

UNIVERSITY OF JYVÄSKYLÄ
School of Business and Economics

Organisaation reklamaatioprosessi ja virheen korjaamiseksi tehtävät toimenpiteet - vaikutus reklamaatiokäsittelyn onnistumiseen, asiakkaan reklamaatiokokemukseen ja reklamaation jälkeiseen tyytyväisyyteen

Pro gradu -tutkielma
Markkinointi

Jukka Mustonen

18.5.2016

Ohjaaja
Juha Munnukka

Tiivistelmä

Tekijä Jukka Mustonen	
Otsikko Organisaation reklamaatioprosessi ja virheen korjaamiseksi tehtävät toimenpiteet - vaikutus reklamaatiokäsittelyn onnistumiseen, asiakkaan reklamaatiokokemukseen ja reklamaation jälkeiseen tyytyväisyyteen	
Oppiaine Markkinointi	Työn laji Pro gradu -seminaarin tutkimustyö
Aika Toukokuu 2016	Sivumäärä 140
Tiivistelmä <p>Tässä tutkimuksessa tarkasteltiin kohdeorganisaation reklamaatioprosessin ja virheen korjaamiseksi tehtävien toimenpiteiden toimivuutta sekä tutkittiin näiden tekijöiden vaikutusta asiakkaan reklamaatiokokemuksen muodostumisessa. Aihetta tutkittiin vertailemalla kohdeorganisaation reklamaatioprosessiin osallistuvien henkilöiden ja sen merkittävien asiakkaiden mielikuvia kohdeorganisaation reklamaatiokäsittelystä. Aiheen tutkimisen olennaisuus perustuu virheiden ainaiselle läsnäololle, sillä mikään yritys ei voi taata tuotteilleen tai palveluilleen täyttä virheettömyyttä, joten virheen yhteydessä yrityksen reklamaatioprosessi ja tästä syntyvä asiakkaan reklamaatiokokemus ovat tutkitusti merkittävimpiä asiakastyytyväisyyteen vaikuttavia tekijöitä.</p> <p>Tutkimuksessa hyödynnettiin abduktiivista tutkimusotetta, sillä tutkimusongelmien ratkaisemiseksi tarvittiin sekä teoriaan pohjautuvaa (asiakkaan reklamaatiokokemus) että aineistolähtöistä (korjaavat toimenpiteet) tietoa. Koska kohdeorganisaation konteksti vaikuttaa olennaisesti tuloksiin, tutkimus rakennettiin tapauksen ympärille. Tutkimuksen aineisto kerättiin haastattelemalla yhdeksää henkilöä aikaisemman kirjallisuuden perusteella laaditun teemahaastattelurungon mukaisesti. Lisäksi teorian ulkopuolisia korjaavia toimenpiteitä tutkittiin omana kokonaisuutenaan.</p> <p>Tulokset osoittavat, että yrityksen reklamaatioprosessilla, henkilöstön käyttäytymisellä ja korjaavilla toimenpiteillä on todellista merkitystä asiakastyytyväisyyteen virheen tapahtumisen yhteydessä sekä myönteisissä että kielteisissä suhteissa. Nämä tulokset tukevat aikaisemman reklamaatiokirjallisuuden johtopäätöksiä, mutta osittain eri painoarvoilla ja eri näkökulmasta katsottuna. Kirjallisuudessa esitetty reklamaatiokokemuksen kokonaisuus: reklamaatioprosessin lopputulemat, menettelytavat ja prosessiin liittyvä vuorovaikutus muodostavat pääasiallisesti asiakkaan reklamaatiokokemuksen, mutta korjaavien toimenpiteiden onnistumisella ja laadunvalvonnalla on olennainen vaikutus asiakkaan reklamaatioasenteeseen. Saadut tulokset ovat merkitseviä, sillä kohdeorganisaatiossa voidaan tulosten perusteella suunnitella asiakkaiden tarpeiden mukaisia muutoksia reklamaatioprosessiin ja reklamaatioihin liittyviin käytäntöihin.</p>	
Avainsanat reklamaatioprosessi, korjaavat toimenpiteet, asiakkaan reklamaatiokokemus, oikeudenmukaisuus, tapaustutkimus	
Säilytys Jyväskylän yliopisto / Kauppakorkeakoulu	

KUVIOT

KUVIO 1 Tutkimuksen rakenne.....	14
KUVIO 2 Yrityksen reklamaatioympäristön vaikutus asiakkaan oikeudenmukaisuuspunnintaan (Homburg & Fürst, 2005).....	24
KUVIO 3 Virheen jälkeiset toimenpiteet asiakassuhteen syventämiseksi (Davidow, 2000).....	26
KUVIO 4 Gelbrichin & Roschkin (2011) yhteenveto yrityksen toimenpiteistä virheen jälkeen.....	29
KUVIO 5 Koetun oikeudenmukaisuuden vaikutus asiakkaan reklamaatiokokemukseen (mukaillen esim. Hoffman & Kelley, 2000).....	31
KUVIO 6 Tutkimuksen teoreettinen viitekehys.....	38
KUVIO 7 Kohdeorganisaation reklamaatioprosessi.....	43
KUVIO 8 Reklamaation vastaanottamisessa huomioon otettavat seikat kohdeorganisaatiossa.....	44
KUVIO 9 Tapauksen konteksti.....	47
KUVIO 10 Tutkimusprosessin eteneminen.....	51

TAULUKOT

TAULUKKO 1 Henkilöstöhaastatteluin kerätyn aineiston taustat.....	61
TAULUKKO 2 Asiakashaastatteluin kerätyn aineiston taustat.....	61
TAULUKKO 3 Reklamaatiomäärien ja myönnettyjen hyvitysten kehitys.....	113
TAULUKKO 4 Hyvitysvaateettomien reklamaatioiden lukumäärän kehitys kohdeorganisaatiossa.....	114

LIITTEET

LIITE 1	Tutkimukseen osallistuvalla henkilöstölle lähetetty saatekirje
LIITE 2	Tutkimukseen osallistuville asiakkaille lähetetty saatekirje
LIITE 3	Haastattelurunko kohdeorganisaation henkilöstön haastatteluille
LIITE 4	Haastattelurunko kohdeorganisaation asiakkaiden haastatteluille

SISÄLLYS

TIIVISTELMÄ
KUVIOT, TAULUKOT JA LIITTEET
SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	7
1.1	Tutkimusaiheen valinta	9
1.2	Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimuskysymykset.....	10
1.3	Kohdeorganisaatio ja tutkittavan tapauksen määrittely.....	11
1.4	Avainkäsitteet.....	12
1.5	Tutkimuksen rakenne	13
2	YRITYKSEN REKLAMAATIOPROSESSI JA ASIAKKAAN KOKEMUS REKLAMAATION KÄSITTELYSTÄ.....	15
2.1	Reklamaation ja tapahtuneen virheen vakavuuden vaikutus reklamaatioprosessiin	16
2.1.1	Reklamaatio ja sen tekemisen tarkoitusperät.....	16
2.1.2	Tapahtuneen virheen vakavuus ja sen merkitys asiakkaalle....	18
2.2	Yrityksen reklamaatioprosessi.....	20
2.2.1	Lähtökohdat reklamaation käsittelyprosessille	22
2.2.2	Yrityksen sisäiset olosuhteet reklamaatioprosessin onnistumiseksi	23
2.2.3	Virheen jälkeiset toimenpiteet asiakkuuden parantamiseksi ...	26
2.3	Asiakkaan reklamaatiokokemus	30
2.3.1	Asiakkaan kokema oikeudenmukaisuus reklamaation käsittelystä.....	32
2.3.2	Asiakkaan kokeman oikeudenmukaisuuden ulottuvuudet.....	33
2.3.3	Oikeudenmukaisuus sisäisten toimenpiteiden vaikuttajana....	36
2.4	Tutkimuksen teorettinen viitekehys	37
3	METODOLOGIA.....	40
3.1	Tapauksen kontekstin kuvaus	42
3.1.1	Reklamaatioprosessin kulku.....	43
3.1.2	Tapaukseen liittyvät asiakassuhteet	45
3.1.3	Tutkittavan tapauksen konteksti	47
3.2	Tapaustutkimus tiedon lisääjänä ja ongelman ratkaisijana.....	47
3.2.1	Laadullinen tutkimus tapausten ymmärtämisen vaikuttajana	48
3.2.2	Tapaustutkimuksen tarkoitus ja rakentuminen	50
3.3	Haastattelu aineiston tuottajana ja analyysin kohteena.....	52
3.3.1	Tutkimusaineiston keruu	53
3.3.2	Tutkimusaineiston analysointi	55
3.4	Tutkimuksen luotettavuus	57
3.4.1	Laadullisen ja tapaustutkimuksen luotettavuus	57

	3.4.2 Tämän tutkimuksen luotettavuus.....	59
4	TULOKSET.....	61
4.1	Reklamaatioprosessin kulku henkilöstön silmin	62
4.1.1	Reklamaatioprosessin sujuvuus ja henkilöstön osaaminen.....	62
4.1.2	Tiedonkulku reklamaatioprosessissa	66
4.1.3	Järjestelmän ja henkilöstön tehokkuus.....	70
4.1.4	Vastuunkanto laadunvalvomisessa.....	74
4.1.5	Sisäinen asiakaslähtöisyys	76
4.1.6	Kulttuuri, asenne ja läpinäkyvyys	79
4.1.7	Murrosvaihe ja kehitys	83
4.2	Reklamaatioprosessin kulku asiakkaan silmin	86
4.2.1	Reklamaatiot ja niiden käsitteleminen	86
4.2.2	Viestintä ja palautteenanto.....	92
4.2.3	Virheen vakavuus, toistuvuus ja korjaaminen	94
4.2.4	Reklamaatioiden ehkäiseminen laaduntarkkailun keinoin	97
4.2.5	Hyvitykset ja kustannukset	100
4.2.6	Molemminpuolinen ymmärtäminen ja luottaminen	101
4.2.7	Reklamaatioprosessi vain yksi osa koko asiakkuutta.....	103
4.3	Esiteltyjen osapuolten käsitysten vertailu ja analysointi	104
4.3.1	Tiivistelmä kohdeorganisaation sisäisistä näkymistä.....	105
4.3.2	Tiivistelmä asiakkaiden odotuksista ja näkemykset kohdeorganisaation toiminnasta.....	107
4.3.3	Vertailu ja johtopäätökset	109
5	YHTEENVETO	119
5.1	Vastaukset tutkimuskysymyksiin	119
5.2	Teoreettiset kontribuutiot.....	121
5.3	Liikkeenjohdolliset toimenpide-ehdotukset.....	124
5.4	Tutkimuksen rajoitukset ja jatkotutkimusaiheet.....	125
	LÄHTEET	127
	LIITTEET.....	135

1 JOHDANTO

Kokonaisvaltaisimmatkaan laatua parantavat prosessit eivät voi kokonaan poistaa virheiden esiintymisen mahdollisuutta. (Behrens, Wilde & Hoffman, 2007)

Reklamaatio – tuo toisaalta pelätty ja harmiteltu kustannuserä sekä rahallisesti että ajallisesti, toisaalta toivottu yhteydenotto ongelman paikantamiseksi ja sen korjaamiseksi. On pitkälti yrityskulttuurista kiinni, millä asenteella reklamaatioita otetaan vastaan. Koetaan ne miten tahansa, jokainen yritys joutuu vastaanottamaan reklamaatioita jossain vaiheessa toimintakaartaan (Choi & Choi, 2014), toiset useammin kuin toiset. Asenne reklamaatiota kohtaan ja sen käsittelyprosessi ratkaisevat pitkälti sen, millaiseksi asiakas kokee arvostuksena virheen tapahtumisen yhteydessä. Kuten Homburg & Fürst (2005) asian ilmaisivat, reklamaation käsittelyyn ottaminen on asiakassuhteessa hetki, joka määrittää yrityksen asiakassuuntuneisuuden. Kun asiakas raportoi virheestä, yrityksellä on mahdollisuus osoittaa, miksi heidän välinen asiakassuhteensa on kannattava ja miksi asiakkaan kannattaa jatkossakin ostaa yrityksen tuotteita tai palveluja (DeWitt, Nguyen & Marshall, 2008; Gursoy, McCleary & Lepsito, 2007). Virhettä ei kannata heti mieltää kielteiseksi, sillä virheen korjaaminen voi vahvistaa jo kestävästi asiakassuhdetta, mutta ei sitä kannata pitää merkityksettömänäkään, sillä pienenkin virheen huomiotta jättäminen voi eskaloitua suureksi luottamuspuhlaksi (Dong, Evans & Zou, 2008).

Koska mikään yritys ei voi luvata tuotteilleen tai palveluilleen täyttä varmuutta virheettömyydestä, yritysten on varauduttava reklamaatioiden käsittelyyn. Tehokas virheiden korjausprosessi ja asiakkaan oikeudenmukainen kohtelu virheen yhteydessä ovat elintärkeitä asiakastyytyväisyyden ja liikesuhteen kannattavuuden säilymiselle (Fisk, Brown & Bitner, 1993; Tax, Brown & Chandrashekar, 1998; Zeithaml & Bitner, 2003). Asiakkaiden reaktioiden ymmärtäminen on ensimmäinen ja kenties suurin askel kohti mielekästä lopputulosta (Hart, Heskett & Sasser, 1990; Smith, Bolton & Wagner, 1999). Muiden muassa Gelbrich & Roschk (2011) ja Orsingher, Valentini & de Angelis (2010) ovat todistaneet, että yrityksen onnistunut reklamaatioprosessi voi johtaa lisääntyneeseen asiakastyytyväisyyteen, asiakkaiden pitkäaikaiseen säilymiseen sekä asiakkaiden myönteiseen suusanalliseen viestintään yrityksestä. Lisäksi, erinomaisesti sujuva reklamaatioprosessi voi synnyttää myös aivan uudenlaista tyytyväisyyttä, jota ei olisi voinut saavuttaa ilman virhettä ja sen oikaisutoimia (Smith & Bolton, 1998; Kelley, Hoffman & Davis, 1993). Myös Homburg & Fürst (2005) totesivat, että jos reklamaatioprosessi sujuu poikkeuksellisen hyvin, sen tuotto panokseen verrattuna voi ylittää jopa 100 prosenttia. Jos taasen virheitä ei korjata tai ne korjataan vain puutteellisesti, asiakas kokee tyytymättömyyttä, mikä voi johtaa asiakassuhteen katkeamiseen ja yrityksen panetteluun (Bitner, Booms, & Tetreault, 1990; Choi & Choi, 2014; De Wulf, Odekerken-Schroder & Iacobucci, 2001).

Syitä sujuvan reklamaatioprosessin kehittämiseen on useita, mutta tärkein niistä lienee asiakkaiden luottamuksen palautuminen ja asiakassuhteen jatkumisen turvaaminen virheen jälkeen. Asiakkaat kokevat tuote- tai palveluvirheet

yleensä varsin merkittävänä, sillä he ovat tottuneet tai he odottavat saavansa laadukasta vastinetta käyttämälleen rahapanokselle (Van Vaerenbergh, Larivière & Vermeir, 2012). Smith ym. (1999) havaitsivat, että asiakkaat painottavat virheitä enemmän kuin virheen korjaamisesta saavutettavia etuja, sillä ihmisluonteen mukaisesti tappioita painotetaan enemmän kuin voittoja. Tutkimuksissa on todettu kuitenkin, että asiakas saattaa unohtaa alkuperäisen tappionsa, jos hänen reklamaationsa käsitellään loistavasti (esim. Hess, Ganesan & Klein, 2003). Homburg, Fürst & Koschate (2010) tarkastelevat ilmiötä tasapainon käsitteen kautta. Asiakas kokee epätasapainoa kohdatessaan yrityksen virheen, mutta yrityksen panostukset asiakkaan vääryyden kokemisen poistamiseksi palauttaa tasapainon asiakkaan ja yrityksen välille. Nämä seikat kannustavat yrityksiä ehkäisemään tulevaisuuden virheitä panostamalla ongelmia poistavaan reklamaatioprosessiin.

Usein reklamaatiokeskusteluissa esiintyy mainintoja reklamaatiokäsittelyn kalleudesta. Kustannukset ovatkin äärimmäisen tärkeä toimintaa ohjaava tekijä, joten yrityksen reklamaatiojärjestelmästä tulee suunnitella mahdollisimman joustava ja tarpeeksi yksinkertainen. Kustannuksia ei kuitenkaan tulisi tarkastella vain vian korjaamiseen tarvittavina kustannuksina, vaan laskelmissa tulisi huomioida myös potentiaaliset asiakkaan menettämisen kustannukset ja imago-tappiot, jos ongelman juurisyytä ei poisteta ja asiakas altistuu samalle ongelmalle yhä uudestaan. Ongelman juurisyyn säilyminen on pahimmillaan säännöllinen kassavirta ulos yrityksistä, mitä edesauttaa hidas reagointi ongelmaan ja pinnalliset korjaukset juurisyytä etsimättä. (Riesenberger & Sousa, 2010.) Tätä puutetta korjatakseen tässä tutkimuksessa pyritään selvittämään, miten kohdeorganisaatiossa voidaan tehostaa reklamaatioprosessin tehokkuutta, vähentää tulevaisuuden reklamaatioita ja parantaa asiakkaan reklamaatiokokemusta keskittymällä juuri ongelman poistaviin korjaaviin toimenpiteisiin.

Tällä tutkimuksella on kaksi päätarkoitusta. Ensiksi tutkimuksessa pyritään selvittämään kohdeorganisaation ja sen asiakkaiden avulla yleisesti kohdeorganisaation reklamaatioprosessin hiertymä- ja menestyskohtia, sekä niiden vaikutusta asiakkaan reklamaatiokokemukseen. Tämä tarkoitus voidaan perustella teorian kautta, sillä useat tutkimukset ovat todistaneet, että eri toimenpiteillä ja toimimatta jättämisillä on erilaisia painoarvoja, joiden perusteella asiakastyytyväisyys määräytyy reklamaatiotapauksissa (esimerkiksi Tax ym., 1998; Smith ym., 1999). Tätä halutaan tutkia, sillä yrityksen reklamaatioprosessin näkymättömyys asiakkaalle mahdollistaa kyseisten osapuolien erilaiset käsitykset prosessin sujumisesta. Toiseksi, tarkoituksena on tutkia virheen korjaamiseksi tehtävien toimenpiteiden toteutumista, tehokkuutta sekä niiden vaikutusta asiakkaan reklamaatiokokemukseen. Tätä tarkoitusta selvitetään aineistolähtöisesti, sillä teoria ei tarkastele korjaavia toimenpiteitä omana tutkimusosionaan. Tutkimuksessa perehdytään ensin kohdeorganisaation sisäiseen reklamaatiotoimintaan keskustelemalla prosessiin eri vaiheissa osallistuvien henkilöiden kanssa ja myöhemmässä vaiheessa selvitetään organisaation kahden merkittävän asiakkaan kokemuksia reklamaatioprosessin onnistumisesta. Korjaaviin toimenpiteisiin ja niiden vaikutuksiin kohdistetaan erityistä huomiota tutkimuksessa.

1.1 Tutkimusaiheen valinta

Reklamaatioiden merkitystä asiakkuuksien kehittämisen suhteen ei kannata aliarvioida. Mitä vähemmän yrityksellä on asiakkaita, sitä enemmän virhe voi vaikuttaa yritystoiminnan tulevaisuuteen. Koska virheitä ei voi välttää (esim. Kau & Loh, 2006), asiakastytyväisyys määräytyy virhetapauksissa pitkälti reklamaation käsittelyn onnistumisesta.

Tämä tutkimusaihe rajautui yhteistyössä kohdeorganisaation ja tutkijan kesken. Motivaatioita aiheen tutkimiseen on useita. Ensinnäkin tämän tutkimuksen ensisijaiset tutkimustavoitteet - korjaavien toimenpiteiden vaikutuksen selvittäminen asiakkaan reklamaatiokokemukseen sekä organisaation ja asiakkaan tulkintojen yhteneväisyyden tutkiminen - katsovat ilmiötä hieman eri näkökulmasta kuin valtaosa tutkimuksista aihetta käsittelevässä kirjallisuudessa. Korjaavia toimenpiteitä ei usein reklamaatioprosessien kokonaiskuvassa huomioida, sillä ne ovat vain yksi prosessin alakohta. Toimenpiteet määrittävät kuitenkin suurilta osin reklamaation kohteena olevan virheen toistumisen mahdollisuuden poistamisen, mikä taasen vaikuttaa reklamaatioprosessin jälkeiseen asiakastytyväisyyteen. On siis äärimmäisen olennaista tutkia sitä, miten korjaavien toimenpiteiden prosessi näyttäytyy osana toimivaa reklamaatioprosessia ja miten ne vaikuttavat asiakassuhteeseen.

Toiseksi, reklamaatioita pitäisi tarkastella kehittämisen kohteina ja rakentavana palautteena mieluummin kuin valituksina virheestä. Reklamaatioista saatava tieto voi auttaa yrityksiä kehittämään kilpailuetua ja tehostamaan toimintaansa poistamalla toiminnoistaan virheiden aiheuttajia. Kirjallisuudessa esitetään arvio, että vain pieni osa yrityksen asiakkaista - noin kymmenen prosenttia - raportoi yritykselle tapahtuneesta virheestä (Michel & Meuter, 2008; Tax ym., 1998), minkä perusteella nämä tiedonlähteet ja niiden hyödynnettävyys täytyisi huomioida paremmin. Tässä tutkimuksessa pyritään selvittämään tekijöitä, jotka estävät tai edesauttavat reklamaatiosta saadun tiedon hyödyntämistä. Tavoitteena on löytää toimintaa tehostavia tekijöitä ja kehittää reklamaatioprosessille mittareita, joiden avulla ongelman aiheuttajat löytyisivät nykyistä helpommin ja jotta samasta virheestä ei aiheutuisi useampaa reklamaatiota (Riesenberger & Sousa, 2010).

Kolmanneksi, reklamaatioista on kirjoitettu paljon ja tutkimuksissa on oltu lähes yhtä mieltä siitä, että hyvin hoidettu reklamaatio parantaa asiakastytyväisyyttä, kun taas huonosti hoidettu reklamaatio lisää tyytymättömyyttä, mikä johtaa äärimmäisyyksissään asiakkuuksien päättymiseen (Keaveney, 1995; Bitner ym., 1990). Jos reklamaatio käsitellään erityisen tehokkaasti, asiakas voi olla tyytyväisempi koko yritykseen kuin mitä olisi verrattuna tilanteeseen, jossa ostoprosessi olisi sujunut virheettömästi (esim. McCollough, Berry & Yadav, 2000; Hart ym., 1990). Jos reklamaatio taasen käsitellään huonosti ja asiakas raportoi uudestaan samasta virheestä heti ensimmäisen reklamaationsa jälkeen (kaksinkertainen virhe: *double deviation*, esim. Bitner ym., 1990; Joireman, Grégoire, Devezer & Tripp, 2013), johtaa se usein erittäin tyytymättömiin asiakkaisiin (Maxham III &

Netemayer 2002), jotka todennäköisesti levittävät negatiivissävyytteistä viestiä yrityksestä (Bechwati & Morrin, 2003). Tämän teorian tiedon puitteissa on kiinnostavaa selvittää, millaista uutta näkökulmaa korjaavien toimenpiteiden tutkimus tuo reklamaatioprosessin toiminnan ja asiakkaan reklamaatiokokemuksen kenttiin sekä millä toimenpiteillä voitaisiin vähentää useamman virheen riskiä saman asiakkuuden kohdalla.

1.2 Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimuskysymykset

Tämän tutkimuksen tavoitteena on selvittää kohdeorganisaation reklamaatioprosessin onnistumista sekä sen vaikutusta asiakkaan reklamaatiokokemukseen. Tutkimus tavoittelee erityisesti ymmärrystä reklamaatioprosessin myötä määrätävien korjaavien toimenpiteiden tehokkuudesta ja sen parantamiskeinoista. Tehokkuutta arvioidaan myös asiakasnäkökulmasta, toisin sanoen miten asiakas arvostaa korjaavien toimenpiteiden toteutumista. Vaikka kohdeorganisaatiossa ei olekaan varsinaista ongelmaa reklamaatioprosessin sujumiseen liittyen, aiheutta tutkitaan jatkuvan parantamisen hengessä.

Ensimmäinen päätutkimuskysymys on ammennettu reklamaatioprosessiin liittyvästä teoriasta ja sillä pyritään selvittämään kohdeorganisaation reklamaatioprosessin yleistä toimivuutta. Vastausta toiseen päätutkimuskysymykseen haetaan aineistolähtöisesti, sillä aiheesta kirjoitetut artikkelit eivät erittele reklamoidun virheen korjaamiseksi tehtyjä toimenpiteitä virheen jälkeiseen asiakaskokemukseen vaikuttavaksi tekijäksi. Lisäksi tutkimuskysymykset ovat jaoteltu yrityksen sisäisiin (organisaatorakenne ja siellä noudatettavat menettelytavat) ja ulkoisiin (asiakkaiden käsitykset) osioihin, joiden avulla pyritään havaitsemaan erilaisia näkökulmia samankaltaisista teemoista.

Koska Creswellin (2003, 106) mukaan hyvä tutkimuskysymys kysyy mieluummin ”kuinka”, ”miten” tai ”mitä” mieluummin kuin ”miksi”, tämän tutkimuksen tutkimuskysymykset etsivät vastauksia seuraaviin kysymyksiin.

Päätutkimuskysymykset:

1. *Millä tavalla yrityksen henkilöstön ja asiakkaiden käsitykset eroavat reklamaatioprosessin suhteen ja mitä vaikutuksia eroavaisuuksilla on prosessin onnistumiselle?*
2. *Miten reklamaatioprosessi tukee korjaavien toimenpiteiden toteutumista sekä miten nämä korjaustoimet vaikuttavat asiakkaan reklamaatiokokemukseen?*

Alatutkimuskysymys:

3. *Miten reklamaatioprosessin sekä korjaavien toimenpiteiden toteutuminen ja onnistuminen voisi seurata tehokkaasti?*

Tutkittavaa aihetta tarkastellaan kohdeorganisaation reklamaatioprosessiin liittyvien henkilöiden haastatteluiden ja asiakashaastatteluiden tuottaman aineiston perusteella. Tutkimuksessa haastatellaan viittä henkilöstöön kuuluvaa jäsentä, jotka ovat tai ovat olleet asemansa puolesta reklamaatioiden kanssa tekemisissä. Lisäksi haastatellaan yhteensä neljää asiakasorganisaation edustajaa kahdesta kohdeorganisaatiolle erittäin tärkeästä asiakasyrityksestä, joiden kanssa kohdeorganisaatio vuorovaikutuksessa pyrkii tehostamaan reklamaatioprosessin ja korjaavien toimenpiteiden onnistumista. Tutkimuksen rajauksessa merkittäväksi supistajaksi osoittautui tutkimuksen aikajänne, joka ei mahdollista laajempaa tutkimusta aiheesta. Alatutkimuskysymyksellä pyritään saavuttamaan lisätietoa prosessin toiminnasta, jotta kohdeorganisaatiolla olisi parempi mahdollisuus kehittää konkreettisia mittareita toimien tehokkuuden seuraamiseksi ja asiakkaiden tyytyväisyyden takaamiseksi. Tämän tutkimuskysymyksen perustelee myös Hartin ym. (1990) päätelmä, jonka mukaan yrityksen täytyy tietää, kuinka tehokkaasti erilaiset korjaustoimenpiteet vaikuttavat asiakkaaseen, jos reklamaation korjaamisella pyritään rakentamaan entistä kestävämpää asiakassuhdetta.

1.3 Kohdeorganisaatio ja tutkittavan tapauksen määrittely

Tässä tutkimuksessa kohdeorganisaationa toimii yritys X, joka operoi kypsillä b2b-markkinoilla ja on oman alansa markkinajohtaja. Yritys koostuu Suomessa kolmesta tuotantoyksiköstä, jotka valmistavat tuotteita pääasiassa kotimaan markkinoille. Lisäksi yrityksellä on tuotantoyksiköitä Euroopassa ja Aasiassa. Yrityksen asiakaskunta koostuu monipuolisesti lähes kaikista toimialoista. Yrityksen liikevaihto koostuu pääasiallisesti omien tuotteiden ja samaan konserniin kuuluvan yritys Y:n myynneistä. Yritys Y valmistaa teknisiä ratkaisuja, joiden avulla asiakasyritys kykenee itsenäisesti jalostamaan yritys X:n tuotteita omia tarpeitaan vastaaviksi.

Yritys X:n tuotevalikoima on todella laaja, sillä yritys myy vuoden aikana lähes kymmentä tuhatta erilaista tuotetta. Tämän valtavan valikoiman voi jaotella seitsemään eri alaluokkaan valmistustavan perusteella. Suuri valikoima selittyy sillä, että yritys valmistaa tuotteet asiakkaiden tarpeiden mukaisesti, jolloin samankaltaisesta tuotteesta voi olla monenlaisia versioita. Tuote voi vaihdella esimerkiksi koon, materiaalin, rakenteen tai ulkoasun mukaan. Tuotevalikoimaan kuuluu myös varastoitavia, standardoituja tuotteita.

Kohdeorganisaation lainalaisuudet määrittävät omalta osaltaan tutkimuskontekstia ja saatavaa aineistoa, joten tämä tutkimus päätettiin rakentaa tapauksen ympärille. Tapausta määritellään ja havainnoidaan kuvailevan ja kartoittavan tutkimuksen periaatteita noudattaen, toisin sanoen melko suppeasta aihealueesta pyritään rakentamaan kattava kuva keräämällä tietoa ja mielipiteitä mahdollisimman monesta eri lähteestä. Tavoitteena on löytää uusia näkökulmia ja selvittää tutkimusaiheeseen liittyvien ilmiöiden vaikutusta tutkimuksen eri osapuoliin. (esim. Hirsjärvi, Remes & Sajavaara, 2009, 138–139.)

Tässä tapauksessa tutkitaan kohdeorganisaation reklamaatioprosessin ja korjaavien toimenpiteiden toimivuutta ja niiden vaikutusta merkittävien asiakkaiden reklamaatiokokemukseen. Tapauksessa ei siis tarkastella kohdeorganisaation koko reklamaatioprosessia, vaan tapaus rajoittuu suurilta osin kohdeorganisaation myyjien ja muiden reklamaatioprosessiin osallistuvien henkilöiden väliseen kommunikointiin ja reklamaation perusteella tehtäviin toimenpiteisiin. Lisäksi vain kaksi tutkittavaa asiakkuutta ei edusta kaikkien asiakkaiden näkemystä kohdeorganisaation reklamaatiotoiminnasta, mutta asiakkuuksien merkittävyyden vaikutus viitoittaa tietä kohdeorganisaation jatkotoimenpiteille. Tapauksen tarkoituksena on selvittää tutkimusaiheessa esiintyvät ongelmakohdat, jotta ne on mahdollista poistaa reklamaatioprosessista.

Tapaukseen vaikuttavia tekijöitä ovat muun muassa moniulotteinen reklamaatioprosessiohjeistus, kohdeorganisaation sisäiset kemiat ja tiedonkulku, usean taustaltaan erilaisen henkilön osallistuminen reklamaatioprosessiin ja pitkäjänteiset asiakassuhteet. Tutkimuskontekstista sekä aineistoon vaikuttavista tekijöistä keskustellaan lisää luvussa 3.1.

Vaikka tapausta tutkitaan vain yhdessä yrityksessä, mahdollisimman kattavan aineiston keräämiseksi tutkimuksessa haastatellaan yhteensä yhdeksää henkilöä, joilla on kaikilla erilaiset taustat, asemat, työtehtävät ja jotka toimivat pitkälti eri toimipisteissä ja paikkakunnissa. Lisäksi tapauskontekstia taustoittavaa ja analyysia tukevaa tietoa saadaan haastateltavia asiakkuuksia taustoittavilta vastuumyijiltä sekä kohdeorganisaation järjestelmistä, joista saadaan aineistoa tukevaa ja kyseenalaistavaa numeerista dataa. Lisäksi tutkimusta taustoittava teoreettinen viitekehys (kuvattu luvussa 2.5) antaa hyvät puitteet tutkimuskysymysten selvittämiseksi.

1.4 Avainkäsitteet

Reklamaatio

Reklamaatio on tyypillisesti asiakkaan yritykselle osoittama valitus tuotteen tai palvelun laadun heikkoudesta tai asiakkaan odotusten alittamisesta (esim. Behrens ym., 2007). Useimmiten reklamaation voi ymmärtää moitteena, mutta toisinaan reklamaatiot avustavat yrityksiä kehittämään toimintansa laatua. Reklamaatiot ovat usein osoitus asiakkaan kasvaneesta tyytymättömyydestä yrityksen toimintaa kohtaan (Knox & van Oest, 2014), minkä takia reklamaatiot tulee ottaa aina vakavasti.

Yrityksen reklamaatioprosessi

Reklamaatioprosessi on yrityksessä tapahtuvaa järjestäytyntä toimintaa ja vuorovaikutusta, joka alkaa reklamaation vastaanottamisesta ja päättyy käsittelyn seurauksena päätettyyn reklamaatiovastaukseen ja mahdollisten korjaavien toimenpiteiden suorittamiseen. Prosessissa on useita eri tasoja ja vaiheita, joiden

tehtävänä on varmistaa, että virhe tulee löydettyksi, korjatuksi ja sen toistuminen ehkäistään seuraamalla virheen aiheuttajien tilaa (esim. Behrens ym., 2007). Prosessin tuloksena reklamoivalle asiakkaalle annetaan vastaus, jossa virheen tapahtumisen syy on selvitetty, ja hänen kokemansa tappio hyvitetään.

Korjaavat toimenpiteet

Korjaavia toimenpiteitä tehdään ongelmien syiden poistamiseksi ja niiden toistumisen ehkäisemiseksi. Toimenpiteet ovat luonteeltaan reagoivia, toisin sanoen ongelman korjaamiseksi tehdyt toimenpiteet suoritetaan vasta sen jälkeen kun jokin on jo mennyt pieleen. Ongelma tunnistetaan siis aikaisintaan sen tapahtumisen yhteydessä tai vasta jälkeinpäin. Korjaavia toimenpiteitä vaativia ongelmia voi esiintyä käytännössä missä päin organisaatiota tahansa, kuten myynnissä, asiakaspalvelussa, tuotannossa, logistiikassa ja alihankkijoilla. (ISO 9001:2015.) Korjaavien toimenpiteiden prosessia voidaan ytimekkäästi kuvailla ongelman ja sen aiheuttajien tunnistamisena, korjaavien toimenpiteiden suorittamisena ja toistuvuuden mahdollisuuden seuraamisena ja ehkäisemisenä (Robitaille, 2002).

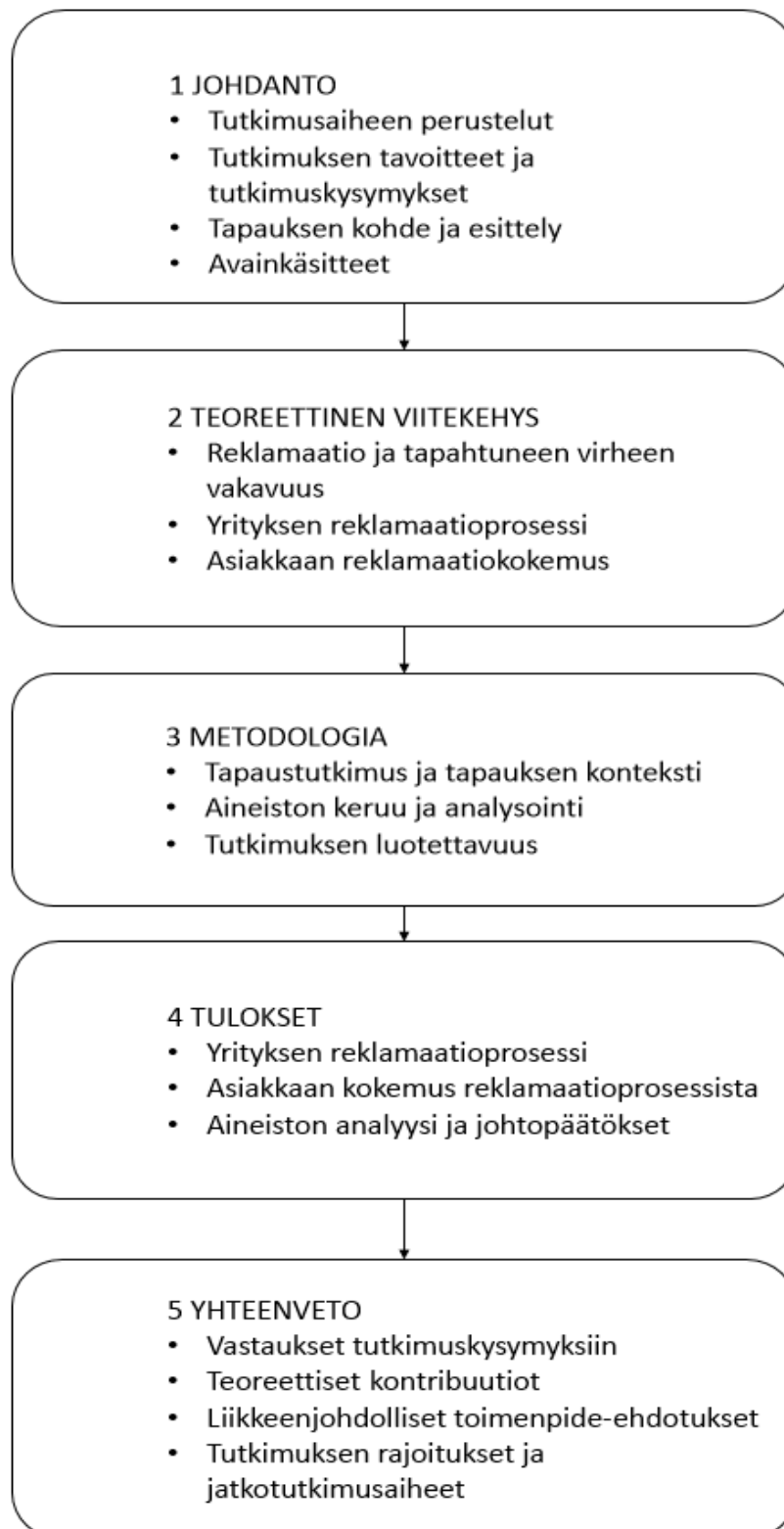
Asiakkaan reklamaatiokokemus

Asiakas harvoin näkee tai tietää, mitä yrityksessä tapahtuu reklamaation jättämisen jälkeen. Tästä syystä asiakas arvioi yrityksen reklamaatioprosessia ja sen lopputulemia subjektiivisesti oikeudenmukaisuuden tunteen mukaan (esim. Blodgett, Hill & Tax, 1997). Toisin sanoen, asiakas tarkastelee yrityksen reklamaatioprosessin aikaisia menettelytapoja, vuorovaikutusta sekä hyvityksen laatua, joiden perusteella hän muodostaa kokonaiskäsityksen reklamaatioprosessin onnistumisesta (esim. Homburg & Fürst, 2005). Tämä käsitys voi olla hyvinkin erilainen kuin yrityksen oma käsitys prosessin onnistumisesta, minkä vuoksi yrityksissä olisi virheen korjaamisen lisäksi tarpeellista tutkia asiakkaiden reaktioita reklamaatioprosessin aikana ja sen jälkeen.

1.5 Tutkimuksen rakenne

Tutkimus rakenne on eritelty kahdesta näkökulmasta katsovaksi: yrityksen oma reklamaatiotoimintaympäristö ja asiakkaan kokemukset yrityksen reklamaatioprosessista. Tämä jaottelu esiintyy sekä teoreettista pohjaa käsiteltäessä että tuloksia analysoitaessa. Tämän luvun jälkeen perehdytään avainkäsitteiden tieteelliseen taustaan, jonka jälkeen käsitellään tämän tutkimuksen kontekstin kuvaus, aineistonkeruumenetelmät ja analyysitavat. Tässä yhteydessä keskustellaan lisäksi tutkimuksen luotettavuuden käsitteestä ja sen toteutumisesta tässä tutkimuksessa. Näitä lukuja seuraa tulososio, jossa saatu aineisto luokitellaan ja analysoidaan yrityksen ja asiakkaiden näkökulmista sekä esitetään tuloksista johtopäätökset. Lopuksi tutkimuksessa esitetään vastaukset tutkimuskysymyksiin,

annetaan toimenpide-ehdotuksia jatkoa varten sekä esitetään tutkimuksen rajoitteet ja mahdolliset jatkotutkimusaiheet.



KUVIO 1 Tutkimuksen rakenne

2 YRITYKSEN REKLAMAATIOPROSESSI JA ASIAKKAAN KOKEMUS REKLAMAATION KÄSITTELYSTÄ

Reklamaatiokirjallisuudessa ollaan yhtä mieltä siitä, että reklamaatioprosessissa on aina kaksi osapuolta: yritys ja asiakas. Vaikka yritys hoitaa yleensä prosessin alusta loppuun asiakkaan siihen osallistumatta muuten kuin reklamoinnillaan, prosessi huipentuu kuitenkin yrityksen ulkopuolella – asiakkaan kokemuksena prosessin kulusta ja sen lopputuleman hyväksyttävyydestä. Yritys voi suoranaisesti tehdä muutoksia vain omaan toimintaansa, joiden vaikutus näkyy myöhemmin asiakkaan vastaanottavaisuutena tai tyytymättömyytenä. Reklamaatioprosessista syntynyt reaktio on asiakkaan subjektiivinen mielipide tai kokemus, johon yrityksellä ei ole valtaa omilla toimenpiteillään vaikuttaa (Davidow, 2003a).

Yritys voi kuitenkin vaikuttaa välillisesti asiakkaidensa reaktioihin herättämällä myönteisiä tunnetiloja asiakkaissa virheen tapahtumisen jälkeen. Davidow (2000) jakoi artikkelissaan yrityksen reklamaatiokäsittelyyn liittyvät toimenpiteet kuuden eri ulottuvuuden alle – oikea-aikaisuuteen (*timeliness*), asiakkaan helpottamiseen (*facilitation*), hyvitykseen (*redress*), anteeksipyyntöön (*apology*), luotettavuuteen (*credibility*) sekä tarkkaavaisuuteen (*attentiveness*) – jotka vaikuttavat asiakkaan reklamaatioprosessin jälkeiseen ostokäyttäytymiseen. Näillä ulottuvuuksilla on havaittu olevan vaikutusta asiakkaiden kokemaan oikeudenmukaisuuteen (*perceived justice, käsitellään luvossa 2.3*) reklamaatioprosessin aikana ja sen jälkeen (Gelbrich & Roschk, 2011; Estelami, 2000), joten yrityksillä on todistetusti vaikutusvaltaa siihen, miten asiakassuhde jatkuu virheen tapahtumisen jälkeen.

Asiakas voi arvioida yrityksen reklamaatioprosessin onnistumista ja sen lopputulemien hyväksyttävyyttä monella eri tavalla. Kirjallisuudessa tätä tunnetta on yleisesti tutkittu oikeudenmukaisuuden käsitteen kautta, jolla on pyritty selvittämään asiakkaan kokemaa tunnetilaa prosessin aikana ja sen jälkeen (esim. Tax ym., 1998; Blodgett ym., 1997; Smith ym., 1999; Homburg & Fürst, 2005). Asiakkaan kokemaa oikeudenmukaisuutta tutkitaan kolmen ulottuvuuden kautta: lopputulemaa mittaavalla distributiivisella oikeudenmukaisuudella (*distributive justice*), prosessin kulkua mittaavalla menettelytapojen oikeudenmukaisuudella (*procedural justice*) ja vuorovaikutusta mittaavalla oikeudenmukaisuudella (*interactional justice*) (esim. Bies & Shapiro, 1987; Blodgett ym., 1997). Nämä kolme ulottuvuutta muodostavat asiakkaan mielessä kokonaisuuden, jonka perusteella tieteellisessä tutkimuksessa on päätelty asiakkaiden käsitystä reklamaatioprosessin kulusta.

Onnistunut reklamaatioprosessi on yleensä molemminpuolinen hyvänolontunne: yritys käsittelee reklamaation asiallisesti ja mahdollisesti löytää sen avulla piilevän ongelman, jonka saa reklamaation myötä korjatuksi, sekä asiakas on tyytyväinen yrityksen toimintaan virheen korjaamisessa ja reklamaatiosta saamaansa vastineeseen. Tyytyväisyys voi heijastua myös lisääntyvänä

luottamuksena tai jopa uskollisuutena yritystä kohtaan, mikä voi johtaa lisääntyviin tulevaisuuden ostoihin. Tiedeyhteisö on tutkinut paljon tätä polkua ja kuten Gelbrich ja Roschk (2011) toteavat, tämä polku (yrityksen toimenpide - asiakkaan kokemaa oikeudenmukaisuus - reklamaatioprosessin jälkeinen tyytyväisyys - heijastuminen tulevaan ostokäyttäytymiseen) on perusteltu useissa tutkimuksissa, kausaalisuutta tosiasiallisesti kuitenkin todistamatta. Empiirisissä tutkimuksissa hyvin hoidetun reklamaatioprosessin on huomattu linkittyvän suurempaan asiakastyytyväisyyteen (Maxham III, 2001; Smith ym., 1999; Goodwin & Ross, 1992), luottamukseen (Tax ym. 1998) sekä myönteiseen suusanalliseen viestintään tyytyväisyyden kasvun seurauksena (Maxham III, 2001; Blodgett ym., 1997). Päinvastoin tehottomasti tai asiakkaan oikeustajun vastaisesti hoidettu reklamaatio vain pahentaa asiakkaan nyrpeyttä virheen tehnyttä yritystä kohtaan (Maxham III, 2001; Smith ym., 1999).

Kirjallisuudessa reklamaatioprosessia sekä sen tehokkuutta on tutkittu monessa eri kontekstissa: kuluttajaliiketoiminnassa sekä yritysten välisessä kaupassa, isoissa sekä pienissä yrityksissä ja yrityksen sisäisistä sekä ulkoisista näkökulmista katsottuna. Tarpeeksi syvälle mentäessä eri kontekstit antavat erilaisia tuloksia, joten on hyvä muistaa, että konteksti vaikuttaa tutkittujen tekijöiden suhteisiin. Esimerkiksi Gelbrich & Roschk (2011) muistuttavat, että tutkittava asiakasryhmä, reklamaation kohde (esimerkiksi viallinen tuote, huono palvelu ym.) ja yrityksen liiketoimintaympäristö vaikuttavat saatuihin tuloksiin. Mutta kuten aikaisemmin on jo sanottu, yleisesti katsottuna kaikki tulokset todistavat, että asiakkaat pohtivat omaa reklamaatiokokemustaan pääasiassa oikeudenmukaisuuden käsitteen (*perceived justice*, esim. Hoffman & Kelley, 2000) kautta ja että tällä kokemuksella on vaikutusta asiakastyytyväisyyteen virheen yhteydessä.

Tässä tutkimuksessa teoriaa tarkastellaan seuraavassa järjestyksessä: ensin tarkastellaan reklamaatiota käsitteen varsinaisessa merkityksessä sekä reklamaation suhteellisen suuruuden/vakavuuden merkitystä reklamaatioprosessin aloittamiselle. Tämän jälkeen teoriakatsaus jakautuu kahteen eri näkökulmaan: yrityksen omiin toimenpiteisiin sekä asiakkaiden kokemuksiin. Yrityksen sisäisten toimien teoriakehys käsitellään ensin, jonka jälkeen perehdytään teorianäkökulmaan asiakkaiden reklamaatioprosessikokemuksesta.

2.1 Reklamaation ja tapahtuneen virheen vakavuuden vaikutus reklamaatioprosessiin

2.1.1 Reklamaatio ja sen tekemisen tarkoitusperät

Tieteellisestä kirjallisuudesta löytyy reklamaatiolle - eli asiakkaan yritykselle lähettämästä valituksesta, joka koskee yrityksen tekemää virhettä - paljon määritelmiä, jotka ovat kuitenkin päälinjoiltaan erittäin yhteneviä. Reklamaatio määritellään esimerkiksi asiakkaan tyytymättömyyden ilmaukseksi yritystä kohtaan (Bijmolt, Leeflang, Block, Eisenbeiss, Hardie, Lemmens & Saffert, 2010; Behrens

ym., 2007); tärkeäksi ei-kaupalliseksi tapahtumaksi, joka seisauttaa yrityksen pohtimaan asiakkuuden luonnetta ja jatkuvuutta (esim. Knox & van Oest 2014); yhdeksi ulkoisen markkinatiedon lähteeksi, joka antaa yritykselle mahdollisuuden tarkastella tuotteen/palvelun laatua asiakkaan näkökulmasta (Yilmaz, Varnali & Kasnakoglu, 2016; Gursoy ym., 2007) tai kanavaksi, joka tarjoaa yritykselle suorimman mahdollisuuden keskustella tuotteista niiden asiakkaiden kanssa, jotka ovat tyytymättömiä yrityksen myymään tuotteeseen/palveluun (Mount & Mattila, 2000). Maxham III & Netemayer (2003) ottivat määritelmässään huomioon, että reklamaation alkuperä voi olla tosiasiallinen tai asiakkaan kokemus. Jos reklamaation syy on asiakkaan subjektiivinen kokemus, moni reklamaatioprosessi on vaikeuksissa, sillä virheen alkuperää voi olla hankala suoranaisesti todeta. Tällainen subjektiivisesti koettu virhe voi olla esimerkiksi asiakkaan odotusten alitus (Zeithaml, Berry & Parasuraman, 1993), joka voi johtaa pahimmillaan asiakassuhteen päättymiseen (Bitner, Brown, & Meuter, 2000).

Aikaisemman kirjallisuuden mukaan reklamaatio tehdään osoittamaan asiakkaan kokemaa yrityksen välinpitämättömyyttä häntä kohtaan (Behrens ym., 2007) ja osoittamaan asiakkaan odotuksia tuotteen/palvelun laadusta, jota hän edellyttää aikaisempien kokemuksiensa perusteella (Yilmaz ym., 2016). Panostus reklamoivan asiakkaan tyytyväiseksi saamiseksi ja sitä myötä kannattavaksi on kuitenkin monta kertaa taloudellisesti halvempaa pitkällä aikavälillä kuin pelkkä yksittäinen reklamaation oikaisu (esimerkiksi pelkkien virheestä asiakkaalle aiheutuneiden välittömien kulujen korvaus) (Blodgett ym., 1995). Reklamaatioita ei muutenkaan kannata ajatella kustannuserinä, jos niiden tietoarvo ylittää virheelle lasketut keskimääräiset kustannukset. Reklamaation vastaanottaminen tarkoittaa usein taloudellisesti valitettavaa tapahtumaa yrityksessä, mutta niiden avulla yritys voi myös vastaanottaa ”kylkiäisenä” arvokasta tietoa, jonka avulla kustannuksia voi kyetä alentamaan tulevina vuosina (González Bosch & Enríquez, 2005; Bijmolt ym., 2010).

Knox & van Oest (2014) huomioivat, että reklamaatiot liittyvät olennaisesti kasvaneeseen mahdollisuuteen asiakassuhteen päättymisestä. He huomasivat muun muassa, että asiakkaan aikaisempien ostojen määrä vähentää vaihtuvuuden riskiä, kun taas asiakkaan jättämien reklamaatioiden määrä lisää sitä. Tärkeä löydös riskin vaikuttavuusarvon kannalta on se, että aikaisempien ostojen määrä on pitkäaikaisvaikutteinen ja aikaisempien reklamaatioiden määrä on lyhytvaikutteinen. Myös asiakkaalle mieluinen reklamaation käsittely pienentää riskiä, mutta ei kaikissa tapauksissa kata vaihtuvuuden mahdollisuutta. Samassa tutkimuksessa kirjoittajat noteerasivat, että asiakkaan reklamaatio on aina vakavampi, jos asiakas on reklamoinut aiemmin. Varsinkin toistuvissa tapauksissa samalle asiakkaalle tapahtunut sama virhe pitää käsitellä myöhemmissä tapauksissa erityisellä huolella. Tax ym. (1998) huomasivat kuitenkin, että asiakkaat, jotka päättävät asiakassuhteensa huonoksi kokemansa reklamaatiokäsittelyn jälkeen, voivat silti haluta jatkaa asiakkuutta potentiaalisten tulevaisuuden hyötyjen ja/tai hyvien aikaisempien kokemusten perusteella. Reklamaation käsittelyprosessista ja sen teoreettisesta taustasta keskustellaan lisää luvussa 2.2.

2.1.2 Tapahtuneen virheen vakavuus ja sen merkitys asiakkaalle

Tapahtuneen virheen vakavuus (*service failure severity*, esim. Smith ym., 1999) on äärimmäisen tärkeä määrittäjä sille, millä asenteella yrityksessä pitää lähteä reklamaatioprosessissa liikkeelle. Reklamaatiokirjallisuudessa on useita tutkimustuloksia sen puolesta, että onnistunutkaan reklamaation käsittely ei välttämättä tyydytä asiakasta, jos asiakkaan mielestä tapahtunut virhe oli merkittävä. Vakavan virheen tuoma epäoikeudenmukaisuuden tunne syrjäyttää monissa tapauksissa reklamaation käsittelyn yhteydessä annetun hyvityksen reiluuden (esim. Smith ym., 1999), joten tätä käsitettä ei tule jättää reklamaatioprosessin ulkopuolelle.

Virheen vakavuus viittaa asiakkaan kokemaan virheen suuruuden tasoon (Hess, Ganesan & Klein, 2003). Mitä vakavammaksi koettu virhe, sitä suurempi asiakkaan kokemus (rahallinen tai henkinen) tappio (Weun, Beatty & Jones, 2004) ja asiakastyytyväisyyden tason lasku reklamaation yhteydessä (Gilly & Gelb, 1982). Toisin sanoen, kun virheen vakavuus kasvaa, virheen korjaamisen tuottama myönteinen arvo asiakkaalle vähenee (Smith ym., 1999) ja asiakas kokee tappiota. Taloudellisten tappioiden lisäksi asiakas voi kokea rahaan liittymättömiä tappioita. Näitä ovat esimerkiksi psykologiset kustannukset, menetetty aika virheen johdosta sekä turhautuminen ja epämurkavuudentunne (Firnsthahl, 1989). Jos kyseessä on mitätön virhe, asiakas todennäköisesti hyväksyy yrityksen vähäisemmän paneutumisen reklamaation käsittelyyn ja maltillisemmän hyvityksen, mutta jos asiakas kokee virheen vakavaksi, vaikuttaa se merkittävästi asiakkaan halukkuuteen jatkaa asiakassuhdetta (Keaveney, 1995). Jos virhe on ollut äärimmäisen sietämätön, asiakas voi mahdollisesti vaihtaa toiseen palveluntarjoajaan riippumatta siitä, kuinka erinomaisesti reklamaatioprosessi olisi sujunut (esim. Weun ym., 2004). Myös Smith & Bolton (2002) havaitsivat, että reklamaation käsittelyyn liittyvien panostusten myönteinen vaikutus riippuu tapahtuneen virheen kielteisyydestä. Mitä kielteisempiä tunteita herättävä virhe on, sitä painavampia ovat asiakkaan odotukset virheen korjaamisesta.

Smith ym. (1999) painottavat, että asiakkaat arvioivat reklamaatiokokemustaan sekä virheen vakavuuden että sen hyväksyttävyyden kannalta. Asiakas kokee erityisen suurta tyytymättömyyttä, jos virhe on hänelle sietämätön asiakkuutensa tai tilanteensa perusteella, tai hän kokee epäreiluutta osa-alueella, josta hänellä on kovat odotukset. Esimerkiksi työkeä kohtelu muuten niin mukavasti hoituneissa yhteydenotoissa voi saada asiakkaan kokemaan, että on tapahtunut suurempi virhe, kuin mikä yrityksen oma kanta asiassa on. Kun asiakas uskoo, että reklamaation lopputulos on miellyttävämpi kuin hänen odotuksensa, myönteinen vastaanotto on taattu (Choi & Choi, 2014). Monet tutkijat ovat kuitenkin kyseenalaistaneet tämän tuloksen. Esimerkiksi DeWitt, Nguyen & Marshall (2008) sekä Smith ym. (1999) tulivat lopputulokseen, että reklamaatioprosessin lopputuleman tulee olla yhtenevä virheen vakavuuden kanssa, jotta asiakas kokee maksimaalista tyytyväisyyttä valituksensa suhteen. Jos asiakas kokee saavansa liian suuren tai pienen korvauksen virheen vakavuuteen nähden, asiakas kokee epätasapainoa reklamaationsa suhteen, mikä johtaa tunnetasolla heikkenevään

asiakassuhteeseen. Lisäksi Smith ym. (1999) totesivat, että asiakkaat suosivat sel-laista korvausta virheeseen nähden, joka vastaa sitä menetystä, jonka he alun pe-rin kokivat. Jos asiakkaat kokivat taloudellisen menetyksen, he suosivat rahal-lista korvausta, mutta jos asiakkaat kokivat huonoa palvelua, he suosivat anteek-sipyyntöä reklamaatioprosessin lopputulemana.

Kaksinkertaisen virheen (*double deviation*, esim. Smith ym., 1999; Joireman ym., 2013) vaikutusta asiakkaan kokemaan virheen vakavuuteen ei voi jättää huomiotta. Saman virheen peräkkäinen toistuminen vaikuttaa erityisen kieltei-sesti asiakkaan käsitykseen yrityksen edellytyksistä toimia asiakkaan odotta-malla tavalla tulevaisuudessa. Joireman ym. (2013) totesivat tuloksissaan, että kaksoisvirheen tehneen yrityksen motiivit määrittävät suurelta osin asiakkaan halukkuuden suhteen jatkamiseen. Jos käsitys yrityksen motiivista on positiivi-nen (esimerkiksi virhe toistuu asiakkaan vaatimassa pikaisessa korjauserässä, ts. yrityksellä ei ole ollut mahdollisuutta tehdä korjaavia toimenpiteitä), asiakas voi ymmärtää virheen toistumisen helpommin kuin tilanteessa, jossa käsitys motii-vista on negatiivinen (esimerkiksi yritys on ollut laiska tekemään korjauksia, jonka seurauksena asiakas kokee saman virheen uudestaan). Hedelmällinen asia-kassuhde on siis mahdollinen myös huonoissa olosuhteissa, mutta huonot aiheet todennäköisesti päättävät sen. Vaikka yritys ei voisikaan vaikuttaa olosuhteisiin, sillä on valtaa muovata asiakkaan käsitystä virheen tapahtumisen edellytyksistä ja täten kääntää asiakkaan negatiiviset ajatukset neutraaleiksi, ellei positiivisiksi.

Virheen vakavuudella on todistetusti suoria vaikutuksia asiakastyytyväi-syyteen virhetapauksissa. Weun ym. (2004) osoittivat, että virheen vakavuus vai-kuttaa merkittävästi asiakkaan tyytyväisyyteen, sitoutumiseen ja luottamukseen sekä siihen, millä tyyllillä hän puhuu yrityksestä sidosryhmiensä kanssa. Tämä on osoitettu sekä myönteisissä että kielteisissä suhteissa. Kuten aikaisemmin on myös todettu, asiakkaan suhtautuminen voi kuitenkin säilyä kielteisenä, vaikka reklamaatioprosessi olisi hoidettu erittäin hyvin. Aikaisemmassa kirjallisuu-dessa on kuitenkin löydetty viitteitä ilmiöstä nimeltä ”reklamaatioprosessin pa-radoksi” (*service recovery paradox*, esim. Kelley ym., 1993), jonka pääperiaatteen mukaan erittäin hyvin onnistunut reklamaatioprosessi voi johtaa suurempaan asiakastyytyväisyyteen kuin tilanteessa, jossa virhettä ei olisi tapahtunut (McCollough ym., 2000). Paradoksin edellytyksenä on, että virheen on tapahdut-tava, jotta se voidaan korjata erinomaisesti. Paradoksille on löydetty heikonlai-sesti todistusaineistoa, mutta sillekin on oma kannattajakuntansa (esim. Michel & Meuter, 2008). Smith & Bolton (1998) korostavat, että paradoksin kokeneet asi-akkaat ovat antaneet reklamaatioprosessin hoidosta poikkeuksellisen loistavia arvosteluja, joten asiakkaan odotukset täytyy todella ylittää paradoksin mahdol-listamiseksi. Weun ym. (2004) oivalsivat, että paradoksi on todennäköisimmin mahdollista pienivaikutteisissa reklamaatioissa, jotka on hoidettu erinomaisen hyvin. Vaikka paradoksi on mahdollinen, käytännössä virhetilanteet ovat useim-miten kuten McCollough ym. (2000) painottavat: mitä vakavampi virhe on, sitä todennäköisempää asiakkaan tyytymättömyys on, oli reklamaatioprosessi kuinka onnistunut tahansa.

2.2 Yrityksen reklamaatioprosessi

Homburg & Fürst (2005) kirjoittivat artikkelissaan osuvasti, että yrityksen tapa hoitaa asiakassuhteita virheen tapahtumisen yhteydessä on kuin happotesti asiakkuuden jatkon kannalta. Tätä happoa yritykset varovat läikyttämällä asiakkaan päälle rakentamalla koherentin, kestävän sekä asiakkaan ja yrityksen tarpeita palvelevan reklamaatiokäsittelyjärjestelmän ja tähän tarkoitukseen käytettävät avoimet periaatteet hyvittämiseen, käsittelemiseen ja viestimiseen. Toimiva järjestelmä on oltava kaikissa yrityksissä, sillä virheitä sattuu kaikille ja niillä on todistetusti vaikutuksia asiakassuhteisiin (Kau & Loh, 2006; Joireman ym., 2013). Yrityksen reklamaatioprosessi ja varsinkin sen sujuminen määrittävät useissa tapauksissa sen, millaisissa merkeissä asiakkuus jatkuu virheen jälkeen ja mihin suuntaan se kehittyy pitkällä aikavälillä.

Grönroosin (1988) määritelmään yrityksen reklamaatioprosessista (*service recovery*) viitataan useissa aiheeseen liittyvissä tutkimuksissa. Kyseinen määritelmä ajattelee reklamaatioprosessin tarkoittavan kaikkia niitä toimenpiteitä, jotka yritys on tehnyt vastatakseen tekemäänsä virheeseen. Käsite sisältää kaikki kanssakäymiset ja panostukset, joilla yritys oikaisee tekemäänsä virhettä sekä parantaa omia olosuhteitaan, jotta sama virhe ei enää toistuisi. Tätä näkökulmaa kannattavat myös Smith ym. (1999). Zeithaml, Berry & Parasuraman (1993) katsovat määritelmässään käsitettä toisesta näkökulmasta ja toteavatkin reklamaatioprosessin tarkoittavan yrityksen henkilöstön toimenpiteitä, joilla pyritään saamaan asiakas takaisin tyytyväiseksi virheen aiheuttaman pettymyksen jälkeen. Siinä missä molemmat määritelmät kuvaavat samoja henkilöstön tekemiä toimenpiteitä, Grönroos (1988) ja Smith ym. (1999) katsovat reklamaatioprosessia yrityksen näkökulmasta ja Zeithaml ym. (1993) asiakkaan näkökulmasta. Katsotaan käsitettä kummasta näkökulmasta tahansa, onnistunut reklamaatioprosessi on tehokas väline asiakassuhteen laadun palauttamisessa, kumoten samalla välittömän asiakassuhteen päättymisen uhan ja kannustaen asiakkaita säilymään yrityksen pitkäaikaisina kumppaneina (Knox & van Oest, 2014).

Reklamaatioprosessia tarkastellaan usein myös kahden eri näkökulman kautta: lopputulemana tai prosessina (Grönroos, 1988; Blodgett ym., 1997; Tax ym., 1998; Smith ym., 1999). Lopputulema käsitteenä kattaa kaiken sen, mitä seuraa reklamaatioprosessin päättymisestä, kuten rahallinen hyvitys, lupaus paremmasta, sopimus uuden erän toimittamisesta ja niin edelleen. Prosessinäkökulma pohtii taas sen, miten lopputulema saatiin aikaan ja mitä periaatteita hyväksyttävän reklamaatiiovastauksen eteen noudatettiin. Tutkimusten mukaan nämä molemmat periaatteet vaikuttavat asiakkaan käsitykseen yrityksestä ja hänen tyytyväisyyteensä virheen jälkeen (esim. Grönroos, 1988; Bitner ym., 1990; Zeithaml ym., 1993).

Reklamaatioprosessin sujuvuus ja sen tehokas johtaminen vaikuttavat erityisen paljon asiakkaaseen tunnetasolla, sillä asiakkaat ovat yleensä herkempiä tappioille kuin normaalille ostoprosessille, jossa asiakas saa onnistuneesti haluamansa tuotteen maksua vastaan. Reklamaatio on aina osoitus asiakkaan tappion

kokemisesta, joten se, miten tappio käännetään takaisin voitoksi, määrittää voimakkaasti asiakkaan tunnetilan tulevien ostojen suhteen. Toimivan reklamaatiojärjestelmän tulee kattaa kaikki yrityksen asiakkaat, sillä kuten Tax ym. (1998) havaitsivat, jokainen asiakas on yhtä tyytymätön epäonnistuneeseen virheen korjausyritykseen, asiakkaan uskollisuuteen tai ostohistoriaan katsomatta. Vaikka tyytymättömyys epäonnistumiseen tässä yhteydessä on universaalia, Knox & van Oest (2014) huomauttavat, että asiakas osaa tietyissä tapauksissa uskoa yrityksen olevan kykenevä korjaamaan virheensä, mikä vähentää asiakkaan mielessä riskiä yrityksen korjausyrityksen epäonnistumisesta. Tämän he perustelevat artikkelissaan havaitsemalla, että asiakkaan ostojen tiheys ja frekvenssi ovat hyviä mittareita ennustamaan asiakkaan kohonnutta luottamusta yrityksen kykyyn käsitellä reklamaatio onnistuneesti. Joka tapauksessa, on asiakkaan luottamus kunnossa tai ei, reklamaatioprosessin onnistumisen tärkeydestä kertoo olennaisesti tutkimustulos, jossa havaittiin, että asiakkaat ovat usein pettyneempiä yrityksen epäonnistuneeseen pyrkimykseen korjata virhe kuin itse alkuperäiseen virheeseen (Bitner ym., 1990). Yhdenkään asiakkaan reklamaatiota ei siis kannata vähätellä, sillä jo tämä voi koitua kolaukseksi yrityksen luotettavuudelle.

Kustannukset ovat usein olennainen tekijä, joka vaikuttaa reklamaatioprosessin laajuuteen. Teorian ja käytännön tiedon perusteella tapahtuneen virheen jälkeen on kannattavaa pyrkiä saamaan asiakas mahdollisimman tyytyväiseksi, mistä voi tosin tulla valitettavan kallis prosessi. Knox & van Oest (2014) kuitenkin laskivat, että useimmissa tapauksissa reklamaation käsitteleminen ja sitä kautta asiakkaan saaminen tyytyväiseksi on pitkällä aikavälillä halvempaa kuin asiakkaan menettämisen kautta tulevat kustannukset. Vaikka reklamaatioille voidaan laskea suoria ja välillisiä kustannuksia – esimerkiksi hyvityksistä ja tehottomasta tiedonkulusta osastojen välillä johtuvat kustannukset (Behrens ym., 2007) –, reklamaatioiden tehokkaasta käsittelystä saatavia tuottoja (imagotuotot, suosittelu, mahdollisesti lisääntyneet ostot) ei usein oteta mukaan kalkyyliin. Siksi Blodgett, Wakefield & Barnes (1995) painottavat artikkelissaan, että reklamaatioprosessissa tulisi miettiä joustavasti virheen jälkeistä asiakaspalvelua ja pohtia erityisesti asiakkaan tarpeita ja miten niihin vastaamalla voisi saavuttaa erityistä tyytyväisyyttä yritystä kohtaan. Lähtökohtaisesti yrityksille on edullisempaa ehkäistä tulevia ongelmia kuin korjata ja hyvittää ilmeneviä ongelmia (Knox & van Oest, 2014). Tähän tavoitteeseen voidaan päästä nykyisten reklamaatioiden tarkalla juurisyyanalyysillä ja korjaavien toimenpiteiden dokumentoinnilla, josta saatua tietoa voidaan käyttää hyväksi jatkuvassa parantamisessa (Behrens ym., 2007).

Yrityksen reklamaatioprosessiin kuuluu yleisesti koko toimitusketju asiakkaalle asti. Yrityksen vastuulla on kantaa myös virhe, joka tapahtuu jossain muussa toimitusketjun osassa kuin omassa organisaatiossa. Siksi tavarantoimittajat, ulkoistetut korjauspalvelut ja jakelijat kuuluvat myös hyvään reklamaatioprosessiin. (Behrens ym., 2007.) Asiakas syyttää joka tapauksessa tuotteen/palvelun myyjää virheestä, joten yrityksen on osattava vaatia virheiden korjaamista ja ehkäisemistä myös muilta toimitusketjun jäseniltä, jotta sen oma maine ei kär-

sisi. Muita laadukkaan reklamaatioprosessin rakentamisessa huomioitavia tekijöitä ovat González Boschin & Enríquezin (2005) mukaan asiakkaan reklamaation mahdollisimman tarkka kirjaaminen, reklamaation käsittely asiakkaan tarvenäkökulmasta katsoen, ongelman analysointi ja ratkaisu, ongelman toistumisen mahdollisuuden poistaminen, asiakkaalle ratkaisun viestiminen ja korjattua ongelmaa koskevien mittausmenetelmien päivittäminen vastaamaan nykytilannetta.

Kuten useat akateemikot ovat todistaneet, tehokkaasti sujuva ja joustava reklamaatioprosessi on avaintekijä yrityksen virheen uhriksi joutuneiden asiakkuuksien kehittämisessä kestäviksi (esim. Maxham III, 2001; Smith ym., 1999; Tax ym., 1998). Seuraavissa kappaleissa syvennytään tarkemmin yrityksen tekemien virheen jälkeisten toimenpiteiden kirjallisuuteen. Näihin toimenpiteisiin kuuluu erilaisia jaotteluja, joista tämän tutkimuksen kannalta olennaisimmat avataan omissa kappaleissaan.

2.2.1 Lähtökohdat reklamaation käsittelyprosessille

Kestävän reklamaatioprosessin lopputuloksena yritys antaa asiakkaalle perustellun vastauksen tekemänsä virheen syistä ja sen korjaamisesta sekä asiakkaan hyväksynnän mukaisen hyvityksen tapahtuneesta. Reklamaation käsittelemistä on määritelty teoriassa sekä konkreettisenä tapahtumaketjuna että strategisena työkaluna. Riesenberger & Sousa (2010) sekä Behrens ym. (2007) korostavat reklamaation käsittelyä prosessina, jossa korjataan yrityksen menettelytavat ja järjestelmät siten, että samankaltaista virhettä ei tapahtuisi enää jatkossa. Tax ym. (1998) laajentavat käsitettä korostamalla kommunikoinnin tärkeyttä, sillä prosessi pitää heidän mielestään aloittaa asiakasta kuunnellen ja hänen toiveitaan huomioiden, jotta asiakas voi arvioida rakenteellisemmin käsittelyn lopputulosta. Strategianäkökulmaa painottavat tutkijat tarkastelevat yrityksen reklamaatiokäsittelyä strategiapalettina, jota analysoimalla ja josta oppimalla yrityksen luotettavuus paranee asiakkaiden silmissä (Hart ym., 1990) sekä jota tulisi soveltaa pohtimalla tehdyn virheen korjaavia toimenpiteitä asiakassuhteen syvyyden mukaan (Cambra-Fierro, Melero-Polo & Sese, 2015; Choi & Choi, 2014). Satunnaiset asiakkaat eivät toisin sanoen tarvitse yhtä laajaa reklamaatioprosessia kuin vakinaiset asiakkaat. Tärkeää on osoittaa, että panostus virheen korjaamiseksi on ollut oikeudenmukainen. DeWitt ym. (2008) painottavat määritelmässään strategista mielikuvavaikuttamista, jonka tarkoituksena on kouluttaa asiakkaan kanssa yhteydessä olevia osoittamaan myötätuntoa ja avustamaan häntä löytämänsä ongelman ratkaisemisessa heti reklamaation raportoimisen jälkeen (myös Huppertz, 2007). Luomalla positiivisia mielikuvia toimenpiteistä, joilla yritys käsittelee reklamaatioita, asiakkaassa todennäköisemmin herää myönteisiä tunteita yrityksen toimia kohtaan.

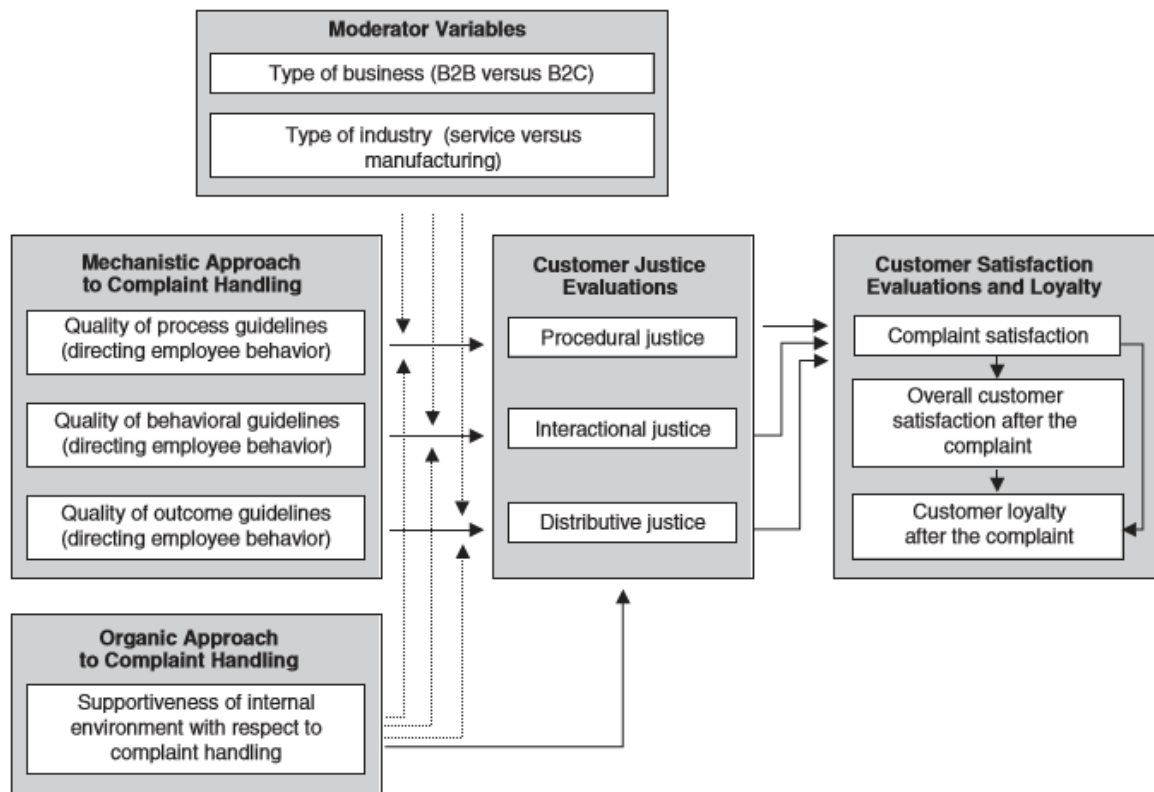
Totuus kuitenkin on, että yritykset eivät aina myönnä virhettään, pahoittele sen tapahtumista tai hyvitä reilulla tavalla asiakasta (Michel & Meuter, 2008), vaikka aihepiirin kirjallisuus on löytänyt selviä yhteyksiä hyvin käsitellyn reklamaation ja parantuneen asiakassuhteen välillä (esim. Bies & Shapiro, 1987; Blod-

gett ym., 1993) sekä riittämättömästi käsitellyn reklamaation ja heikentyneen asiakkuuden välillä (esim. Schneider & Bowen, 1999). Jos ei tarkastella selviä yrityksen sisäisiä tuotevirheitä, jotka ovat päässeet asiakkaalle asti esimerkiksi huolimattoman laadunvalvonnan seurauksena, González Bosch & Enríquez (2005) kehittävät yrityksiä ajattelemaan reklamaatioita ennen kaikkea asiakastietona. Asiakkaat kertovat reklamaatioissaan mitä he arvostavat ja miten reklamoidussa yhteydessä tämä arvostuksen kohde oli epäonnistunut. Tätä tietoa voi jäsentää, hyödyntää ja arkistoida paremmin, jos yritys päivittää reklamaatioprosessiaan uusia tietoja vastaaviksi. Asiakas saattaa kokea itsensä merkityksettömäksi, jos yritys ei huomioi hänen jo kertomiaan tietoja itsestään ja odotuksistaan, mikä saattaa kääntyä yritystä vastaan asiakkaan hyökkäävänä asenteena ja turhautumisena (Bonifield & Cole, 2007).

2.2.2 Yrityksen sisäiset olosuhteet reklamaatioprosessin onnistumiseksi

Homburg & Fürst (2005) mullistivat artikkelissaan myöhemmän reklamaatiotutkimuksen yhdistämällä yrityksen sisäiset toimenpiteet vastaaviin asiakkaan oikeuskäsitysulottuvuuksiin, toisin sanoen reklamaatioprosessin sisäiset toimenpiteet saivat vastinparin yrityksen ulkopuolelta olevista reaktioista. Tätä julkaisua mukailien kirjallisuudessa on yleisesti todisteltu, että tietyt toimenpiteet synnyttävät tietynlaista oikeudenmukaisuuskäsitystä. He jakoivat yrityksen sisällä olevat reklamaatioihin liittyvät funktiot mekaaniseen ja orgaaniseen lähestymistapaan. Mekaaninen kokonaisuus jakautuu kolmeen alakohtaan, jotka muodostavat toimenpiteiden ja reaktioiden vastinparit: prosesseihin liittyvä ohjeistus, jonka vastinparina on menettelytapojen ja -periaatteiden oikeudenmukaisuus; käyttäytymiseen liittyvä ohjeistus, jonka vastineena on vuorovaikutuksellinen oikeudenmukaisuus sekä lopputuloksiin liittyvä ohjeistus, joka vastaa distribuutiivista oikeudenmukaisuutta. Oikeudenmukaisuusulottuvuuksista puhutaan tarkemmin luvussa 2.3.2. Orgaaninen lähestymistapa tarkastelee yrityksen reklamaatiokulttuurin vaikutusta asiakkaan oikeudenmukaisuuskäsityksen muodostumiseen. Tämä viitekehys (kuvio 2) on yleisesti hyväksytty tiedeyhteisössä ja vastaavia jaotteluja on tehty aivan uusimmissakin tutkimuksissa (kuten Yilmaz ym., 2016).

Homburg & Fürst (2005) määrittelevät yrityksen reklamaatioprosessin onnistumisen mekaanisen ja orgaanisen ympäristön avulla. Mekaaniset tekijät ovat yrityksen virallisia ohjeita, jotka ovat kaikkien nähtävillä ja jotka on perustettu reklamaatioprosessin tasalaatuisuuden ja kehityksen varmistamiseksi (Yilmaz ym., 2016). Orgaanista ympäristöä ei voi havaita niin helposti, mutta se on opittavissa havainnoimalla yrityksen työntekijöiden asennetta reklamaatioita kohtaan. Hedelmällisen orgaanisen ympäristön tarkoitus on parantaa henkilöstön motivaatiota kohdella reklamoivia asiakkaita yhteisten arvojen ja normien mukaisesti sekä tukea henkilöstöä vaikeissa reklamaatioihin liittyvissä kysymyksissä (Maxham III & Netemayer, 2003).



KUVIO 2 Yrityksen reklamaatioympäristön vaikutus asiakkaan oikeudenmukaisuuspunintaan (Homburg & Fürst, 2005)

Mekaanisessa ympäristössä on kolme erillistä tekijää, joista jokainen vaikuttaa reklamaatioprosessin onnistumisen kokonaisuuteen. Reklamaatioprosessin ohjeuorien laatu (*quality of process guidelines for complaint handling*) kuvaa yrityksen reklamaatioprosessin menettelytapojen laadukkuutta, kuten miten reklamaatioista saatu tieto tallennetaan, miten reklamaatioita korjataan ja miten korjaavat toimenpiteet vastaavat asiakkaiden tarpeita (Homburg & Fürst, 2005). Hyvään laatuun kuuluu esimerkiksi reklamaatioprosessiin kuluneen ajan tarkastelu keskiwertoprosessin keston verrattuna ja henkilöstön valmius pitää asiakas tilanteen tasalla reklamaatioprosessin eri vaiheista (Andreassen, 2000). Asiakkaalle pitäisi ilmoittaa ainakin virheeseen johtaneen ongelman korjaamisen aloittamisesta (Homburg & Fürst, 2007) ja reklamaation loppuun käsittelemisestä (Boshoff, 1999). Lisäksi, hyvä laatu edellyttää ohjeistusta nopean reklamaatioprosessin käynnistämisen aloittamiseksi ja eheitä ohjeita tasalaatuisen reklamaatiokäsittelyn varmistamiseksi (Bailey, 1994).

Toiseksi, reklamaatioprosessin käyttäytymisohjeiden laatu (*quality of behavioral guidelines for complaint handling*) kuvaa yrityksen linjauksia käyttäytymisestä, jota edellytetään yrityksen niiltä työntekijöiltä, jotka pitävät yhteyttä virheen kärsineen asiakkaan kanssa (Homburg & Fürst, 2005). Laadukkaat ohjeuorat osoittavat, että asiakasta kohtaan tulee olla kohtelias, auttavainen ja ymmärtävä (esim. Bailey, 1994), sekä kertovat, miten yrityksen henkilöstön tulee

osoittaa myötätuntoa ja kantaa vastuuta virheen korjaamisen varmistamiseksi (esim. Tax ym., 1998).

Lopuksi, reklamaatioprosessin lopputulemia koskevan ohjeistuksen laatu (*quality of outcome guidelines for complaint handling*) viittaa yrityksen sisäisiin luokitteluihin, joiden avulla pyritään arvioimaan reilun kompensaation määrä sekä annettavan kompensaation vastaavuus asiakkaan vaatimusten/tarpeiden kanssa (Homburg & Fürst, 2005). Erilaisia kompensaatioita ovat esimerkiksi asiakkaalle aiheutuneen ongelman korjaaminen, uuden tuotteen valmistaminen, alennus tai muu rahallinen korvaus (esim. Kelley ym., 1993). Lisäksi, laadukkaaseen ohjeistukseen on kirjattu, kuinka paljon yrityksen työntekijöillä on valtaa päättää itsenäisesti hyvityksen suuruudesta (Hart ym., 1990) ja millä tavalla virhe kompensoidaan, jotta asiakas olisi tyytyväinen saamaansa hyvitykseen (esim. Mattila, 2001).

Yrityksen orgaanista ympäristöä tarkastellaan reklamaatiokulttuuria havainnoimalla (*supportiveness of the internal environment with respect to complaint handling*). Auttavan reklamaatiokulttuurin tarkoitus on tukea tehokasta reklamaatioprosessin etenemistä sekä kehittää prosessia soveltuvammaksi ja siihen osallistuvia henkilöitä paremmiksi asiakaspalvelijoiksi (Homburg & Fürst, 2005). Käsitteen avulla arvioidaan henkilöstöön liittyvien toimien (kuten henkilöstön kouluttamisen, reklamaatiojohtamiskäytäntöjen ja palkitsemisen; Maxham III & Netemayer, 2003) ja yrityskulttuurin vaikutusta yrityksen henkilöstön asiakassuuntautuneisuuteen reklamoijia kohtaan (esim. Deshpandé & Webster, 1989). Oppimaan kannustava yrityskulttuuri mahdollistaa tehokkaan tiedon ja arvojen jakamisen (Slater & Narver, 1995), mikä edesauttaa prosessin tehostamista parantamalla henkilöstön kykyä tehdä itsenäisesti päätöksiä reklamaation oikeanlaisesta hyvittämisestä. Lisäksi, reklamaatiokulttuuria tutkimalla voidaan paremmin ymmärtää reklamaatioita kohtaan vallitsevia asenteita (Johnston, 2001) sekä yrityksen henkilöstön yleistä asennetta virheitä kohtaan (Tax & Brown, 1998).

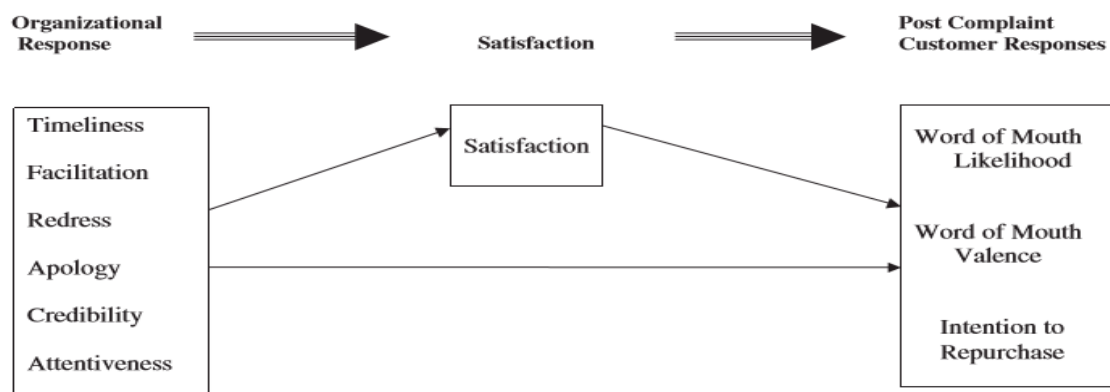
Homburg & Fürst (2005) tulivat tutkimuksessaan siihen lopputulokseen, että reklamaatioprosessin mekaaninen ympäristö on olennaisempi kokonaisuus näistä kahdesta, sillä se vaikuttaa enemmän asiakastyytyväisyyteen. Tuloksissa on kuitenkin huomioitu kontekstivaraus, sillä he huomasivat mekaanisten tekijöiden vaikuttavan erityisesti B2C-palveluliiketoiminnassa, joten orgaaniset tekijät voivat olla paljon olennaisempia B2B-ympäristössä. Yilmaz ym. (2016) liputtavat artikkelissaan enemmän orgaanisten tekijöiden puolesta, sillä ympäristön vaikutukset ulottautuvat pidemmälle kuin yksittäiseen reklamaatioon. He perustelevat Homburgin & Fürstin tuloksia sillä, että asiakas todennäköisesti näkee enemmän mekaanisia kuin orgaanisia tekijöitä reklamaatioprosessin varrella, joten asiakas kokee reklamaatioprosessissa onnistumisen tunteen syntyvän mekaanisista tekijöistä. Jos yrityksen sisäinen ilmapiiri reklamaatioita kohtaan ei kuitenkaan ole kunnossa, henkilöstö turhautuu virheisiin, mikä pitkällä aikavälillä voi johtaa kielteiseen asennoitumiseen ja tätä myötä vaikeaan muutosprosessiin. Oppimista ja tukemista puoltaa heidän mukaansa myös se näkemys, että mekaaniset tekijät eivät tuo kehittämiseen lisäarvoa, mutta henkilöstö voi oppia

uutta jokaisesta reklamaatiosta ja soveltaa tätä tietoa tulevaisuuden haasteisiin, joita melko stabiilit mekaaniset tekijät eivät välttämättä pysty asiakasta tyydyttävästi ratkaisemaan.

Toimivalla reklamaatiokulttuurilla on täten todistetusti merkittävä vaikutus asiakkaan kokemaan oikeudenmukaisuuteen ja asiakastyytyväisyyteen ongelmatilanteissa. Tämä tulos perustee selvästi sen, miksi yrityksessä täytyy olla kestävä järjestelmä, yhtenäiset ohjeet ja kannustava ilmapiiri asiakkaan ongelman ratkaisemiseksi, jotta asiakassuhde voi jatkua hedelmällisenä vielä virheenkin jälkeen. Homburg & Fürst (2005) toteavatkin loppukaneettinaan, että koska mekaaniset ja orgaaniset tekijät täydentävät toisiaan, jokaisessa yrityksessä reklamaatioprosessin kehittämistä kannattaa miettiä molempien lähestymistapojen kautta ja kehittää niiden yhteistoimivuutta.

2.2.3 Virheen jälkeiset toimenpiteet asiakkuuden parantamiseksi

Edellisessä luvussa käsiteltiin yritysten reklamaatio-ohjeistuksen ja -kulttuurin vaikutusta asiakkaan reklamaatiokokemukseen. Tässä luvussa keskitytään toiseen olennaiseen yrityksen reklamaatioympäristön teoriaan, eli Davidowin (2000) jaotteluun, jossa yksilöidään yksityiskohtaisempia toimenpiteitä reklamaatiokokemuksen parantamiseksi. Davidow jakaa virheen jälkeiset yrityksen toimenpiteet kuuteen eri dimensioon: oikea-aikaisuuteen (*timeliness*), asiakkaan helpottamiseen (*facilitation*), hyvitykseen (*redress*), anteeksipyyntöön (*apology*), luotettavuuteen (*credibility*) sekä tarkkaavaisuuteen (*attentiveness*), jotka vaikuttavat asiakkaan kokeman virheen jälkeiseen tyytyväisyyteen ja käyttäytymiseen (kuviokuva 3). Nämä yrityksen itsesäätelämät ja alullepanemat toimet (Davidow, 2003a) toimivat asiakkaan tulkinta-alustana, kun hän subjektiivisesti arvioi reklamaatioprosessin onnistumista (Gelbrich & Roschk, 2011). Davidow (2003a) korostaa, että nämä toimenpiteet ovat todellisia, yrityksestä lähtöisin olevia, eivätkä täten vastaa suoranaisesti asiakkaiden käsityksiä. Asiakkaat tulkitsevat toimenpiteitä ja muovaavat todellisuutta omien ennakkokäsitystensä mukaisesti, muodostaen näin oman mielipiteensä reklamaatioprosessin tilasta ja sujumisesta.



KUVIO 3 Virheen jälkeiset toimenpiteet asiakassuhteen syventämiseksi (Davidow, 2000)

Oikea-aikaisuudella tarkoitetaan aikamäärettä, jossa reklamaatioprosessi pistetään alulle tai suoritetaan kokonaisuudessaan. Hyväksyttävä reklamaatioprosessiin käytetty aika on toimialakohtaista ja kontekstisidonnaista. Yleensä aikamääreen tarkastelu nousee esille vasta sitten, kun reklamaatioprosessissa on kestänyt selittämättömästi liian paljon aikaa, toisin sanoen kun asiakas turhautuu prosessin keston. (Davidow, 2003a.) Lu, Gursoy, Chi & Xiao (2015) ohjeistavatkin yrityksen henkilöstöä ottamaan asiakkaisiin yhteyttä reklamaatioprosessin aikana useampaan otteeseen, sillä yhteydenotot lyhentävät asiakkaan kokemaa prosessin kokonaiskestoa. Oikea-aikaisuus ei määreenä ole merkittävimmästä päästä asiakkaan prosessikäsityksen muovaajana, mutta nopeasti hoidettu reklamaatio voi osoittaa, että yritys välittää asiakkaan hädestä (Davidow, 2000).

Asiakkaan helpottaminen viittaa niihin yrityksen menettelytapoihin ja rakenteisiin, jotka avustavat asiakasta reklamoimisessa ja reklamaation tilan selvittämisessä (Davidow, 2003a). Tällaisia olosuhteita voivat olla esimerkiksi asiakkaan omat reklamaatioyhteyshenkilöt ja heidän valtansa vaikuttaa asiakkaan toiveiden mukaiseen reklamaatioprosessin lopputulokseen (Karatepe, 2006). Tällä toimenpiteellä ei ole huomattu suoraa positiivista yhteyttä asiakassuhteen syvenemiseen, mikä voi johtua siitä, että asiakas usein kokee yrityksen rakenteet joustamattomina ja ettei niihin voi vaikuttaa omalla toiminnalla (Davidow, 2000).

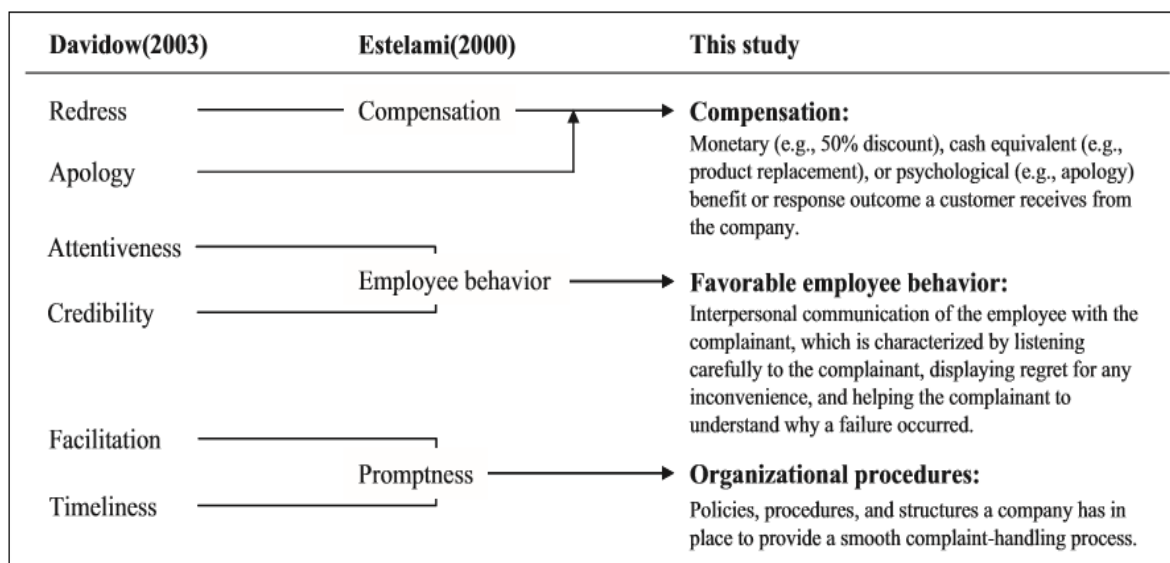
Hyvitys on se etu, jonka asiakas saa yritykseltä reklamaatioprosessin lopputuloksena. Asiakkaan hyvittäminen on yksi yrityksen voimakkaimpia yksittäisiä työkaluja reklamaatiotapauksissa, jos yrityksessä halutaan lisätä asiakastyytyväisyyttä tai ehkäistä asiakkaan kielteistä asennoitumista yrityksen toimintaa kohtaan. Varsinkin reklamaatioissa, jossa asiakas on kokenut yrityksen virheen seurauksena rahallisen tappion, hyvittäminen on lähes itsestään selvyyttä. Hyvitystä kannattaa käyttää myös parina jonkun toisen toimenpiteen kanssa, esimerkiksi rahallinen hyvitys ja anteeksipyyntö yhdessä ovat voimakas viesti asiakkaalle, että yritys kantaa vastuunsa virheestään. Rahallinen hyvitys on myös siinä mielessä hyvä työkalu, että asiakas pystyy arvioimaan melko tarkasti saamansa edun laadun verrattuna tapahtuneen virheen vakavuuteen. Tämä ei tietenkään tarkoita sitä, että hyvitys olisi aina paras keino palauttaa asiakkaan luottamus. (Davidow, 2000; Davidow, 2003a.)

Anteeksipyyntö voidaan määritellä yrityksen antamaksi henkiseksi kompensatioksi tai yrityksen tunnustukseksi virheen tapahtumisesta ja sen pahoittelemisesta asiakkaalle (Davidow, 2003a), jotta asiakkaan mielipaha hälvenisi (Smith ym., 1999). Davidow (2000) huomasi empiirisessä tutkimuksessaan, että anteeksipyyntö yksittäisenä työkaluna ei ole erityisen voimakas keino lisätä asiakastyytyväisyyttä, mutta sen puuttuminen on erittäin vahva vaikuttaja tyytymättömyyden kokemiselle. Asiakas kokee helposti, että yrityksen edustajan pahoittelu ei johda virheen korjaamiseen tai vaikuta virheen toistumisen mahdollisuuteen, mikä selittää pelkän anteeksipyyntönsä tyytyväisyyttä lisäämättömän vaikutuksen. Enemminkin tulisi huomioida, missä vaiheessa yrityksen tulisi pyytää anteeksi asiakkaaltaan. Hyvin ajoitettu anteeksipyyntö voi olla vaikutukseltaan voimakkaampi kuin automaattinen pahoittelu asiakkaan reklamoidessa virheestä.

Luotettavuutta voi tarkastella yrityksen halukkuutena esittää asiakkaalle selitys virheen syystä (Davidow, 2000) ja osoituksena, että yritys tekee parhaansa virheen korjaamiseksi (Andreassen, 2000). Hyvällä luotettavuudella on merkittävä vaikutus asiakassuhteen paranemiseen, sillä sen on todettu vaikuttavan positiivisesti asiakastyytyväisyyteen, ostojen lisääntymiseen ja suositteluvaisuuteen. Karatepe (2006) havaitsi, että yksi luotettavuutta merkittävästi horjuttava tekijä on yrityksen henkilöstön kyvyttömyys antaa asiakkaalle looginen selitys virheen tapahtumisen syistä. Ymmärrettävät selitykset saattavat madaltaa asiakkaan käsitystä virheen vakavuudesta, mikä lisää yrityksen luotettavuutta asiakkaan silmissä. Asiakas ei välttämättä ole kiinnostunut tarkoista selityksistä. Riittävä selitys voi olla kuvailu virheen aiheuttajasta (Gelbrich, 2010), vastaavien ongelmien todennäköisyydestä tulevaisuudessa (Mattila, 2006) tai toimenpiteistä, joita yritys on paraikaa tekemässä ehkäistäkseen vastaavia ongelmia (Davidow, 2003a). Huomionarvoista on, että luotettavuuden merkitys on kontekstisidonnaista, mikä näkyy muun muassa luotettavuuden korkeampana vaatimuksena yritysten välisessä kaupassa kuin kuluttajakaupassa (Davidow, 2000).

Tarkkaavaisuudella tarkoitetaan yrityksen edustajan ja asiakkaan välistä aktiivista vuorovaikutusta, toisin sanoen asiakkaan kohteliasta ja kunnioittavaa kohtelua (Parasuraman, Zeithaml & Berry, 1988), tarkkaa kuuntelemista (Plymire, 1991) ja asiakkaan odotusten ymmärtämistä (Davidow, 2003a). Davidow (2000) huomasi empiirisissä kokeissaan, että tarkkaavaisuudella on suurin vaikutus virheen jälkeiseen asiakastyytyväisyyteen ja asiakkaan haluun suositella yritystä, jos vertaa edellä mainittuihin muihin virheen jälkeisiin toimenpiteisiin. Toisaalta, tarkkaavaisuutta on hankala kontrolloida. Tiivis vuorovaikutus on vain asiakkaan ja yrityksen edustajan välillä, joten muiden on siihen hankala puuttua. Tax & Brown (1998) arvioivat, että yritysten asiakaspalvelu vastaanottaa noin kaksi kolmesta reklamaatiosta, joten asiakaspalvelijoiden reklamaatiokäyttäytymiskoulutukseen on syytä panostaa, sillä asiakkaat pitävät heitä yhteyshenkilönään. Yhteyshenkilöiden vuorovaikutustaidot kehittyvät usein koulutuksen ja reklamaatioviestintäkokemusten lisääntymisen avulla (Davidow, 2000).

Gelbrich & Roschk (2011) summasivat virheen jälkeiset toimenpiteet (Davidow, 2003a) kolmeksi kokonaisuudeksi, jotka pohjautuvat Estelamin (2000) aiemmin tekemään jaotteluun (kuvio 4): kompensaatioon (hyvitys ja anteeksi-pyyntö), myönteiseen yrityksen henkilöstön käyttäytymiseen (luotettavuus ja tarkkaavaisuus) ja yrityksen menettelytapoihin (oikea-aikaisuus ja asiakkaan helpottaminen). Kompensaatio on konkreettinen (esim. Tax ym., 1998) tai psykologinen (Mattila & Patterson, 2004) hyvitys asiakkaalle yrityksen virheen johdosta. Myönteinen henkilöstön käyttäytyminen on positiivisia tunteita herättävää vuorovaikutusta asiakkaan kanssa (Estelami, 2000) ja henkilöstön aitoja panostuksia asiakkaan valituksen käsittelemiseksi (Brown & Peterson, 1994), joilla on huomattu olevan suurin myönteinen vaikutus asiakkaan käsitykseen virheen korjaamisen onnistumisesta (Karatepe, 2006). Yrityksen menettelytavat kuvataan yrityksen kyvyksi kontrolloida tehokkaasti ja suoraviivaisesti omia reklamaatioprosessejaan (Gelbrich & Roschk, 2011), kuten vastaamisnopeutta tai reklamaatioprosessin kokonaisaikaa (Johnston, 2001; Hart ym., 1990).



KUVIO 4 Gelbrichin & Roschkin (2011) yhteenveto yrityksen toimenpiteistä virheen jälkeen

Jaottelun avulla Gelbrich & Roschk pyrkivät osoittamaan Davidowin (2000) kaltaisesti, miten yrityksen tietynlaiset toimet ja rakenteet vaikuttavat asiakkaan virheen jälkeiseen käyttäytymiseen. Davidowin tuloksia mukailien, Gelbrich & Roschk totesivat, että yrityksen edustajan ja asiakkaan välinen vuorovaikutus vaikuttaa voimakkaimmin asiakkaan positiiviseen mielikuvaan reklamaatioprosessin etenemisestä. Tutkimuksen jaottelu on yhtenäinen asiakkaan oikeudenmukaisuuden ulottuvuuksien kanssa (vertaa Karatepe, 2006; Homburg & Fürst, 2005): kompensatio vaikuttaa eniten distributiiviseen oikeudenmukaisuuteen, myönteinen henkilöstön käyttäytyminen vaikuttaa eniten vuorovaikutukselliseen oikeudenmukaisuuteen ja yrityksen menettelytavat vaikuttavat eniten menettelytapojen ja -periaatteiden oikeudenmukaisuuteen (myös Blodgett ym., 1997; Tax ym., 1998; Davidow, 2003b).

Yhteenvetona yrityksen tekemistä virheen jälkeisistä toimista voitaneen todeta, että asiakassuhteen säilymiseksi tai sen paranemiseksi, yrityksiltä edellytetään aina virheen yhteydessä virheen aiheuttamien tappioiden kompensoimista, asiakasta kunnioittavaa ja ymmärtävää kohtelua ja asiakkaan reklamaation käsittelyä kontrolloitujen prosessin avulla siten, että asiakas on tietoinen reklamaationsa käsittelytilasta prosessin eri vaiheissa (Gelbrich & Roschk, 2011; Tax ym., 1998). Lisäksi, Smith ym. (1999) korostavat, että yritysten tulee mahdollisuuksien mukaan räätälöidä virheen jälkeiset toimenpiteensä jokaiselle asiakkaalle sillä tavalla, joka todennäköisesti johtaa suurimpaan myönteiseen asiakastyytyväisyyteen.

2.3 Asiakkaan reklamaatiokokemus

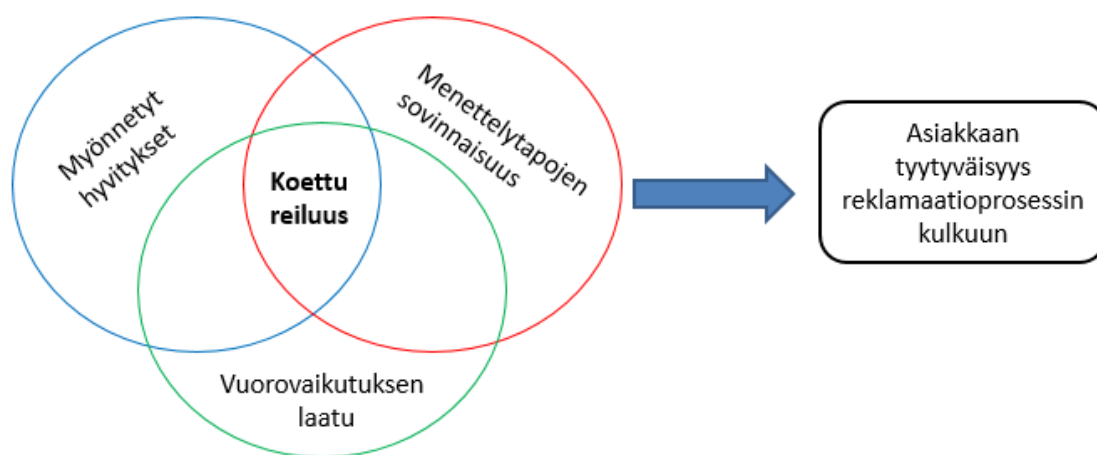
Asiakkaan ja yrityksen käsitykset reklamaatioprosessin kulusta voivat olla hyvinkin erilaisia. Hedelmällinen ja molempia osapuolia hyödyttävä reklamaatioprosessin lopputulos on, että sekä yritys että asiakas saisivat esiin nousseen ongelman tehokkaasti pois päiväjärjestyksestä ja kumppanuussuhde jatkuisi ennallaan – tai jopa parempana. Osapuolien käsitykset prosessin onnistumisesta voivat tosin poiketa toisistaan monella eri tavalla. Esimerkiksi yritys voi kokea, että reklamaatio käsiteltiin asianmukaisesti ja ongelma on korjattu, mutta asiakas ei ole tyytyväinen saamaansa selvitykseen korjausratkaisusta tai hyvityksen suuruudesta. Nämä erilaiset kokemukset virheen jälkeisestä suoriutumisesta voivat olla merkittäviä vaikuttimia asiakassuhteen jatkoon ja laadun määräytymisen kannalta, vaikka yritys tätä ei itse tiedostaisikaan.

Kirjallisuudessa esiintyy kaksi virheen jälkeiseen asiakastyytyväisyyteen voimakkaasti vaikuttavaa edellyttäjää: asiakkaan kokema tunne yrityksen panostuksen määrästä tekemäänsä virhettä ja sen korjaamista kohtaan (*perceived effort*, McColl-Kennedy & Sparks, 2003; Mattila & Patterson, 2004; Karatepe, 2006) sekä asiakkaan kokema oikeudenmukaisuus yrityksen reklamaatioprosessista ja sen etenemisestä (*perceived justice*, Blodgett ym., 1997; Smith ym., 1999; Maxham III & Netemeyer, 2002; Homburg & Fürst, 2005; DeWitt ym., 2008; Orsingher ym., 2010; Gelbrich & Roschk, 2011). Näistä jälkimmäistä on tutkittu tarkemmin ja useammassa kontekstissa, joten tässäkin tutkimuksessa keskitytään asiakkaan näkökulmasta vain oikeudenmukaisuuden kokemiseen. Yrityksen panostuksia taustoitettiin jo edellisessä luvussa, jossa käsiteltiin yrityksen sisäisiä virheen jälkeisiä toimenpiteitä.

Asiakkaan oikeudenmukaisuuden kokemisen juuret sitoutuvat reklamaatiokirjallisuudessa tasapuolisuuden teoriaan (Goodwin & Ross, 1992; Tax ym., 1998). Tämä teoria on havaittu hyväksi reklamaatiotutkimusten taustaoletukseksi, sillä asiakkaat kokevat yrityksen virhetilanteissa reiluuden suhteen epätasapainoa (Maxham III, 2001). Toinen näkökulma asiakkaan oikeudenmukaisuuskokemuksen havainnollistamiseksi on Tverskyn ja Kahnemanin (1992) prospektiteoria, jota soveltamalla tiedetään, että asiakkaat ovat alttiita muutoksille, ei niinkään absoluuttisille määrille. Tämän teorian mukaan asiakkaat ovat herkempiä tappion kuin onnistumisen kokemuksille ja kokevat usein tappiot todellista määräänsä suurempana ja hyödyt todellista määräänsä pienempänä. Siksi yritysten täytyy miettiä omia reklamaatioprosessejaan asiakkaan kautta ja ymmärtää hänen tappion kokemisen tunteensa. Asiakaskokemusten tasapainottamiseksi yritysten kannattaa virheen jälkeen korostaa asiakkaalle korjaamisesta saavutettavien hyötyjen suuruutta. On olennaista, että asiakas kokee olleensa hyödyksi ja että hänet palkitaan tunnustamalla hänen hyödyllisyytensä virheen selvittämisessä.

Nämä kaksi teoriaa ovat antaneet pohjan oikeudenmukaisuuden käsitteelle, jota hyödynnetään laajasti tutkittaessa asiakkaan reklamaatiokokemusta. Reklamaation käsittelemisen tasalaatuisuus, vuorovaikutuksen onnistuminen ja reilu

hyvitys määrittävät yhteisvaikutuksessa asiakkaan kokeman oikeudenmukaisuuden. Kun asiakas kokee reklamaatioprosessin oikeudenmukaiseksi, johtaa se todennäköisesti asiakastytyväisyyteen (Hoffman & Kelley, 2000). Oikeudenmukainen kohtelu virheen yhteydessä on välttämätöntä, sillä asiakkaat odottavat yrityksen käyttäytyvän moitteettomasti ja kantavan vastuunsa virheestään. Jos näin ei käy, asiakas kokee ärtymystä ja epäluottamusta (Seiders & Berry, 1998) ja reagoi voimakkaasti epäoikeudenmukaisuuden kokemuksen seurauksena (Schneider & Bowen, 1999). Jos taas asiakas kokee tulleen kohdelluksi erittäin oikeudenmukaisesti, hän voi korjaustoimenpiteiden jälkeen arvioida yrityksen maineen paremmaksi kuin mitä olisi arvioinut ennen virheen tapahtumista (Kelley ym., 1993).



KUVIO 5 Koetun oikeudenmukaisuuden vaikutus asiakkaan reklamaatiokokemukseen (mukaillen esim. Hoffman & Kelley, 2000)

Vaikka oikeudenmukaisuuden käsite dominoi reklamaatiokirjallisuutta, myös muut tekijät vaikuttavat asiakkaan käsitykseen reklamaatioprosessin reiluudesta. Esimerkiksi ongelman toistuvuuden pelko ja yrityksen mahdollisuus vaikuttaa ongelman poistamiseen (Folkes, 1984) määrittävät oikeudenmukaisuusymmärryksen tavoin asiakkaan kokonaiskäsitystä yrityksen asiakaslähtöisyydestä virhetilanteissa. Asiakkaat yrittävät välttää yrityksiä, joilla ongelman toistuminen on todennäköistä ja jotka eivät korjaa ongelmiaan, vaikka niillä olisi siihen mahdollisuus. Päinvastoin jos asiakas kokee, että yrityksellä ei ole valtaa vaikuttaa ongelmakohtiin, asiakas on virhetilanteissa ymmärtäväisempi yritystä kohtaan (Blodgett ym., 1995). Toinen suuri oikeudenmukaisuuskäsityksen muovaaja on asiakkaan oma osallistuminen reklamaatioprosessin kulkuun (Dong ym., 2008; Meuter & Bitner, 1998). Jos asiakas kykenee osallistumaan korjausprosessiin yhdessä yrityksen kanssa, motivoi se häntä auttamaan yritystä yhteisten etujen saavuttamisen toivossa (Zeithaml & Bitner, 2003; Claycomb, Lengnick-Hall & Inks, 2001), mikä onnistuessaan johtaa asiakkaan silmissä laadukkaampaan yrityskuvaan ja tätä myötä tyytyväisyyden kasvuun ja parempaan asiakassuhteeseen (DeWitt ym., 2008). Asiakkaan osallistamista voi olla esimerkiksi yrityksen hen-

kilöston tiedustelu asiakkaan kannalta mielekkäästä reklamaatioprosessin lopputuloksesta. Näin asiakas kokee saaneensa vaihtoehtoja ja voi saada positiivisen mielikuvan reklamaatiokäsittelystä, koska hän saa myötävaikuttaa itselleen mieluisaan lopputulokseen (Gelbrich & Roschk, 2011). Liiallista asiakkaan valtuuttamista on kuitenkin kritisoitu, sillä Kelley ym. (1993) ja Taylor (1994) ovat todenneet, että valtuuttaminen ei takaa reklamaatioprosessin jälkeistä oikeudenmukaisuuden tunnetta ja Dong ym. (2008) huomauttavat, että suurin osa asiakkaista haluaa yrityksen pitävän ohjat käsissään.

Tämä tutkimus jatkaa aikaisempien tutkimusten tiellä hyödyntämällä oikeudenmukaisuuden käsitteen teoriaa ymmärtääkseen asiakkaan reklamaatiokokemusta. Asiakkaan kokema oikeudenmukaisuus koostuu kolmesta ulottuvuudesta: distributiivisesta, menettelytapojen ja -periaatteiden, sekä vuorovaikutuksellisesta oikeudenmukaisuudesta (Goodwin & Ross, 1992; Tax ym., 1998; Maxham III & Netemeyer, 2002). Seuraavassa luvussa perehdytään näihin ulottuvuuksiin tarkemmin, jonka jälkeen tarkastellaan ulottuvuuksien yksittäis- ja yhtenäisvaikutusta asiakastyytyväisyyteen.

2.3.1 Asiakkaan kokema oikeudenmukaisuus reklamaation käsittelystä

Asiakaskokemus on laaja, monitasoinen ja ennen kaikkea aina subjektiivinen käsitys, jonka perusteella asiakas käsittelee yrityksen toimenpiteistä johtuneet tunteukset (esim. Bies & Shapiro, 1987). Kokemus reklamaation käsittelystä todistetusti vaikuttaa asiakkaan tyytyväisyyteen yrityksestä ja hänen ostokäyttäytymiseensä reklamaation jälkeen (Davidow, 2003a). Deutsch (1983) on ensimmäisten joukossa osoittanut, että asiakas käsittää toimenpiteen oikeudenmukaisena, kun hän kokee saavansa yhtä hyvää kohtelua kuin muutkin vastaavassa tilanteessa olevat. Toisin sanoen, jos asiakas havaitsee, että häntä kohdellaan huommin kuin toista asiakasta, hänen kokemuksensa yrityksen toimenpiteiden oikeudenmukaisuudesta on negatiivisempi kuin ennen kyseistä havaintoa (Maxham III & Netemeyer, 2003). Tax ym. (1998) huomasivat, että asiakas voi myös pitää yrityksen suosivaa käyttäytymistä toisia kohtaan reiluna, jos asiakas ymmärtää, että hänen oman asiakkuutensa arvo ei välttämättä ole samanarvoinen kuin hänen vertailemansa asiakkuuden arvo. Muiden muassa Chebat & Slusarczyk (2005) väittävät, että asiakkaat ilmaisevat tunteitaan ja heijastavat käyttäytymistään kokemansa oikeudenmukaisuuden pohjalta. Johdonmukaisesti, jos asiakas kokee paljon epäreiluutta reklamaatioprosessin myötä, asiakkaan tunteet yrityksestä ovat jatkossa kielteisiä (del Rio-Lanza, Vázquez-Casielles & Díaz-Martín, 2009), kun taas reilu reklamaatioprosessi lisää asiakkaan tyytyväisyyttä yritystä kohtaan (Weiss, Suckow & Cropanzano, 1999). Positiiviset reklamaatiokokemukset on reklamaatiokirjallisuudessa nähty usein tyytyväisyyden ja parantuneen asiakassuhteen edeltäjänä (esim. Davidow, 2003a; Ha & Jang, 2009).

Kehitettäessä asiakasnäkökulmasta reklamaatioprosessin sujuvuutta, yrityksessä tulisi pohtia erityisesti reklamaatioprosessin toimenpiteistä ja henkilöstön asenteista syntyviä asiakkaan reiluuden ja epäreiluuden tunteita. Tässä tarkastelussa ensisijaisen tärkeää on ymmärtää, että kyse on asiakkaiden mielikuvista ja subjektiivisista kokemuksista, joten yrityksen tosiasialliset toimet eivät

välttämättä ole samassa mittakaavassa kuin asiakkaan kokemat tuntemukset. (Davidow, 2003a.) Asiakas voi esimerkiksi pitää jättämänsä reklamaation käsittelyä hitaana prosessina, vaikka yritys olisi suoriutunut prosessista keskimääräistä nopeammin. Yrityksen odotuksia nopeammin sujunut prosessi tuomitaan kuitenkin matelevaksi, jos yritys on antanut asiakkaan odottaa nopeampaa käsittelyä kuin mitä hän todellisuudessa sai. Tämä epätasapaino yrityksen ja asiakkaan mielikuvien välillä voi pahimmillaan johtaa asiakassuhteen päättymiseen, joten asiakkaiden yhteyshenkilöiden on suositeltavaa tulkita asiakkaiden tunteuksia. Blodgett ym. (1995) totesivat myös, että mielikuvat vaikuttavat asiakkaan halukkuuteen reklamoida. Jos asiakas kokee, että reklamoinnista ei ole mitään hyötyä, hän ei välttämättä edes raportoi virheestä. Jos samalle asiakkaalle osuu tulevaisuudessakin vastaavia virheitä, asiakkaalle voi muodostua kumuloi-tuva impulssi asiakassuhteen lopettamiseen. Siksi on tärkeää, että yritykset kehittävät asiakkaitaan reklamoimaan yritysten virheistä, jotta heillä olisi mahdollisuus yrittää myöhemmin reklamaatioprosessin aikana kääntää asiakkaiden kielteinen virheen jälkeinen mieliala myönteiseksi viestimällä asiakkaalle positiivissävytteisiä mielikuvia virheen korjaamisesta ja asiakkaan hyvittämisestä.

Yleisesti aihepiirin kirjallisuudessa oikeudenmukaisuuden ulottuvuuksia on tutkittu monessa eri kontekstissa, joten saadut tulokset eivät useassa tapauksessa ole yhteneviä toistensa kanssa. Tulokset kertovat kuitenkin teoreettisella tasolla sen, mitä kaikkea asiakkaat päättelevät tai aistivat yrityksen reklamaatioprosessin kulusta ja miten he reagoivat saamiinsa ärsykkeisiin. Tulokset kertovat myös ulottuvuus käsitteiden osittaisesta päällekkäisyydestä asiakkaiden mielissä, sillä Gelbrich & Roschk (2011) huomasivat, että asiakkaat eivät ole täysin kykeneviä erottamaan eri ulottuvuuksia toisistaan. Seuraavassa luvussa perehdytään tarkemmin näiden ulottuvuuksien teoreettiseen taustaan ja myöhemmässä luvussa paneudutaan niiden havaittuihin vaikutuksiin.

2.3.2 Asiakkaan kokeman oikeudenmukaisuuden ulottuvuudet

Tieteellisessä kirjallisuudessa asiakkaan kokema toimenpiteiden oikeudenmukaisuus arvioidaan kolmen oikeudenmukaisuusulottuvuuden avulla, jotka ovat todettu tieteellisessä tutkimuksessa valideiksi asiakkaan reklamaatiokokemuksen mittareiksi (esim. Blodgett ym., 1997). Yleisesti määriteltynä distributiivinen ulottuvuus keskittyy asiakkaan kokemukseen reklamaatioprosessin lopputuleman (kuten hyvitysten ja alennusten) oikeudenmukaisuudesta (esim. Tax ym., 1998). Menettelytapojen ja -periaatteiden ulottuvuus tarkastelee asiakkaan käsitystä niiden prosessien reiluudesta, joilla prosessin lopputulema on saatu aikaiseksi (kuten käsittelyaika) ja vuorovaikutuksellinen ulottuvuus keskittyy asiakkaan kokeman kohtelun oikeudenmukaisuuteen (kuten yrityksen henkilöstön käyttäytymiseen asiakasta kohtaan) (Blodgett ym., 1997; Tax ym., 1998).

Distributiivinen oikeudenmukaisuus kuvaa asiakkaan kokemaa reiluutta reklamaatioprosessin lopputulemasta, pääasiassa hyvityksestä (Blodgett ym., 1993; Nel, Athron, Pitt & Ewing, 2000). Asiakas punnitsee hyvitysten reiluutta reklamaatioon käyttämänsä vaivan, tasa-arvoisuuden ja hyvitysten johdonmukaisuuden perusteella (esim. Smith ym., 1999; Hoffman & Kelley, 2000; Weun

ym., 2004). Toisin sanoen asiakas tarkastelee, tulkitseeko yritys ongelman samanarvoisesti kuin asiakas, onko hyvitys samassa mittakaavassa kuin edellisissä reklaamaatioissa (tai samankaltaisissa virhetapauksissa on tapana antaa) sekä korvaako reklaamaatiosta annettu hyvitys asiakkaan tarpeen mukaiset tappiot. Tätä asiakas arvioi tutkimalla yrityksen antamien hyvitysten - kuten palautusten, ilmaisten lahjojen, alennuskuponkien ja edullisten tulevien erien hintojen - arvoa (Kelley ym., 1993), minkä pohjalta hän muodostaa käsityksensä yrityksen reklaamaatiokäsittelyn oikeudenmukaisuudesta, toisin sanoen, saako hän vastinetta panokselleen (McCullough ym., 2000).

Distributiivisen oikeudenmukaisuuden vaikutus parantuneeseen asiakastyytyväisyyteen on todistettu useissa tutkimuksissa (esim. Goodwin & Ross 1992; Davidow, 2003b). Asiakkaan tarpeita vastaava hyvitys osoittaa yrityksen kantavan distributiivisen vastuunsa hyvin ja vähentävän reklaamaatioprosessin jälkeisiä kielteisiä tunteita (Ozgen & Kurt, 2012). Useat empiiriset tutkimukset ovat todistaneet distributiivisen oikeudenmukaisuuden olevan olennaisin asiakastyytyväisyyteen vaikuttava tekijä reklaamaatiokontekstissa (esim. Homburg & Fürst, 2005; Smith ym., 1999), kun taas osa tutkimuksista on havainnut kyseisen ulottuvuuden omaavan heikomman yhteyden asiakastyytyväisyyteen verrattuna menettelytapojen ja -periaatteiden sekä vuorovaikutuksellisen oikeudenmukaisuusulottuvuuden vahvoihin yhteyksiin (esim. Maxham III & Netemayer, 2002). Ero on perusteltavissa asiayhteydellä. Esimerkiksi tuotevirheen ollessa kyseessä, asiakkaat ovat usein kiinnostuneempia hyvityksestä kuin hyvityksen määräävästä tavasta (Maxham III & Netemayer, 2003). Lisäksi hyvitysten on nähty lisäävän vain transaktioihin perustuvaa asiakastyytyväisyyttä (Kau & Loh, 2006), ei niinkään kokonaistyytyväisyyttä (Gelbrich & Roschk, 2011). Smith ym. (1999) epäilevät saatavan hyvityksen olevan merkittävä asiakastyytyväisyyteen vaikuttava tekijä tilanteissa, joissa asiakkaan on hankala arvioida muita oikeudenmukaisuuden ulottuvuuksia ja niiden onnistumista.

Menettelytapojen ja -periaatteiden oikeudenmukaisuus tulkitsee asiakkaan kokemuksia yrityksen reklaamaation käsittelemisen reiludesta (Blodgett ym., 1993; Blodgett ym., 1997), kuten miten yritys tekee päätöksiä hänen reklaamaationsa suhteen, miten ristiriitatilanteet ratkaistaan (Thibaut & Walker, 1975) sekä millaisia työkaluja yrityksellä on reilun prosessin mahdollistamiseksi (Davidow 2003b), jotta asiakassuhde jatkuisi tuottavana reklaamaation jälkeenkin (Tax ym., 1998). Oikeudenmukainen lähtökohta periaatteille ja menettelytavoille olisi avoin ja nopea järjestelmä, jonka toteutukseen myös asiakkaalla on hieman valtaa osallistua (Tax ym., 1998; Seiders & Berry, 1998). Menettelytapojen ja -periaatteiden ulottuvuuden tärkeimpiä reklaamaatiokokemukseen vaikuttavia tekijöitä ovat prosessin kontrollointi (Goodwin & Ross, 1992), päätöksenteon kontrollointi (Heide & John, 1992), tavoitettavuus (Bowen & Lawler, 1995), ajoitus/nopeus (Taylor, 1994), neutraalius (Sparks & McColl-Kennedy, 2001) sekä joustavuus (Narver & Slater, 1990).

Menettelytapojen ja -periaatteiden ulottuvuuden vaikutuksesta asiakastyytyväisyyteen on löydetty vaihtelevia tuloksia. Maxham III & Netemayer (2002)

havaitisivat ulottuvuudella olevan hatara positiivinen yhteys asiakkaan kokonaistyytyväisyyteen, mikä perustunee siihen, että toimivat reklamaatioprosessit ehkäisevät asiakkaan tyytymättömyyttä virhetapauksissa. Useimmissa tapauksissa asiakkaat eivät kuitenkaan tunne yrityksen reklamaatioprosessia eikä heitä perehdytetä sen saloihin, joten menettelytapojen ja -periaatteiden oikeudenmukaisuuden arviointi on hankalaa (Gelbrich & Roschk, 2011). Tästä syystä asiakkaat arvioivat prosessien reiluutta vain havaitsemillaan tekijöillä, jotka liittyvät usein asiakasrajapinnassa näkyviin prosesseihin (Orsingher ym., 2010). Barakat, Ramsey, Lorenz & Gosling (2015) havaitsivat kuitenkin, että asiakkaan kannalta riskipitoisessa transaktioympäristössä, jossa asiakas ei ole varma yrityksen reklamaatiomenettelystä, havaittujen menettelytapojen ja -periaatteiden oikeudenmukaisuus vaikuttaa asiakkaan tyytyväisyyteen merkittävästi.

Vuorovaikutuksellinen oikeudenmukaisuus keskittyy reklamoivan asiakkaan kohteluun ja kuunteluun (Blodgett ym., 1993; Tax ym., 1998; Bies & Shapiro, 1987). Ulottuvuuteen linkittyy läheisesti asiakkaiden käsitys henkilöstön osoittamasta myötätunnosta (Tax ym., 1998), henkilöstön kohteliaisuudesta asiakasta kohtaan (Goodwin & Ross, 1989) sekä henkilöstön panostuksesta asiakkaan reklamaatiota kohtaan (Smith ym., 1999). Näitä asiakas arvioi koko reklamaatioprosessin ajan (Maxham III & Netemayer, 2002). Kohtelu on reilua, kun yritys kertoo kohteliaasti ja kunnioittavasti asiakkaalle tietoa hänen reklamaationsa tilasta ja odotetuista lopputulemista (Patterson, Cowley & Prasongsukarn, 2006). Taxin ym. (1998) mukaan vuorovaikutuksellisuus reklamaatiotapauksissa sisältää kohteliaisuuden, rehellisyyden, reiluuden, rationaalisuuden ja virheen korjaamiseen tarvittavien panostusten elementit. Reklamaation vastaanottaja on käytännössä vastuussa asiakkaalle kaikista vuorovaikutukseen liittyvistä tekijöistä, sillä asiakas on harvoin yhteydessä useamman yrityksen työntekijän kanssa. Osoittaakseen reilua vuorovaikutusta reklamaatiotapauksissa, reklamaation vastaanottajien (kuten asiakaspalvelijoiden tai myyntiassistenttien) pitäisi osoittaa asiakkaalle olevansa sitoutuneita avustamaan asiakasta ongelman korjaamisessa ja pitämään asiakkaat tietoisina prosessin eri vaiheista (Cambra-Fierro ym., 2015; Blodgett ym., 1995).

Vuorovaikutuksella on voimakkaita vaikutuksia asiakkaan käsitykseen koko reklamaatioprosessista. Maxham & Netemayer (2002) selvittivät, että palvelemalla asiakkaita reilusti, asiakas on tyytyväisempi sekä yrityksen tapaan käsitellä reklamaatioita että koko yritystä kohtaan, niin lyhyellä kuin pitkälläkin aikavälillä. Blodgett ym. (1997) huomasivat, että vuorovaikutuksella on merkittävä vaikutus asiakkaan reklamaation jälkeiseen käyttäytymiseen sekä positiivisessa että negatiivisessa mielessä. Vuorovaikutuksesta syntynyt oikeudenmukaisuuden tunne johtaa todennäköisesti asiakassuhteen syvenemiseen reklamaatiotapausten aikana ja varsinkin niiden jälkeen (Wang, Wu, Lin & Wang, 2011). Tax ym. (1998) havaitsivat, että vuorovaikutuksella on hieman suurempi vaikutus asiakkaan oikeudenmukaisuuskäsitykseen kuin kahdella edellisellä ulottuvuudella. Vuorovaikutus on myös kompensoiva ulottuvuus, jolla pystyy paikkaamaan toisten ulottuvuuksien aiheuttamaa epäreiluuden tunnetta (Blodgett ym., 1997).

2.3.3 Oikeudenmukaisuus sisäisten toimenpiteiden vaikuttajana

Asiakkaan käsitystä yrityksen toimenpiteiden oikeudenmukaisuudesta tulee aina tarkastella asiakkaan kokemuksen ja ymmärryksenä, eli subjektiivisena asiana. Yritys voi kuvitella, että se on hoitanut reklamaation hyvin, mutta asiakas kuitenkin on tyytymätön lopputulokseen tai itse prosessiin. (Gelbrich & Roschk, 2011.) Reklamaatiot herättävät asiakkaissa lähes aina kielteisiä tunteita, joita tulee kompensoida onnistumisen ja välittämisen tunteilla itse reklamaatioprosessissa. Erityisen tärkeää on muistaa, että jos kyse ei ole selvästä tuotevirheestä, harva korjaava toimenpide vaikuttaa kaikkiin reklamoiviin asiakkaisiin samalla tavalla. Siksi jokaista asiakasta tulee kuunnella yksilöllisesti ja keskittyä erottamaan hänen pulmansa.

Asiakkaan kokema oikeudenmukaisuus reklamaatioprosessissa vaikuttaa suoraan asiakkaan tyytyväisyyteen, mikä heijastuu myöhemmin kasvaneena luottamuksena, myönteisempänä suusanallisena viestintänä sekä syvempänä asiakasuskollisuutena (Kau & Loh, 2006; Maxham III & Netemayer, 2003; Homburg & Fürst, 2005). Tämä ketju on esitetty monissa arvostetuissa tutkimuksissa, joten sitä ei kannata jättää laskuista reklamaatiotoimenpiteitä suunniteltaessa. Chandon, Morwitz & Reinartz (2005) kuitenkin muistuttavat, että oikeudenmukaisuuden yhteys todelliseen käyttäytymiseen on useissa tapauksissa heikko. Lisäksi Davidow (2003a) painottaa, että vaikka asiakkaan oikeudenmukaisuuden ymmärtäminen on olennaista, ymmärryksen jalostaminen asiakkaan mielestä oikeisiin toimenpiteisiin voi olla hankalaa. Tästä syystä Gelbrich & Roschk (2011) korostavat, että asiakkaan oikeudenmukaisuuskäsitys ja yrityksen sisäiset toimenpiteet on nähtävä eri asioina, vaikka ne kumpuavatkin samasta ilmiöstä. Heidän mukaansa asiakkaan käsitys on kuitenkin tärkeämpää huomioida, sillä se selittää asiakkaan tyytyväisyyttä sisäisiä toimenpiteitä paremmin. Joka tapauksessa, reklamaatioprosessikeskustelussa painottuu yhteinen käsitys, että sisäiset toimenpiteet tulee suunnitella asiakasta ajatellen, jotta asiakassuhde päättyisi virheen tapahtuessa sekä asiakkaan että yrityksen kannalta hyvään lopputulokseen. Henkilöstön koulutus korostuu tässä vaiheessa entistä enemmän ongelman kuuntelijana ja tarpeiden ymmärtäjänä, jotta yrityksessä voidaan kohdistaa sisäiset toimenpiteet asiakkaalle tärkeiden periaatteiden mukaisesti.

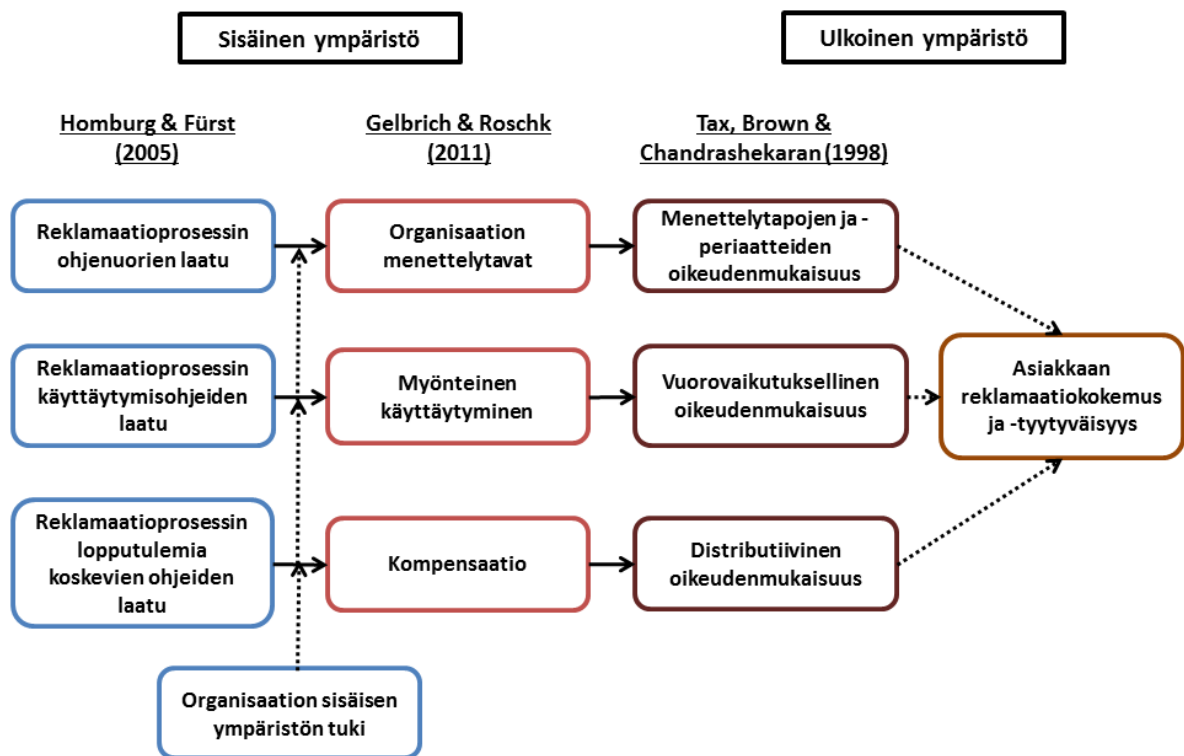
Kommunikaation on havaittu olevan reklamaatiotapauksissa avain onnistumiseen, sillä esimerkiksi Ozgen & Kurt (2012) ja Smith & Bolton (2002) havaitsivat, että asiakkaat arvostavat erityisesti yrityksen henkilöstön yhteydenottoja hänen reklamaatiotaan koskien ja henkilöstön aitoa paneutumista reklamaation hyvään käsittelyyn. Vuorovaikutus kannattaa nähdä jokaisessa reklamaatioprosessissa olennaisena taustavoimana, joka luo asiakkaalle mielikuvia koko prosessin ajan. Joireman ym. (2013) havaitsivat, että varsinkin vakavan virheen yhteydessä asiakkaat vaativat paljon yhteydenpitoa, jonka yhteydessä yrityksen edustajalla on mahdollisuus vaikuttaa asiakkaan kielteisiin asenteisiin.

Tutkimuksissa on ilmennyt erilaisia painoarvoja eri ulottuvuuksien välille, kun tarkastellaan asiakkaan tyytyväisyyttä ja asiakassuhteen laatua reklamaatio-

prosessin jälkeen. Näitä eri painoarvoja ei kannata liian tarkasti tutkia toimenpideanalyseissa, sillä useat tutkijat ovat tulleet lopputulokseen, että kaikki oikeudenmukaisuuden ulottuvuudet ovat tärkeitä (Maxham III & Netemayer, 2002; Karatepe, 2006) asiakastyytyväisyyden edellyttäjiä reklamaatiotapauksissa (esim. Blodgett ym., 1997; Gelbrich & Roschk, 2011). Tutkimustulosten mukaan ulottuvuudet menevät usein päällekkäin toistensa kanssa, joten niiden yksittäisiä vaikutuksia on hankala erotella tulosten joukosta (vertaa Greenberg, 1990). Tämä pätee myös asiakkaan subjektiivisiin tulkintoihin (Tax ym., 1998). Usein konteksti määrittää asiakkaan tavan analysoida oikeudenmukaisuuden tunnetta ja sitä, minkä ulottuvuuden korostaminen tuottaisi hänelle parhaan hyödyn virheen tapahtumisen jälkeen (Smith ym., 1999). Tuotevirheitä kannattaa korjata pääasiassa rahallisella hyvityksellä ja palveluvirheitä anteeksipyyntöillä. Silti, Choi & Choi (2014) alleviivaavat kaikkien ulottuvuuksien yhteisen käytön olennaisuutta toteamalla, että jokaisessa reklamaatioprosessissa asiakkaan kanssa on viestittävä kunnioittavasti, hyvittää hänelle tapahtunut virhe sekä suoriutua prosessista kohtuullisessa ajassa. Harvoin yksittäinen oikeudenmukaisuuden ulottuvuus on niin dominoiva, että yrityksessä täytyisi määrittää toimenpiteet vain sen vaateiden mukaan. Onnistunut lopputulos on aina useiden tekijöiden summa.

2.4 Tutkimuksen teorettinen viitekehys

Tämän tutkimuksen teorettinen viitekehys muodostuu kirjallisuudessa tutkituista ja hyväksytyistä yhteyksistä eri teorioiden välillä. Viitekehys on kuvattuna kuviossa 6, jossa on eritelty yrityksen sisäinen ympäristö (henkilöstö, ohjeistus, toimenpiteet, prosessit, yrityskulttuuri) sekä ulkoinen ympäristö (asiakkaat ja heidän mielikuvansa). Kuviossa vertikaalilinjoilla on esitetty viitekehyyksen kannalta olennaiset teoriat ja horisontaalitasoilla on kuvattu näiden teorioiden linkittymistä toisiinsa. Tässä tutkimuksessa tarkastellaan tätä viitekehystä ja sen olennaisuutta kohdeorganisaation kontekstissa. Tutkimuksen haastattelurunko on rakennettu viitekehyyksen pohjalta ja haastatteluaineiston perusteella tehdyt päätelmät nojaavat tähän teorettiseen kokonaisuuteen.



KUVIO 6 Tutkimuksen teoreettinen viitekehys

Teoreettinen lähtökohta tutkimukselle on yrityksen vastaanottama reklamaatio, jonka seurauksena yrityksen reklamaatioprosessi käynnistyy. Homburg & Fürst (2005) tutkivat reklamaatioprosessin onnistumista ja löysivät neljä siihen vaikuttavaa tekijää: suoritettavia toimenpiteitä, käyttäytymistä ja prosessin lopputulemia koskevan ohjeistuksen laatu sekä yrityksen reklamaatiokulttuuri. Kyseiset tekijät vaikuttavat yrityksessä tehtävien toimenpiteiden toteutukseen ja sitä myötä prosessin onnistumiseen. Gelbrich & Roschk (2011) jakoivat nämä ohjeistuksen myötä tehtävät toimenpiteet ja periaatteet kolmeen kokonaisuuteen: yrityksen menettelytapoihin, myönteiseen reklamaatiokäyttäytymiseen ja -viestintään sekä kompensaatioon.

Näitä kolme kokonaisuutta asiakas on kykenevä arvioimaan subjektiivisella tasolla. Jokaiselle teoriassa havaitulle yrityksen toimenpidekokonaisuudelle on osoitettu asiakkaan kokemusta esittävä vastinpari oikeudenmukaisuuskäsitteysteoriasta (esim. Tax, Brown & Chandrashekar (1998)), jonka mukaan asiakas arvioi yrityksen reklamaatioprosessin eri toimenpiteitä ja ne vaikuttavat hänen mielikuvaansa koko prosessista. Toisin sanoen, yksittäinen ulostulo ei selitä kokonaan asiakkaan mielikuvaa yrityksen reklamaatioprosessin onnistumisesta, eli esimerkiksi reilu hyvitys yksinään ei määritä koko reklamaatioprosessia onnistuneeksi asiakkaan silmissä. Jos asiakas kokee reklamaatioprosessin olleen oikeudenmukainen, on todennäköistä, että asiakastyytyväisyys paranee (esim. Hoffman & Kelley, 2000), mikä on erinomainen alusta entistä mielekkäämmän asiakassuhteen saavuttamiseksi.

Tutkimuksessa tarkastellaan myös muita reklamaatiokirjallisuudessa löydettyjä tekijöitä, jotka vaikuttavat asiakkaan subjektiiviseen reklamaatiokokemukseen. Tällainen esitetyn viitekehysten ulkopuolinen tekijä on esimerkiksi virheen vakavuuden (esim. Weun, Beatty & Jones, 2004) vaikutus asiakkaan asenteeseen reklamaatioprosessin onnistumista kohtaan. Tutkimuksessa erityishuomiota nauttivaa korjaavien toimenpiteiden kokonaisuutta ei ole erikseen mallinnettu viitekehysten, sillä se sisältyy jo yrityksen menettelytapojen ja lopputulemien teoreettiseen viitekehykseen.

3 METODOLOGIA

Tämän tutkimuksen tavoitteena on ymmärtää ja selittää tutkittavaa ilmiötä, joten aineistonkeruussa ja analysoinnissa hyödynnetään laadullisia tutkimusmenetelmiä. Ilmiön ymmärtäminen on tärkeää, jotta sitä ja sen osa-alueita voidaan myöhemmissä tutkimuksissa mitata tai ennustaa (Ghauri & Gronhaug, 2002). Lisäksi, laadulliset menetelmät sopivat erityisen hyvin auttamaan sellaisen näkökulman löytämisessä, josta on olemassa vain vähän teoriaa ja sitä vasten myös vähän tietoa (Shaw, 1999). Koska tarkoituksena on ymmärtää ilmiötä – reklamaatioprosessin ja korjaavien toimenpiteiden vaikuttavuutta -, tutkimukseen vaikuttaa tutkijan oman tulkinnan lisäksi haastateltavien subjektiivinen todellisuuskäsitys sekä erilaiset konteksti- ja tilannesidonnaisuudet (esimerkiksi Eriksson & Kovalainen, 2008, 13).

Koska toista tämän tutkimuksen tutkimusongelmista on tutkittu jo valmiiksi paljon ja myös toinen kietoutuu olennaisesti samaan teoriakenttään, tutkimuksessa hyödynnetään abduktiivista päättelyä. Abduktiivinen päättelyprosessi sijoittuu deduktiivisen ja induktiivisen päättelyn välimaastoon ja sen tarkoituksena on laajentaa jo olemassa olevaa teoriaa tai ehdottaa siihen uusia näkökulmia saadun empiirisen aineiston pohjalta (Strauss & Corbin, 1998). Tutkimuksessa täten tarkastellaan olemassa olevia teorioita, sekä katsotaan, miten ne sopivat tutkimuksen kontekstiin. Lisäksi pohditaan, miten empiirisen aineiston analyysistä tehdyt johtopäätökset soveltuvat aihepiiriin aikaisempiin teorioihin ja miten tulokset voisivat kehittää niitä. Duboisin & Gadden (2002) mukaan tällainen lähestymistapa on perusteltu, sillä aikaisempi tutkimusperinne ei selitä tutkittavaa ilmiötä – korjaavien toimenpiteiden vaikutusta asiakkaan reklamaatiokokemukseen – riittävän tarkasti.

Abduktiivisen päättelyprosessin mahdollistamiseksi tämä tutkimus nojaa vahvasti aikaisemmin kirjoitettuun tutkimustietoon reklamaatioprosessista ja asiakkaan oikeudenmukaisuuden kokemisesta. Teorian ei kuitenkaan ole tarkoitus rajoittaa aineistoa eikä sen analyysia, vaan enemmänkin antaa mahdollisuus aikaisemman teorian testaukseen tutkittavassa kontekstissa ja ennen kaikkea antaa tukea uusien näkökulmien löytymiseen jo tutkitun tiedon puitteissa. Tutkimuksessa käytettävää kirjallisuutta ei ole pyritty rajaamaan liikaa, vaan teoreettista taustaa on kerätty useista eri akateemisista tietokannoista useilla eri hakusanoilla. Laajan kirjallisuuskatsauksen avulla hankitun aihepiiriin teoreettisen ymmärryksen tarkoituksena on avustaa tutkimiseen sopivien teemojen valitsemisessa. Empirian kautta hankittavaa aineistoa ei pyritä kuitenkaan supistamaan vain valittujen teemojen alakäsitteisiin, vaan teemojen tehtävä on enemmänkin opastaa kysymään oikeanlaisia kysymyksiä.

Koska tutkimuksessa tarkastellaan tutkimusongelmaa kahden näkökulman kautta, joista toinen koskee paljon tutkittua kokonaisuutta ja toinen vähänlaisesti noteerattua kokonaisuuden alakohtaa, tutkimuksen aineistoa kerätään sekä teoria- että aineistolähtöisesti. Teorialähtöinen tutkimusongelma (päättökysymys 1) mahdollistaa aineistonkeruun jo tutkittujen teemojen pohjalta, joiden

on havaittu liittyvän olennaisesti reklamaatiokeskusteluun. Aineistolähtöisen tutkimusongelman (päättökysymys 2) tarkoituksena on laajentaa korjaavien toimenpiteiden vaikuttavuuden tutkimusta ja tarkastella saatavia tuloksia reklamaatioprosessia koskevan teorian piirissä. Vaikka tämän tutkimusnäkökulman aineistonkeruussa pyritään tuottamaan induktiivista aineistoa, sen tulkinta perustuu kuitenkin vahvasti jo aiheesta kirjoitettuun kirjallisuuteen (Perry, 1998), mikä varmentaa tulosten oikeellisuutta.

Aineistonkeruu ja sen analyysi toteutetaan laadullisilla menetelmillä, sillä vaikka vaikuttavuuden mittaamista voisi yhtä hyvin tutkia myös kvantitatiivisin keinoin, tarkoituksena on laajentaa tietämystä reklamaatioprosessin ja korjaavien toimenpiteiden toiminnan syistä ja seurauksista. Ilmiön taustoja ymmärtämällä ja ihmisten käsityksiä analysoimalla reklamaatioprosessista ja korjaavista toimenpiteistä voi löytyä tutkittavassa kontekstissa uutta tietoa, josta on mahdollisesti hyötyä myöhemmässä vaiheessa esimerkiksi ongelmien havaitsemisen apuna, tehokkuuden mittaamisessa ja toimenpiteiden seurannassa. Tällaisessa tutkimustavoitteessa laadulliset menetelmät antavat usein määrällisiä menetelmiä kattavamman ja kokonaisvaltaisemman vastauksen.

Koska tutkimuksessa esiintyy voimakkaasti ilmiötä määrittävä konteksti ja tutkimusongelmat kohdistuvat olennaisesti kohdeorganisaation intresseihin, tutkimusstrategiseksi lähtökohdaksi valittiin tapaustutkimus. Useat menetelmäoppaat kannustavat valitsemaan tutkimusmetodologiaksi tapaustutkimuksen, jos seuraavat ehdot täyttyvät: ”mitä”, ”miten” ja ”miksi” -kysymykset ovat etusijalla; tutkijalla ei ole tai on vain vähän kontrollia vaikuttaa tapaukseen; aiheesta on tehty vain vähän empiiristä tutkimusta (Eriksson & Koistinen, 2005, 5). Nämä periaatteet soveltuvat tähän tutkimuskontekstiin hyvin, joten on perusteltua mieltää tapaus tutkimuksen lähtökohdaksi ja rajata se tutkimusongelmaa koskeviin olosuhteisiin.

Tapaustutkimuksen peruseriaatteena on yhden tai useamman tapauksen (*case*) tarkastelu, jotka määritellään, analysoidaan ja ratkaistaan saadun tiedon puitteissa (Eriksson & Koistinen, 2005, 4). Tapaus voi olla tiukasti rajattu systeemi, kuten yksilö, ryhmä tai prosessi, tai se voi olla ilmiö, jonka rajoja suhteessa kontekstiin voi olla hankalaa määrittää (esim. Pettigrew, 1997). Tässä tutkimuksessa on käsiteltävänä vain yksi tapaus, joka pyritään ratkaisemaan etsimällä mahdollisimman paljon tietoa sekä kohdeorganisaation sisältä että sen asiakkailta, analysoimalla saatu aineisto huolellisesti sekä esittämällä analyysistä kootut johtopäätökset. Tapaustutkimus on perusteltu tutkimusstrategia tähän tutkimukseen, sillä se nojautuu voimakkaasti abduktiiviseen tutkimusperinteeseen ja avustaa tutkimuksen tavoitteen saavuttamisessa.

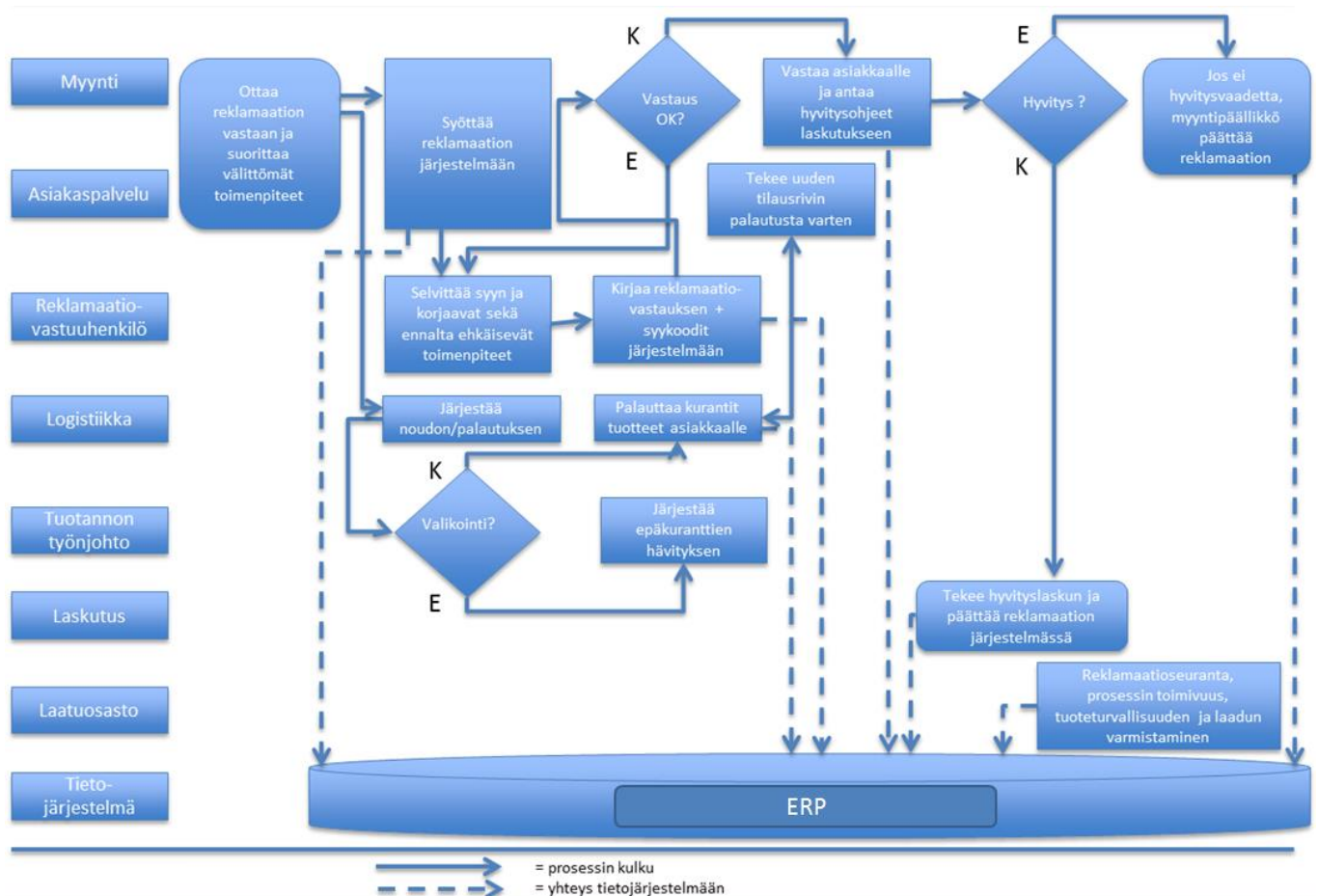
Seuraavaksi esitetään tämän tutkimuksen tapauksen kontekstin kuvaus, jonka jälkeisissä luvuissa käsitellään yleisesti tapaustutkimuksen taustaa ja tarkoitusta. Näiden lukujen jälkeen perehdytään haastatteluihin tutkimuksen aineistonkeruumenetelmänä sekä haastatteluiden analysointikeinoihin. Tämän jälkeen paneudutaan vielä tutkimuksen luotettavuuden ja uskottavuuden käsitteisiin ja siihen, miten tässä tutkimuksessa pyritään varmistamaan tutkimusmenetelmien käyttö tieteellisten standardien vaatimalla tavalla.

3.1 Tapauksen kontekstin kuvaus

Tässä luvussa esitetään kohdeorganisaation reklamaatioprosessikonteksti sekä organisaation sisällä että tutkittavien asiakkuuksien kohdalla. Kontekstin sisäistäminen helpottaa sekä aineistonkeruuvaihetta että analysoimista, sillä haastatteluissa on helpompaa pureutua mahdollisiin ongelmakohtiin, kun tutkija ymmärtää prosessin toimintaa. Tutkittavan tapauksen kontekstiin kuuluu useita eri osapuolia, jotka voidaan jakaa yrityksen sisäiseen (henkilöstö, prosessit, osaaminen) ja ulkoiseen puoleen (asiakkaat ja heidän mielikuvansa). Näitä osapuolia verrataan toisiinsa ja yritetään löytää tutkimusongelmien kannalta merkityksellistä aineistoa.

Sisäisellä puolella kontekstia päähuomio on kohdeorganisaation reklamaatioprosessikaaviossa (esitetty kuviossa 7), josta on julkaistu uusi ohjeistus tutkimuksen teon aikana. Tuore ohjeistus vaikuttaa todennäköisesti henkilöstöön kuuluvien haastateltavien vastauksiin, sillä kaikilla haastateltavilla ei välttämättä ole samoja tietoja reklamaatioprosessin etenemisestä. Tosin päivitetty prosessikaavio perustuu pitkälti vanhalle pohjalle, joten operatiivisen reklamaatiotyöskentelyn ei pitäisi muuttua päivityksen seurauksena. Prosessirakenteen lisäksi sisäisellä puolella havainnoidaan henkilöstön asenteita prosessia kohtaan. Tapauskontekstin asiakaspuolella tutkitaan kahta tärkeää asiakkuutta sekä kohdeorganisaation ja heidän välisiä suhteitaan reklamaatiotapauksissa. Asiakasvastuulliset myyjät taustoittavat näitä suhteita ja niistä keskustellaan myöhemmin tässä luvussa. Lisäksi kontekstista saatua aineistoa tarkastellaan myös sisäisesti, esimerkiksi eri asiakkuuksia ja heidän mielikuviaan voidaan vertailla keskenään ja tarkastella näin reklamaatioprosessin tasavertaisuutta ja -laatuisuutta.

Kohdeorganisaatio noudattaa reklamaatiokäsittelyssään ISO 10002:2014 standardia, joka kannustaa yrityksiä parantamaan asiakastyytyväisyyttä luomalla palautteelle avoimen työympäristön, ratkaisemalla jokaisen vastaanotetun reklamaation ja kehittämällä yrityksen tuotteita ja toimintaympäristöä saadun palautteen avulla. Standardin saavuttaakseen kaikkien ylimmästä johdosta rivitason työntekijöihin on sitoutuneesti osallistuttava prosessin kehittämiseen, jotta reklamoiminen olisi asiakkaalle helppoa ja yritykselle antoisaa. Onnistuneen prosessikehityksen myötä virheiden korjaaminen on tehokkaampaa ja uusiutumisen ehkäisevä valvonta tarkempaa. (ISO 10002:2014.) Tämä standardi antaa kehityksen tapauksen tutkimiselle ja on kiinnostavaa selvittää, miten kohdeorganisaatio pysyy henkilöstön ja asiakkaiden mielestä näiden rajojen puitteissa.

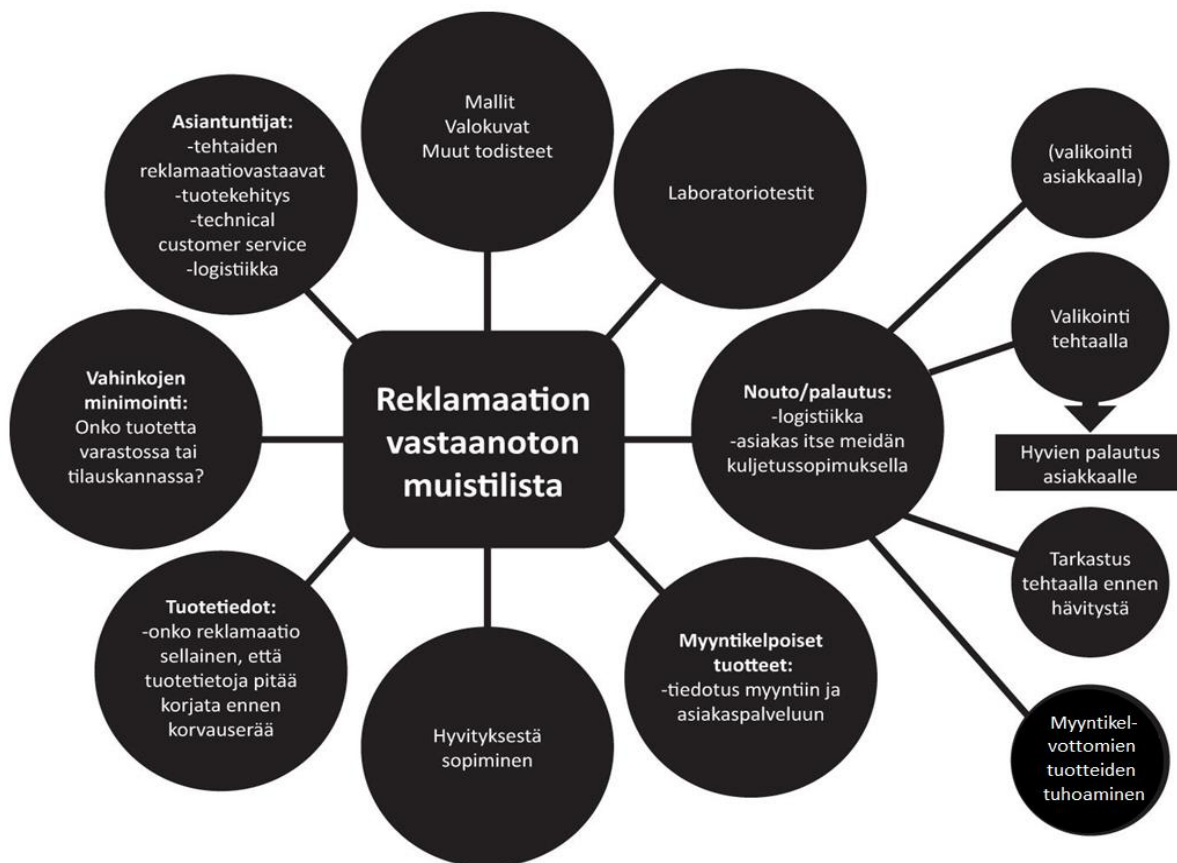


KUVIO 7 Kohdeorganisaation reklamaatioprosessi

3.1.1 Reklamaatioprosessin kulku

Reklamaatioprosessi käynnistyy kohdeorganisaatiossa luonnollisesti reklamaation vastaanottamishetkestä. Asiakas tavallisesti reklamoi sähköpostitse tai puhelimitse joko suoraan asiakasvastuulliselle myyjälleen tai asiakaspalveluun. Reklamaatio voi koskea joko tuotetta tai toimintaa, kuten toimituksen myöhästymistä tai laskuvirhettä. Reklamaation vastaanottanut myyntipäällikkö tai myyntiassistentti kirjaa reklamaation järjestelmään, pyytää virheen osoittavan mallikappaleen asiakkaalta tarkasteltavaksi ja ohjaa reklamaation käsiteltäväksi sille reklamaatiovastuuhenkilölle, jonka vastuualueella reklamoitu virhe on tapahtunut. Vastuuhenkilö ottaa vastaan mallin, jonka pohjalta hän selvittää syyn virheen tapahtumiselle ja määrää virheen korjaamiseksi tehtävät toimenpiteet. Tämän jälkeen reklamaatio palautetaan vastuumyyjälle, joka vastaa asiakkaalle ja lähettää hyvitystä varten ohjeet laskutukseen, jos aiheellista. Jos reklamaatioon ei liity hyvitystä, myyntipäällikkö päättää reklamaation, mutta jos hyvitys maksetaan, laskuttaja päättää reklamaation hyvityslaskun suorittamisen yhteydessä. Kaikki nämä toimenpiteet jättävät jäljen kohdeorganisaation tietojärjestelmään, josta laadunhallinnasta vastaavat henkilöt tarkastelevat reklamaatioita kokonaisuuksina ja yhteenvetoina toimivamman prosessin kehittämiseksi ja tasaisen laadun varmistamiseksi.

Kohdeorganisaatiossa reklamaation vastaanottavia henkilöitä on ohjeistettu kuvion 8 mukaisesti keräämään tarvittavat tiedot asiakkaalta ja suorittamaan välittömät toimenpiteet, jotta reklamaatioprosessi saataisiin nopeasti vireille. Vaikka kohdeorganisaation reklamaatioprosessi on hyvin vakioitu, reklamaatiot voivat olla hyvin erilaisia, mikä tekee prosessin sujuvuudesta tapauskohtaista. Kohdeorganisaatio on julkilausunut asiakaslupauksenaan käsitellä reklamaatio kymmenen arkipäivän kuluessa reklamaation vastaanottamisesta. Vastausviestissä asiakkaalle ilmoitetaan, mitkä syyt johtivat virheen tapahtumiseen ja millaisia korjaavia toimenpiteitä tehdään vastaavan virheen ehkäisemiseksi. Tämän aikataavoitteen kanssa on kohdattu välillä suuriakin ongelmia, joiden syihin syvennytään myöhemmin haastatteluissa. Prosessin keston venymiseen voi vaikuttaa moni tekijä, kuten reklamaation myöhäinen kirjaaminen järjestelmään, prosessiin osallistuvien henkilöiden kiireinen aikataulu, tiedonkulun katkeaminen tai ongelman juurisyyn hankala selvittäminen.



KUVIO 8 Reklamaation vastaanottamisessa huomioon otettavat seikat kohdeorganisaatiossa

Kohdeorganisaation linjauksen mukaisesti reklamaatiovastaava käynnistää virheen selvittämiseksi juurisyysanalyysin niistä reklamaatioista, joista maksettava hyvitys ylittää 2000 euron summan. Vuonna 2015 tällaisia reklamaatioita kirjattiin 47 kappaletta ja vuonna 2014 56 kappaletta. Analysoimiseen ja ongelmanrat-

kaisuun käytettäviä työkaluja ovat esimerkiksi 5x-miksi ja hiljattain käyttöön vihitty 8D-prosessi. Mikään ei estä tekemästä juurisyyanalyysia myös tätä rajapyykkiä pienemmistä reklamaatioista, mutta kyseisen summan ylitys käynnistää analyysiprosessin varmasti. Juurisyyanalyyseissa havaituille ongelmien aiheuttajille määritetään ongelman poistavat korjaavat toimenpiteet. Reklamaatiovastaavan vastuulla on varmistaa, että korjaavien toimenpiteiden aloittaminen ja toteutus tulevat suoritetuiksi sekä tarvittaessa antaa resurssit toimintasuunnitelman toteuttamiseksi. Toimenpiteiden toteutuksesta ja ongelman poistumisen valvomisesta keskustellaan haastatteluissa tarkemmin.

Asiakas saa reklamaatioonsa vastauksen aina myyntipäälliköltä, huolimatta prosessiin osallistuvien henkilöiden määrästä. Vastaus voidaan toimittaa suullisesti, sähköpostilla, toiminnanohjausjärjestelmästä saatavalla PDF-lomakkeella tai tarvittaessa asiakkaan omalla vastauslomakkeella. Asiakkaaseen ei reklamaatioprosessin aikana olla yhteydessä, jos reklamaatioon ei liity lisätiedon tarvetta. Jos reklamaatioon liittyy hyvitys, asiakasvastuullinen myyntipäällikkö voi hyväksyä alle 8000 euron arvoiset hyvitykset, mutta jos yhdelle reklamaatiolle kohdistuva hyvitys on suurempi kuin 8000 euroa, hyväksyntä on haettava myyntijohtajalta, joka esittelee asian myös johtotiimissä. Tällaisia reklamaatioita esiintyy kuitenkin harvoin (vuonna 2015 1 kpl ja vuonna 2014 4 kpl). Normaalisti kohdeorganisaatio hyvittää enintään toimituserän viallisten tuotteiden arvon, mutta poikkeustapauksissa ja erittäin painavin perusteluin korvaus voi olla laajempi.

3.1.2 Tapaukseen liittyvät asiakassuhteet

Tutkittavat asiakassuhteet valittiin tähän tutkimukseen niiden suuruuden ja merkittävyyden perusteella. Kyseiset asiakkuudet ovat kohdeorganisaation kaksi suurinta ja heidän kanssaan keskustellaan keskimäärin kerran kvartaalin aikana reklamaatioista niin kutsutuissa laatupalavereissa, joiden tavoitteena on parantaa yhteistyössä prosessien ja tuotteiden laatua ja täten ehkäistä potentiaalisia tulevaisuuden reklamaatioita. Reklamaatiot ovat vain yksi, mutta olennainen osa palaverin sisältöä, sillä palavereissa asiakkaat saavat tietoa suunniteltujen ja käynnissä olevien korjaavien toimenpiteiden toteutuksesta ja onnistumisesta. Tämä tieto jää useimmilta asiakkailta saamatta, sillä kohdeorganisaatio ei ohjearvallisesti viesti asiakkailleen reklamaatiosta seuranneiden toimenpiteiden toteutuksesta. Asiakkaat saavat toki tiedon suunniteltavista toimenpiteistä reklamaation vastausviestissä. Yleisesti näihin laatupalavereihin osallistuu kohdeorganisaatiosta myynnin, laadunhallinnan, tuotekehityksen ja tuotannon edustajat sekä asiakkaan puolelta ostajat ja tuotannon edustajat. Tässä tutkimuksessa haastatellaan molemmilta asiakkailta kahta henkilöä, joista toinen näkee reklamaatioprosessin hallinnollisesta näkökulmasta ja toinen osallistuu siihen aktiivisesti reklamoimalla kohdeorganisaation viallisista tuotteista tai toiminnoista.

Tyypillisesti tapauksessa tutkittavat asiakkaat reklamoivat viallisista tai vääränlaisista tuotteista, joita asiakas ei kykene käyttämään ja jonka vuoksi he vaativat kohdeorganisaatiolta hyvitystä. Hyvityssumma nousee vuositasolla

kymmeneen tuhansiin, joten hyvityseurojen vähentämiseksi korjaavien toimenpiteiden toteutuminen ja tehoaminen ovat avainasemassa. Muita kyseisten asiakkaiden reklamaatioiden kohteita ovat muun muassa hintavirheet (laskutettu väärällä hinnalla), myöhästynyt toimitus, vääränlainen pakkaaminen ja tuotteen heikko laatu.

Asiakas A kuuluu samaan konserniin kohdeorganisaation kanssa ja on kokonaisuudessaan kohdeorganisaation suurin asiakas. Asiakassuhdetta voisi kuvailla muista poikkeavaksi kahdesta eri syystä. Ensimmäkin asiakkaan kuuluminen samaan konserniin on vaikuttanut siihen, että ostot kohdeorganisaatiolta on suoritettu käytännössä ilman kilpailutusta. Tähän on tullut muutos vuonna 2015, jolloin asiakas on ostanut osan tuotteista muualta. Tämä saattaa vaikuttaa reklamoimiseen, sillä asiakkaan laatumielikuva on eri toimittajien myötä todennäköisesti laajentunut kyseisten tuotteiden osalta. Toiseksi asiakkaan ostama perustuote on pysynyt hyvin pitkään samana. Tätä myötä asiakassuhdetta on hankala syventää, sillä perustuotteeseen ei ole pieniä muutoksia lukuun ottamatta tehty innovaatioita, mikä tekee asiakkuuden hyvin stabiiliksi.

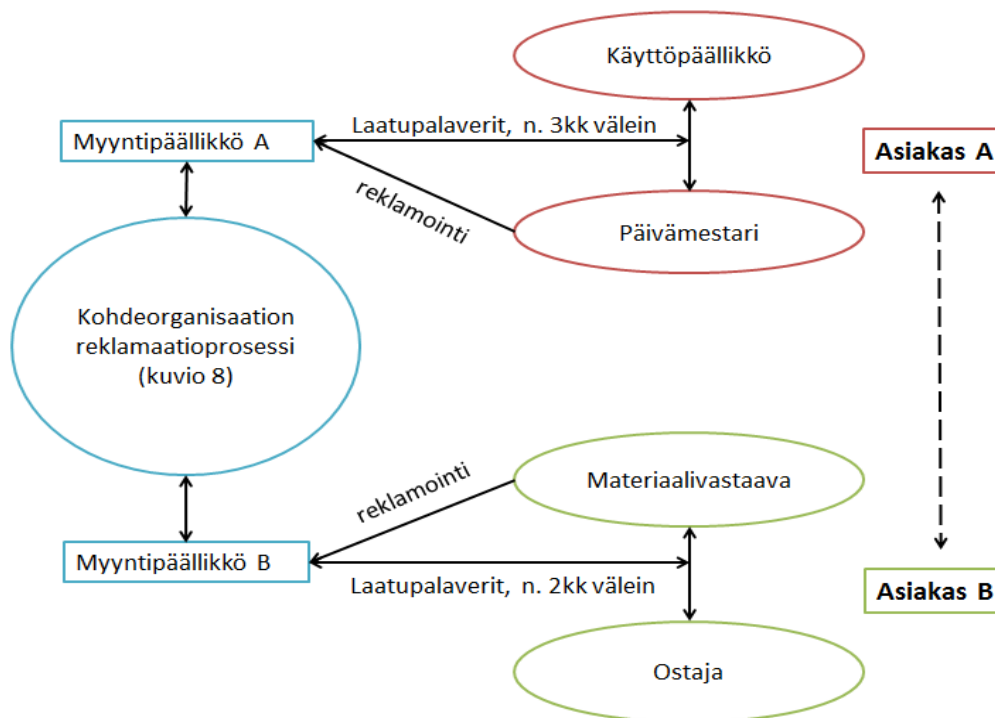
Asiakas A reklamoi vuonna 2015 39 kertaa, minkä seurauksena kohdeorganisaatio maksoi hyvityksiä lähes 24 000 € edestä. Vuotta aiemmin A:lle myönnettiin hyvitystä yli 12 000 € 21 reklamaatiosta. Asiakkaan aikaisemman reklamaatioista vastanneen henkilön jäädessä eläkkeelle vuoden 2015 kesällä ja tätä seuranneen uuden nimityksen myötä reklamaatioiden lukumäärä on kasvanut räjähdysmäisesti. Tästä syystä A:n kanssa aloitettiin laatupalaverit syksyllä 2015. Kirjoitushetkellä vain kaksi palaveria on pidetty, joten palaverien vaikutuksia on vielä hankala havainnoida, mutta niistä keskustellaan haastatteluissa.

Asiakas B on kohdeorganisaation suurin konsernin ulkopuolella oleva asiakas. Suuruusluokan myötä B saa kohdeorganisaatiolta erityiskohtelua teknisen asiakaspalvelun muodossa sekä reklamaatiotapauksissa että niiden ulkopuolella. Kohdeorganisaation pitkäaikainen tekninen asiantuntija käy B:n luona selvittämässä ja korjaamassa mahdollisia ongelmia ja B:ltä saadun palautteen myötä parantaa myös kohdeorganisaation omia tuotantoprosesseja toimivimmiksi. Reklamaatioita kohtaan B:n asenne koetaan varsin jyrkäksi, sillä he odottavat kohdeorganisaation parantavan omia prosessejaan niin toimiviksi, ettei heidän tarvitsisi reklamoida ollenkaan. Laatupalavereiden myötä reklamaatiomäärien laskeva kehitys on parantunut, mutta tietyt, melko vakioidut syyt tuottavat säännöllisesti päänvaivaa. Myös tästä keskustellaan lisää haastattelujen yhteydessä.

Vuonna 2015 B reklamoi kirjallisesti 35 kertaa, joiden perusteella maksettiin hyvityksiä yli 13 000 € edestä. Vuotta aiemmin B:lle maksettiin yli 32 000 € 44 reklamaatiosta. Lisäksi B laskuttaa jokaisesta virallisesta reklamaatiosta käsitteilykulun, joka automaattisesti lisätään kohdeorganisaation myöntämään hyvitykseen. Tällaista laskutusosoikeutta ei kohdeorganisaatioissa pääsääntöisesti myönnetä asiakkaille, mikä osaltaan osoittaa B:n tärkeyden kohdeorganisaatiolle.

3.1.3 Tutkittavan tapauksen konteksti

Esitettyjen tietojen pohjalta tapauksesta on muodostettu kontekstikuvaus (kuvio 9), jossa on eritelty olemassa olevat prosessit, molemmat tutkittavat asiakassuhteet erikseen sekä kohdeorganisaation ja asiakkaiden väliset suhteet. Tämä konteksti antaa hyvän pohjan tutkimuskysymysten ratkaisemiselle, mutta ei avaa reklamaatioprosessin toimivuutta kaikista näkökulmista. Esimerkiksi asiakkaiden omat prosessit eivät kuulu tämän tutkimuksen relevanttiin sisältöön, joten asiakassuhteita käsitellään vain vuorovaikutuksen kannalta. Kuviossa asiakkaiden välinen suhde on merkitty poikkiviivoin sillä perusteella, että asiakassuhteita tarkastellaan suhteessa toisiinsa ja etsitään tutkimuskysymysten kannalta merkityksellistä sisältöä vertailemalla asiakkaiden kokemuksia reklamaatioprosessista. Oikeaa vuorovaikutusta ei siis asiakkaiden välillä ole, vaan poikkiviivoilla tarkoitetaan asiakkaiden vertailua toisiinsa kohdeorganisaation reklamaatioprosessin suhteen.



KUVIO 9 Tapauksen konteksti

3.2 Tapaustutkimus tiedon lisääjänä ja ongelman ratkaisijana

Tapaustutkimus on vakiinnuttanut asemaansa tieteellisen tutkimuksen kentässä jo noin vuosisadan ajan (Creswell, 2013, 97) ja siitä on tullut erittäin suosittu ja käytetty metodologia liiketoiminnan ympäristön (Bryman & Bell, 2011, 59), sekä sosiaalisesti ja poliittisesti liittyvien ilmiöiden tutkimisessa (Yin, 2009, 4). Tähän tutkimusstrategiaan liittyy olennaisesti tietyissä rajoissa oleva tutkimusongelma,

jota tutkitaan ongelmaa ympäröivässä kontekstissa ja joka pyritään ratkaisemaan hyödyntäen sekä laadullisia että määrällisiä tutkimusmenetelmiä (esim. Eriksson & Koistinen, 2005, 4). Tavoitteena ei ole löytää yleistettävää tietoa, vaan kasvattaa tietämystä tutkittavasta ilmiöstä sen omassa kontekstissaan (Johnston, Leach & Liu, 1999). Vaikka tapausta tutkitaan aina omassa ympäristössään, saatu tutkimustieto ei välttämättä ole täysin kontekstisidonnaista, vaan tulokset voivat olla yleistettävissä muihinkin tapauksiin. Esimerkiksi tutkimuksen lukijat voivat testata lukemansa tutkimuksen yleistettävyyttä vertaamalla tapaustutkimusraportin tuloksia omaan tapaukseensa (Lapan & Armfield, 2009, 165). Perryn (1998) artikkelissa esitetään, että yleisesti pätevän teorian rakentamiseen ja argumentointiin vaaditaan kuitenkin vähintään neljä tutkittavaa tapausta, mieluummin tosin enemmän kuin kymmenen. Koska tutkimusmetodologian perimmäiset tavoitteet pohjautuvat kontekstitietämyksen kasvattamiseen, uuden teorian luominen ei ole monissa tapauksissa tarpeellista. Joka tapauksessa, heikon yleistettävyyden ja tutkimusongelmaan esitettyjen ratkaisujen kapea-alaisuuden vuoksi tieteellinen tutkimuskenttä jakautuu tapaustutkimuksen suhteen kahtia (Shuttleworth, 2008): vastustajat kaipaavat kattavampaa tarkastelua ja puolestapuhujat alleviivaavat saatujen tulosten vastaavan tutkimusongelmaan realistisemmin kuin muilla tutkimusmenetelmillä saadut tulokset vastaisivat.

Vaikka tapaustutkimukseen liittyikin olennaisesti ilmiöiden ymmärtäminen, kaikki tapaustutkimus ei ole laadullista tutkimusta, eikä kaikki laadullinen tutkimus ole tapausten tutkimista (Eriksson & Koistinen, 2005). Laadullisia menetelmiä hyödynnetään kuitenkin usein tapaustutkimuksessa, jotta tutkittavista ilmiöistä ja niiden olosuhteista olisi mahdollista kerätä monipuolista ja merkityksellistä aineistoa. Lisäksi kyseisillä metodologioilla on samoja tavoitteita, sillä molemmat pyrkivät selittämään tutkimusongelmaa analysoimalla ihmisten käsityksiä sitä kohtaan (Bryman & Bell, 2007, 416). Vivahde-erona on, että tapaustutkimuksessa tälle ymmärrykselle haetaan tukea myös muista omaa kontekstia koskevista tiedonlähteistä, joka voi olla määrällistä aineistoa siinä missä laadullistakin.

Tässä tutkimuksessa tapausten kontekstia ja sen syvällistä ymmärtämistä tutkitaan pääasiallisesti laadullisilla menetelmillä, joten seuraavissa luvuissa keskustellaan ensin laadullisen tutkimuksen luonteesta, jonka jälkeen havainnollistetaan tapaustutkimuksen periaatteita ja kuvataan sitä, miten ne toteutuvat tässä tutkimuksessa.

3.2.1 Laadullinen tutkimus tapausten ymmärtämisen vaikuttajana

Laadullinen tutkimus on yleiskäsite niille monille erilaisille tutkimustavoille, joiden tarkoituksena on havainnoida sosiaalisia suhteita (Saldana, Leavy & Beretvas, 2011, 3). Tyypillisesti tutkimuksen lähtökohtana on todellisen elämän kuvaaminen, mikä tarkoittaa, että laadullisilla menetelmillä tutkija havainnoi olosuhteita, persoonia, motivaatioita ja muita asioita, joita ei voi määrällisesti mitata. Tavoitteena on tutkia kohdetta mahdollisimman kokonaisvaltaisesti, jotta tutkija voi ymmärtää tutkimaansa ilmiötä mahdollisimman moniulotteisesti. (Hirsjärvi

ym., 2009, 161.) Kokonaisvaltaista ymmärtämistä ei voi saavuttaa vain vastamalla suoriin kysymyksiin, vaan tutkijan pitää perehtyä tutkittavan ilmiön taustavaikuttajiin, syihin, vaihtoehtoihin ja seurauksiin (Stake, 2010, 49). Tällainen pureutuminen ilmiön taustoihin ei onnistu ilman aktiivista vuorovaikutusta ja havainnointia, joten laadulliseen tutkimukseen liittyy aina subjektiivinen näkökulma, mikä osaltaan vaikuttaa tutkimuksessa esitettäviin analyysihin (Stake, 2010, 29).

Laadullisia menetelmiä käyttävä tutkija voi kerätä aineistoa esimerkiksi haastattelemalla, havainnoimalla ja tekemällä muistiinpanoja, sekä tulkita hankkimaansa aineistoa lukuisin eri tekniikoin (esim. Huttunen, 2010, 32). Haastattelu on yksi yleisimpiä tutkimuskeinoja tutkittavan ilmiön luonteen hahmottamiseksi. Haastatteluanalyysissa on olennaista, että haastateltavien kertomuksia tutkittavasta ilmiöstä ei tule arvioida tosina, vaan ihmisten omina tulkintoina asioiden luonteesta. Vaikka haastateltavat kokevat mielipiteensä totena, se ei kuvaa koko ilmiötä puolueettomasti kaikista näkökulmista. Tutkijan on kuitenkin mahdollonta ymmärtää tutkittavaa ilmiötä havainnoimatta ihmisten käsityksiä tutkittavan ilmiön luonteesta, sillä jokainen ilmiön vaikutusalueella oleva kokee kontekstin eri tavoin (Stake, 2010, 49). Jos ihmisten käsityksiä ilmiöstä ei huomioida, tutkimuksesta puuttuu yksi sen olennaisimpia osia, sillä ilmiöt ja kontekstit rakentuvat pitkälti ihmisten käsitysten mukaisesti.

Laadullinen tutkimus on tulkinnanvaraista, tilannesidonnaista, kokemuksiin perustuvaa ja persoonan vaikutuksen alaista. Kaikki nämä ominaisuudet voivat vääristää tuloksia tosiasialliseen ilmiöön verrattuna, mutta hyvä tutkija parantaa tutkimuksen ja reaali maailman vastaavuutta sitomalla havaintonsa tutkimuskontekstiin, liittämällä ne aikaisempaan teoriaan ja jättämällä persoonallisuudet huomiotta mahdollisuuksien mukaan (Stake, 2010, 30). Tämä kuvaus sopii yhtä hyvin myös tapaustutkimukseen. Kvalitatiivinen tutkimus ja tapaustutkimus ovatkin paikoitellen lähes rinnakkaisia tutkimusmetodologioita, sillä molemmissa suuntauksissa tavoitellaan usein laajempaa ymmärrystä tutkimuskontekstista. Tapaustutkimus, kuten myös laadullinen tutkimus, tarkastelevat ilmiöitä aineistosta ilmaantuvien vihjeiden perusteella, mutta tapaustutkimuksessa nämä ratkaisun avaimet sovitetaan vielä tutkimuskontekstiin ja niiden tosiasiallisuus arvioidaan vertaamalla niitä kontekstin muuhun todistusaineistoon (vrt. Alasuutari, 1994, 23).

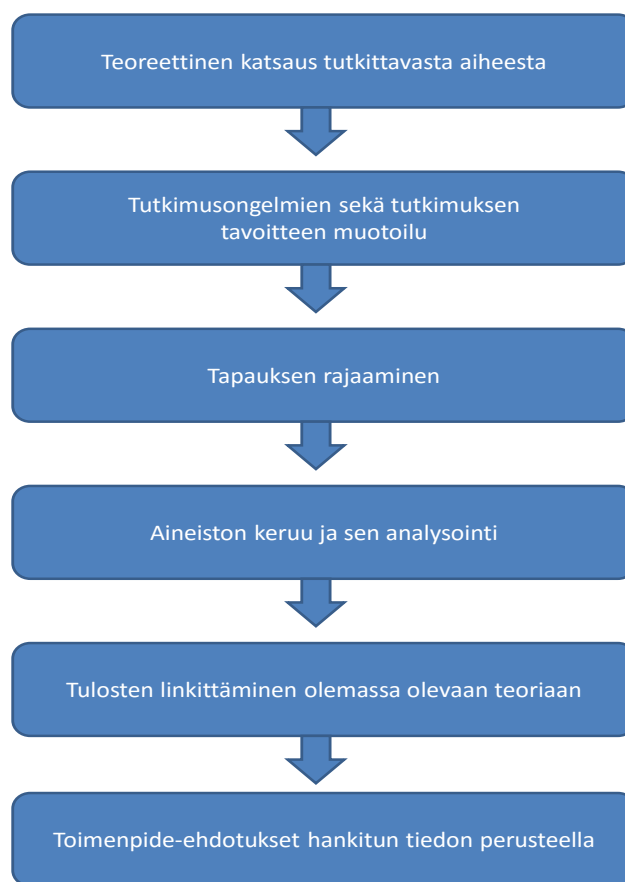
Laadullisen tutkimuksen tuloksia ei voi kokonaan esittää ilman tutkijan omaa persoonaa, mikä on toisaalta nähtävä kyseisen metodologian vahvuutena. Tutkijan subjektiivinen tulkinta - johon voi vaikuttaa muun muassa koulutus, poliittinen ajatusmaailma, aikaisemmat kokemukset ja vapaa-ajan aktiviteetit (Stake, 2010, 48) - voi antaa tutkittavan ilmiön kontekstiin uuden näkökulman, jota tapaukseen liittyvät henkilöt eivät ole ajatelleet aiemmin. Tapaustutkimuksessa uudet näkökulmat ovat yhtä tervetulleita kuin laadullisessakin tutkimuksessa, mutta avustaakseen tapauksen ratkaisemisessa, niiden täytyy liittyä tutkittavan tapauksen kontekstiin. Muuten näkökulma ei olennaisesti hyödytä tutkimuskohdetta.

3.2.2 Tapaustutkimuksen tarkoitus ja rakentuminen

Tapaustutkimuksen perimmäisiä motivaatioita ovat halu ymmärtää monimutkaisia ja –ulotteisia sosiaalisia ilmiöitä (Yin, 2009, 4) sekä oppiminen niitä ilmentävien tapausten avulla (Metsämuuronen, 2005, 206). Ymmärtääkseen näitä ilmiöitä tutkija kuvailee tapausten luonnetta tarkastelemalla niiden kontekstia, käyttämällä useita eri tiedonlähteitä aineistonhankinnassa, vertailemalla aineistojaan toisiinsa sekä vetämällä johtopäätökset analyysien tuloksista kontekstin puitteissa. Tapauksen ratkaisemiseksi ja siitä oppimiseksi tutkijan on kerättävä monipuolista aineistoa tutkimuskontekstiin kuuluvista ihmisistä, suhteista, tapahtumista, prosesseista ja ilmiöistä. Tavoitteena on saada tarkkoja ja yksityiskohtaisia tietoja tutkittavasta kontekstista. (Lapan & Armfield, 2009, 165.) Tapaustutkimus voi olla hyvinkin pieneen alaan pureutuvaa (kuten yksittäinen tapaus / organisaatio / henkilö / sijainti) tai yhteen tapauskontekstiin voi kuulua samanaikaisesti monta edellä mainittua tekijää. Yksittäistä tapaustutkimusta voi laajentaa myös tutkimalla suurempaa aikaväliä, vertaamalla tapauksen kontekstia toiseen vastaavaan, tai keräämällä monipuolista aineistoa tapauksesta. Rikasta aineistoa tutkija saa esimerkiksi havainnoimalla, haastattelemalla, lukemalla raportteja ja analysoimalla lukuja. (Creswell 2013, 97.)

Koska tapaustutkimus abduktiivisena prosessina nojaa vahvasti sekä teoriaan että aineistolähtöiseen tietoon, tapaustutkimus on mainio tapa testata olemassa olevien teorioiden ja mallinnuksien toteutumista reaaliympäristössä (Shuttleworth, 2008). Varsinkin liiketoiminnan kontekstissa tapaustutkimus on havaittu hyväksi työkaluksi soveltaa tieteellisiä mallinnuksia omaan toimintaympäristöön. Saadut tulokset ja johtopäätökset ovat usein tapauksen kohteelle käyttökelpoisempia ja toteutettavampia kuin tapausraportissa siteerattavissa tutkimuksissa esitetyt tulokset (Johnston ym., 1999).

Tapaustutkimukselle ei ole olemassa mitään vakinaistettua etenemisjärjestystä, koska se etenee eri konteksteissa ja eri muodoissaan monilla eri tavoilla. Tutkija käy monia vaiheita läpi samanaikaisesti ja palaa tarkentamaan aikaisemmin kirjoittamaansa vastaamaan paremmin nykytilannetta (Eriksson & Koistinen, 2005, 19). Lapanin & Armfieldin (2009) mukaan koherentin tapaustutkimusraportin tulisi kuitenkin sisältää tutkittavan tapauksen kattava esitys, tutkimusongelmien muotoilun perustelut, aineistonkeruun kuvaaminen sekä analyyseista saatujen tulosten esittäminen tapauksen ratkaisua hyödyttävällä tavalla. Tässä tutkimuksessa tutkimusprosessi noudattaa jotakuinkin kuviossa 10 esitettyä kaavaa. Vaikka kuviossa esitetäänkin eteneminen nuolilla, tutkimusprosessin aikana on jouduttu palaamaan taaksepäin useita kertoja täydentämään tutkimuksen kannalta puutteellisia tietoja ja tarkentamaan aikaisempaa materiaalia tutkimuksen myöhemmässä vaiheessa saadun tiedon mukaiseksi.



KUVIO 10 Tutkimusprosessin eteneminen

Johnstonin ym. (1999) mukaan kaiken tapaustutkimuksen tulisi perustua aikaisempiin tutkimuksiin, sillä teoreettinen ymmärrys tapauksen avainkäsitteistä ja niiden taustasta helpottaa tutkijaa etsimään omaan tutkimusongelmaansa relevanttia tietoa kohdeympäristössä. Teoreettinen kokonaiskuva opastaa tutkijaa myös oleellisten metodien ja menetelmien käytössä aihepiirin tieteellisen linjauksen mukaisesti (Yin, 2009, 27). Hyvä teoriaymmärrys auttaa myös tutkimushaastatteluiden toteuttamisessa, sillä se auttaa tutkijaa kysymään teorian kannalta hyviä jatkokysymyksiä (Yin, 2009, 69), mutta sen ei toisaalta saa antaa vaikuttaa aineiston rajautumiseen vain olemassa olevan teorian ympärille. Tämän tutkimuksen viitekehukseksi rajattu teoria on esitetty jo aikaisemmin kuviossa 6. Viitekehys määrittää haastattelurungon alustavat teemat, joiden toimivuutta ja vaikuttavuutta pyritään selvittämään haastateltavilta. Tämä ei kuitenkaan sulje pois mahdollisuutta sivuuttaa teoreettista viitekehystä, jos haastatteluissa ilmenee muita olennaisia reklamaatioprosessiin vaikuttavia tekijöitä.

Tutkimuksen tapaus on rajattu koskemaan vain yhtä organisaatiota ja sen yhtä prosessia, joten luonnollisesti yksittäinen tapaustutkimus (*single case study*) vastaa parhaiten tutkimuksen tarkoituksen toteutumista. Yksittäiset tapaukset mahdollistavat hyvin tapauksen kontekstin ja siihen vaikuttavien suhteiden yksityiskohtaisen kuvailun, josta voi kummuta uusia innovaatioita ja ajattelumal-

leja, joita ei ole käsitelty aikaisemmassa teoriassa (Cunningham, 1997). Yksittäisen tapauksen päätarkoitus tieteellisessä tutkimuksessa on yleensä esittää tutkimuskontekstin ratkaisuksi nykytilan kuvaus ja valistunut ehdotus sen parantamiseksi. Yksittäisiä tapaustutkimuksia käytetään yleisesti jonkun ohjelman tai prosessin analysoimiseksi, tarkoituksena antaa päättäjille ja muille sidosryhmille tietoa tutkimuskohteen toimivuudesta (Lapan & Armfield, 2009, 168), sillä tutkimusympäristöille tyypillinen lyhyt aikajänne ei yleensä mahdollista syvempää seurantaa.

Etenemisprosessin seuraavista askelista, eli aineistonkeruusta ja sen analysoinnista keskustellaan seuraavissa luvuissa. Aineiston perusteella analysoidut tulokset linkitetään teoriaan luvussa 4 ja jatkotoimenpide-ehdotukset esitetään luvussa 5.

3.3 Haastattelu aineiston tuottajana ja analyysin kohteena

Rapportin (2012, 55) mukaan haastattelua voi kuvailla ei-rutinoituneena, tarkoituksenmukaisena keskusteluna, jonka suunnan vähintään toinen osapuoli on ennalta määrittänyt. Tämä määritelmä sisältää hyvin elementit, jotka kuuluvat lähes kaikkiin haastatteluihin. Haastattelu on joustava tapa kerätä aineistoa, jota voi analysoida monilla eri tavoilla, mutta muodosta riippumatta tutkimushaastattelun tavoite on aina sama: saada tutkimuksen tarkoituksen kannalta hyödyllistä aineistoa analysoitavaksi.

Monipuolisen aineiston kerääminen on yksi haastattelumenetelmän vahvuuksista. Hyvä haastattelija saa haastateltavilta monipuolisesti tietoa tutkimusongelmasta ja sen ympäristöstä, sekä näkemystä haastateltavien asenteista tutkittavaa kontekstia kohtaan. Näin tutkijalla on mahdollisuus ymmärtää laajoja kokonaisuuksia tutkittavan ilmiön tilasta. Haastattelut valitaan aineistonkeruumuodoksi usein kolmesta syystä: 1) haastateltavan ainutlaatuisen tiedon tai tulokinnan hankkiminen 2) tutkittavan ilmiön analysoiminen eri ihmisten havaintojen perusteella ja 3) tutkittavan ilmiön juurisyy - jota tutkijan on mahdotonta havainnoida omilla aisteillaan - selvittäminen (Stake, 2010, 95).

Erilaiset tutkimuskysymykset ja niiden näkökulmat vaativat joustavuutta haastattelulta. Tästä syystä on kehitelty useita eri haastattelumuotoja, jotka mahdollistavat erilaisiin tutkimusongelmiin keskittyvän tarkoituksenmukaisen ja mielekkään aineiston keräämisen. Haastattelumuotoja voidaan eritellä monella eri tavalla, mutta tyypillisin jaottelu on usein sen järjestäytyneisyysasteen mukaan (Hirsjärvi ym., 2009, 208) täysin kontrolloitu tai täysin avoin haastattelu, tai jossakin näiden kahden ääripään välillä. Haastattelumuodon valinta vaikuttaa aineiston sisältöön, sillä täysin strukturoimattomassa haastattelussa aineistoon kertyy tutkimusongelman kannalta paljon epärelevanttia materiaalia, kun taas hyvin järjestäytyneessä haastattelussa aineisto voi rajautua liian suppeaksi eikä tutkimuksen kannalta "oikeita" näkökulmia välttämättä nouse esille (Hirsjärvi & Hurme, 2001, 45–46).

Haastattelupohjainen aineistonkeruu sisältää paljon etuja, mutta samalla osa eduista voidaan tulkita myös haittoina. Etuja ovat muun muassa aineistonkeruun joustavuus, suora kontakti tutkittavan kanssa, uusien näkökulmien ilmentyminen, mahdollisuus pyytää väitteille perusteluja sekä mahdollisuus palata haastateltavan kanssa myöhemmin asiaan (Hirsjärvi ym., 2009, 205). Haastattelutilanteessa on myös mahdollista analysoida haastateltavien motiiveja, sillä tutkija voi tarkastella ja tulkita keskustelun lomassa haastateltavan tarkoituksellista tai tahatonta ei-kielellistä vuorovaikutusta (Hirsjärvi & Hurme, 2001, 34). Menetelmän haittoina Hirsjärvi ym. (2009, 205) mainitsevat muun muassa itse haastattelun ja sen analysoinnin vievän paljon aikaa. Tutkijan kokemus haastattelijana vaikuttaa myös aineiston laajuuteen tai sen oikeellisuuteen. Kokematon haastattelija voi johdatella haastateltavaa tai harhauttaa häntä, jättää olennaisia perusteluja kysymättä, tulkita väärin ironisia ilmauksia ja kysyä liian yksityiskohtaisia kysymyksiä, jolloin todellista keskustelua ei pääse syntymään. Tutkijan tulisi myös huomioida haastateltavan asema tai tilanne vastauksiin vaikuttavana tekijänä. Haastateltava voi kokea joutuvansa vastaamaan tietyllä tavalla, vaikka hänen todellinen mielipiteensä olisikin erilainen. Esimerkiksi yrityksen johto on voinut ilmaista odottavansa työntekijältä tietynlaista vastausta, eikä henkilö uskalla vastustaa näitä odotuksia.

Tässä tutkimuksessa hyödynnetään haastattelua pääasiallisena aineistonkeruumuotona, sillä tarkoituksena on ymmärtää tutkittavan ilmiön taustoja ja ihmisten suhtautumista aiheeseen. Tällaista aineistoa on hankala kerätä muilla menetelmillä. Haastattelurungon suunnittelussa on hyödynnetty aikaisempaa teoretietoa ja haastattelu onkin jaettu aikaisemmissa tutkimuksissa havaittuihin teemoihin. Tästä syystä myös tutkimuksen aineisto päätettiin kerätä teemahaastatteluilla. Aiheesta keskustellaan lisää seuraavien lukujen yhteydessä.

3.3.1 Tutkimusaineiston keruu

Haastattelut muodostavat tämän tutkimuksen pääasiallisen aineiston. Toissijaista aineistoa edustaa edellä kuvattu tutkittavan tapauksen konteksti (kuvio 9 luvussa 3.1.3). Analysoinnin tukemiseksi tutkimuksessa tarkastellaan kohdeorganisaation tietojärjestelmistä saatavia koosteita, joiden avulla reklamaatioprosessia voi tarkastella myös määrällisen tiedon puitteissa. Järjestelmät mahdollistavat myös yksittäisten reklamaatioiden tarkastelemisen, jos se on tarpeellista tutkimusongelmien kannalta. Lisäksi, tutkittavia asiakassuhteita hallinnoivilta vastuumyyjiltä kysytään kokemuksia aikaisemmasta vuorovaikutuksesta kyseisten asiakkaiden kanssa, jotta tapauksen konteksti on mahdollista kuvailla yksityiskohtaisesti eri näkökulmista.

Ensimmäisellä haastattelukierroksella keskustellaan kohdeorganisaation reklamaatiiovastaavien ja paljon reklamaatioiden kanssa tekemisissä olevien henkilöiden kanssa. Näillä haastatteluilla pyritään selvittämään kohdeorganisaation sisäinen näkökulma reklamaatioprosessin sujuvuudesta, juurisyiden löytämisen ja korjaavien toimenpiteiden tehokkuudesta, ongelmien toistuvuuden katkaisemisesta ja reklamaatiokulttuurin toimivuudesta kohdeorganisaatiossa. Haastat-

teluihin osallistuu yrityksessä vasta aloittaneita ja jo pitkään vastaavissa tehtävissä olleita, mikä mahdollistaa rikkaan ja monipuolisen aineiston. Toisella kieroksella haastatellaan kohdeorganisaation kahden merkittävän asiakkaan kahta edustajaa, eli asiakashaastatteluita tehdään yhteensä neljä kappaletta. Näissä haastatteluissa keskustellaan samoista teemoista asiakkaiden näkökulmasta ja niiden vaikuttavuudesta asiakkaan reklamaatiokokemukseen. Tutkittavat asiakkaat ovat kohdeorganisaatiolle pitkäaikaisia ja arvokkaita kumppanuuksia, joten heidän kanssaan reklamaatioista ja parannustoimista ollaan säännöllisesti yhteydessä niin kutsutuissa laatupalaverissa.

Haastattelun kysymykset määräytyvät kahdesta eri lähteestä. Ensinnäkin haastatteluissa tavoitellaan näkökulmia kohdeorganisaation jatkuvasta parantamisesta vastaavan johtajan kysymyksiin. Nämä kysymykset kohdistuvat soveltuvin osin sekä henkilöstöön kohdistuviin että asiakashaastatteluihin. Kysymykset pureutuvat suoraan tutkittavaan aihepiiriin ja niillä pyritään löytämään syvällisempää ymmärrystä prosessin toimivuudesta, mikä oikeuttaa niiden käytön tässä tutkimuksessa. Toiseksi, haastattelukysymykset pohjautuvat reklamaatioaihepiirin laajasti tutkittuun teoreettiseen taustaan, jonka testattuja kysymyksiä sovelletaan tämän tutkimuksen tarkoituksiin. Nämä kysymykset eivät sellaisenaan tule haastattelurunkoon, vaan haastatteluissa pyritään tarkastelemaan niiden avulla tutkittavaa ilmiötä ja näiden jo tutkittujen kysymysten suhdetta tämän tutkimuksen kontekstiin.

Kuten mainittu, tutkimusaineisto kerätään teemahaastatteluilla. Teemahaastattelu on puolistrukturoitu haastattelumenetelmä, jossa edetään ennalta valittujen teemojen mukaan. Kysymysten tarkalla muodolla tai järjestyksellä ei ole haastattelun kannalta suurta merkitystä. (Hirsjärvi ym., 2009, 208.) Teemahaastattelu etenee varsin avoimena keskusteluna, kunhan tutkija osaa ylläpitää suurimman osan keskustelusta haastatteluteemojen aihepiirissä. Keskeistä ei ole esittää kaikille haastateltaville samoja kysymyksiä, vaan enemmänkin kysyä tarkentavia kysymyksiä haastateltavan vastauksen perusteella. Näin tutkija saa erilaisia näkökulmia samoista teemoista ja haastateltavien ääni pääsee paremmin kuuluviin. (Hirsjärvi & Hurme, 2001, 48–49.) Haastattelukeskustelut aloitetaan pääasiassa ”miten” -kysymyksillä, jotta haastateltavat eivät pysty vastaamaan takaisin pelkkiä ”kyllä” tai ”ei” -vastauksia, vaan heidän on kuvailtava paremmin asiayhteyksiä, suhteita ja muita kysymyksen kohteeseen vaikuttavia asioita (Perry, 1998).

Tämän tutkimuksen haastattelurungon teemat on mallinnettu pääasiassa aihepiirin kirjallisuudesta. Yrityksen näkökulmasta olennaisimmat teemat ovat usein kirjallisuudessa esiintyneet prosesseihin, vuorovaikutukseen ja hyvityksiin liittyvän ohjeistuksen laatu ja käytännön toiminta reklamaatioprosessin aikana, sekä yrityksen reklamaatiokulttuuri (esim. Homburg & Fürst, 2005). Asiakkaan näkökulmasta kyseisille teemoille on löydetty vastinparit oikeudenmukaisuuskirjallisuudesta, joten asiakkaiden kanssa keskustellaan edellä mainittujen toimenpiteiden ja lopputulemien oikeudenmukaisuudesta sekä näiden vaikutuksesta asiakkaan reklamaatiokokemukseen. Lisäksi erityisteemana käsitellään

kohdeorganisaation korjaavien toimenpiteiden prosessia sekä yrityksen henkilöstön että asiakkaiden kanssa. Tutkimuksen teemajaottelut ovat esitetty haastateltaville lähetetyissä saatekirjeissä (liitteet 1 ja 2) ja haastattelurungot liitteissä 3 ja 4. Haastattelut etenivät näiden teemojen sisällä ja järjestys rakentui luonnollisesti haastateltavien vastausten mukaan. Teemahaastattelut suoritettiin tässä tutkimuksessa pääasiassa kasvotusten tehtävänä haastatteluna, mutta välimatkan vuoksi yksi henkilöstön edustaja haastateltiin sähköisesti Microsoft Lync -ohjelman kautta. Asiakkaat haastateltiin heidän omissa toimipisteissään kasvotusten. Kaikki haastateltavat kokivat haastattelun jälkeen, että heillä ei ollut enää mitään lisättävää keskusteluun.

3.3.2 Tutkimusaineiston analysointi

Aineistonkeruu pitäisi aloittaa vasta sitten, kun tutkija on päättänyt, miten hän aikoo käsitellä saamansa aineiston (Yin, 2009, 127). Kun analysointitapa on tiedossa, tutkijalla on mahdollisuus vaikuttaa mielekkääseen analyysiin jo aineistonkeruuvaiheessa. Tässä luvussa käsitellään ensin laadullisen tutkimuksen keinoja aineiston analysoimiseksi, sillä tutkimuksen pääasiallinen aineisto on kerätty laadullisin menetelmin. Tämän jälkeen lisätään vielä tapaustutkimuksen näkökulma aiheeseen.

Laadullisen tutkimuksen analysointi poikkeaa voimakkaasti määrällisen tutkimuksen analysoinnista. Siinä missä määrällisessä tutkimuksessa analyysi suoritetaan vasta kaiken kerätyn aineiston jälkeen, laadullisessa tutkimuksessa tutkijan on hyvä alkaa analysoimaan aineistoa sen keräämisen aikana, välittömästi sen jälkeen ja jopa ennen seuraavan haastattelun alkua (Hirsjärvi & Hurme, 2001, 136). Analysoimalla aineistoa jo keruuprosessin aikana, tutkijalla on mahdollisuus vaikuttaa nykyisen sekä tulevien haastatteluiden suuntaan (Quartaroli, 2009, 273). Laadullisen tutkimuksen analyysi harvoin on johdonmukaista ja yksinkertaista. Analysoidessaan aineistoa tutkija hyödyntää monenlaisia standardeimattomia tekniikoita ja oppii katsomaan aineistoa eri näkökulmista (Hirsjärvi & Hurme, 2001, 136). Esimerkiksi Kvale (1996, 189) jaottelee erilaisia laadullisen aineiston analysointikeinoja eri ryhmiin, mutta kaikilla on sama tavoite: aineiston kuvailu ja tutkijan siitä tekemät tulkinnat. Tämän tutkimuksen analyysi noudattaa pääasiassa Kvalen esittämää lähestymistapaa, jossa tutkija ensin tarkastelee litteroitua aineistoa ja järjestää sen tarkoituksenmukaisesti. Tämän jälkeen tutkija erottelee aineistosta ylimääräiset toistot ja epäolennaisuudet, jonka jälkeen varsinainen analyysi vasta alkaa, toisin sanoen aineiston tiivistäminen, luokittelu ja tulkitseminen. Laadullisessa analyysissä tarkoituksena ei koskaan ole pelkästään järjestää lausuttua aineistoa, vaan tulkita haastateltavan puheetta tutkimusnäkökulmasta ja löytää puheesta ja puhumatta jättäytymisestä merkityksiä tutkimuksen kannalta tärkeistä asiayhteyksistä (Hirsjärvi & Hurme, 2001, 137).

Tapaustutkimuksen analyysi on hyvin vastaavaa kuin laadullisen tutkimuksen analyysi, jos aineisto on kerätty vastaavin keinoin. Tapaustutkimusta on kuitenkin monenlaista, joten sen analysoimiseenkin tarvitaan enemmän työka-

luja kuin vain kvalitatiivisen aineiston analysointimenetelmät. Tapaustutkimukselle tyypillisiä analysointikeinoja ovat teoriasta löytyvien hypoteesien testaaminen tutkimuskontekstissa, tapauksen kuvaaminen ja sen kehittymisen analysointi, sekä kvantitatiivisen että kvalitatiivisen aineiston analysoiminen ja teoriasta löytyvien vastakkaisten hypoteesien tutkiminen tapauskontekstissa (Yin, 2009, 130–134). Teoreettisten hypoteesien testaaminen on hyvin yleistä tapaus- tutkimuksessa ja myös tässä tutkimuksessa etsitään aineistoa, joka testaa aikaisemmassa kirjallisuudessa esiintyneitä johtopäätöksiä tässä tutkimuskontekstissa. Vaikka tässä tutkimuksessa ei varsinaisesti ole käytettävissä määrällistä aineistoa tutkimusongelmien ratkaisemiseksi, tietojärjestelmästä löytyvää dataa käytetään kuitenkin taustoittamaan ja varmistamaan aineistonkeruussa ilmenevien asioiden todenmukaisuutta.

Tämän tutkimuksen haastatteluaineisto analysoidaan luokittelemalla saatu materiaali haastatteluteemojen mukaisesti ympäristöihin sekä haastatteluissa ilmeneviin alateemoihin. Saatuja luokkia vertaillaan kohdeorganisaation henkilöstön ja asiakkaiden välillä sekä molempien ympäristöjen sisällä, tavoitteena vertailun kautta löytää ympäristöjen välisiä merkityksellisiä eroja ja tätä kautta vastauksia tutkimuskysymyksiin. Ruusuvuori, Nikander & Hyvärinen (2010, 15) kuvailevat luokittelua aineiston järjestelmällisenä läpikäyntinä tutkimusongelman ja keskeisten käsitteiden määrittämällä tavalla. Keskeisten teemojen löytäminen aineistosta voi avata ratkaisun luonnetta jo luokitteluvaiheessa, vaikka luokittelu itsessään ei olekaan analyysimenetelmä. Staken mukaan (2010, 150) luokittelu on jatketta tulkinvaraisuudelle, sillä tutkija jaottelee havaitsemiaan asioita omien kokemustensa kautta. Tutkija voi luokitella aineistoa eri tavoin: tutkimuskysymysten mukaan, käsittekartan mukaan tai haastatteluissa havaittujen huomioiden ja saatujen näkökulmien mukaan. Apuvälineenä luokittelussa tutkija voi käyttää erilaisia asteikkoja, jotka kertovat haastateltavan asenteen suunnan (+/-) ja asenteen voimakkuuden (kuten 1-5) (Hirsjärvi & Hurme, 2001, 137). Haastatteluissa ilmentyvien tarinoiden ja esimerkkien koodaamisen voi aloittaa jo haastattelujen aikana, mutta välttyäkseen kaksinkertaiselta työltä, aineiston koodaaminen eri luokkiin kannattaa suorittaa vasta haastattelujen loppupuolella, kun voidaan olettaa, että uutta luokiteltavaa näkökulmaa aiheeseen ei ilmene (Stake, 2010, 151). Tutkijan olisi kuitenkin hyvä havainnoida jo haastattelujen aikana mahdollisia aineistoa luokittelevia koodeja, sillä se helpottaa haastattelun suunnan suunnittelemista ja analyysivaiheen aloittamista. Silti, nämä koodit eivät saa olla liian ylimalkaisia. Juuri eksakti, erilaisista näkökulmista ajateltu koodaaminen auttaa tarkastelemaan olemassa olevaa teoriaa uusien käsitteiden kautta ja uudenlaisia tapoja hahmottaa tutkittavaa ilmiötä (Ruusuvuori ym., 2010, 19). Tutkimusaineiston luokittelussa pyrittiin välttämään aineiston jakamista vain teoriassa esitettyihin teemoihin, vaan tavoitteena oli huomioida uusia, erilaisia näkökulmia jo tutkittujen teemojen sisällä. Tästä keskustellaan enemmän ja tarkemmin tulososiossa.

3.4 Tutkimuksen luotettavuus

Tämän tutkimuksen tavoitteena on etsiä ratkaisua tutkimusongelmiin analysoimalla saatua tietoa ja tapauksen kontekstin suhteita. Koska tutkimusaineisto koostetaan pääasiassa laadullisen tutkimuksen menetelmillä, tässä osiossa keskustellaan erityisesti kyseisen metodologian luotettavuudesta aineistonkeruun ja analysoinnin suhteen. Myös tapaustutkimukselle yleisiä luotettavuuteen vaikuttavia tekijöitä taustoitetaan. Lopuksi esitetään, miten tässä tutkimuksessa luotettavuutta tarkasteltiin ja miten sille asetetut vaateet täytettiin.

3.4.1 Laadullisen ja tapaustutkimuksen luotettavuus

Laadullisen tutkimuksen pätevyyttä tarkastellaan usein luotettavuuden (*trustworthiness*) ja aitouden (*authenticity*) käsitteiden kautta (Bryman & Bell, 2007, 410). Määrällisessä tutkimuksessa käytettävät luotettavuuden mittarit validiteetti, reliabiliteetti ja yleistettävyyys eivät sellaisinaan edesauta laadullisen tutkimuksen luotettavuuden mittaamista, sillä laadulliseen tutkimukseen liittyy olennaisesti kuvailua, ilmiön syvemmän ymmärtämisen tavoittelua, tilannesidonnaisuutta ja tulkinnanvaraisuutta, jotka ovat ristiriidassa mitattavuuden kanssa (Stenbacka, 2001). Anneyn (2014) mukaan laadullisen tutkimuksen luotettavuutta onkin järkevämpää tarkastella pohtimalla analyysistä pohjautuvien johtopäätösten totuudenmukaisuutta, saatujen tulosten hyväksyttävyyttä eri konteksteissa, tutkimuksen jatkamisen johdonmukaisuutta sekä aineistonkeruun neutraaliutta. Lisäksi, laadullisen tutkimuksen luotettavuutta tulisi tarkastella koko tutkimuksen ajan, ei pelkästään tutkimuksen lopussa (Eriksson & Kovalainen, 2008, 295). Kokonaisuudessaan voidaan todeta, että laadullisen tutkimuksen tavoitteet ovat syväluotaavampia kuin määrällisessä tutkimuksessa, joten tavoitteiden mukaisia tuloksia ei ole järkevää verrata samoilla luotettavuuskriteereillä.

Hyvässä laadullisessa tutkimuksessa teoriaa on luettu kattavasti, jotta aihepiiristä voidaan määrittää tutkimuksen perustaksi asetettavat pääkäsitteet. Riittävä ymmärrys aiheeseen liittyvästä kirjallisuudesta avustaa myös tutkimusongelmien asettamisessa mielekkäiksi, jotta ne tukeutuvat teoriaan sekä tuovat teoreettiseen keskusteluun jotain uutta. (Stenbacka, 2001.) Aineistonkeruun suunnitteleminen parantaa tutkimuksen aitoutta, sillä valitsemalla tutkimusongelmaan pätevästi vastaamaan kykenevät haastateltavat sekä suunnittelemalla haastattelukysymykset ja/tai -rungon tutkimusongelmaa hyvin selvittäviksi, kerätty aineisto vastaa hyvin tutkimuskysymyksiin. (Bryman & Bell, 2007, 414.)

Haastattelun aikana luotettavuuden määräytyminen on pitkälti tutkijan varassa. Luotettavuutta lisäävät tutkimusongelman kannalta johdonmukainen haastattelurunko ja siinä pitäytyminen. Keskustelu ei kuitenkaan saa rajoittua valmiiksi suunnitellun rungon mukaiseksi, sillä joustamaton haastattelurunko voi viedä haastattelua eteenpäin ennen kuin haastateltava on saanut ilmaista aiheesta kaiken haluamansa. Aineiston luotettavuus määräytyy tutkijan kokemuksen perusteella. Tutkijan täytyy pitää haastattelutilanne hallinnassa, mutta

samalla hän ei saa kontrolloida tilanteen kehittymistä liikaa. Tutkijan rooli aineiston muodostumisessa on olennainen, sillä hän ohjaa keskustelun suuntaa kuuntelemalla tarkasti vastauksia ja esittämällä vastauksiin jatkokysymyksiä. Tutkijan valta vaatia tarkempaa vastausta tai perusteluja johonkin osa-alueeseen parantaa aineiston laatua (Creswell, 2013, 166). Rooliin liittyy myös vastuuta, sillä tutkijan kontrolloidessa liikaa haastattelun kulkua, haastateltavan omat mielipiteet voivat jäädä piiloon tai vastaukset voivat vääristyä (Hirsjärvi ym., 2009, 205; Stake, 2010, 29).

Aineiston oikeellisuuden varmistamiseksi, tutkija voi jo haastattelun aikana kysyä haastateltavalta, ymmärsikö hän haastateltavan vastauksen oikein (Stake, 2010, 124). Näin tutkija voi paremmin reagoida reaaliaikaisesti haastattelun jatkokysymysten purevuuteen ja parantaa näin keskustelun laatusuhdetta. Myös triangulaatio, eli tiedon varmentaminen toisesta lähteestä (Creswell, 2003, 196), on hyvä työkalu luotettavuuden varmistamiseksi laadullisia menetelmiä käyttävälle tutkijalle, sillä tutkimuksen luonteeseen kuuluu olennaisesti väärynmääräyksen vaara (Stake, 2010, 124).

Myös saadun aineiston analysointivaiheessa ilmenee luotettavuuden saralla muutamia ongelmakohtia. Tutkijan oma subjektiivinen ajatusmaailma ja preferenssit vaikuttavat aineistosta tehtäviin tulkintoihin, joten analyysin lopputuloksissa on aina mukana tutkijan oman tulkinnan mukaisia johtopäätöksiä. Joku toinen tutkija olisi voinut tehdä samasta aineistosta toisenlaiset johtopäätökset (Stake, 2010, 49). Tutkimuksen tulokset ovat kuitenkin uskottavia, jos tutkija ei ole antanut liikaa valtaa omille käsityksilleen ja havainnoilleen haastattelu- ja analysointivaiheessa, vaan vaatinut haastateltavia perustelemaan näkemyksensä. Uskottavuutta parantaa myös tutkijan palaaminen haastateltaviensa pariin analyysin jälkeen ja heidän kanssaan saatujen tulosten kertaaminen. Jos haastateltavat kokevat, että tulokset ovat heidän osaltaan sitä, mitä he ovat haastattelussa yrittäneet kertoa, takaa se paremman luotettavuuspohjan esitettävälle johtopäätöksille. (Bryman & Bell, 2007, 411.)

Koska tulkinnallisuus kuuluu laadullisen tutkimuksen luonteeseen, Hirsjärvi ym. (2009) muiden muassa toteavat, että laadullisessa tutkimuksessa ei voi eikä edes kannata pyrkiä objektiivisuuteen. Subjektiivinen lähestyminen ei kuitenkaan ole luotettavuuden este. Siksi tämän tutkimuksen tavoitteena on eneminkin löytää uusia näkökulmia ja tutkia tunnettuja näkökulmia tutkimuskontekstissa, kuin varmistaa aikaisemmin tutkittujen väittämien totuudenmukaisuus. Lopuksi, suuren datamäärän kerääminen pitkin tutkimuksen suunnittelua ja toteuttamista edesauttaa tutkimuksen avoimuutta, sillä kolmannella osapuolella on näin mahdollisuus tarkastella uudestaan tutkimuksen olosuhteita ja siitä tehtyjä johtopäätöksiä (Bryman & Bell, 2007, 414).

Tapaustutkimuksen luotettavuus vastaa voimakkaasti laadullisen tutkimuksen luotettavuutta, sillä molemmat metodologiat tähtäävät samankaltaisiin tavoitteisiin ja täten kohtaavat samoja ongelmakohtia ja kriteereitä luotettavuuden kannalta. Yin (2009, 40) muiden muassa on jakanut tapaustutkimukselle tyyppilliset luotettavuusmittarit määrällisestä tutkimuksesta tuttuihin validiteetin ja reliabiliteetin käsitteisiin, validiteetin jakautuessa vielä rakenteelliseen, sisäiseen

ja ulkoiseen näkökulmaan. Näillä luotettavuustesteillä on osin samoja tavoitteita kuin määrällisessäkin tutkimuksessa, mutta niissä tarkastellaan luotettavuutta tapausten ja siihen liittyvien tutkimusvaiheiden näkökulmasta.

Rakennevaliditeetti tarkastelee tutkimuksen kohteena olevan tapauksen ja sen ratkaisemiseen käytettävien välineiden oikeellisuutta, kuten aineiston monipuolisuutta, tutkijan analyysin argumentoinnin laatua sekä haastateltavien mahdollisuutta lukea ja muokata tutkimusraporttia omalta osaltaan ennen sen julkaisua. Sisäinen validiteetti mittaa analyyseissa todettujen kausaalisuhteiden (jokin toimenpide johtaa tietyn tapahtuman ilmentymiseen) perustelun luotettavuutta. Tätä validiteetin alamuotoa ei käsitellä ollenkaan kuvainnollisissa tapauksissa, vaan enemmänkin määrällisen aineiston tapauksissa. Ulkoinen validiteetti punnitsee tapauksen ja sen ratkaisun yleistettävyyttä tulosten perustelemiseen käytettävän teorian kautta, toisin sanoen teoriakatsauksen laajuutta ja sen soveltuvuutta kyseiseen tapaukseen. Reliabiliteetti mittaa totutusti olosuhteiden ja aineistonkeruutapojen toistettavuutta ja tutkimuksen toistamisen johtamista samoihin tuloksiin. (esim. Yin, 2009, 41.)

Kuten huomattua, tapaustutkimusta voi tarkastella monin eri tavoin. Riippuu paljon tapauksen sisällöstä ja tutkimusongelmasta, millaista aineistoa tapauksen ratkaisemiseen käytetään, mikä vaikuttaa merkittävästi tutkimuksen luotettavuuden tarkastelemiseksi valittavien menetelmien olennaisuuteen. Tapauksesta riippumatta, luotettavuuden jatkuva tarkastelu koko tutkimusprosessin aikana kuuluu tapaustutkimuksen luonteeseen enemmän kuin yksittäiset mittarit tietyissä tutkimuksen vaiheissa.

3.4.2 Tämän tutkimuksen luotettavuus

Tässä tutkimuksessa luotettavuutta ja aitoutta pyrittiin varmistamaan usealla haastattelulla sekä kohdeyrityksessä että asiakasyrityksissä. Tutkimuksen osallistajat ovat tutkimusongelman, eli rekламаatioprosessin ja sen korjaavien toimenpiteiden kannalta tärkeässä roolissa, sillä he edustavat omia osastojaan rekламаatiotapauksissa ja olivat täten valideja lähteitä tutkimusongelmien selvittämiseksi. Vastaavasti tutkittavat asiakkuudet ovat kohdeorganisaatiolle niin merkittäviä, että haastatteluissa ilmenevät eroavaisuudet on huomioitava rekламаatioprosessia jalostaessa. Saatu aineisto litteroitiin ja sitä työstettiin välittömästi haastattelujen jälkeen, sillä haastatteluissa nousi esille tutkimusongelman kannalta olennaisia huomioita, joihin keskityttiin tulevissa haastatteluissa. Ennen varsinaista aineistonkeruuta haastattelurungon toimivuus testattiin yhdellä testihaastattelulla tutkimuksen perusjoukkoon kuuluvan henkilön kanssa. Haastattelun pohjalta kysymyksiä mietittiin uudelleen ja muotoiltiin todelliseen aineistonkeruuvaiheeseen paremmin soveltuviksi. Myös kaksi työtä ohjaava esimiestä kohdeorganisaatiossa hyväksyivät haastattelurungon ennen haastattelujen alkua.

Haastattelujen aikana haastateltavia opastettiin pohtimaan ilmiötä eri näkökulmista ja heiltä kysyttiin tarvittaessa tarkentavia kysymyksiä olennaisista osuuksista, jotta tutkija ei tarkoituksettomasti ymmärtänyt tai tulkinut vas-

tausta eri tavalla kuin haastateltava oli sen tarkoittanut. Suuri riski tämän tutkimuksen luotettavuudelle on tutkijan kokemattomuus sekä haastattelijana että laadullisen aineiston tulkitsijana. Tätä puutetta korjatakseen tutkija perehtyi haastatteluita koskeviin oppaisiin ennen aineistonkeruun alkua, jotta tyypilliset virheet minimoitaisiin varsinaisessa aineistonkeruussa.

Lapanin & Armfieldin (2009, 166) mukaan tapaustutkimuksesta muodostettu tutkimusraportti on sitä luotettavampi, mitä tarkemmin siinä on 1) kuvattu tutkittavan tapauksen konteksti, 2) perusteltu tutkimusaineiston validiteetti tutkittavan tapauksen kannalta sekä 3) esitetty haastateltavien lausuntoja analyysin tukena. Nämä periaatteet on pyritty toteuttamaan ja viestimään tutkimusraportissa, sillä kontekstin kuvailulle on pyhitetty oma lukunsa (3.1), haastateltavat on valittu sillä perusteella, että he tuottavat validia sisältöä tutkimukseen sekä aineiston läpinäkyvyyden ja analyysin tukemiseksi (esim. Healy & Perry, 2000) tutkimuksen tulossiossa esitetään suoria lainauksia haastatteluista.

Tutkimustuloksien perusteella ei ole järkevää tehdä liian kauaskantoisia päätöksiä, sillä tutkimus ei kata koko reklamaatioprosessin tarkastelua eri näkökulmista, joten tutkimushaastatteluista saatu aineisto ei kaikilta osin edusta kokonaiskuvaa yrityksen reklamaatioprosessista ja siinä tehtävistä toimenpiteistä. Varsinkin asiakasnäkökulmasta katsoen vain kahden merkittävän asiakkaan haastattelemine ei edusta koko asiakaskunnan käsitystä, mutta voi antaa viitteitä jatkotoimenpiteille tietyissä olosuhteissa. Koko prosessin tutkiminen vaatisi paljon laajemman tutkimustyön toteuttamista, mihin ei tässä yhteydessä ole riittäviä resursseja. Lisäksi täytyy huomioida, että kohdeorganisaation henkilöstön haastatteluissa keskustellaan koko reklamaatioprosessista, ei vain tutkittavien asiakkaiden reklamaatioiden ympärillä tapahtuvasta prosessista. Asiakkaat taasen tulkitsevat reklamaatioprosessin onnistumista ja sen vaikuttavuutta vain omalta kohdaltaan, mikä saattaa vaikuttaa tutkimuksen pohjalta tehtävien toimenpide-ehdotusten käytettävyyteen. Reklamaatioprosessi ei käytännössä ole sama kaikille asiakkaille, vaan siihen vaikuttavat esimerkiksi asiakassuhteen laatu ja reklamoitavan virheen suuruus. Tutkimuksen luotettavuuteen liittyvistä rajoituksista keskustellaan lisää luvussa 5.2.

4 TULOKSET

Tässä osiossa käsitellään tutkimusaineistosta tehtyjä havaintoja ja luokitellaan havainnot omiin teemoihinsa niiden yhteneväisyyden ja merkittävyyden mukaisesti. Tulokset jaetaan kahteen päälukuun, joista ensimmäisessä reklamaatioprosessia tarkastellaan henkilöstön ja toisessa asiakkaiden silmin. Kolmannessa luvussa saatuja tuloksia analysoidaan ja verrataan toisiinsa, jotta aineistosta löydetäisiin vastauksia tutkimuksessa esitettyihin tutkimusongelmiin. Lisäksi vastauksia tarkastellaan tapauskontekstin ja aikaisemman teorian puitteissa.

Anonymiteetin suojaksi aineistossa esitetyissä sitaateissa kohdeorganisaatioon viittaavat ilmaisut on vaihdettu sanaksi "kohdeorganisaatio" ja asiayhteyden selventämiseksi sitaatteihin on lisätty sulkeisiin kursivoidulla tekstillä asiayhteyteen liittyvä täydennys, jos yhteys ei sitaatista muuten selviäisi. Lisäksi kohdeorganisaatioon ja sen liiketoimintaan viittavia sanoja on myös vaihdettu yleisluonteisemmaksi, jotta kohdeorganisaatio pysyy tutkimuksessa anonyymina.

TAULUKKO 1 Henkilöstöhaastatteluin kerätyn aineiston taustat

Päivämäärä	Haastateltava	Osasto	Virkaikä ko. tehtävässä	Kesto
18.2.2016	Reklamaatiovastaava	Myynti, markkinointi, tuotekehitys	1 v	56 min
23.2.2016	Continuous Improvement Specialist	Tuotanto	2 kk	1h 17 min
29.2.2016	Käyttöinsinööri	Jalostus	> 1 v	44 min
4.3.2016	Kehitysinsinööri	Tuotanto	4 v	52 min
8.3.2016	Quality Purchasing Specialist	Tuotanto	13 v	1 h 3 min

TAULUKKO 2 Asiakashaastatteluin kerätyn aineiston taustat

Päivämäärä	Haastateltava	Osasto	Virkaikä ko. tehtävässä	Kesto
17.3.2016	Käyttöpäällikkö	Hallinto	27 v	42 min
17.3.2016	Päivämestari	Tuotanto	1,5 v	50 min
22.3.2016	Materiaalivastaava	Hallinto	5v	1h 3 min
22.3.2016	Ostaja	Tuotanto	4 v	56 min

4.1 Reklamaatioprosessin kulku henkilöstön silmin

Henkilöstöhaastatteluissa kerätty aineisto jakautui seitsemään erilaiseen teemaan: sujuvuuteen ja osaamiseen, tiedonkulkuun, tehokkuuteen ja sen mittaamiseen, vastuunkantoon laadunvalvomisessa, sisäiseen asiakaslähtöisyyteen, kulttuuriin ja toimintojen läpinäkyvyyteen sekä murrosvaiheeseen ja kehitykseen. Seuraavissa alaluvuissa esitellään näitä teemoja tarkemmin.

Reklamaatiot, niiden hoitaminen ja niihin liittyvän toiminnan kehittäminen ovat kohdeorganisaatiossa osa jokapäiväistä toimintaa.

Päivittäin oon kyllä tekemisissä, että reklamaatioita tulee välillä vähän enemmän ja välillä vähän vähemmän, mutta tavallaan ne kehitysasiat mitä, mitä niitten kans on, niin tota, ne kyllä työllistää sanotaanko päivittäin. (Reklamaatiiovastaava)

Tulee niitä melko paljon niitä reklamaatioita ni kyl siin saa töitä tehdä. (Continuous Improvement Specialist)

Pyrin olemaan siinä kuvassa jo siinä vaiheessa, ettei tulis niitä reklamaatioita. Saatais niitä vähän korjattua ja, ja sitä vastuuta otettua tuolla tuotannon puolella, ettei niinku laiteta viallista asiakkaalle menemään. (Käyttöinsinööri)

4.1.1 Reklamaatioprosessin sujuvuus ja henkilöstön osaaminen

Gelbrich & Roschk (2011) esittivät tutkimuksessaan, että organisaation menettelytavoilla reklamaatioprosessin suorittamisessa on merkitystä asiakkaan reklamaatiokokemukseen. Tutkimusaineisto antaa myös viitteitä samaan suuntaan, sillä vastaajat kokevat, että reklamoidun ongelman havaitseminen ja korjaaminen on ainoa reklamaatioprosessiin liittyvä keino reklamaatioiden vähentämiseksi ja asiakastyytyväisyyden parantamiseksi. Näihin menettelytapoihin kuuluu muun muassa henkilöstön osaaminen, ohjeistus sekä aikataulussa pysyminen.

Väliaikaisesti me voidaan tehdä sellaisia fiksauksia, et me valvotaan jotain asiaa erityisesti, mut kylhän niinkun, se prosessi itsessään pitää varmistaa se, et se virhe ei toistu. (Reklamaatiiovastaava)

Läpinäkyvyys, vuorojen kesken menee se tieto, siel sitoudutaan ja siin oikeet juurisyyt löytyy, niin silloin mä näkisin et me ollaan aika pitkällä. (Kehitysinsinööri)

(Hyvitys) on tavallaan sellai perustekijä (reklamaatioprosessissa), et et niinkun, ei niistä viällisistä tarvitse maksaa, mut sitten jos aattelee niinkun sitä itse tyytyväisyyttä, ni siin on ehkä niitten korjaavien toimenpiteiden purevuus ja saadaan sillä parannusta siihen toimitusvarmuuteen ja laatuun, ni ne on niinkun ne ehkä keskeisimmät siinä prosessissa kuitenkin. (Reklamaatiiovastaava)

Kohdeorganisaation reklamaatioprosessiohjeistus (kuvio 7, luvussa 3.1) koetaan pääasiassa toimivaksi, mutta isompia puutteita vastaajat kokevat sen noudattamisessa. Sujuva prosessi kulkisi jouhevasti vaiheesta toiseen, mutta

käytännön tasolla prosessi seisahtuu tai vähintäänkin venyy monissa eri kohdissa. Tämä tekee prosessin tehokkuuden seurannan hankalaksi ja turhauttaa myös vastaajia.

Mun mielestä prosessi on niinku hyvä, siin on selkee homma et miten se tehdään. Sit meil on ihan kohtuullisen hyvät työkalut siinä, et miten sitä ois tarkoitus järjestelmällisesti määrittää sitä syytä. (Continuous Improvement Specialist)

Kyl se (*reklamaatioprosessi*) niinku sujuu ohjeistuksen mukaisesti, mutta tota varmasti on sellasii kehitysalueita - ... - just tässä kun et, mennään nopeesti, et nopeesti reagoidaan ja käsitellään ne reklamaatiot ja sitten toisaalta just se loppupää myös, et saadaan tarvittavat hyväksynnät sieltä sitten että hyvitykset saadaan tehtyä. (Reklamaatiovastaava)

Ohjeistushan on ihan hyvä, nii ei siinä mitään, mutta sitte kaikki, et kaikki menee niinku pitääkin ni tota, siinä se suurin gäppi taitaa tulla. (Käyttöinsinööri)

Pääpiirteittäinhän ne (*ohjeet*) on helppoja ja mä toivon ja kuvittelisin niin, että kun niistä pidetään, se jaksaminen ja se, ni me ollaan aika paljon oikeella tiellä sen jälkeen. (Kehitysinsinööri)

No puutteita on tietysti varmasti aina jotain, että tota, eihän se ihan niinkun suju sillä lailla, et se vaihtelee hyvinkin paljon kerrasta kertaan miten se menee, et ei niinku mitään sellasta tasasuuttahan siinä ei oo missään nimessä, riippuu varmaan noista asiakastakin ja niistä lähtökohdista. (Quality Purchasing Specialist)

Prosessin seisakkeja voi tulla käytännössä missä vaiheessa tahansa, mutta suurimmat viivästysongelmat henkilöstö kokee ennen kaikkea virheen osoittavan mallituotteen saapumisessa takaisin tuotantolaitokselle, jotta reklamaatiovastaava voisi selvittää virheen alkuperän ja määrätä korjaavat toimenpiteet. Toinen usein mainittu viivästystekijä on myyjän hyväksyntä reklamaatiolle, jotta sen voi päättää. Tätä ei kuitenkaan voi yleistää kaikkiin myyjiin, vaan se on hyvin yksilökohtaista. Vastaajat kuitenkin painottavat myyjän vastuuta järjestää reklamaation vastaanotettuaan mallin saapuminen tuotantolaitokselle, jotta prosessi saadaan nopeasti käyntiin. Prosessin kestosta keskustellaan tarkemmin vielä myöhemmin tässä luvussa.

Suurin ongelma tuotannon kannalta on se, että niitä malleja ei oo tullu. Tai sitte tulee pelkkä valokuva tai sit niitä ei tuu ollenkaan, et se on se suurin. Et tuotanto tarvii sen, et me pystytää ees vähän hypistelemään sitä, ni sen parempi selko saadaan sillon ku saadaan niitä hyviä malleja sieltä (*asiakkailta*). (Käyttöinsinööri)

Sen se vaatii et se on käsitelty se reklamaatio et hyvitys voidaan antaa. Ilman et meil on kaikki vastaukseen vaadittavat koodaukset kunnossa järjestelmässä ni hyvitys ei mee eteenpäin - ... - siin on semmonen että myyntipäällikkö käy hyväksymässä euro määrän, kun vastaus on annettu reklamaatiolle, ni tota se on semmonen työvaihe, että se joskus vie aikaa. Ni tota, se on ehkä semmonen pulmakivi siinä, että se on semmosta turhaa aikaa sitten. (Reklamaatiovastaava)

Mutta kylhän se (*reklamaatioprosessi*) vähän niinkun venyy varmaan monissa tapauksissa - ... - se et odotetaan mallia tai odotetaan jotain tietoa, tiedonvälityksee, ja se et selvitetää niit taustatekijöitä, ni tota voi olla keskeisiä. Ja just siihen, että varmaan pääasiassa hyväksyntäkin tapahtuu tosi nopeesti mut sit on joitain sellasii tapauksii, että siin on ehkä viivettä. Mut justii et, se tota, alkupää tavallaan hoidetaan nopeesti, ni siin on sellasta, missä vois parantaa vielä. (Reklamaatiovastaava)

Jotkut myyjät – ei varmaankaan ees huomaa siinä tilanteessa – pitäs tehä ne säännöt sellasiks, et aina vaadittais asiakkaalta vähintään se malli tai kuva. Kyl se nyt on parantunut vuosien varrella hyvinkin mitä se on alun perin ollu, että sitä on aika vaikeeta selvittää jos ei oo mitään, mistä lähtee liikkeelle sen homman kanssa. (Quality Purchasing Specialist)

Vaikka prosessiohjeistusta pidetään yleisesti hyvänä, se ei tarkoita sitä, ett-eikö sitä voisi kehittää. Seuraavassa sitaatissa mainittu muutos prosessiin saataisi varmentaa korjaavien toimenpiteiden toteutumista ja helpottaa niiden seuraamista.

”Syy selvitetty” on se ainoa mihin se (*reklamaatioprosessi*) meidän puolelta pysähtyy, et okei, syy selvitetty (*napsauttaa sormia), sillee nii – ja se on varmaa sen takia, että tota asiakkaalle pitää saada se tieto siitä (*syyn selviämisestä*), mutta ei sitä sais silti lopettaa sitä prosessia. Et ehkä asiakkaalle vois antaa sen tiedon mutta silti sitä reklamaatiota ei saa päättää ennen ku ne korjaavat toimenpiteet on tehty. (Continuous Improvement Specialist)

Henkilöstön osaaminen sekä reklamaatioprosessissa että reklamaatioita ehkäisevissä toiminnoissa herättää kaksijakoisia mielipiteitä. Osa luottaa henkilöstön tasalaatuisuuteen suorittamiseen, kun taas osa näkee, että suuret reklamaatiomäärät ovat merkki osaamattomuudesta tai välinpitämättömyydestä. Kielteiset ajatukset eivät välttämättä kohdistu reklamaatio-osaamiseen, vaan siihen, että asiakkaille annetaan reklamoimisen aiheita.

Reklamaatiovastaavat on sinänsä perehdytetty kyl ihan hyvin toimintaan, mutta ei se silti oo koko organisaation jakaantunut tämä (*reklamaatioprosessitietous*). (Continuous Improvement Specialist)

No ei nähtävästi (*osaaminen ole hyvällä tasolla*), jos reklamaatioita tulee noin paljon. (Käyttöinsinööri)

On varmasti, on varmasti (*osaaminen hyvällä tasolla*). (Kehitysinsinööri)

Kyl se (*osaaminen*) varmasti on (*hyvällä tasolla*), että kyl niinku joka tehtaalla varmasti niinku osataan hoitaa. (Quality Purchasing Specialist)

Mut on sellasii varmaan vaiheitakin, että joissakin vaan virheitä voi tulla, vaikka se prosessi ois kunnossa että, meilläkin on niinkun kuitenkin joustavuutta ja sellasta palvelutasoa on reilusti tässä meidän toiminnassa mukana. (Reklamaatiovastaava)

Hieman aiemmin mainittiin jo reklamaatioprosessin keston ja viivästyksen syitä, mutta koska aihe koettiin haastatteluissa tärkeäksi aiheeksi, keskustelua esitellään seuraavaksi tarkemmin. Kohdeorganisaatio on julkilausunut asiakaslupaukseen, että reklamaation käsittelemiseen menee kymmenen arkipäivää sen vastaanottamisesta, mutta tämän aikarajan noudattaminen koetaan usein haasteellisena. Aikaisemmin mainittujen syiden lisäksi suurimpana taustasyynä keston venymiselle pidetään tiedonkulun hitautta tai puutetta. Luvattua kestoja ei kuitenkaan kannata pitää ehdottomana, sillä hankalat tapaukset vaativat pidemmän ajan ratketakseen ja tästä asiakkaalle hyvissä ajoin viestimällä voi reklamaatioprosessin kestoja monissa tapauksissa pidentää. Ongelman poistaminen on kuitenkin suurempi intressi kuin hätiköinti syyn selvittämisessä.

Käytännössä nytte toi kymmenenkin päivää on tiukka, eikä siihen päästä. Tota, kun siinä kun on sitten just tässä tiedonkulussa kitkaa. (Continuous Improvement Specialist)

Mun mielestä pitää (*vastaus*) tulla sen kahen viikon aikana. Et se on sellanen kohtuullinen korjausaika. (Quality Purchasing Specialist)

Sitte että me saadaan myös, osittain että myös saadaan sieltä tuotannostakin se vastaus nopeesti, et välillähän se voi takkuilla, et joutuu paimentaa et saadaan oikeesti tuolt jalostuskoneilta se vastaus. (Käyttöinsinööri)

Mun mielestä se nopeuttaa hyvinkin paljon asiaa, et jos se myyntipäällikkö esimerkiksi soittaa tai laittaa sähköpostia heti, että tällänen ja tällänen on käynyt ja mallit on tulossa, ni saatas kyllä nopeuttaa, ottas sen asian heti niinku siihen työpöydälle ja rupee odottelee niitä malleja seuraavalle työpäivälle, ni sillä saa sitä nopeemmin sitä asiaa liikkeelle - ... - Sit on sellasiakin myyjiä, jotka saattaa tehdä kymmenen reklamaatio kerralla, et ne säästää niitä jossain. Tietysti jos ollaan tien päällä ja tehdään matkatyötä, ni siinä on näitä tälläisiä ongelmia, et ei ne varmaa niitä pysty muuten tekemään ku toimistolla ja sit niitä saattaa tulla iso nippu kerralla ja osahan niistä on oikeestaan jo sitte myöhässä, ennen ku niitä on keritty ees käsittelemään, mut se johtuu tietysti heidän työnsä muodosta. Kuitenkin ku heillä on tuommoinen matkustava työ, niin se pitää heillekin suoda, et ei voi heitä siitäkään moittaa, että (*nauraa).. Mut se on vaan sellanen tilanne, et me joudutaan sen kanssa elelemään. (Quality Purchasing Specialist)

Periaatteessa ni mä en ainakaan ihan päivän päälle kattelis niitä aikoja, kunhan ei tuu uudestaan se meille ja syy löytyy. (Kehitysinsinööri)

Tietenkinhän voi laittaa sähköpostia tai viestittää sitä, että tutkitaan tätä, että vielä jotain ja ajo tulee kahen viikon päästä ja sit tulee vastaus, tai jotenkin tällee. Et jos sit ei saa niin nopeesti, et jos haluaa niinkun viestiä asiakkaalle, et se kuitenkin on hoidossa. (Kehitysinsinööri)

Reklamaatiokirjallisuudessa keston nopeuttamisella ei nähdä olevan tyytyväisyyttä lisäävää vaikutusta, mutta liiallinen reklamaatioprosessin kesto turhauttaa asiakasta (esim. Davidow, 2003a). Tässä tutkimuksessa prosessin nopeuttamisella kuitenkin koetaan olevan vaikutusta asiakkaan tyytyväisyyteen reklamaatioprosessia kohtaan. Varsinkin tapauksissa, jossa asiakas osaa odottaa vastausta kahden viikon sisällä, keston liittyvän lupauksen pitäminen sekä prosessin varma toiminta voivat parantaa asiakkaan reklamaatiokokemusta.

Mut varmasti just siinä reagoinnissa ja niinkun siinä et saatas se prosessi pikkusen toimimaan vielä vähän tehokkaammin ni siin ois sit asiakaslähtösydelle varmaan niinkun tärkeä pointti, että tota, että sillä hoidettas reklamaatiot nopeasti ja tehokkaasti, ni sillä voitais varmasti paljon asiakastyytyväisyyteen vaikuttaa. (Reklamaatiovastaava)

Mut tota, ne (*reklamaatiot*) kun sais vaan nopeemmin käsiteltyä, ni siin vois vielä vähän parantaa sitä asiakkaan niinku tyytyväisyyttä siihen reklamaatioprosessiin. (Reklamaatiovastaava)

Vaikka onnistunut reklamaatioprosessi on usean henkilön yhteistoiminnan tulos, kohdeorganisaatiossa koetaan, että jokainen reklamaatioprosessiin osallistuva osapuoli hoitaa vain oman osansa prosessista, eikä yritä vaikuttaa toisten toimintaan, vaikka tämä herättäisikin närää toisissa. Tämä koskee erityisesti

myyjän ja tuotannon henkilöiden heikkoa yhteydenpitoa ja toiminnan läpinäkyvyyden puutetta, sillä tuotanto on usein myönneistä hyvityksistä ihmeissään. Tähän olennaiseen asiaan puututaan varsinaisesti vasta luvussa 4.1.6, jossa käsitellään yrityskulttuuria ja asenteita.

Sit jos me lähetään muut sinne tekee, ni aikamoisia riskejä tulee sit siinä. Kyl se niinku se myyjä on kuitenkin se henkilö, jonka pitää se asia, se asiakassuhde, ei siihen kannata kauheesti ruveta ite, tai niinku mun mielestä ei pitäis kenenkään muun sotkeutua siihen mitenkään, ku se saattaa vaarantaa sen koko bisneksen. (Quality Purchasing Specialist)

Ei mun mielestä reklamaatiiovastaavan pidä ottaa siihen mitään kantaa, että mitä se myyjä hyvittää. (Quality Purchasing Specialist)

Sitä joskus on saattanut sitä ite murmuttaa, että voi hemmetti, mitähän tää (*myyntipäällikön myöntämä hyvitys*) nyt taas oli, mut en mä oo sitä koskaan kellekään myyntipäällikölle siitä kommentoinu. Ei missään nimessä pidä niinkun mennä siihenkään. Että ite täällä saattaa ottaa hörpyn kahvia ja vähän pureskella alahuulta (*naurua), mut en lähtis siihen, että rupeisin kritisoimaan kauheesti ketään myyntipäällikköä, koska se on semmonen alue, et ollaan harmaalla alueella, ku ei me tiedetä niistä asiakasjutuista yhtään mitään. (Quality Purchasing Specialist)

Myös teoriassa muun muassa Dongin, Evansin ja Zoun (2008) esittämä asiakkaan osallistuminen reklamaatioprosessiin nähdään toimintaa hankaloittavana tekijänä, joten reklamaatioprosessi pyritään pääasiassa pitämään myös asiakkaan suuntaan etäisenä ja vain ratkaisun tarjoavana.

Meiän sisäiset prosessit on kuitenkin aika niinkun sidottuja tavallaan siihen, et miten me toimitaan ja miten niinkun konelinjat antaa myöten, et niinku se on tärkeempi et me selvitetään asiat sisäisesti ja pyritään antaa täsmällisii ratkaisuja niihin. (Reklamaatiiovastaava)

4.1.2 Tiedonkulku reklamaatioprosessissa

Vaikka useat teoriat korostavat vuorovaikutusta reklamaatioprosessin olennaisimpana elementtinä, harva teoria tutkii yrityksen sisäistä vuorovaikutusta ja sen vaikutusta reklamaatioprosessin laatuun. Lähes kaikissa vuorovaikutusta koskevissa reklamaatioprosessiteorioissa käsitellään nimenomaisesti yrityksen edustajan ja asiakkaan välistä vuorovaikutussuhdetta. Tässä tutkimuksessa yrityksen sisäinen tiedonkulku nousi kuitenkin merkittäväksi tekijäksi, jotta reklamaatioprosessi voitaisiin nähdä onnistuneena. Tutkimuksen tekohetkellä kohdeorganisaation tiedonkulku reklamaatioprosessin aikana on vaillinaista, vaihtelevaa ja jotkut huomiotta jättävää, mikä heijastuu henkilöstön asenteisiin reklamaatioita ja niiden käsittelemistä kohtaan. Myös tästä lisää luvussa 4.1.6.

Sellaset kaikki tiedonkulkuu parantavat tavallaan tukee sitä, että niitä reklamaatioita ei myöskään tulis. (Reklamaatiiovastaava)

Jos on, et lähtötiedot ei oo oikein, ni sit se (*vastuu*) on siellä reklamaation syöttäjillä, ja sitte taas jos ei oo mallit tullu, ni sitte myyntipäällikkö on vastuussa siitä, et sieltä asiakkaalta tulee ne mallit. No sit taas tuotannon puolelta on ongelma, et saadaanko me se vastaus sieltä koneelta, tuotantotyöntekijöiltä, se on yks. Sitte palautuksessa ongelmia saattaa olla siinä, et sielläkin saattaa olla sellasia puutteita, että se viesti mitä pitää

hakea ja milloin ja mistä, ni se ei taas sitte mee tonne meiän logistiikkaa, et ne osaa pyytää sitä kuljetusta sieltä asiakkaalta pois päin - ... - tää on tällänen tiedonkulun ongelma. (Käyttöinsinööri)

Reklamaatioprosessin lähtötietojen vaillinaisuutta pidetään lähes vastavana ongelmana kuin mallin puuttumista. Tähän asiaan saa parannusta parantamalla myyjien ja asiakaspalvelijoiden tietämystä reklamaation vastaanottamisesta. Tähän tarpeeseen on myös luotu kuviossa 8 (luvussa 3.1) oleva muistilista, jotta reklamaatiossa olisi ilmoitettu kaikki olennaiset lähtötiedot ja prosessi pääsisi liikkeelle mahdollisimman nopeasti. Tällä hetkellä tietojen keruussa koetaan kuitenkin olevan puutteita.

Ihan kaikkee infoa ei saada sieltä myyntipäälliköltä/assarilta, et niitä joutuu vähän kaivelemaan ja pyytelemään tuolta maailmalta. Se vaihtelee hirveen paljon siitä myyjästä. (Quality Purchasing Specialist)

Yleensä ne vielä hyvin briiffisti niinku ne tiedot siinä ja se riippuu tosi paljon myyntihenkilöstä kuka on saanut sen, et tota kuinka tarkasti ne saa sen kuvailtua, mitä on tapahtunut. Monesti sitä täytyy alkaa itse metsästä vähän lisätietoa mitä on tapahtunut. - ... - Mun mielestä sen pitäisi olla tosi lyhyt se vastaus siinä, ku nää on niinku nopeita tilanteita mitkä tulee ni et mä saisin lähtötiedot, mä niinku mahdollisuuksien mukaan mahdollisimman nopeesti samana päivänä tai seuraavana päivänä pistäisin sen selvitukseen, tsekkaittais niiku et mikä on alustavasti se tilanne, tarviiko tehdä isompi analyysi. (Continuous Improvement Specialist)

Toisaalta eihän sen asiakkaan tarvi osata sitä niin hyvin kuvailla, et ehkä se ei nyt niiden tehtäväkään oikeen... Jos mä vien autonkin huoltoon, ni eihän mun tarvi kertoa mikä siin on vikana, ehkä pystyy kertomaan niitä oireita. (Kehitysinsinööri)

Prosessit toimis silleen, että lähtötiedot on niinkun aina kunnossa, ni se on tota, keskeisiä asioita siinä, et niinku saataisiin vähemmän ne (hyvitettävät) eurot ja tota myöskin (reklamaatioiden) lukumäärä. (Reklamaatiovastaava)

Myös asiakashaastattelussa asia nousi esille ja vaikuttaa siltä, että mahdollisimman täydelliset lähtötiedot ovat molempien osapuolien intressi. Kyseisten asiakkaiden mielikuva antamista lähtötiedoista on tosin erilainen kuin kohdeorganisaation henkilöstöllä yleisesti on.

Onhan se toimittajankin helpompi, se pääsee nopeemmin käsiksi ku sä teet siitä mahdollisimman täydellisen siitä virallisesta osiosta (Materiaalivastaava)

No kyl mä siinä, ku on lukuakin näitäkin vikailmoituksia ni, kyllä se (lähtötiedot) on (kerrottu tarkasti). Toki sitten, niin kuin sanoin sitte ku näytteen lähettää, ni sehän kertoo vielä tarkemmin. (Käyttöpäällikkö)

Sisäinen tiedottaminen koetaan yhtenä merkittävänä reklamaatioprosessin kehittämiskohtena. Vastajat kokevat, että vaikka palaverit pidetään, kaikki asianosaiset ovat vain harvoin paikalla, jonka seurauksena tärkeät tiedot eivät välity kaikille tarvittaville henkilöille. Varsinkin tuotannon ja myynnin välistä tiedonvaihtoa kaivataan kipeästi. Tämä väistämättä vaikuttaa reklamaatioprosessin sujuvuuteen ja luo epätietoisuutta tietyissä toiminnoissa, mikä saattaa vaikuttaa reklamoidun ongelman unohtumiseen ja voi ikävissä tapauksissa aiheuttaa ongelman toistumisen. Lisäksi kaikkien tasalaatuisella tiedottamisella voisi

myös motivoida henkilökuntaa nykyistä paremmin, sillä nyt reklamaation todellisen käsittelyvaiheen ja tavoitteissa pysymisen selvittäminen voi olla työn takana.

Nykyisellään viestintä toimii hyvin myyntipäällikön ja reklamaatiovastaavan välillä, mut sit siin pitäs saada systemaattisesti mukaan myöskin tuotanto, tuotannon työntekijät siis, tuotannon työnjohtajat ja logistiikan työnjohtajat jokaseen reklamaatioon mukaan - ... - Et siinä sit käytäs se tämmönen juurisyyanalyysi läpi kerran ni kaikki ehkä niinku ymmärtäis et mitä täs haetaan täs hommassa - ... - Kyllä se ois niinku ihan olennaista, että varsinkin noissa isoissa ja niinku merkittävisissä reklamaatioissa, missä niinkun on menny koko tuotantoerä pieleen tai sit uus tuote joka ei sit toimikaan, just sitä niinku vuorovaikutusta saada enemmän. (Continuous Improvement Specialist)

Isoin reklamaatio tänä vuonna ku tuli tossa pari viikkoo sitte, ni siihen oli jo laitettu - mä sain sen tiedon, että hyvitetään tämä koko tuotantoerä ja tämä stanssikulu, hinta tämä ja tämä euroa ja että X ja Y (*nimet piilotettu*) hoitaneet homman. Oorait, hyvä homma (*naurua), jätkät tietää sitte, mutta ois sen voinu mullekin kertoa, että niinku mikä vaihe siinä on. (Continuous Improvement Specialist)

Ku on jalkautunut tohon viikkopalaverikäytäntöön, ni on ainaki, jos ne ottaa esille ne reklamaatiot ihan, ku siinä on työnjohto ja kaikki muutkin paikalla, ni käydään läpi ja tietenkin onhan meillä ne seurantataulukot, mut sit että meneeks se siitä vielä eteenpäin, siihen en osaa sanoa. (Kehitysinsinööri)

Se on just se lähiesimies, et sen pitäs käydä keskusteluja, juttelemassa niiden työntekijöiden kaa, et jos joku ei onnistu tai onnistuu erityisen hyvin ni ilman muuta siitäkin pitäis antaa palautetta. (Käyttöinsinööri)

Ja sitte se tieto, mitä nyt tulee siihen reklamaatiokäytäntöön mitä joutaa harjoittelemaan, mikä on minun mielestä, et se tieto tulee sitte, miks erä on hyllytetty ja mikä on se kuvaus ja muuta, et se menee sitte alkujuurille. (Kehitysinsinööri 7)

Harvoin mullekaan näistä (*reklamaatiotavoitteiden täyttymisestä*) oikeen mitään kerrotaan (*naurua), niinku silleen et harvoin kukaan mullekaan sanoo mitää kommenttia et meniks meillä hyvin vai huonosti, että. Mut niin kauan mä oletan, et asiat on hyvin, ku ei oo vielä tota verokirjaa lyöty kätee ja morjens - ... - kyl se ois joskus kiva kuulla sillee tota, tuolta johdolta, että aina kun jotain on, et miten niitten kanssa on menny ja versus sitte vähän, että miten muilla on menny. (Quality Purchasing Specialist)

Osaa nykyisestä viestimisestä voisi karrikoiden kuvailla seuraavan kaltaiseksi:

Onko se nyt enemmän sit just sellasta, et kerrotaa yhdelle tyypille ja sit oletetaa et se yks tyyppe sanoo asiat taas toiselle ja...? (Haastattelija)

Joo, ja niin se varmaan vähän onkin, ja et sanooko ja... (Kehitysinsinööri)

Kehittämistarpeita sisäiseen tiedottamiseen ollaan paraikaa tekemässä, mutta kuten ylläolevat sitaatit osoittavat, niihin olisi hyvä panostaa enemmän. Tiedonkululle olisi hyvä luoda jonkinasteisia standardeja, sillä käytäntöjä tuntuu olevan monenlaisia ja osa niistä ei palvele millään tavalla reklamaatioprosessin tehokasta suorittamista. Esimerkiksi myyntipäälliköiden olisi hyvä osallistua useammin tuotannon palaveriin ja tehtaiden välistä tiedonkulkua olisi hyvä lisätä, jos tuotteen jalostus vaatii pysähdyksiä eri tehtailla.

Ollaan ottamassa niinku uudenlaisia palaverikäytäntöjä ja tiedotuskäytäntöjä. Esimerkiks pidetään kantatehtaiden ja myynnin ja laatupäällikön, öö, seurantapalaveri keran kuukaudessa, missä käydään viimeisimpiä asioita läpi ja niistä tehdään sitte myynnille ja asiakaspalvelulle sellanen briiffaus, eli sielt tulee tavallaan kaikkien tietoon ne, tota öö, asiat joita just silloin käsitellään ja mitä toimenpiteitä niihin on tehty. (Reklamaatiiovastaava)

Meil on nytkin ykskin tapaus, jossa tuli niinkun toistuva virhe, niin tota, ni siinä just otettiin sitten tuolla koneryhmän palaverissa, ni otettiin myyntipäällikkö sinne mukaan ja laatupäällikkö ja mietittiin sitte tiimissä, miten vois saada, saada parannusta ja mistä se oikeesti johtuu se ongelma. (Reklamaatiiovastaava)

Et noitten sisäisten reklamaatioitten tekeminen, et se ei oo enemminkin oikee ollu niinku tapetilla, mut nyt se on parantunut ja mun mielestä sitä vois vähän kehittää. - ... - Et vois niinku lisätä sitä informaatioo näiden tehtaiden välillä. (Quality Purchasing Specialist)

Haastatteluissa korostui useaan otteeseen, että palautetta ei välitetä eteenpäin, mikä luo osaltaan tyytymättömyyttä ja epävarmuutta reklamaatioprosessia kohtaan. Tämä koskee sekä tuotannon palautteen välittämistä asiakkaille sekä asiakkaiden palautteen välittämistä tuotannon henkilöille. Kohdeorganisaatiossa vuorovaikutus tapahtuu pääosin vain myyjän ja asiakkaan välillä, joten myyjän roolia molemminpuolisen palautteen välittäjänä tulisi vastaajien mielestä kehittää. Haastatellut henkilöt kokevat, että he olisivat kiinnostuneita asiakkaan tarpeista ja olisivat halukkaita vastaanottamaan palautetta suoriutumisestaan. Palautteiden perusteella toimintaa olisi mahdollista kehittää ja saavuttaa sitä kautta parempia reklamaatiokokemuksia. Tällä hetkellä tuotantoon tulee lähinnä negatiivista palautetta ja hyvästä suoriutumisesta ei muisteta.

Mulla ei oo hirveen tarkkaa kuvaa siitä et miten asiakkaat on tyytyväisiä meidän reklamaatiovastauksiin. Että tota, en voi sanoa että ois ihan tosi selkeä kuva siitä. Että tota, et, olisin itse myös kiinnostunut siitä tiedosta että tota miten, miten ne vastaukset koetaan ja koetaanko että ne on paikkansa pitäviä ja sellai konkreettisia asioita. (Reklamaatiiovastaava)

Mut sehän ois hyvä et siitä sais vielä palautetta niinku tämmösessä ideaalissa reklamaatioprosessissa, ni siitä sais vielä tämmösen palautteen, että okei, asiakas oli tyytyväinen tähän teidän vastaukseen ja hieno homma että näin tehdään. (Continuous Improvement Specialist)

Mitä mä en tiedä, et kestäkö meillä liian pitkään, onko sillä mitään väliä kauan se kestää. Et niinku joskus on jääny reklamaatiot syystä tai toisesta roikkumaan tässä niinku alkuvuodestaki, et on kestäny vaikka melkeen kuukausi sen päättämiseen, mitä on pystynyt seuraamaan ERPissä ja ei kukaan oo sanonu mitään. Et kyl mä tiedän sen kymmenen päivän rajan mutta - sit varsinkin jos on vastannut niinku tosi nopeesti siihen, tai siis jos se jää sinne silti niinku auki homma niinku pitkäks aikaa ni se on aika turhauttavaa. Sellai miks mä nyt sitte sykin tässä jos se, siit ei tiedä. Siit ois hyvä saada palaute siitä jutusta. (Continuous Improvement Specialist)

No, kyl se (*palaute viasta*) tulee kyllä, ja sit jos menee hyvin, ni se pitää ottaa sillee, et jos ei kuulu mitään, ni silloin on hyvin menny. Et aika harvoin, joskus - ei montaa kertaa vuodessa, et mä nään sellasta palautetta, et on menny hyvin, että enemmän se on sitte se hiljasuus. (Kehitysinsinööri)

Ehkä se suurin palaute ois, että sieltä ei tulis reklamaatioita (*naurua). Se ois se positiivinen juttu. (Käyttöinsinööri)

Harvemmin siitä tulee mitään, että kuulee että miten niissä jatkotoimenpiteissä kävi. Et jos sieltä ei mitään kuulu, ni ilmeisesti oletan, et asia on ihan ok. (Quality Purchasing Specialist)

Ainaki ne (tuotannosta saadut kehitysideat) voi viedä asiakkaalle - ... - Mihin se mun mielestä pysähtyy monesti on niinku myynnin henkilöiden asenne. - ... - Ja sit jos asiakas tyrmää ne ni siitä tieto sit takasin, se ois just sitä palautetta mistä oli puhettakin, se ois hyvä saada. Et siin on kyl, siinä palautteessa on tekemistä. (Continuous Improvement Specialist)

Viestintäkanavia voisi myös pohtia uudelleen, sillä yksi haastatelluista esittää aiheellista kritiikkiä. Sähköpostitulvassa osa asianosaisista saattaa unohtua ja osa ei syystä tai toisesta lue sähköpostia säännöllisesti.

Mikä siinä (viestinnässä) mun mielestä menee eniten pieleen on se, että sähköpostiliikennettä käydään siinä sivussa - ... - sähköpostiviestiliikenteessä ni siinä sit tota aina putoo tiettyi ihmisii niinku pois siitä, tavallaan keskustelusta. (Continuous Improvement Specialist)

Jos reklamaatiovastaavilla ois yksi sähköposti niinku "reklamaatiot" - ... - Jos kaikki sähköpostiliikenne tulis sinne, ni siin ois mun mielest niinku selkee, kaikki (reklamaatiovastaavat) pysyis niinku tietosina. (Continuous Improvement Specialist)

4.1.3 Järjestelmän ja henkilöstön tehokkuus

Hyvä reklamaatioprosessi ja sitä tukeva järjestelmä avustavat lyhentämään reklamaatioprosessin kestoja, nopeuttamaan virheen syyn selvittämistä ja seuraamaan korjaavien toimenpiteiden suoriutumista. Kohdeorganisaation järjestelmässä on hyviä ominaisuuksia seurannan suhteen, mutta sielläkin on olennaisia vajavaisuuksia, mitä laadukkaaseen virheen korjaamiseen tulee. Reklamaatio siirretään järjestelmän avulla vastuuhenkilöltä toiselle sen vaiheesta riippuen (esimerkiksi vastattavana, käsittelyssä, laskutuksessa) ja näitä vaiheita seuraamalla olisi mahdollista tarkkailla ainakin syyn selviämisenopeutta ja reklamaatioprosessin kokonaiskestoja. Kaikkia vaiheita ei tosin tallenneta järjestelmään, mikä vaikeuttaa tehottomuuden syiden ja niiden ratkaisemisen selviämistä. Esimerkiksi virheen osoittavan mallin saapumisessa kestävää aikaa voi olla hankala mitata, jos se kirjaantuu järjestelmään vain "odottaa vastausta" -kategorian alle. Päätelmät keston aiheuttajista voivat olla vääriä ja seurattavuus heikkoa, jos eri vaiheista ei ole olemassa riittävän tarkkaa dataa. Järjestelmällisistä parannuskeinoista keskustellaan tarkemmin myöhemmin tässä luvussa.

Usein tehottomuus johtuu inhimillisistä syistä, kuten yhden henkilön päälle kohdistuvasta työkuormasta tai haluttomuudesta reagoida reklamaatioon nopeasti. Lisäksi ihmiset eivät välttämättä edes tiedä, kenellä on paras tieto tietyistä reklamaatioihin liittyvistä asioista, minkä seurauksena tiedonkulku on tehotonta ja aikaa vievää. Näistä syistä johtuen reklamaatioprosessin tärkeyttä olisi hyvä korostaa kaikille reklamaatioprosessiin osallistuville, sillä nyt vastuuta tehokkaasta suorittamisesta ei kanneta kollektiivisesti vaan se on vain yksittäisillä henkilöillä.

Näit vaiheita seuraamalla järjestelmän puitteissa ni tota, varmaa vois seurata sitä, et miten ne asiat etenee siellä. (Reklamaatiovastaava)

Missä se suurin gäppi sattuu, nii ne on just niissä malleissa. Et niistä ei välttämättä oo tietoa, että missä mahdollisesti seikkailee. (Käyttöinsinööri)

Ja sit mitä vois niinku seurata ja tarkkailla on se malli ja niiden saaminen, nää mallikappaleet ja kuvat ja kaikki tämmönen, että ku nehän pitäs saada mahdollisimman nopeesti, sehän sitä venyttää paljon koko prosessia. (Continuous Improvement Specialist)

Pitäis tietysti olla niinku selkeet vastuut, sisäsesti meillä onkin aika hyvin niinku funktioiden välillä, et Z (*nimi piilotettu*) hoitaa tätä myyntiä ja suunnittelua ja tehtaalla on omat vastuuhenkilöt, mut sitte kantatehtaallakin on hiton monta konetta ja eri osaluettua tavallaan, et siin just ois mun mielestä et ois selkeemmin vielä kenen kanssa tästä vois mennä keskustelemaan (Continuous Improvement Specialist)

Useissa haastatteluissa järjestelmään kaivattiin muutoksia, jotta tehokkuuden seuraaminen helpottuisi. Järjestelmä toimii kohdeorganisaatiossa reklamaatioihin liittyvän tiedonkulun pääasiallisena kanavana ja vaikka se mahdollistaa-kin jo nyt monia toimintoja, siihen kaivataan lisää joustavuutta ja varmuutta, jotta virheitä ei pääsisi tapahtumaan tiedon heikon liikkumisen johdosta. Vastajat kokivat, että järjestelmä voisi muistuttaa enemmän reklamaatioihin liittyvistä asioista - kuten edellisen erän epäonnistumisesta -, mikä pakottaisi kiinnittämään erityishuomiota uuden erän seuraamiseen. Tätä myös asiakas pitää tärkeänä, kuten viimeisestä sitaatista käy ilmi.

Hirvittäähän vähän se, että tuleeko se korjattua et niinku mist me tiedetään et tää ei toistu tää, et se on kyl iso riski, ku ei sit niinku pääse sit oikee varmistamaan, et onko tämä varmasti selvä, jos ei niinku oikeen tosissaan käytä aikaa siihen, että käy varmistamassa konehenkilöiltä ja kunnossapidolta. (Continuous Improvement Specialist)

Ihmetellään, tuleekohan sielt, täytyy ihan käydä monta monta kertaa varmistamassa, että tuleehan tämä nyt kuntoon - ... - sit on vaikee sit sanoo, et tuleeko sitä korjattua - ... - esimerkiksi he (*tuotehallinta*) vahvistaa että se on korjattu, mutta sitte ku se seuraava tuotantotilaus tulee, ni sitä ei sit kuitenkaa kukaa oo kattomassa, et onko näin. (Continuous Improvement Specialist)

Se on aika mahotonta monestikin kytätä, ei sitä muuten, ellei sitä sitten jostain tiedä, et on tulossa tällanen (*reklamaation korvauserä*) ajoon ni seurata sitä, se on aika mahotonta. (Kehitysinsinööri)

Meil ei toisaalta oo sellasta järjestelmää, et se erottelis, et vaik on menny niinku tuotavasti asiat hyvin, ni se ei ota huomioon sitte, et onko sielt tullu reklamaatiota. Et sehän ois hyvä, jos järjestelmäs näkyis, että se on myös, niinku laadun kannalta ollu tuottavaa tekemistä. (Käyttöinsinööri)

Se (*on tärkeä*) et on jonkunlainen myöskin viestintä siel toimittajan tota tehtaalla sisäsesti, et nyt on tullu tällanen reklamaatio, et seuratakaapa nyt tätä ja tätä asiaa siin seuraavassa toimituksessa (Ostaja)

Järjestelmältä kaivataan myös enemmän hälyilmoituksia, jotta kaikkialle saadaan tieto siitä, että edellisestä erästä on saapunut reklamaatio. Joissain toiminnoissa, kuten myynnissä mahdollisuus lisähälyjen kirjoittamiseen on jo olemassa, mutta esimerkiksi tuotantojärjestelmät eivät ilmoita siitä, että edellisestä

erästä on reklamoitu. Nykytilanteessa myyntihenkilöstö ilmoittaa tuotannon työnjohtoon, että toimitetusta erästä on reklamoitu, mutta tieto ei välttämättä kulje koneelle ajoissa, mikä edesauttaa toistuvan virheen mahdollisuutta.

Järjestelmän puitteissa pystyy, ainakin niinkun asiakaspalvelun asioita tukemaan, et sinne voi viedä erilaisia hälytyksiä ja asiakkaan taakse tietoja, että seuraavalla kerralla me ollaan tietosia sit näistä asioista. (Reklamaatiovastaava)

No mun mielestä pitäis olla joku tällänen, että tota, et jos se ei ois mulla, ni työnohjaajilla ois siinä sellanen joku kalu. Tai sanotaan, et jostain tilauksesta tulis joku hälytys, et viimeks nää oli huonoja, et nyt pitäis niinku kattoo tää ajo, ni silloin siellä ois joku niitten mukana, et ne pojat olis siellä vähän enemmän alerttina tai sellai valmiudessa siihen, että nää oli huonoja viimeks, että kattokaa et nää menee hyvin läpi. (Quality Purchasing Specialist)

Minun mielestä se on ensiarvoisen tärkeetä, että sitte jos ei tiedä (*uuden erän laatua*) ja on arvailua se, ni silloin pitää kyl mennä koneelle kattomaan ja valvomaan - ... - sit ehkä jos siinä ois semmonen automaatio, tai joku muukin järjestelmä, ni se ois hyvä ja helpottas. (Kehitysinsinööri)

Se ois kans yks järjestelmällinen parannus, jos saatais joskus sellanen, että tota, kun tulee uus tuotantotilaus, ni jos siitä on tullu esimerkiks edellisessä erässä reklamaatio, et se ponnahtais siihen, tavallaan näytölle. Silloin sitä ei pystyis ohittaa ja se tavallaan käynnistäis sen, että oltais vähän niinku vielä skarpimpia sen suhteen, mutta toistaseks sitä ei oo, ellei sitä oo erikseen työmääräimeen joku osannu kirjottaa että "edellisestä erästä reklamaatio". Sekin auttaa jos siel on se, ni pystyy - jos ne operaattorit lukee sen työmääräimen vaan, ku siel on niin paljon tekstiä - ... - jos siihen pitäis antaa joku kuittaus ennen ku se häviää siitä, ettei sitä tavallaan vaan klikattais, jotenki jäis et ainakin on huomioitu se. (Käyttöinsinööri)

Sehän ois hyvä, jos meiän järjestelmä antais sen mahdollisuuden, että jos sieltä jäis joku selvä vinkki, et sieltä pongahtais silmille, että jotain tapahtunut. Nyt meiän järjestelmät on vähän kankeita tämän suhteen. (Käyttöinsinööri)

Tehokkaan seurannan mahdollistamiseksi kaivataan lisävahvistusmahdollisuuksia. Järjestelmässä on olemassa joitakin vahvistuspainikkeita, kuten "syy selvitetty", mutta syyn jälkeisille korjaaville toimenpiteille ei ole järjestelmän puitteissa olemassa vahvistamis- ja tätä kautta seurantamahdollisuutta. Lisävahvistukset auttaisivat myös hahmottamaan paremmin tiettyjen vaiheiden kestoa, minkä avulla prosessista voitaisiin löytää lisää ongelmakohtia. Nyt vaiheet ovat melko summittaisia, jolloin yksittäisten toimintavaiheiden kestoa on hankala määritellä.

Ehkä siel vois olla niinku semmonen seurantatäppä, mihin niinku mä voisin laittaa, et okei, siinä näkyy milloin se on syötetty ni mä laitan milloin mä oon saanu ne reklamoidut tuotteet, ja tavallaan nyt kun niistä lähtötiedoista puhuttiin, ni siin vois olla niinku "lähtötiedot ok", ni mä voisin senkin niinku vahvistaa sinne. Siel vois olla tämösi vahvistettavia juttuja paljon enemmän, koska sit me voitais sitä tarkkailla, kauan siin kestää aina et saada nää asiat kuntoon. (Continuous Improvement Specialist)

Et ku sielt ERP:n kautta käsitellään ni siellähän niinkun on "syy selvitetty" ja päivämäärä ni ehkä siin pitäis olla viel niinku semmonen "korjaavat toimenpiteet toteutettu" -täppä, johon niinku laitettais päivämäärä ja kuittaus tän reklamaatiovastaavan toimesta - ... - Ja sit jos niit ei oo tehty, tai sitä kuittaus ei sieltä löydy, tota, asia on kesken. Jos se kuittaus siel on ja sit tulee vielä uudestaan se reklamaatio ni ainakin

tiedetään, et me tehtiin parhaan osaamisemme mukaan mutta ei auttanut, tai se juurisyy on väärä. Tai sitte että on jätetty tekemättä ja on merkattu, mikä nyt ois aika huolestuttavaa. Mut ehkä se ois se, se vastuu pitää olla selkee siinä, et nyt niinku reklamaatiovastaavana – se jää aina ehkä vähän epäselväks et jos mä vaikka laitan viestii Q:lle et nää pitää korjata, ni sit se saattaa jäädä Q:n (*nimi piilotettu*) pöydälle asia ja mä oon vähän niinku et kai se sitte korjaantu se asia. Mut ku ei mun tarvi raportoida sitä mihinkään se on ehkä ongelma. (Continuous Improvement Specialist)

Ni se (*korjaavat toimenpiteet tehty -täppä*) helpottais sitäkin seurantaa viel että me nähtäs et okei, tuol on nyt korjaavii toimenpiteitä nyt tekemättä. Nyt sitä on niinku vaikee muistella. (Continuous Improvement Specialist)

Kahden viikon vasteaika voi rajoittaa oikeiden syiden selvittämistä ja reklamaation päättäminen sen hyvittämiseen voi vaikuttaa korjaavien toimenpiteiden toteutukseen. Nopean vastaamisen myötä myös vastausviestin laatu voi olla heikohkoa, sillä jos oikean syyn etsimiseen ei käytetä aikaa, korjaava toimenpide on hankala määrittää asiakkaalle menevään reklamaatiovastaukseen. Tästä syystä asiakkaalle voisi olla hyvä ilmoittaa monimutkaisissa tapauksissa, että syyn etsiminen jatkuu ja kattava vastaus siitä ja sen korjaamisesta annetaan heti syyn selvittyä.

”Korjaava toimenpide toteutettu, päivämäärä, toteuttaja”, ni se pitäs olla semmonen et sitä pitäs voida päivittää viel sit pidemmän ajan jälkeenkin. Et silti se reklamaatio ei menis kiinni ennen ku se on päivitetty mutta siinä ei pitäs olla niin lyhyttä, sitä vasteaikaa. Et tavallaan se asiakasvastaus pitää saada kyllä nopeesti, mut meillekin pitää antaa niinku aikaa toteuttaa niitä korjaavia toimenpiteitä, ettei se johda siihen että hirveellä sykkeellä yritetään saada niitä sinne ja hutiloidaan ne korjaavat toimenpiteet, vaan sitte otettas se aika sitten siihen - ... - mä veikkaan et se (*vastauksen lyhyt vasteaika*) aiheuttaa vähän liikaa paineita siinä, et ollaan niinku sit, mennään vähän siitä mistä aita on matalin monesti. (Continuous Improvement Specialist)

En tiä ootko kattonu niitä reklamaatiovastauksii, mut ihan selkeesti yleisin on aina että, niinku korjaavana toimenpiteenä, että ollaan tarkempia ja huoleellisempia (*naurua). Niinku se tarkottas yhtään mitään siinä, ku eihän sitä pysty mittaamaan mitenkään. Ja ja se et siihen päädytään varmaan sen takia et on kiire keksiä joku vastaus siihen. (Continuous Improvement Specialist)

Suuri haaste siinä on se, että ne mallit ei tuu ajoissa ja se on se, et siin on vaikee antaa tuotannosta oikeeta vastausta. Sit me vaan pohditaan ja annetaan hyvin summittainen vastaus, onks se sitte todellista vai ei. (Käyttöinsinööri)

Reklamaatioprosessikäytännön muutosehdotus kulminoituu tähän keskusteluun:

Oisko sun mielestä sit hyvä niin, että reklamaatiovastaavan kuittaus tarvitaan ennen kun sen reklamaation voi päättää? (Haastattelija)

Pitäis ehdottomasti. Toi on just se mitä mä ajoin takaa tossa, tai niinku en ehkä osannu pukee sitä sanoiks mutta toi ois just se mitä tarvittais. Voishan siin olla vaikka, et se on päätetty myynnin osalta ja sit päätetty tuotannon osalta, tai reklamaatiovastaavan osalta, tavallaan niinku että sitä vois seurata että molemmat on niinku toteutettu. Koska just se, että me saadaan se asiakas tyytyväiseks jos se on hermostunut siitä, että nyt on tuotteet epäkurantteja ja kaikkee, ni se on niinku yks homma, mut sit se meidän sisäinen homma ni se on toinen homma, mikä voi kestää paljon pidempään. Mutta toistuvuuden kannalta on tärkeetä, ehkä jopa tärkeintä. (Continuous Improvement Specialist)

4.1.4 Vastuunkanto laadunvalvomisessa

Vastaajilla eri käsityksiä siitä, kuka on ensisijaisesti vastuussa riittävän laadun varmistamisessa, mikä lisää reklamaatioiden toistumisen mahdollisuutta. Vaikka osa tuotantohenkilöstöstä kantaa vastuunsa asianmukaisesti, laadunvarmistusketjussa on heikkoja lenkkejä, jonka ansiosta huonolaatuisia tuotteita päätyy asiakkaalle. Osan syystä voi asettaa tiedonkulun katkoksille ja osa menee välinpitämättömyyden piikkiin, mutta se ei poista työntekijöiden ja työnjohtajien vastuuta toimittaa asiakkaille vain hyvälaatuisia tuotteita. Tämä on erittäin tärkeä aihealue, kun keskustellaan reklamaatiomäärien vähentämisestä, sillä jos reklamaatioprosessi on käynnissä, vahinko on jo tapahtunut. Vastuunkanto on vastaajien mielestä paras keino vähentää proaktiivisesti tulevaisuuden reklamaatioita.

Haluaisin nähdä et se (*laadunvalvonta*) on niinku tuotannon koneenhoitajien vastuulla, kunhan se on hoidettu sellai, et heille on tuotu tieto siitä asiasta prosessin mukaisesti. Heille on niinkun annettu tieto miten nää korjaavat toimenpiteet on resursoitu ja tehty, et kunhan se on menny tavallaan meidän prosessin mukaisesti ni kylhän se pitäs olla niinkun tuotannon vastaavalla koneenhoitajalla. (Continuous Improvement Specialist)

No ylipäättään mä haluaisin sellasen, että palaute tulee sielt koneelta ja sitte työnjohto ottaa oman vastuun näistä asioista, et se myös kattoo et siel koneellaki sitte asiat korjaantuu. Sitä kautta tulis taas viesti sit meille ja kunnossapitoon, että tota. Se on aikailla, et kaikkien pitäs ottaa se oma koppi. (Käyttöinsinööri)

Toivoisin, että työnjohto kävis koneella enemmän ottamas vastuuta ja seuraamassa mitä siellä on, tekemässä vaikka pistareita, että tuotteet on sen mukasia kun niiden kuuluu ollakin. Sitä kautta sais enemmänkin tuotantoo sitä viestiä, et se (*laatu*) on niinku tärkeä juttu, että sieltä joku tulis tekemään tarkistuksia ja tai kysymässä ainakin, tai pyytämässä, että tehkää tarkastus, ni seki auttais varmaa. (Käyttöinsinööri)

Tarvii ottaa vastuuta siitä että tota jos on jotain epäselvää, ni siitä pitää laittaa tieto eteenpäin. Et ku se ei käy oikeen laatuun, että ajettiin nyt kuitenkin siitä vaikka ei oltu ihan varmoja. Se on niinku asia jota vois tehdä lisätyllä valvonnalla, mutta haluaisin jotenki luottaa (*työtovereihin*). (Continuous Improvement Specialist)

Mun mielestä se toinen kerta on jo liikaa, mut jos on tutkittu ja on todettu, et se on toi ja luotettu siihen, ni kyllä siellä kolmannella kerralla pitäs olla siellä koneella sellai varmistuksen varmistus, et se (*tuotteen huono laatu*) ei aiheudu. (Kehitysinsinööri)

Kunnolliseen vastuunkantoon kuuluu myös rohkeus tehdä hylkypäätöksiä, jos tuotantokoneesta on tullut ulos syystä tai toisesta epäkuranttia laatua. Vaikka tuotantomäärät saadaan usein täyteen lähettämällä asiakkaalle myös huonolaatuiset tuotteet, ei ole järkevää toimittaa asiakkaalle tuotteita, joista periaatteessa jo lähettäessä tietää, että niistä tulee reklamaatio. Tämä vaatii eritoten asenteellisia muutoksia kohdeorganisaatiossa, sillä harva henkilö tuotannossa haluaa ottaa vastuuta suuren tuotemäärän hävittämisestä, vaikka on tiedossa, että ne eivät asiakkaalle kelpaisikaan.

Meidän pitää täyttää ne asiakkaan vaatimukset. Ja jos ei täytetä ni se on kuitenkin ehkä halvempaa heittää hylkyyn ne tuotteet ku tota toimittaa ne sinne ja sitte odotella mihän sieltä tulee. (Continuous Improvement Specialist)

Sen koneenhoitajan ammattitaitoa, että se myös ottaa sen kopin, et jos se, jos se on virheellinen, ni sitte pysäytetään se tuotanto. (Käyttöinsinööri)

Jos me aina puhtaasti meidän kaikkien sääntöjen mukaan aina hylättäis jalostuksessa, ni meidän hylkymäärät ois ihan järkyttäviä ... - Et kyl sieltä menee asiakkaalle myös sellasta että vähän toivotaan toivotaan. (Käyttöinsinööri)

Osa on sitä, että joku on antanut luvan, että ajakaa nyt vaan, että kyllä ne kelpaa. Et sitäkin ollaan saatu aika paljon, et nykyään työnjohtohan tulee kysyy multa, et ajaako he nää vai ei, ni mä yleensä sanon näkemättäkin, että ette aja. Että ei lähetä niitä viemää asiakkaalle, koska se on parempi keskeyttää se ajo ja ottaa ne uudet tuotteet siihen, ku että ensin ajetaan ne, pakataan ne, ajetaan ne asiakkaalle ja sit asiakas sanoo, et ei nää toimi. Ja sitte ne otetaan takasin, tehää se uus erä - ja niinku se on parempi siinä vaiheessa, et katkastaan se ajo, assari soittaa sinne asiakkaalle, et pärjättek te näin ja näin, täs on tällänen ja tällänen virhe, tällänen ongelma, et saatte ne vasta sillon ja sillon, ni se on monta kertaa paljon parempi ku se, että lähetetään sinne jotain moskaa. (Quality Purchasing Specialist)

Laaduntarkkailun merkitys korostuu erityisesti kiireisinä aikoina, jolloin on tärkeää ajaa vain mahdollisimman paljon tuotteita koneesta läpi. Varsinkin näissä olosuhteissa reklamaatiomäärillä on herkempi taipumus kasvaa. Taloudellisen menetyksen lisäksi seurauksena voi myös tulla imagotappioita ja asiakassuhteen näivettymistä.

Varsinkin sillon ku on ne kiireet ajat, ni ei välttämättä oo niin hyvin sitä laaduntarkkailua hoideltu, sitä niinkun sitä, sitä pystyttäs paljon niinku ajon aikana parantaa, pelastamaan, sanotaan niin ei parantamaan, et saatas ne johonkin lattialle ja sitte raa-kattas siitä niit huonoja pois ennen ku ne menee sinne pakkausasemalle. Se on ihan turhaa lähettää niitä asiakkaalle, ku nehän tulee sieltä saman tien takasin. (Quality Purchasing Specialist)

Se saattaa ärsyttää niitä (*asiakkaita*) ihan hirveesti, että sinne pannaan joku satsi, missä on kaikki ihan täyttä - tai ei kaikki, sanotaan et siel on paljon sitä - se on tosi huono juttu niinkun sillee korjailla sitä jälkikäteen. (Quality Purchasing Specialist)

Vaikka kaikki laadunvarmistusketjuun kuuluvat kantaisivat vastuunsa ja poistaisivat asiakkaalle menevistä tuotteista kaikki huonolaatuiset tuotteet, niin inhimilliset tekijät voivat vaikuttaa siihen, että kaikkia epäkurantteja ei huomata poistaa. Haastatteluissa korostui jaksaminen ja siitä huolehtiminen, sillä kohdeorganisaation tuotannossa ei ole koneellista laadunvarmistusta. Vaikka laadunvarmistusohjeistus olisikin kaikilla tiedossa, työntekijöiden väsyminen liukuhinatyylisessä työssä edesauttaa huonolaatuisten tuotteiden läpimenemistä. Toisaalta monissa tuotteissa on useita tarkastuspisteitä, joissa huonolaatuiset tuotteet pitäisi erotella pois asiakkaalle menevistä tuotteista, joten yksittäisten ihmisten väsyminen ei pitäisi vielä olla katastrofi. Siksi jaksamisen rinnalla on tarkasteltava myös välinpitämättömyyttä, josta puhutaan enemmän luvussa 4.1.6.

Jos menee vaikka alkutuotanto-jalostus-pakkaus, joka ikinen linja katsoo laadun ja pystyy tekemään sen ratkasun ettei laita, viimeistään pakkausasemalla, tai viimeistään ku laitetaan autoonkin, tai varastossa. Mitä enemmän siinä on silmiä katsomassa sitä ja varmistamassa sitä laatu, sen vähemmän pitäis olla virheitä - ... - kyl se niin on, että jokainen meidänkin pitäis kattoo. (Kehitysininööri)

Joo se jaksaminen, mä ymmärrän sen, että kaheksan tuntia - ... - sanotaan niinku näin liukuhihnahommaa ni et miten ihminen jaksaa sen kaheksan tuntia tsempata. Viis päivää viikossa ja on koko aika - mut senpä takia just, että tää jokainen vaihe ois niinku se laadunvarmistuspiste, että se ei vaa, että nyt se on ajettu ja antaa mennä. (Kehitysinsinööri)

Jotkut tollaset, sanotaanko vaikka, että muista mitata se värin viskositeetti tai muistakaa mitata se värin sävy, mut se on aina näin, että pojilta pääsee unohtuu se aina välillä, vaikka ne pitäs kaikki värisävyt aina mitata, mutta ei ne sitä aina tee, että niitä pitää aina sillai vähän, mennä juttelee ja sanoo, et hei muistattehan kattoo sen värin, et se oli viimeks, viimeks siinä sävyssä oli jotain. (Quality Purchasing Specialist)

Koska ihmisellä kuitenkin käy silleen, että vaikka ois seinät kuinka täynnä ohjeita "tee näin, tee noin", ni aina jostain ohjeesta ihminen pystyy hyppäämään yli. Joku syy siel on taustalla, niit on niin miljoona syytä, mitä on taustal, mikä voi sen katkasta sen, että se ei mennytkään niin. (Kehitysinsinööri)

Osa välinpitämättömyydestä saattaa johtua tuotantopaineista ja niiden aiheuttamasta asenneilmastosta, sillä nyt tuotantomäärät motivoivat osaa työntekijöitä enemmän kuin laatuajattelu. On olennaista huomata nämä asiakaslähtöisyydelle huonot asenteet ja niiden levittäjät, jotta heitä motivoimalla tuotantokulttuuria voi muuttaa laatuakeskeisemmäksi. Laatutekijöiden mittaaminen ja henkilöstön palkitseminen laatuajattelun parantamisesta tai reklamaatioiden vähentymisestä voisivat olla hyviä keinoja parantaa tuotantokulttuuria, vaikka se ei nousutkaan haastatteluissa olennaisesti esille.

Et jotenkin se mentaliteetti monella porukalla jalostuskoneella on se et me ollaan vaan ajamassa täällä perustuotetta, eikä sitä, että me ollaan niinku tekemässä lopputuotteita asiakkaille ja esimerkiksi se, että jos sä muotoilet sen perustuotteen väärin, okei sä saat tuotettua lopputuotteen, mut ne ei toimi asiakkaalla, ni sitä mä haluisin kyl terottaa, et se ei oo niinku riittävää, että me tuotetaan hullu määrä jotain, vaan sen pitää olla just oikein. Ja se just et ei kauheest - siel on ehkä sellasta välinpitämättömyyttä. (Continuous Improvement Specialist)

Me nyt ollaan vaan niin vahvasti puhuttu tuottavuudesta ja tuottavuuden kasvusta ni se jotenkin tää laatu reklamaatiohommassa se unohtuu sinne, et me puhutaan siitä ehkä liian vähän näissä tuotannon palaverissa. (Continuous Improvement Specialist)

Osa ajattelee sen puhtaasti niin, että ajetaan mahdollisimman paljon laadusta välittämättä, osa sitte osaa - osa porukka osaa ajaa mahdollisimman paljon ja hyvälaatusta, ja siin on se suuri ero, et kaikki kun saatais ajattelemaan siten, että se laatu pitää olla siinä mukana. (Käyttöinsinööri)

4.1.5 Sisäinen asiakaslähtöisyys

Haastatteluissa esiintyi kahdenlaisia asenteita asiakkaita ja heidän tarpeitaan kohtaan. Osassa vastauksista näkyy halu asiakkuuden säilyttämiseen sekä reklamaatiokontekstissa että muussakin kanssakäymisessä, mutta koko henkilöstö ei tunnu jakavan samaa näkemystä. Pääasiassa asiakkaisiin yhteydessä olevat henkilöt ovat hyvin asiakaskeskeisiä, mutta osa tuotannon työntekijöistä osoittautuu tuotantokeskeisemmäksi. Moni asia vaikuttaa asiakaslähtöisyyteen, kuten henkilön koulutus, työtehtävät, yrityksen arvot ja johtaminen, työkokemus sekä

työntekijän näkemys omasta panoksestaan laadukkaan lopputuloksen aikaansaamisessa. Vaikka tuotantokeskeisyydessä ei varsinaisesti olekaan mitään väärää, tuotteita tehdään kuitenkin asiakkaille, jotka odottavat niiden olevan laadukkaita. Sisäistä asiakaslähtöisyyttä kannattaa yhtenäistää kohdeorganisaatiossa, sillä osa työntekijöistä ei tunnu ymmärtävän asiakasnäkökulmaa.

Kylhän meil on niinkun asiakassuhteen hoitaminen tosi arvossaan, että pidetään huolta meidän asiakkaista, et silloin myöskin nää reklamaatioasiat tulee hoidettuu. (Reklamaatiiovastaava)

Kyl se niinku noissa muissa taloissa, ni asiakas on - se lähtee aina liikkeelle, et asiakas on aina väärässä. Et sillä tyyllillä sitte et väitetään et ei se oo näin, ja sit ku pistetään oikeen kova kovaa vastaan, sit lopuksi sieltä saatetaan myöntyä johonkin - ... - mitä meillä ei niinkun oo ni, me ollaan kyllä joustavempia. (Quality Purchasing Specialist)

Jos me ruvetaan kauheesti sitä siimaa kiristämään, niin kyllä se niinkun näkyy jossain muualla hetken päästä. Että kyllä me ollaan aika joustavia, ja pitääkin olla joustavia. (Quality Purchasing Specialist)

Must tuntuu, että tietysti koulutukset jossain määrin on ihan hyviä, et käytäis tätä reklamaatioprosessia läpi, mut erityisesti just tätä niinku filosofiaa sillee niinku korkeella tasolla ois mun mielestä hyvä käydä, et siel ois vaikka tyyliin myyntijohtaja niinku kertomassa tuotannon henkilölle, et meil on oikeesti niinku asiakkail tälläsii vaatimuksia, näin ja näin paljon on aiheutunut ongelmia näistä meidän tuotteista ja jos ei me onnistuta näissä ni meidän kilpailijat varmasti onnistuu siinä. Et tavallaan niinku et tuotannossaki ymmärrettäs se iso kuva ja tää asiakaskeskeisyys mistä paljon puhutaan nykyään, ni sitä sais juurrutettua ihan ideologisella tasolla tänne meidän tuotantoon. (Continuous Improvement Specialist)

Tiettyjen henkilöiden asiakaslähtöisyyden puute vaikeuttaa reklamaatioprosessin etenemistä tai sen laatua, kuten seuraavat sitaateista osoittavat. Tuotantokeskeisyyttä ei voi laittaa vain työntekijöiden syyksi, vaan tuotantotyön johtamisella on varsin suuri merkitys työntekijöiden asenteisiin.

Varsinkin äsken tossa viikkopalaverissa, aa no, se (*hyvitys*) on vaa nolla, eihän sillä oo niin väliä sitte. Tai no ei suoraan sanottu näin mutta se on vaan mun fiilis mikä siitä jäi... Mä oon ainaki niinku pyrkinyt selvittämään sitä ihan samalla lailla ku muitakin reklamaatioita. Ja kuten jo sanoin ni nää on mun mielestä aika positiivisia juttuja, et en usko että asiakassuhdetta tuhoaa missään vaiheessa vaan päinvastoin, saadaan siinä näyttää ilmaseks et hei me ollaan halukkaita kehittämään ja otetaan vastaan palautetta - ... - kyllä se pitää nähdä niinkun hyvänä kehitysmahdollisuutena semmoset nolla-reklamaatiot. (Continuous Improvement Specialist)

Tuotantoon on sit taas juurtunut se ajattelu sillä tavalla, et siellä pyritään, musta tuntuu että pääsemään vaan mahdollisimman nopeesti eroon (*reklamaatioista*), kunhan kirjotetaan jotain (*vastausviestiin*), eikä sitä niiden filosofiaa että mistä tämä johtuu ja miten siihen vois vaikuttaa. (Continuous Improvement Specialist)

Eräs varsin myrkyllinen lähtökohta reklamaatioprosessin onnistumiselle on joidenkin reklamaatioprosessiin osallistuvien henkilöiden epäily asiakkaan tekemää reklamaatiota kohtaan. Jos asenne ongelman korjaamiseen lähtee oletuksesta, että ongelmaa ei ole olemassakaan, reklamaatioprosessi ei anna minäkäänlaista lisäarvoa liiketoimintaan tai asiakkaan reklamaatiokokemukseen. Tämän ongelman korjaamiseksi myyjien on kannettava vastuunsa ja tiedotettava

sisäisesti reklamaatioprosessin eri osapuolille, miten ja miksi ovat päätyneet ratkaisuihinsa. Tiedonkulun puuttuminen selvästi tulehduttaa tiettyjen osapuolien asiakaslähtöisyyttä.

Hänen (*erään myyntipäällikön*) toimintansa on aikaisemmin nähty sellasena, että siinä ei niinku kauheen tarkkaan käyä niitä läpi, jolloin tota, ilmeisesti niinku on jäänyt vähän sellanen fiilis, että siellä kommentoidaan usein näitä asiakkaiden reklamaatioita, tai meillä kommentoidaan heidän, näiden kyseisten asiakkaiden tekemiä reklamaatioita vähän negatiiviseen sävyyn, "onkohan taas näinkään" ... (Continuous Improvement Specialist)

Suurin osa kyseenalaistaa, et onks tää (*reklamaatio*) nyt aiheellinen tai, mut ehkä pitäis miettiä sitä siltä kannalta, et jos ite tilaa jotain - ni pitäis vähän kattoo et onks se tuote sellanen, et jos sä tilaat ite, ni hyväksyisit sä ite sen? Ni se on ehkä se - lähestymistapahan meillä on monesti, ainakin tossa kantatehtaan puolella vähän vääränlainen. (Käyttöinsinööri)

Toki siihen (*asenteeseen*) saattaa vaikuttaa tietyt reklamaatiot, kun ne tulee vähän summittaisina ja siel on vaan kommenttina, että se on suurin piirtein "nähty ja hyvitetään", ja sit se jää vähän niinku meille, että "jaaha, tää on tällästä ". Että silloin tulee se epäselvyys että onko siellä oikee aito syy sille reklamaatiolle, vai onks tää joku päänsilitely asiakasta kohtaan ja hyvitetään. Sekin ois tietysti hyvä saada viestitettyä meille jalostukseen, että asia on näin hoidettu ja saadaan esimerkiks pidetty se asiakas ni se ois niinku selkeempi meille, ku se että me aletaan kiroomaan täällä, että turhaan hyvitetään, tällänen muka-reklamaatio. (Käyttöinsinööri)

Aina jos vaan mahdollista, mä tapaan sanoa, että pitäis se erä palauttaa, ettei niitä jätetä sinne. Koska välillä tuntuu, että asiakas reklamoi jostain asiasta ihan - et mielummin niinku hyvitetään se ja toimitetaan uudet tilalle, ku se, että hyvitetään joku summa X ja sit ne kuitenkin käyttää ne ni siinä jää kuitenkin aina sellanen vaaranpaikka, et vedätetäänks meitä. (Quality Purchasing Specialist)

Jos suurin osa reklamaatioprosessiin osallistuvista omaisi vastaavanlaisen asenteen asiakasta kohtaan kuin seuraavissa sitaateissa on esitetty, asiakkaan reklamaatiokokemus olisi varmasti hedelmällisempi kuin nykytilanteessa.

Kyllä se pitää niinku sellai lähtee, et ei asiakas aina voi olla väärässäkään, niinku että sittenhän se ois niinku Poliisilaitos tai Kela (*naurua). Et sitte, että jos asiakas on aina väärässä, niinku et jos mä aattelen sen niin, että jos mun asiakkaat ois aina väärässä, ni kyl mun pitäis vaihtaa työtä silloin, koska silloin nehän ois niinku vihollisia. (Quality Purchasing Specialist)

Mä haluan kyllä uskoo siihen, että vielä on vähän niinku omatuntoo ja rehellisyyttä Pohjanmaalla. (Quality Purchasing Specialist)

Yksi syy reklamaatioiden aiheuttamaan turhautumiseen johtuu eri tietotasonsa henkilöstön ja asiakkaiden välillä. Asiakas ei välttämättä ymmärrä teollisuuden lainalaisuuksia, jolloin tuotantoprosessista tai lopputuotteen ominaisuuksista ymmärtämätön asiakas reklamoi syystä, jonka olisi voinut paremmalla ymmärryksellä jättää tekemättä. Asiakkaan kouluttaminen on tietyissä tapauksissa keino vähentää reklamaatioiden määrää.

Harvoin meil on niinkun koko erä, koko erä niinkun ajettu käyrää – pois lukien tietenkin pieniä, pieniä tilauksia, on joku yks osa, yleensä se on, ku ajattelee vaikka nyt kymmenen tuhatta, ni siel on se 3-5 prosenttia on se määrä mistä tulee se reklamaatio. (Kehityssinööri)

Koska ne on aika kirjavia ja erilaisia varastointi- ja ehkä osaaminen, tietotaitokin eri asiakkailta. Et siel voi olla se hyvää tarkoittava kaveri, et mä nyt autan noita, että vedän kaikki kääreet auki et ne on valmiina siellä - ... - ja sit siit tulee reklamaatio. (Kehityssinööri)

Osa on sellasia, et ne ei meinaa ymmärtää sitä, et kyseessä on kuitenkin prosessi - ... - ni ne ei meinaa ymmärtää sitä, et yks lopputuote, joka on tehty prosessissa, ni se saattaa olla virheellinen. (Quality Purchasing Specialist)

4.1.6 Kulttuuri, asenne ja läpinäkyvyys

Homburg & Fürst (2005) toteavat artikkelissaan, että sisäinen kulttuuri ja tuki vaikuttavat reklamaatioprosessin suoriutumisen taustalla. Tämä havainto sai paljon tukea myös tässä tutkimuksessa, sillä reklamaatioihin liittyvä asenneilmapiiri ja reklamaatiokulttuuri herättivät henkilöstöhaastatteluissa paljon keskustelua. Kuten isoissa organisaatioissa on tapana, kaikki organisaation työntekijät eivät omaa samanlaista asennetta reklamaatioihin liittyen, vaan toiset ymmärtävät asiakkaan ongelmia paremmin ja toiset huonommin. Kulttuuri on pitkän aikavälin aikaansaannos, joten sitä ei voi yksittäisillä toimenpiteillä muuttaa, vaan yrityksessä on pitkäjänteisesti johdettava henkilöitä asiakaslähtöisten arvojen ja periaatteiden mukaisesti. Haastattelut osoittavat, että erityisesti tiedonkulun ja läpinäkyvyyden puutteet ovat muovanneet reklamaatiokulttuuria hieman kyseenalaiseen suuntaan.

Seuraavat sitaattit antavat katsauksen kohdeorganisaatiossa vallitsevista asenteista reklamaatioiden suhteen.

Kyl me tehään töitä niitten asioitten kanssa ihan aidosti - ... - kyllä tahtotila on tehdä asioille jotain - ... - mitä merkittävämmästä reklamaatiosta on kyse ni sitä enemmän ni niihin kyl tartutaan, nopeammin. (Reklamaatiiovastaava)

Kyl mä ainakin omassa työssäni haluan pyrkiä siihen, et me ollaan niinku parhaita. Että tota, et kaikki tehään niin hyvin ku vaan osataan. (Reklamaatiiovastaava)

Kylhän jokainen reklamaatio on turha reklamaatio. Ei kovin montaa kertaa tarvi tehdä samaa mokaa, ni kyl se peli on poikki, se on niinku menetetty se homma sitte. (Quality Purchasing Specialist)

Siel (*tuotannossa*) on hyvin tarkasti, et tietyn vuoron jutut on tietyn vuoron vastattavia myöskin. (Continuous Improvement Specialist)

Monesti ehkä nähdään pelkästään negatiivisena asiana, että me saadaan reklamaatio, et ai hitto taas... Ni se riippuu tosi paljon, et jos esimerkiksi tehtaiden käyttöpäälliköt, ne jotka hierakiassa ylimpänä on sitä, että kauheesti niinku voitottelee ja harmittelee, ni kylhän se niinku valuu sitte alespäin. (Continuous Improvement Specialist)

Reklamaatioasenne, ni sitä pitäis kehittää tässä firmassa, ja ihan niinku johtotasolta lähtien. Pätee niinku moneen muuhunki asiaan, mutta se et saadaan tälläset ylätason ohjaukset selkeäks, mitä tässä niinku odotetaan ja mikä tän homman tarkoitus on. (Continuous Improvement Specialist)

Kyl mä tiedän, että jos mä siellä alhaalla (*tuotannossa*) oon, ni joku saattaa siellä leikkii laskee, että taas tulee, mitäs nyt on tapahtunut - ... - toiset ottaa sen hirveen hyvin ja - tietysti ihmiset on erilaisia - toiset ottaa sen hirveen niinkun negatiivisesti ihan kaiken, vaikka se ei välttämättä oo niin negatiivista. (Quality Purchasing Specialist)

Toivon näin ja uskon näin - että ei oo sellasta hälläväliä-asennetta. (Kehitysinsinööri)

Haastatteluissa esiintyi myös väitteitä vastakkainasettelusta ja jaottelusta työntekijöiden ja toimihenkilöjen kesken. Vaikka henkilöstön eri jäsenet tulevatkin toimeen toistensa kanssa, niin reklamaatioiden yhteydessä yhteisen sävelen löytäminen tuntuu olevan paikoitellen hankalaa.

Vähän se niinku jäykistää tää meidän asettelu työntekijät vastaan toimihenkilöt. (Continuous Improvement Specialist)

Ettei sinne (*tuotantoon*) mee kuitenkaan sillee, et menee ovet paukkuen ja "hei, te teette vaan huonoo" vaan sinne pitää mennä vähän niinku sellai kaverimeiningillä ja yrittää sitä asiaa ratkoo niitten (*työntekijöiden*) kanssa, muistutella niitä. (Quality Purchasing Specialist)

Ja ehkä sit niinku yks asia mikä tähän ilmapiiriin myös vaikuttaa on nääkin eri funktiot tavallaan, et on niinkun tuotanto, tuotesuunnittelu ja sit on myynti, ni sit jotenkin tuntuu et tuotannossa on niinku halua tai niinku ettivät niitä vikoja sieltä tota muista ku itsestään. (Continuous Improvement Specialist)

Kyl mä toistaseks oon aika niinku hyvin, mun mielestä luottanu siihen että mikä näkemys siellä (*tuotannossa*) on, ku siel on kuitenkin se kovin osaaminen, siinä niinku pyrkiny nimenomaan saamaan sitä esiin. Mut se on kyl niinku kriittinen paikka täs myöskin, et miten sen asian esittää sinne - ... - et se on aika hienovarankenkin juttu tavallaan, et miten sais kerrottua sinne, että nyt etsitään syytä, jotta voidaan tehdä kehitystä tähän meidän hommaan. (Continuous Improvement Specialist)

Jotkut osapuolet kokevat reklamaatiot ja niiden juurisyiden etsimisen syyllistämisenä. Vaikka reklamaatioprosessin tavoitteena on vähentää tulevaisuuden reklamaatioita poistamalla prosesseista ongelmien aiheuttajat, jotkut henkilöt kokevat, että ongelmalle haetaan enemmänkin kasvoja. Syyllisyyskulttuuri on esimerkki tiedonkulun puutteellisuudesta ja henkilöiden kielteisestä asennoitumisesta reklamaatioita kohtaan.

Nyt se pitäis kommunikoida selkeemmin et mitä tällä (*juurisyyn etsimisellä*) tavotellaan. Ku se on vähän väärinkäsitys edelleen, että etsitään syyllisiä. - ... - miten sen tavallaan tuo, et asiakkaalla on ollu niinku tämmönen ongelma siinä, ilman et se tuntuu siellä (*tuotannossa*) siltä, että niinku nyt etsitään syyllistä, niinku päitä vadille (Continuous Improvement Specialist)

Ei se niinku huonoimmassa mahdollisessa ns. ääripäässä, et on se niinku sillee kuitenkin aina kaikissa yhteyksis kuitenkin puhutaan aina et etitään sit juurisyitä tähän näin. Mutta tietyt henkilöt on ehkä sitte sit tuotannossa tai muuallakin organisaatiossa, ehkä niinku esittää asioita vähän sillee kärjekkäästi että okei, kyl nyt tää porukka ryssi tän homman ihan totaalisesti. (Continuous Improvement Specialist)

Tää on vähän just sellanen rajatapaus, et missä kohtaa, tai oikeestaan kaikkien ois pitäny tehdä vähän erilailla asioita mut sitte ku kumpikin, vähän niinku osottaa aina sormella toista, et sisäinen syyttely ehkä on sitte, tota, yks tekijä. (Continuous Improvement Specialist)

Ei se mikään oo semmonen teloitustilanne, et sä oot tehny tälleen, vaan se on niinku oppimista. Että voidaanko parantaa jotenkin toisella tyyllillä tai onko sillä jotain tekemistä tai muuta ni se on mun mielestä se idea, et ehkä monelle se on julkinen nöyryytys. (Kehitysinsinööri)

Vaillinaisen tiedonkulun ohella toimenpiteiden läpinäkyvyys, tai pikeminkin läpinäkymättömyys heikentää henkilöstön myönteistä asennoitumista reklamaatioita kohtaan. Keskustelun puute toimenpiteiden perusteista pakottaa henkilöitä tekemään omat johtopäätöksensä tehdyistä toimenpiteistä ja niiden oikeutuksesta. Monesti nämä omat näkökulmat eivät avusta henkilöstöä parantamaan reklamaatioprosessia tai työn laatua. Varsinkin myyjillä on paljon vastuuta viestiä eri puolille organisaatiota päätöstensä perusteista, sillä heidän päätöksensä vaikuttaa muidenkin reklamaatioprosessiin osallistuvien käsityksiin prosessin onnistumisesta ja halukkuuteen tehdä oma osuus prosessista kunnolla. Tämä korostuu erityisesti asiakkaalle maksettavan hyvitysmäärän määrittämisessä.

Hyvityskäytännöt sinänsä on aika jännä, et se vaihtelee ihan niinku myyntipäällikön mukaan, että toisilla tuntuu olevan hyvin systemaattinen tapa, kuinka paljon on ollu viallisia ni ne hyvitetään, tai sitte maksimissaan tietty prosentti tuotantoerästä, jos asiakas käyttää osan. Mutta sitte joillakin tota myyntipäälliköillä on mun omien kuulopuheideni mukaan tapana sitten olla hyvin avokätisiä näissä hyvityksissä ja vetää vähän silleen oman tuntuman mukaan, et miten asiakas nyt vaatii, ni se maksetaan. Et se tuntuu hyvin pitkälti olevan myyjän ammattitaidon varassa tää hyvitysmäärä ja tää hyvitysmäärä elää paljon, se ei niinku oo meille oikeen läpinäkyvää. (Continuous Improvement Specialist)

Myöhän ei pystytä niihin hyvityssummiin tuotannosta vaikuttamaan, et myö vaan luetaan ja kauhistellaan kuinka paljon sieltä tulee ja sillon meil herää aina se, et onks ne aiheellisia. Ja se jos siellä lukee vaan se, et on käyty toteamassa tilanne ja hyvitetään, se on niinku tuotannon kannalta se huonoin vastaus, jos meille ei tuu kuitenkaan ees mitään mallia. Nii, se on ehkä se mikä aiheuttaa enemmän närää tuolla. (Käyttöinsinööri)

Tuntuu et me ollaa välillä vähän liiankin kilttejä, et me hyvitetään niinkun vähän herkemmin kun muut, mutta toisaalta se bisnes on varmaan sellanen, et meidän pitää niin varmaa tehdäkin. (Quality Purchasing Specialist)

Kyl me ainaki näkökanta (*myyntihenkilöiden hyöittämisestä*) ilmastaa tuolla aamupalaverissa (*naurua), mut se ei kirjaannu mihkään. (Käyttöinsinööri)

Sellai vaikutelma mulla on, et me aika herkästi hyvitetään - ... - et me reklamoitais taas omia asiakkaita, et siin on myös, mun mielestä meillä vähän parannettavaa. (Käyttöinsinööri)

Vastuu on enemmänkin tota myyntipäälliköllä, joka käy siellä paikalla toteamassa. Sielläkin tarvittas kyllä pientä skarppausta, ettei nyt ihan ummittain vaan kaikkea hyvitetä, koska sellai vaikutelma meillä on. No osa saattaa olla niitä hyvityksiä, että mä ymmärrän tietyl tapaa, et pidetään se asiakas tyytyväisenä ja sitä kautta, mut sieltä vinkki meille päin, et se on sen takia, mennään näin. (Käyttöinsinööri)

Ei se rahamäärä tai euromäärä minkä ne on hyvittäny oikeestaan niinku pätäkääkään kuulu meille tuotannon puolella. Se on sitte, et myyntipäällikkö on nähny, mut se, et me saadaan se oikee tieto ja ne mallit siitä - ... - se on ihan turhaa joskus valvoa, ku on miettiny sitä että miks näin, mutta ei me päästä siihen millään tavalla vaikuttamaan. Että me korjataan ne virheet ja parannetaan. (Kehitysinsinööri)

Hyvitysten ja tiedonkulun ohessa tavoitteiden läpinäkyvyys ja niissä pysyminen olisi olennaista tuoda esille, sillä sitä kautta henkilöstön olisi mahdollista ymmärtää, mitä heiltä vaaditaan ja miten sinne päästään.

Ollaan naureskeltu, et vaikka me tuotettais sinne (*eräälle asiakkaalle*) 99% laatua, ni siltikään me ei päästä sinne vihreelle siinä toimittaja-analyysissa, et en tiä miten ne mitataa sitte (*naurua), et se on vähän mielenkiintosta. Vaikka tuntuu, että meidän pitä olla ihan siin hana pohjassa, ni ei, silti me ollaan jossain keltasen ja vihreen välillä. (Quality Purchasing Specialist)

Asiakkaiden kynnys reklamoida on vastaajien mielestä madaltunut viimeisten vuosien aikana, jonka seurauksena reklamaatiomäärät ovat kasvaneet. Kasvaneen kuorman myötä henkilöstön asenne kasvavaa valitusmäärää kohtaan vaikuttaa reklamaatioprosessin onnistumiseen. Osa pitää reklamaatioita puhtaasti syyllistämisenä ja sormella osoitteluna, kun taas osa näkisi reklamaatiot mieluummin palautteena ja kehitysehdotuksena. Jälkimmäisen kannan mukaan reklamaatioiden määrää ei määrätietoisesti kannata pyrkiä vähentämään, vaan mieluummin tarkastella niitä asiakkaiden kehitysehdotuksina.

Kyllä ne (*asiakkaat*) on (*herkkiä reklamoimaan*). Tässä vuosien varrella, ni kyllä se on kautta linjan ni kiristyny. Siit ei päästä enää mihinkään, et ei olla enää siinä kymmenen vuotta sitte -tilassa, että silloin saatto joku päästää vähän jopa sormienkin läpi. (Quality Purchasing Specialist)

Se asiakkaan tavallaan ääni pitää saada niinku aidosti ja sillee niinku et sieltäkin niinku, sen lisäksi että ymmärtää sen että mikä on pielessä, että mitä he toivoo että siinä ois, koska siinä on aika hyvä tsäänssi kuulla, että mitä meidän tuotteilta toivotaan enemmän. Ja ehkä sitäkin että missä kilpailijat on parempia ku me. (Continuous Improvement Specialist)

Varsinkin tää prosenttimäärämittari on siin mielessä vaikee, et nyt niinku, nyt alkuvuodesta mä oon ite huomannu ja monet muutkin on puhunut, et asiakkaiden reklamaatioherkkyys tuntuu olevan aika korkee. Ne pistää sellasii reklamaatioita mis on nolla eurooki. Ja ei se välttämättä oo huono juttu, et me saadaan sellasii reklamaatioita missä niinkun, varsinkin missä ei oo hyvitysvaatimusta, et nehän on vaan meille hyvää palautetta sieltä niinku miten tätä vois kehittää. Ni tota, sitten mä en välttämättä sanois et sitä on pakko saada vähennettyä, vaan sitä vois jopa ajatella että sitä sais lisättyä (*naurua), tavallaan et niinku mun mielestä on hyvä, et me saadaan palautetta. (Continuous Improvement Specialist)

Ei me voida aina ottaa reklamaatioita siltä kannalta, että nyt tuli ryssittyä tai nyt tuli mokattua, vaan siltä kannalta, et me saadaan palautetta siltä asiakkaalta, me halutaan sitä lisää, ja sit et tehään näitä toimenpiteitä - ... - Haluan ainaki ite nähdä sen niin, että se on vaan hyvä juttu, että me saadaan palautetta asiakkaalta ja että sitä sais mahdollisimman paljon. (Continuous Improvement Specialist)

Kuten aikaisemmista osioista on tullut jo selväksi, osa henkilöstöstä sitoutuu asiakaslähtöiseen työskentelyyn ja osa jättäytyy omalta osaltaan sen toteuttamisesta. Vastaajat korostivatkin, että kaikkien tulisi sitoutua tasaisesti laatuun ja nähdä reklamaatioprosessi osana jokapäiväistä työskentelyä kohti parempaa laatua. Esimerkiksi kontekstin kuvailussa ilmennyt laatustandardi ja sen noudat-

taminen saa kritiikkiä haastateltavilta. Kulttuurin muutos on tässä mielessä suotavaa, sillä reklamaatiot koetaan paikoitellen enemmän toimintaa häiritsevinä kuin toimintaa parantavina tekijöinä.

Kyl ne reklamaatiot viedään edelleen sinne tuotantoon nähtäväks, mut silti mua vähän epäilyttää onko siellä fokusta siihen erityisesti et tästä on tullu reklamaatio. (Continuous Improvement Specialist)

Meillä on kuitenkin – ku eihän se osaamisesta oo missään nimessä kiinni meil on ihan sairaan ammattitaitosta porukkaa tuolla niinku joka koneella ja joka linjalla tuotannossa, mut se on vaan siitä, et ajatellaanko sitä asiakasta sitte siinä vai sitä et meidän oma tuotanto sujuu. (Continuous Improvement Specialist)

Sitä nyt panostetaan tuotannon puolelle sitä laadun tärkeyttä. Sitä nyt painotetaan siellä. Mutta tekemistä riittää. - ... - että se perus laaduntarkastusohjeistus et sitä ei toteuteta koneilla. Et otettais joka lavasta se yks ja katotaa kaikki vielä täsmää. Että vähän liikaa luotetaan sielläkin (*tuotannossa*), että kun se (*laatu*) kerran on saatu kohilleen, että kaikki toimii loppuun asti. Että sitä jatkuvaa laaduntarkkailua, sitä yritetään nyt painottaa tuolla. (Käyttöinsinööri)

Meil on tietenki tietyt laatustandardit – se on sitte taas eri asia, osaako kaikki ajatella sen näin ja tiedostaa sen. (Kehitysinsinööri)

Mutta ei se oo vaa yhen miehen show, vaikka on reklamaatiovastaava, ni kyl se vaatii siellä koneellakin, et siinä on se sitoutuminen ja halukkuus ja se, että kanssa kertoo ja haluaa kertoa ja pitää kertoa. Se on kans ensiarvoisen tärkeätä, et tää ei oo yhen miehen show ollenkaa. (Kehitysinsinööri)

4.1.7 Murrosvaihe ja kehitys

Vaikka haastatteluissa keskustellut reklamaatioihin liittyvät asiat ja ilmiöt olivat ajoittain melko synkkiä, kaikki vastaajat jaksoivat uskoa parempaan huomiseen. Vastaajat näkivät, että kohdeorganisaatiossa kuljetaan eteenpäin ja useisiin asioihin on suunniteltu kehittämistoimia.

Ollaan mun mielestä aika hyvin edistytty siinä, et ei nyt ihan nähdä sitä (*reklamaation saapumista*) niin negatiivisesti. (Continuous Improvement Specialist)

(*Reklamaatio*)vastaukset on myöskin aika vaihtelevia, mutta sanoisin että niinku tän vuoden alusta on tullu tosi paljon parannusta, et siin on tullu kehitystä. Et just niinkun siel on mukana juurikin nää, et selvitetään mitä on tapahtunu, ja ne korjaavat toimenpiteet ja sitte mahdollisii prosessii parantavia tai muulla tavalla parantavia seikkoja mukana, niin tota, niin niin, mä kyllä uskoisin et sen tason vastauksiin oltais tyytyväisiä, mut se on tavallaan sellai, et se kehitys on aikalailla murroksessa nyt että parempaan ollaan menossa. (Reklamaatiovastaava)

Kyl sitä nyt koko ajan yritetään viedä eteenpäin. (Käyttöinsinööri)

Siit on päästy aika paljon eroon. (Kehitysinsinööri)

Me ollaan myös sitä pyritty saamaan palautetta noista ajoista konemiesthistöltä, jos siel on jotain ongelmia havaitaan jo sen ajan suhteen, ja niillä on jotain ideaa, että se toimis paremmin ja menis tuotannossa paremmin ni me pyydetään niiltä palaute ja sit me viiään se taas eteenpäin tuotehallintaan ja asiakaspalveluun, että sit kysästään asiakkaalta, että onnistuuko ja tehäänkö muutoksia, vai taistellaanko edelleen. (Käyttöinsinööri)

Parannettavaa on kuitenkin monella saralla, kuten seuraavat sitaatit osoittavat. Kehitystoiminnan ja päätöksenteon hitaus tuntuvat turhauttavan vastaajia. Kaikki osapuolet eivät näe kehittämistoimien etenevän, mikä jättää henkilöt tiedottomuuden tilaan ja taannuttaa henkilöiden muutoshalukkuutta. Pahimmillaan kehitysehdotuksia tyrmätään, mikä ei osaltaan edistä jatkuvan parantamisen kulttuuria.

Tuotannossaki tulee monesti kehitysehdotuksia sitte mitkä must tuntuu lakastaan monesti maton alle, et ei se nyt näin käy. (Continuous Improvement Specialist)

Sehän (*sisäisten reklamaatioiden kehittäminen*) on ollu meillä vähän niinkun kesken, ja siitä on puhuttu, että pitäs pitäs pitäs ja pitäs pitäs pitäs, mut tosiaan siihen pitäs saada kyllä jotkut ihan niinku käytännöt. (Quality Purchasing Specialist)

Vastaajilla oli mainioita kehitysehdotuksia toiminnan ja laadun parantamiseksi, mitkä voidaan karkeasti jakaa kolmeen ryhmään: organisatoriset, asenteelliset ja tapoihin liittyvät muutosehdotukset. Näistä ensimmäisessä vastaajat kokevat, että toimintaa voi tehostaa järjestelemällä toiminnan periaatteita uudelleen. Esimerkiksi tuotannon työntekijöiden roolia voisi laajentaa ja käyttää heidän ammatillista osaamistaan asiakkaiden laatuongelmien kehittämisessä. Myös uusia työtehtäviä tai tehtävänkuvan laajennuksia esitetään, jotta reklamaatioprosessi sujuisi entistä sujuvammin.

Et joko sitten lisäksi tavallaan reklamaatiiovastaavien määrää sillee et alkutuotannossa ois vaan yks, se ois ihan järkevää ehkä, ja sit niinku jalostuksessa ois yks ja näin. Ehkä se vois olla jopa tuotannon edustaja. Niinku yks tavallaan nimetty vastuuedustaja siinä, joka tavallaan tois sitä kulmaa viel enemmän esille. Et siinä voi olla niinku enemmän järkeä et mä voisin niinku koordinoida sitä koko hommaa mut et jos siel ois kovemmat ammattilaiset niinku myöskin aina käytettävissä. (Continuous Improvement Specialist)

Se ois jotenkin hyvä, että - ... - meil ois joku tämmöi et ku meillä on reklamaatio ja siihen niinku yhdistettynä joku tarvittava korjaustoimenpide, ni ne ois jotenkin vähän korkeemmalla prioriteetilla kun muut kunnossapitoasiat - ... - Ne ois tavallaan korkeemmalla prioriteetilla ku muut toimet, ku nehän on just ne mitkä vaikuttaa suoraan sinne asiakastytyväisyyteen. (Continuous Improvement Specialist)

Mitä me voitais tehdä ehkä, ni tää tämmönen tekninen asiakaspalvelu viedä sitä meidän osaamista enemmän vielä kattomaan, että se myös varmasti toimii myös asiakkaan linjoilla, et siihen vois ottaa myös tuotannon ammattilaisia myös meiltä niinku tsekkaamaan että mitäs siellä tapahtuu siellä asiakkaalla. Et niinku siinä, siinä vois olla, ku sehän on kuitenkin aika halpaa meille, ja todennäköisesti vielä tuotannon henkilöille erittäin tämmöstä motivoivaa, että sä pääset kattomaan asiakkaan prosessia ja ehkä auttamaan siinä. (Continuous Improvement Specialist)

Periaattees pitäis (*tehdä jokaisesta reklamaatiosta juurisyyanalyysi*) mun mielestä, mut käytännössä aikarajotteet on sit eri asia, että sit pitäis vähän organisoida tätä meidän toimintaa vähän eri lailla. Tällä mun kokemuksella ei yhden miehen kädet ei kerta kaikkiaan riitä et jos siihen tulee kymmenen kappaletta viikossa ja yhden juurisyyanalyysin koordinointi vie kuitenkin ehkä yhteensä puol päivää, ni mul menis yhteensä koko viikko siihen hommaan. (Continuous Improvement Specialist)

Asenteelliset muutokset liittyvät ennen kaikkea kulttuuriin ja toimintatapoihin. Laaduntarkkailu, vastuuntuntoinen työn johtaminen ja laatuajattelu edesauttavat reklamaatioiden kokonaismäärän vähentämistä.

Sitä (*reklamaatioiden*) määrää (*voisi vähentää*) sillä laatuasenteella ja kunnollisella juuri-syyanalyysillä. (Continuous Improvement Specialist)

Sehän on tavallaan vaan jäävuoren huippu se hyvitysmäärä, et mitä se maksaa meille. Et niinku siin on kuitenkin jo hukattu materiaalia ja hukattu aikaa ja kaikkee tämmöstä, ja sitte vielä maksetaan asiakkaalle hyvitystä siihen päälle ni se on varmaan vaan pieni osa, mut se maksaa meille. Ni sitä pitäs saada vähennettyä. Ja mitenhän sitä sitten vähentäis, ni se on niinku tietysti että saadaan ne (*reklamaatiot*) kunnolla käsiteltyä ja juurisytyt esiin. (Continuous Improvement Specialist)

Et jos vaikka se värisävy lähtee haalenemaan ni kesken ajon, ni siit on tullut reklamaatio jossain vaiheessa, et hei "nääh lopputuotteet on erivärisiä mitä te ootte ajanu", ni tota kysees ei sinänsä oo niinku konevika, vaan enemmän se et siit ois pitäny ottaa, jos se ois stopannu, ni ottaa muutamat pois siitä välistä. (Continuous Improvement Specialist)

Jos me ei muisteta sitä (*valvontaa*) tehdä, ni hirveen usein siinä saattaa käydä niin, että samat mokat toistuu, mikä on ihan turhaa tietysti niinku sille ite asiakkaalle, mutta että, niin siinä usein käy, et jos kukaan ei käy muistuttelemassa tuolla, ni usein ne toistuu. (Quality Purchasing Specialist)

Monille reklamaatioprosessiin osallistuville henkilöille on muodostunut erilaisia tapoja hoitaa asioita, johon vastaajat kaipaavat muutoksia tai esittävät kehitysehdotuksia reklamaatioprosessin parantamiseksi.

Varmaan iso osa reklamaatioista vastataan joko suullisesti niinkun keskustelussa tai sitten sähköposti-, niinkun sellasessa tavallaan epävirallisessa hengessä tuodaan ne vastaukset esille. Että mun mielestä sitä meidän virallista vastausta voitais enempi käyttää, ja tavallaan silloin kun ne vastaukset on sellasia konkreettisia ja asiantuntevia ja ne tarjoo oikeesti ratkasuja, ja mikä on taas yks kehitysalue täs meidän työssä, ni sillan uskon, et sitä virallista käytetään ja tullaan käyttämään enemmän (Reklamaatiovastaava)

Tietojen syöttäminen sinne (*järjestelmään*), ni se on vaillinaista. Ja sitä vois tietysti seurata, et ne kaikki tiedot tulee sinne heti, siihen tavallaan päänäkömään. Mut sitäkin mun mielestä pitäis seurata, et mikä se on se laatu siinä niin näissä kuvauksissa, ni se onki vaikeempi homma. (Continuous Improvement Specialist)

Yks keino on sitte se, jos se koneenhoitaja tuolla laittaa ajon seis ja pyytää työnjohdon paikalle, työnjohtohan voi ottaa siitä vaikka valokuvan ja kysyä, että saako laittaa asiakkaalle. Että antaa koneen olla vaikka vähän aikaa seis ja myyntipäällikkö ottaa sitte kannan, uskaltaako sitä lähettää. Jos tulee että ei uskalla, ni sitte ajo puretaan ja otetaan toinen ajo. Et se ois yks kans sellai, että sitä vois nopeesti, mut sillan edellytetään sitä, et sieltä tulis nopea vastaus, ettei antais niinku tuntitolkulla tossa konetta pitää parkissa. (Käyttöinsinööri)

Vastaajien asenne koulutusta kohtaan on varsin myönteinen. Koulutuksen avulla olisi mahdollista yhtenäistää työntekijöiden toimintatapoja, esimerkiksi vastaajien mielestä myyjillä tuntuu olevan kovin erilaisia tapoja reklamaatiokäytäntöjen suhteen. Suurimmat koulutustarpeet ovat kuitenkin useimpien mielestä järjestelmäosaamisessa. Myös prosessiosaamisessa on

tietyjä aukkoja. Reklamaatioprosessin ongelmatapaukset voisivat ratketa nopeammin, jos kaikki henkilöt näkisivät reklamaatioprosessin isossa kuvassa ja ymmärtäisivät oman toimintansa vaikutukset siinä. He esimerkiksi tiedostaisivat nykyistä paremmin kehen ottaa yhteyttä missäkin vaiheessa prosessia, jos prosessissa ilmenisi poikkeustilanteita.

Koulutus on aina hyvästä mun mielestä. Ku ihmisillä on niin hirveesti erilaisii tapoja hoitaa asioita että tota, mä oon ainakin ilman muuta koulutuksen kannalla. Mut just niin, et ne antais just niinku positiivisii virikkeitä mieluummin ku, niinku negatiiviseen tai ongelmiin pohjautuvaa. (Reklamaatiovastaava)

Yleensä siitä tulee aika hyvin kaikki tiedot ja niinku sinänsä, öö, myyntihenkilöt - se on oikeestaan vähän harmaata aluetta miten se tarkalleen tulee se tieto, ku mä nään vaan ne tiedot mitkä tulee sinne ERPiin. (Continuous Improvement Specialist)

Siitäkin on vähän vaihtelua, että jotkut myyntipäälliköt laittaa aika nopeesti, ja tulee hyviä (*lähtötietoja*) ja tulee malleja, ja osittain taas ei tuukaan ehkä ihan... (Kehitysinisööri)

Kaikki ei oo ihan up-to-date sen järjestelmän kanssa vielä. (Quality Purchasing Specialist)

Se nyt vähän on semmonen musta aukko, kun se heittää sinne ERPiin, mä heitän sen vastauksen, ni mihin se siitä niinku, miten se siitä etenee. Et nykyään mä vaan sen heitän nyt sinne ja myyjä hoitaa loput. Mä en lue sitä enää koskaan, toivottavasti (*naurua). (Continuous Improvement Specialist)

4.2 Reklamaatioprosessin kulku asiakkaan silmin

Asiakashaastatteluissa aineisto jakautui henkilöstöhaastattelujen tavoin seitsemään eri teemaan, jotka muistuttavat suurilta osin toisiaan. Osa tästä toki on seurausta teemahaastattelumuodosta, mutta keskustelujen painopisteet ovat kovin erilaisia kuin henkilöstöhaastatteluissa, vaikka aineisto jakautuikin melko samankaltaisiin teemoihin. Asiakashaastatteluissa erottui seuraavat teemat: reklamaatiot ja niiden käsittelyminen; viestintä ja palautteenanto; virheen vakavuus, toistuvuus ja korjaaminen; laaduntarkkailu ja reklamaatioiden ehkäiseminen; hyvitykset ja kustannukset; molemminpuolinen ymmärtäminen ja luottaminen sekä reklamaatioprosessin osuus asiakassuhteesta. Näistä teemoista ja niiden sisällöstä keskustellaan tarkemmin alaluvuissa.

4.2.1 Reklamaatiot ja niiden käsittelyminen

Asiakkaan tekemä reklamaatio ei välttämättä ole aina suora moite yrityksen toimista, vaan sen voi ymmärtää myös palautteen muodossa. Vaikka kaikkiin reklamaatioihin kuuluu virheen korjaaminen, reklamaatioihin ei kaikissa tapauksissa kannata suhtautua negatiivisesti. Asiakkaat ovat sitä mieltä, että reklamaatio täytyy huomioida valituksen vaatimalla vakavuudella, mutta toisaalta se on hyvä nähdä palautteena, jonka avulla asiakassuhdetta voi kehittää.

Kyl mä reklamaatioissa teen valituksen ja palautteen mä annan sitte ilman reklamaatiota. (Päivämestari)

Reklamaatio on reklamaatio, sehän on moite jostain. Mutta, niinku todettua, onhan se tietyllä tavalla, siinä voidaan siinä samalla myös kehittää. Mutta onhan se lähtökohtaisesti se, että virhe on jossain, muuten ei tehä reklamaatioo (Materiaalivastaava)

Ostajan näkökulmasta se (*reklamaatio*) on palaute mun mielestä, tietysti jos niinkun sama virhe alkaa toistua, ni sit se alkaa kääntyä sinne moitteen puolelle, mut mielelläni näkisin sen palautteena ja kehitysehdotuksena sitte jatkotoimituksia ajatellen. (Ostaja)

Ei aina kaikissa reklamaatioissa oo hyvitysvaadetta edes. Reklamaation mä teen aina silloin ku mä nään et se on reklamaation arvoinen, koska mul on se oletusarvo, että se antaa mulle sen paremman päivän jossain kohdassa, ettei se toistu. (Materiaalivastaava)

Haastatteluissa osa asiakkaista kuvaili tarkasti tekijöitä, jotka kuuluvat ideaaliseen reklamaatioprosessiin. Erityisen tärkeäksi osa-alueeksi muodostui tiedonkulku, jotta asiakas tietää mitä reklamaatiolle tehdään ja missä aikataulussa hän odottaa reklamaatioonsa vastausta. Olenneiseksi osa-alueeksi nousivat myös ongelman syyn selvittäminen ja sen korjaaminen, jotta reklamoitu virhe ei enää toistu. Vastaajat myös painottivat, että kaikki reklamaatiot - korvausvaateella tai ilman - tulee vastaanottaa samalla painokkuudella ja hoitaa yhtä tehokkaasti kuin vakavimmatkin reklamaatiot. Toimivassa reklamaatioprosessissa kaikki nämä tekijät ovat yrityksen hallinnassa ja ne sujuvat jouhevasti aikataulussa loppuun, eli asiakasvastaukseen ja hyvitykseen, saakka. Itse reklamaatioprosessin ulkopuolella asiakas kaipaa myös viestintää korjaavien toimenpiteiden toteutuksesta ja niiden onnistumisesta ongelman poistajana.

Se on mun mielestä kaikkein tärkeintä, että ensinnäkin siihen vastataan, sille reklamaation tekijälle vastataan, että reklamaationne on vastaanotettu, että käsittelemme tätä ja palaamme sitten kun se on käsitelty. (Ostaja)

Kaikkein tärkein mun mielestä on se, että saatetaan se tieto tavarantoimittajalle laatuvirheestä, jotta se ei toistu ja et ne pystytään tekemään ne korjaavat toimenpiteet. Et toimittaja ilmoittaa, että mitä tehdään, jotta se samankaltainen virhe ei toistu seuraavassa lähetyksessä. (Ostaja)

Periaatteessa siihen huomautukseen tulee ihan samalla tavalla vastata kuin reklamaatioonkin, vaikkei siin oo korvausvaadetta, et me odotetaan saavamme siihen myöskin joka pitää sisällään nämä korjaavat toimenpiteet - ... - toimittajan on käytävä kaikki sisäisesti reklamaatioina. (Ostaja)

Varhainen puuttuminen niin sanotusti, että otetaan kiinni siitä reklamaatiosta heti kun se tulee ja vastataan tuotantolaitoksen edustajalle, joka sen reklamaation on lähettänyt, niin kahden vuorokauden sisällä, että se on saatu. Ja sit tosiaan et se juurisyy selvitetään, korjaavat toimenpiteet tehdään, jotta se virhe ei toistu. Ne on niinku ne. Ja sit sitä keskinäistä vuorovaikutusta sen jatkuvan kehittämisen, mitä me paljon tehdään niissä laatupalaverissa just että. Et se on jatkuvaa toiminnan kehittämistä. (Ostaja)

Eli pitäis mennä samassa janassa, se (*hyvitys ja reklamaatiiovastaus*) pitäis tulla hyvin lähelle, muuten se hukkuu sinne kaikennäkösiin posteihin ja siinä sitä aikaa menee taas siihen ettimiseen missäs nää oli ja oliks sitä vastausta. Ja huonoin tilannehan on se, että sit sitä vastausta ei oookaan - ... - sehän on mun mielestä toimittajan tehtävä jotenkin

taas hallinnoida siellä sitä - ... - painotan vaan sitä yhdenaikaisuutta hyvityslaskun ja vastineen kans. (Materiaalivastaava)

(Jotta olisin tyytyväinen reklamaatioprosessin lopputulokseen), en mä tarte muuta, just niinku mä kerroin aikasemmin sen, että rehellinen vastaus siihen vaan - ... - vastapäässä on ymmärretty tai on nähty se sama vika mikä meki on täällä ja sitte löydetty siihen ehkä syy, ja sitte korjaavat toimenpiteet, ja se kerrotaan rehellisesti niinku asia on, ni se on siinä! (Päivämestari)

Mun mielestä *(asiakkuuden kannalta tärkeintä)* se on se kokonaisuus, että kyl mä korostan sitä keskinäistä vuorovaikutusta ja myöskin sitä toimittajan vastuuntuntoa myöskin siihen asiakassuhteeseen nähden, että otetaan ne reklamaatiot yksittäisinä vakavasti ja sitte suoriudutaan niistä tehokkaasti ja tota myöskin niin, että se korvausvaade tulee täytetty. (Ostaja)

Tätä ideaalista reklamaatioprosessia vasten asiakkaat tarkastelivat kohdeorganisaation reklamaatioprosessia ja siihen liittyviä mielikuvia. Vaikuttaa siltä, että kohdeorganisaatio suoriutuu reklamaatiovelvoitteistaan hyvin, sillä asiakkaat pitävät kohdeorganisaation reklamaatioprosessia melko ideaalisena. Kaikki asiakkaat vakuuttivat kuitenkin olevansa tietämättömiä, miten kohdeorganisaation reklamaatioprosessi etenee, mutta eivät koe tarvitsevansaakaan nykytilannetta enempää informaatiota prosessin etenemisestä.

Mun käsitys *(kohdeorganisaation reklamaatioprosessista)* perustuu niihin vastauksiin mitkä sieltä saadaan, että niissä on yleensä asiaa käyty läpi siellä tuotannossa, että mikä siinä on niinku syy, selvitetty syitä ja seurauksia ja parantavia toimenpiteitä, että kyllä niinku ihan asiallisia vastauksia ne on ja tulee sellanen vaikutelma, että ne on tosiaan käyty siellä läpi. (Käyttöpäällikkö)

Ja tuleehan sielt sellanen, nii, jäi sanomatta, ku se virallinen reklamaatio lähtee, ni on silleen kiva, et se on huomioitu heti siinä, joo, tää täs niinku etenee. Sit se elää siin sen oman aikansa ja sit tulee ne palautukset, että tota, vastineet niille. (Materiaalivastaava)

En mä ehkä tarvitse *(tietää kohdeorganisaation reklamaatioprosessia)*, että mitäpä sillä on merkitystä kenen kautta se siellä kiertää, että tota. Nehän mulle tärkeä on tietenkä se, että jos on tarvetta saada hyvitys, ni siitä saadaan hyvitys, tai sitten tiedetään jatkossa, ainakin yritetty korjata. (Päivämestari)

Koska asiakas ei näe kohdeorganisaation reklamaatioprosessissa tapahtuvaa toimintaa, hän luo omia mielikuvansa sen sujumisesta. Tätä aihetta on tutkittu laajasti kirjallisuudessa ja tutkijat ovat käytännössä yhtä mieltä siitä, että asiakas näkee yrityksen reklamaatioprosessin saamiensa vihjeiden perusteella ja arvioi sitä eri näkökulmien kautta (esimerkiksi Tax ym., 1998; Homburg & Fürst, 2005). Kohdeorganisaation reklamaatioprosessiosaaminen ja -toiminta keräävät asiakkailta kiitosta.

Kyllä kohdeorganisaatiossa se toimii, toisinaan menee kauemmin ja toisinaan nopeemmin. Mä en tiedä mitä siellä päässä tapahtuu, että henkilön tiedän kelle se menee ja kuka siitä vastaa. Sitä en tiedä sitä prosessia muuten. (Päivämestari)

Yleisesti ottaen ongelmasta riippumatta, niin mun mielestä kohdeorganisaatio on hyvin valjastanut henkilökuntaa siihen *(reklamaatioprosessiin)*. (Materiaalivastaava)

Mä olettaisin kyllä et heillä näihin (*virheisiin*) pureudutaan hyvin, koska vähemmissä määrinhän niitä on, mun mielestä ollaan erittäin hyvällä tasolla - ... - kohdeorganisaation kanssa sen näkee, et se (*reklamaatio*) otetaan tosissaan, siihen pureudutaan heti. - ... - Sanotaan että se (*kohdeorganisaation reklamaatioprosessi*) on keskivertokiitettävä. (Materiaalivastaava)

Se siin on kyl vähän semmonen hankala, siinä voisin sanoo kyllä, että hyvityslasku saattaa olla siellä omassa aikaikkunassa, sit se vastaus saattaa tulla omassa. Mut sitä on harvemmin kyl kohdeorganisaatiolla, ne on aika tasapainossa ja niin se pitäs ollakin. Koska silloin pysyn itekin siin rytmissä mukana ja mä saan se hoidettuu loppuun. (Materiaalivastaava)

Yksi reklamaatioprosessiteorioissa usein korostuva tekijä, joka vaikuttaa asiakkaan reklamaatiokokemukseen ja -tyytyväisyyteen, on koko prosessin ajallinen kesto. Nopea vaste asiakkaan reklamaatiolle voi tehdä asiakkaan tyytyväiseksi, mutta kirjallisuudessa on enemmänkin oltu huolissaan prosessin liian pitkäksi venymisestä. Asiakas ei välttämättä osaa arvostaa erittäin nopeasti suoriutunutta reklamaatioprosessia, mutta jos prosessi ilman hyvää syytä kestää, voi se herättää ärsytystä asiakkaissa (Davidow, 2003a). Haastattelussa selvisi, että asiakkaat odottavat kohdeorganisaation käsittelevän reklamaatiot yleisesti ottaen kahdessa viikossa, mikä on myös kohdeorganisaation asiakaslupaus. Huomionarvoista on kuitenkin, että tämä lupaus ei ole hyvin asiakkaiden tiedossa. Henkilöstöhaastattelussa prosessin ehtimistä luvattuun epäiltiin ja asiakkaat ovat samoilla linjoilla.

Sitte tietenkä kohdeorganisaation päässä, että se ei niinkö, mahdollisimman pian reagoidaan siihen tietysti, ettei kovin kauan mene. Se antaa hyvän kuvan, jos se on niinkun saman tien käsitelty ja sitte on mietitty niitä parantavia toimenpiteitä. (Käyttöpäällikkö)

Se on se maksimi, että kaks viikkoa kuitenkin. Nii että tulis jos me lähetetään täältä vikailmotus, ni että siihen tulis vastaus kahen viikon sisällä. (Käyttöpäällikkö)

Kyl mä luulen, että se (*kohdeorganisaatio*) ei siihen kahteen viikkoon pääse kovinkaan useasti, että. Enkä mä tiä onko tämmöstä sovittu kenenkään kanssa, että sen pitää olla kaks viikkoo, sitä en tiä, eikä varmaan ookaan. - ... - Epäilisin että noin, oisko kuu-kausi nykyellään ois sellanen vastausaika. (Päivämestari)

Meil on ollu semmonen käytäntö, että siihen annetaan se kaks viikkoo, se on semmonen suositus ja et tota, haluamme vastauksen mielellään tähän ajankohtaan mennessä. Se prosessi siit sitten etenee ja tota vastaus tulee ajallaan tai ei ajallaan. (Materiaalivastaava)

Mun mielestä (*kohdeorganisaatio on pysynyt kahden viikon aikarajassa*) hyvin, koska täytyy niinkun kyl suhteuttaa ja mutta - on minun mielestä syytä kyllä pysyäkin, koska täs nyt ollaan semmosella lähietäisyydellä asioitten suhteen. (Materiaalivastaava)

Odotetun tai luvattun ajallisen keston ylitys turhauttaa asiakkaita, mutta he ymmärtävät kuitenkin prosessitoiminnan realiteetit. Prosessiin olennaisesti kuuluva henkilö voi olla esimerkiksi lomalla, mikä ymmärrettävästi venyttää prosessin kestoa. Kunhan asiakas on tietoinen tästä, turhautuminen on epätodennäköisempää, kuten Lu ym. (2015) havaitsivat. Asiakkaat kokevat myös, että vaikeissa tapauksissa keston lisääminen on hyväksyttävää, jos siitä neuvotellaan ensin reklamaation tekijän kanssa.

Ikävintä on se, et jos sä joudut lähtee kyselemään, millon mä saan tähän sitten toimitajan vastauksen. (Materiaalivastaava)

No riippuu tietenkin kuinka siel on ihmisiä lomalla ja näin, ni voihan se joskus olla, kesäloma-aikaan ehkä ymmärtää, jos on pitempikin. (Käyttöpäällikkö)

Mun mielestä se (*prosessin kesto*) on ihan ok, mutta tietysti täytyy muistaa aina että missä kohti kalenteria mennään ja eihän se niinkun enkä todella tarkkaan niitä sillä tavalla seuraa. (Materiaalivastaava)

Sanoisinko pari viikkoo se reklamaation aika, millonka pitää saada se lopullinen vastaus. Tietysti siitä voi reklamaation tekijän kanssa keskustella, jos se vaatii lisää aikaa nää selvitykset. (Ostaja)

Reklamaatioprosessin seurauksena tullut vastausviesti on olennainen osa asiakkaan reklamaatiokokemusta, sillä se on yksi niistä harvoista konkreettisista asioista, joita asiakas saa reklamoituaan viasta. Vastausviestien tehtävänä on osoittaa, mikä syy aiheutti vian ja miten tilanne on korjattu. Toisin kuin osa kohdeorganisaation henkilöstöstä, asiakkaat kokevat, että kohdeorganisaatiossa on nähty riittävästi vaivaa vastausviestin muotoilemiseen ja ongelmien selvittämiseen.

Ensisijainen toimintahan on aina se, että se mitä on reklamoitu, niin toimittaja vastaa siihen, mitenkä tätä ei jatkossa tule syntyään. (Materiaalivastaava)

Kyl mä oon ainakin ymmärtänyt, mitä näissä (*vastausviesteissä*) on kerrottu mistä se on johtunut ja mitä aiotaan tehdä. (Käyttöpäällikkö)

Kyllä se (*vastausviestin laatu*) ihan hyvä on. Joskus tulee mieleen, että siel on vähän, ei oo ehkä löydetty syytä, että mutta se on niinku vähän pakko ollu jotain laittaa - ... - se on tietenkin hankala, jos asiakkaalle vastattais, että "pahoittelemme virhettä, mutta emme löydä tälle mitään syytä" ja tuota. No toisaalta sehän on se, jos se on totuus. (Päivämestari)

Asiakkailta tiedusteltiin myös halukkuutta ottaa vastaan kehitysehdotuksia reklamaatiovastauksessa. Vastaanotto oli erittäin myönteinen, kunhan vastausviesti täyttää ensin sille asetetut vaatimukset.

Ilman muuta joo, ilman muuta jos näit tämmösiä (*kehitysehdotuksia*) on, ni tottakai. Ja se ois hyvä semmosta keskustelua käydä - ... - Tottakai, jos sieltä tulee tuotannosta, että tämän vois muuttaa näin, ni ei tulis tämmöstä. (Käyttöpäällikkö)

No ehdottomasti jos nyt aattelee, että ois joku tommonen muotoiluongelma, ja se ei millään, aina se toistuu ja toistuu ja sit me tehään siitä reklamaatio moneen kertaan, ni kyllähän se, jos aatellaan, että kohdeorganisaatio vaikka ite ehdottaa, että "hei, tehtäskö näin tätä" ni eihän siinä oo mitään estettä. Ongelma poistuu ni on ok. (Päivämestari)

Uskon niin, että jos meidän tehtaalle ne, jotka on siellä pakkauslinjalla, päivittäin näkevät, että joku rakenne ei toimi, ni kyllä äkkiä tulee soitto että nyt kattomaan tätä ja hiotaan tätä yhdessä ja miten tätä vois parantaa, koska ei se oo kummallekaan hyödyllistä että sitte nuhjataan sen materiaalin kanssa, joka ei kunnolla toimi. (Ostaja)

Joo se (*kehitysehdotus reklamaatiovastauksessa*) olis ihan hyvä, sehän on tavallaan niinku just korjaava toimenpide tai toimenpide-ehdotus, että voitaisko ajatella näin - ... - sen

vois hyvin kirjata siihen reklamaatio, että lähetetään koe-erä, yks lavallinen tällä lailla tehtynä, ni siitä sit lähtee se keskustelu ja sit se käytännön toteutus. (Ostaja)

Reklamaatio reklamaationa, reklamaatiovastaus on oma asiansa ja sit se jää siihen - ... - Mut jos sen reklamaation seurauksena tulee kehitystapahtuma, ni tota siitä kyllä vois toimittaja muistaakin. (Materiaalivastaava)

Asiakkaat kokevat, että kohdeorganisaation reklamaatioprosessi on mennyt eteenpäin vuosien varrella. Reklamaatioiden määrän väheneminen, korjaavien toimenpiteiden onnistuminen ja toimenpiteiden tehokkaampi viestiminen ruokkivat tätä positiivista kierrettä. Havaittu kehitys varmasti osaltaan vaikuttaa asiakkaan tyytyväisyyteen koko reklamaatioprosessia kohtaan ja madaltaa asiakkaiden negatiivisuutta yksittäisten reklamaatioiden kohdalla.

Tietenki kehitystä tapahtuu koko aika. (Käyttöpäällikkö)

Elikkä jos suhteutetaan reklamaatioiden arvoa siihen, mikä on se kokonaishankintojen arvo 12 kuukaudelta, niin se on myöskin se suhde pienentynyt. (Ostaja)

Parempaan suuntaan ollaan menty, varsinkin verrattuna siihen, siihen tota ennen ku lähdettiin näitä laatupalavereja pitämään. (Ostaja)

Täysin tyytyväinen ei koskaan voi olla, mutta sanotaan nyt näin, et se (*kohdeorganisaation reklamaatioprosessi*) on paljon parantunut. (Ostaja)

On, on se (*reklamaatiotaso hyvä*) tällä hetkellä, että joskus se on ollu korkea, aikoinaanhan sitä seurattiin hyvinkin tarkasti sitä, miten se kehittyy - ... - mutta semmonen käsitys tässä on niinku, että se on laskenu, ja on niinku ihan hyvällä tasolla. (Käyttöpäällikkö)

No ainahan sitä toivoo, että niitä (*reklamaatioita*) ei tulis ollenkaan, mutta tota eihän tuo ainakaan tällä hetkellä huonosti oo tuo määrä jos aatellaan, että neljäsosa vuotta on ollu nyt ja on neljä vissiin tullu, että kyllä se viimevuotiseen nähden on jo ihan muuta (*naurua). On hirmusen vähän siihen nähden. (Päivämestari)

Vertailtaessa kohdeorganisaatiota asiakkaiden muihin toimittajiin ja heidän toimintatapoihinsa, kohdeorganisaatio on asiakkaiden mielissä kärkipäässä, mitä reklamaatioihin ja niiden käsittelemiseen tulee. Johdonmukainen ja vuorovaikutuksellinen ote sekä toimivan kokonaisuuden varmistaminen ovat olennaisia seikkoja, joita toteuttamalla kohdeorganisaatio on vakiinnuttanut kärkipaikkansa asiakkaiden mielissä.

No jos täs vertaa tätä kaikkia, on aika paljon tärkeitä toimittajia ja reklamaatioita tehään eri, monelle eri toimittajalle, niinniin, että kun mietin onko jotkin jollakin paremmin, ni kyllä varmaan ihan siellä kärkipäässä on tämä - ... - asiat sujuu, tulee vastaukset, niit ei tarvi pyytää, et antakaa vastaus tähän. Jos siel joku hyvitys on ni se hyvitys tulee, se on niinku semmosta suoraa se kanssakäyminen, et siin ei kyräillä, eikä ooteta eikä vetkutella. Se hoituu pois päiväjärjestyksestä, siihen ei tarvi panna aikaa liikaa, sehän siin on hyvä, mut ei tarvi - se on huono jos pitää jonneki alkaa soittellemaan perrään ja kyselee, miten tämän kanssa nyt mennee. (Käyttöpäällikkö)

En kyllä keksi, että - jos tätä mieltii, että miten tätä kehittää, ni en nyt yhtäkkiä keksi. (Käyttöpäällikkö)

Eihän mullakaan ole kovin monesta toimittajasta kokemuksia, mutta sillai että en mä ainakaan kohdeorganisaatiolta ois vähentämässä. Että se kuitenkin semmonen, se kokonaisuus on siinä niin hyvä, että – ja meille sopiva. (Päivämestari)

Se on hieno asia se, että kohdeorganisaatio menee vaan niin priimana siinä, että muilla ois just sitä oppia otettavaa (Materiaalivastaava)

4.2.2 Viestintä ja palautteenanto

Monet tutkijat ovat tulleet johtopäätökseen, että vuorovaikutuksella on keskeisin rooli asiakkaan reklamaatiokokemuksen muodostumisessa (esim. Tax ym., 1998; Wang ym., 2011; Blodgett ym., 1997; Maxham III & Netemayer, 2002). Myös tässä tutkimuksessa painotettiin vuorovaikutuksen olennaisuutta reklamaatiokokemuksen muodostajana. Vastaajat eivät kaipaa aktiivista viestintää, mutta kehuvat viestinnän säännöllisyyttä. Mitä yksittäisten reklamaatioiden viestintään tulee, vastaajat odottavat saavansa tietoa niistä asioista, joilla on asiakkaan omaan toimintaan vaikutuksia. Näitä tietoja ovat esimerkiksi tieto laatu poikkeamasta, tieto vajaasta tai ylisuuresta toimituserästä ja jo käsitelty reklamaatioprosessin vastausviesti. Kaksi ensimmäistä liittyvät ennen kaikkea reklamaatioiden ehkäisemiseen, mutta niillä on merkitystä myös reklamaation korvauserän tuottamisessa ja toimittamisessa.

Se on ensiarvoisen tärkeää, et se informaatio siitä (*vajaasta erästä*) tulee heti meille, koska sillon meillä jää aikaa sitten tota myöskin tehdä tarvittavia muutoksia tuotantosuunnitelmaan. (Ostaja)

Tässä tutkimuksessa haastateltiin vain asiakkaita, jotka pitävät laatupalaveria säännöllisesti kohdeorganisaation kanssa. Nämä 2-3 kuukauden välein pidettävät kokoukset ovat osoittautuneet hyväksi työkaluksi laadun parantamisessa, sillä asiakkaat kokevat saavansa vastaukset reklamaatioista seuranneisiin toimenpiteisiin ja voivat yhdessä keskustella laatuasioihin liittyvien henkilöiden kanssa ilmenneistä ongelmista ja laadun kehittämistoimenpiteistä. Vastaajat ovat yhtä mieltä siitä, että laatupalaverit ovat parantaneet kohdeorganisaation reklamaatioprosessia.

Taiettiin tehdä useita reklamaatioita huonon muotoilun suhteen ja sieltä kohdeorganisaation päästä sitten kerrottiin mitä asialle on sit tehty, ainakin sitä kautta saatiin selälaseen isompaan keissiin saatiin hyvin palautetta. Ja sit oli suunnitelmia vielä, että mitä voitais tehdä, että se paranis entisestään se tilanne, että sen mä ainakin koin hyväksi sen, että välillä pietty. (Käyttöpäällikkö)

Mehän tehti sitte tämmönen palaverikäytäntö, että alettiin ja pikkuhiljaa on virheet ja viat vähentynyt. (Päivämestari)

Mitä me ollaan seurattu kuukausitasolla niitä ja näis laatupalavereissa, niin kyllä se on helpottanut, et niihin reklamaatioihin tulee vastaukset - ... - Mun mielestä se on paljon parantunut sen jälkeen, kun alettiin seuraamaan niitä tosiaan kahden kuukauden välein niitä reklamaatioita ni se käsittelyprosessi. (Ostaja)

Kyllä mä uskon, että se (*säännöllinen yhteydenpito*) on parantunut sitä reklamaatiokäsittelyprosessia ja myöskin varmasti nopeuttanutkin sitä. (Ostaja)

Kyllähän se on, kyllähän se on tarkeeta, että siitä kuulee mitä suunnitellaan ja mitä on tehty, koska se on sitte täällä meidän päässä taas, että jos on vaikka, puhutaan nyt vaikka siitä epäkurantista muotoilusta, ni sitä tuolla sitten henkilöstö meillä taas sitten turhaan tuntee, että "eikö tälle mittään tehä, eikö tapahu mittää", ja sitte kun kertoo, että tämmöstä on tehty ja tämmöstä suunnitellaan, että suunnitelmissa on että tehään, ni se sitte, ihmiset tietää täälläki, että kyllä jotakin tapahtuu tälle asialle. (Käyttöpäällikkö)

Asiakkaat tuntuvat arvostavan sopivaa etäisyyttä reklamaatiaviestinnässä. Liian innokkaan kontaktinpidon ei nähdä tuottavan lisäarvoa, joten yritys toimii hyvin, jos se pitää asiakkaan ajan tasalla vain reklamaatioprosessin alussa ja lopussa. Kuten kappaleen ensimmäinen sitaatti antaa ymmärtää, kohdeorganisaatiossa ei ole tarkoitukseen lisätä viestintää asiakkaan suuntaan reklamaatioprosessin käsittelyvaiheessa, mikä on tässä tapauksessa hyvä asia. Jotkut tutkijat (esim. Ozgen & Kurt, 2012) väittävät, että asiakas olisi kiinnostunut viestinnästä reklamaatioprosessin aikana, mutta tässä tutkimuksessa asia nähdään toisin.

Käsittelyvaiheessa, niin tota, ei olla hirveesti yhteydessä niinkun asiakkaan kanssa. Et et, sitte me tehään vaan sitä sisäistä työtä siinä välissä. (Reklamaatiovastaava)

Eihän sieltä tule (*kesken reklamaatioprosessin*) mitään tietoa, ei yhtään mitään. Enkä mä tiedä tarvitsenko mä sitä tietoa - ... - suotta tota lisää tota sähköpostin määrää mitä tulee. (Päivämestari)

Kyllä musta yhteydenpito on hyvällä tasolla, ei liikaa mut ei liian vähääkään. Sekään ei oo sitte tietenkään mukava, että jos koko ajan soitellaan ja kysellään, että - semmosiinkin esimerkkejäkin on, että menee niinkun yli tavallaan se kontaktinpito. (Käyttöpäällikkö)

Se (*laatupalaveri*) on riittävän usein, mutta ei kuitenkaan liian usein, että siinä kerkiää siinä välissäkin jotain tapahtumaan, että on jotain asiaa sitte. (Käyttöpäällikkö)

Mutta tuntuu, että tää on ihan riittävä taso, et katsoo kuukausittain, et niinkun suuri-piirteisesti läpi, et paljonko niitä on tullu ja onko toistuvia aiheita niissä reklamaatioissa. (Ostaja)

Vaikka reklamaatioprosessiin osallistuu useita henkilöitä kohdeorganisaatiosta, asiakas pitää sitä hyvänä, että vain yksi henkilö viestii hänen suuntaansa. Asiakas voi luottaa siihen, että tieto kulkee yhteyshenkilön kautta kohdeorganisaatiossa tarvittaville henkilöille ja päinvastoin heidän viestinsä asiakkaalle kulkeutuu myös yhteyshenkilön kanssa. Liian monesta viestijästä ei seuraa muuta kuin sekaannusta ja epätasaista tiedon leviämistä. Reklamaatiokirjallisuudessa ollaan tästä samaa mieltä, esimerkiksi Davidow (2003a) näki yhden kontaktihenkilön helpottavan asiakkaan reklamaatiokokemusta.

No minusta aika, varsin hyvin, että myyntipäällikkö käy täällä ja soittelee ja puhutaan tietenki kaikista asioista, myöskin laatuasioista, vaikka se, hänen kauttaan se viestikin kyllä kulkee, et mun ei erikseen tarvi soittaa kohdeorganisaation tuotantoon tai vaikka laatupäällikölle. (Käyttöpäällikkö)

Yhden ihmisen täytyy hoitaa sitä, yksi ihminen siellä toimittajan päässä - ... - mun mielestä sekin on tärkeä, et sulta lähtee tietynyyppistä sisältöä, tietynnäköistä ja se on aina saman yhdenmukaista ja johdonmukaista, ni silloin siel toimittajallakin mun mielestä siel täytyy olla yksi, joka vastaa ja palaa niihin asioihin sen tiimoilta - ... - Siitä

mun mielestä pitäis pitää kii. Heidän (*kohdeorganisaation*) kanssaan se on juuri näin. Se ei ole kaikkien kanssa tähän malliin. (Materiaalivastaava)

Palautteen merkitystä toimittaja-asiakassuhteelle ei voi väheksyä reklamaatioihin liittyvässä eikä muussa keskinäisessä viestinnässä. Varsinkin toimittaja kaipaa palautetta asiakkailta reklamaatioprosessin myötä tehdyistä toimistaan, kuten henkilöstöhaastatteluissa nousi esille. Vaikuttaa kuitenkin siltä, että palautteenanto jää usein vain reklamoinnin tasolle. Toisaalta asiakkaat antavat palautetta laatupalaverien yhteydessä, joten ehkä palautetta olisi hyvä välittää kohdeorganisaation sisällä.

Yleensä suomalainen on sellanen, että se ei positiivista palautetta anna. Se on ihmisen vaikeeta. (Päivämestari)

Vois antaa mun mielestä enempikin (*palautetta*), et se on mun mielestä hirveen yksilökohtastakin. Toisaalta toiset reklamoi herkemmin kuin toiset meillä talon sisälläkin, et siel on niinkun vaihtelua on tuotantolaitosten välillä. (Ostaja)

4.2.3 Virheen vakavuus, toistuvuus ja korjaaminen

Virheen vakavuus, ongelmien toistuminen ja niiden korjaaminen nousi yllätyksellisesti ehkä merkittävimmäksi asiakashaastattelujen teemaksi. Monet asiakasnäkökulmasta reklamaatioita tarkastelevat teoriat korostavat tuttua kolmijako reklamaatiokokemuksen parantajana: hyvityksiä, vuorovaikutusta ja menetelmätapoja (esim. Blodgett ym., 1997), mutta tässä tutkimuksessa painottui varsinkin virheen vakavuuden ja korjaamisen vaikutus asiakkaan reklamaatiokokemukseen.

Virheen laadulla ja sen syntytavalla on vaikutusta asiakkaan asenteeseen yrityksen tekemää virhettä kohtaan. Jos virhe on seurausta inhimillisestä erehtyväisyydestä tai sen luonne on satunnainen, asiakas on yleensä ymmärtäväinen. Toki kaikki virheet täytyy korjata, mutta nämä virheet eivät normaaliolosuhteissa herätä asiakkaissa kielteistä suhtautumista.

Kyllähän sen ymmärtää itekin, meillekin sattuu tuotannossa virheitä, ni niitä voi sattu muillakin. (Käyttöpäällikkö)

Ihmisiä ollaan, sanotaan että inhimillisiä virheitähän sattuu. (Materiaalivastaava)

Me ollaan vaan niinkun ihmisiä, et inhimillisiä erehdyksiä tulee. (Ostaja)

Luultavasti nää nyt on inhimillisiäkin virheitä tämmöset, mitä näitä nyt on ulkoasuvirheitä ja joskus välillä vähän muotoiluvirheitä, ni tuskin siellä nyt kaverit tarkoituksella näitä tekee (Päivämestari)

Pitää aina muistaa, että ihmisiä me ollaan jotka tässä touhutaan, että ei sitä varmaan ikinä varmaan ikinä täysin virheetömäksi saa, et pitää sillai joskus hyväksyy näitä, tai miten mä sen sanoisin, ymmärtää jos tulee virheitä, ettei heti aina voi tuomita. (Päivämestari)

Virheen toistumiselle sen sijaan ei heru paljoa ymmärrystä. Jos toimittaja jättää korjaustoimenpiteet tekemättä tai tekee ne niin heppoisesti, että virhe uusiutuu, asiakkaan asenne virhettä kohtaan jyrkkenee nopeasti.

Että jos se virhe toistuis ja toistuis, ni sehän loppus aika äkkiä semmonen touhu. Et sitähän ei kukkaan hyväksy tänä päivänä. (Käyttöpäällikkö)

No ei mun mielestä, että ei oo minusta (*toistuva virhe hyväksyttävää missään olosuhteissa*) - ... - eihän ne oikee hyväksyttäviä oo, että uudelleen tulee samanlainen. Jokainen tietää miltä se tuntuu, jos ostat telkkarin kaupasta ja se menee rikki ja palautat sen ja saat uuden telkkarin ja sama vika oireilee, ni eihän se oikeen mukavaa oo. (Päivämestari)

Jos tämmösiä tapahtuis useammin, ni aivan varmaa se johtais siihen, että perhana ku ei kerran onnistu, ni vaihetaapa toimittajaa, jospa se alkais toisella onnistumaa, koska ei, ei se niin mahoton homma ole periaatteessa viedä tuote toiselle toimittajalle, se on hyvinkin yksinkertainen toimenpide, mutta eihän sitä nyt ihan huvikseen läheta teemmään, pitää olla kyllä tietenkin vakavat, vahvat perusteet sille. (Päivämestari)

No en oikeestaan voi sanoa, että olis minkäänlaista (*hyväksyttävää*) yhteyttä (*toistuvalla virheelle*) - ... - kaksinkertaisia virheitä ei sais tulla. (Ostaja)

Virheen vakavuusaste vaikuttaa asiakkaan ennakkokäsityksiin reklamaatioprosessista. Mitä vakavampi virhe on tapahtunut, sitä suuremmat odotukset asiakkaalla on sen kunnollisesta käsittelemisestä. Asiakkaat eivät kuitenkaan välttämättä erottele virheiden vakavuusasteita, vaan pitävät tärkeämpänä kaikkien virheiden korjaamisesta. Tämä ei tietenkään tarkoita, että virheen vakavuusasteella ei olisi mitään merkitystä, sillä asiakas hyväksyy pienemmät virheet helpommin kuin vakavat virheet. Tämä tulos on johdonmukainen Weunin ym. (2004) artikkelin kanssa.

Se on inhottavin, tulee paljon, tai ei paljon, mutta jonkun verran, se (*reklamaatio*) tulee vielä sitte asiakaspalautteen kautta ja sehän on se todella ikävin. (Materiaalivastaava)

No kyllä se (*vakava tai toistunut virhe*) tietysti luo odotuksia siihen suuntaan, että se tullaan hoitamaan niinkö asian vaatimalla vakavuudella. (Ostaja)

En osaa oikeen sanoa, että kuinka vakava se vakava virhe pitäis olla. Meil on kaikki reklamaatiot suhteessa niinkun yhtä vakavia. (Ostaja)

Se (*vakava virhe*) vaatii aikamoisia ponnistuksia, voimavaroja, resursseja, sehän vaatii hirvittävän työn ja silloin niinkun repästään taas niitä ihmisten käytössä olevaa, sitä työaika ja muuta, niinku ollaan jouduttu ihan keisseihin, että täytyy ihan ottaa koukous koolle, et mitä täs on nyt oikeen tapahtumassa. (Materiaalivastaava)

Siinhän alkaa jo seuraamaan sitäkin jo sitten, että kuinka sujuvasti se prosessi oikeesti siinäkin kohdalla sujuu, jos alkaa olee tämmösiä vakavia ongelmia. Niin kylhän tuolt korkeemmaltakin, näitähän ruvetaan, sitähän ruvetaan sitä koko ketjua kohta sit seuraamaan hyvin tarkasti. (Materiaalivastaava)

Toisaalta vaikka virhe olisi äärimmäisen vakava, se ei itsessään ole välttämätön täystyrmäys asiakastytyväisyydelle. Tässäkin asiassa toistuminen nähdään ikävämpänä kuin yksittäinen äärimmäisen vakava virhe.

Toisin sanoen ei voi olla niin vakavaa virhettä, että se katkaisisi asiakassuhteen välittömästi? (Haastattelija)

No ei, ei, ei voi sanoa niin, mut jos alkaa olla semmosia vakavia virheitä toistuvasti, ni sit aletaan miettimään sitä vaihtoehtoa, et onko korvaavaa toimittajaa (Ostaja)

Virheen korjaamisen ja reklamaatioprosessin kunnollisen käsittelemisen merkitys asiakkaan reklamaatiokokemukselle tuli jopa hieman yllätyksenä. Virheen vakavuutta koskevat teoriat (esim. Hess ym., 2003; Weun ym., 2004) osoittavat, että jos tapahtunut virhe on vakava, voi olla, että asiakas ei anna yritykselle edes mahdollisuutta korjata sitä. Haastatteluissa todettiin kuitenkin moneen otteeseen, että virheen hoitamisen laatu ratkaisee asiakkaan tyytyväisyystason virheen tehneeseen yritykseen. Jos vakavakin virhe hoidetaan asiallisesti, asiakkaalla ei ole syytä olla vihainen. Tämä tutkimustulos kannustaa yrityksiä löytämään ongelmien juurisyyt ja tekemään niille korjaavat toimenpiteet.

Tää (*virheen korjaaminen*) on heidän (*kohdeorganisaation*) kanssaan kunnossa ja sehän kertoo siitä, et oikeesti niinkun paneudutaan siihen, koska kaikkien kanssa ei näin ole aina ollut. Ja se on erittäin epämiellyttävää, koska sehän tuntuu, että se ekstratyö, minkä sä joudut siihen jo tekemään, ni tuntuu et sekin valuu hukkaan. (Materiaalivastaava)

Harvemmin kuitenkaan kohdeorganisaatiolta tulee sitä uusintoa, että alkaa jatkumaan ja jatkumaan se sama ongelma. Et kyllä niihin oikeesti pureudutaan, ja mä nään, että tässä on se syy-seuraus siitä, että heil on erittäin hyvä tekninen asiantuntemus. (Materiaalivastaava)

Mä oon sitä mieltä, et asiat ottaa heti kunnolla käsittelyyn, vakavasti hoidetaan, ni tota sen jälkeen reklamaatioita on aika vähän. (Materiaalivastaava)

Koko ketjuhan täytyy olla kunnossa. Ja se että, mä oon aina sanonu sen, että asia kun asia, se kun tulee hoidettua kunnolla, niin kun tässä reklamaatioista puhutaan, kun oikeat ihmiset hoitavat asioita oikeassa paikassa – siihen on se oikee henkilö, se moodi on kunnossa ja näin, ni asiathan tulee hoidettua ja silloin asioille on jatkumo. Enkä voi antaa tässä kohti muuta kuin loistopalautetta kohdeorganisaatiolle. (Materiaalivastaava)

Riippuu paljon siitä miten se hoidetaan, et jos – on se sitten vaikka satatuhatta euroo se virheen arvo, ni kunhan se hoidetaan, se otetaan vakavasti ja tota vastaanotetaan se reklamaatio ja ihan nöyrästi kerrotaan, että selvitetään asia ja tutkitaan ja sitten lähde-tään miettimään niitä juurisyyt ja korjaavia toimenpiteitä ja – jos se vaan hoidetaan hyvin, ni ei siin oo mitään. (Ostaja)

Ei ole yllättävää, että huonosti hoidettu reklamaatio suututtaa asiakkaita ja vaikuttaa täten negatiivisesti reklamaatiokokemukseen ja koko asiakastyytyväisyyteen. Mutta toisin kuin esimerkiksi McCollough ym. (2000) ehdottavat, vastaajat eivät koe poikkeuksellisen hyvin hoidetun reklamaation aiheuttavan ylimääräistä positiivista vaikutusta asiakassuhteeseen. Toisaalta jos reklamaatio on käsitelty erityisen hyvin, asiakas voi kokea olevansa yritykselle tärkeä, mikä osaltaan antaa asiakassuhteelle mukavan positiivisen vivahteen.

Jos nyt ajatellaan kokonaisuutena, ei pelkästään kohdeorganisaatiota, ni on valitettavasti käynyt niin, että se sama virhe toistuu, toistuu että seuraavassa toimituksessa on

ollu samankaltainen virhe - ... - kyl se aika vihakseks vetää sitte jos on niinku jo aikasemmin reklamoitu asiasta ja sitten - se antaa oikeestaan niinku sillä lailla huonoa kuvaa toimittajan suhteesta meihin päin, että kuinka tärkeänä asiakkaana he meitä pitää, pitää meitä jos ei sit viititä hoitaa loppuun asti sitä, et se ei toistu se virhe. (Ostaja)

Reklamaatio on aina huono asia - mutta ni hyvin hoidettuna tottakai se on, siis eihän se voi olla mitään muuta ku plussaa tossa huonossa jutussa. (Materiaalivastaava)

Reklamaatiot on siinä mielessä tuonu sitä positiivista mielikuvaa, koska me koetaan, et meidän asiakkuus on tärkeä, asia on nostettu niinkun pöydälle ja on lähdetty työtämään niitä laaturparannuspalavereja meidän kanssa. Ja tota, ne otetaan vakavasti, ja niihin vastataan ja tuotteet hyvitetään. (Ostaja)

Vaikka reklamaatioprosessilla ei itsessään ole merkittävää painoarvoa asiakassuhteita muodostaessa, sen merkitys kasvaa asiakassuhteen edetessä. Asiakas kokee itsensä arvostetuksi, jos saa kokonaisvaltaista ja tehokasta palvelua virheen tapahtumisen yhteydessä, mutta toisaalta reklamaatioprosessin puutteellisuus voi yhtälailla kääntää asiakassuhteen laadun päinvastaiseksi. Vaikka siis reklamaatioprosessi ja virheen korjaamiseksi tehtävät toimenpiteet saattavat olla peruslähtökohta virheen tapahtumisen yhteydessä, prosessin suorittamisen laadulla saattaa olla yllättävän isoja vaikutuksia asiakkaan reklamaatiokokemuk- sille ja tätä myötä asiakassuhteen laadulle.

Se (*reklamaatioprosessi*) on yks palanen (*asiakassuhteessa*), koska se on päivänselvää, että reklamaatioista ei pääse ikinä, ei sellasta oookaa, ettei koskaan tulis reklamaatiota. Ei se mun mielestä asiakkaana - me ollaan maksava asiakas - se ei, reklamaatio sitouta mitään - ... - mutta tota, toisella tavalla sen voi ottaa et kyllä. Kyl mun mielest on kiva, se antaa sellasta turvaa ku ne ikävät asiat ja niin ne reklamaatiotkin hoidetaan hyvin ja sä tunnet sen, että niihin oikeesti kiinnittää huomioo, ni kylhän se sitouttaa silleen. (Materiaalivastaava)

Kyllä se koko ketju pitää tietenkin olla kunnossa, että en ossaa sieltä nostaa mitään semmossia yksittäisiä, mun mielestä se kokonaisuus siinä ratkasee. (Päivämestari)

Kyl se kertoo siit sen asian, miten se toimittaja ottaa sen asiakkaan huomioon tässäkin asiassa vaikka reklamaatiot on aina ikäviä. (Materiaalivastaava)

Mutta sen (*reklamaation*) käsitteleminen, tai hyvä käsitteleminen on edellytys sille, että liiketoiminta jatkuu. (Ostaja)

Kyllä se (*toimittajan paneutuminen reklamaatioihin*) vaikuttaa, tietysti positiivisella, positiivisesti tuota siinä mielessä, että kun asiat hoidetaan kunnolla, ni tota vaikuttaa myöskin siihen asiakassuhteeseen ja asiakastyytyväisyyteen positiivisesti. (Ostaja)

4.2.4 Reklamaatioiden ehkäiseminen laaduntarkkailun keinoin

Kuten myös henkilöstöhaastatteluissa oli puhetta, laadunvalvonta on yksi tärkeimmistä keinoista välttää tulevaisuuden reklamaatioita. Asiakkaita paikoitellen ärsyttää toimittajalta tulevat toimitukset, joissa osa tuotteista on viallisia tai käyttökkelvottomia. Jos laadunvalvonta ei ole johdonmukaista, toimittaja saa varautua säännöllisesti reklamaatioprosessiin. Vastaajat painottivat, että ei ole järkevää toimittaa tuotteita, joiden laatu on sinne päin, sillä käytännössä kaikista niistä tulee reklamaatio. Tämä koskee myös toimituseriä, jotka saattaisivat

mennä asiakkaalla seulasta läpi. Kaikki vastaajat ilmaisivat, että on parempi ottaa vastaan vajaatoimitus, jossa kaikkien tuotteiden laatu on priimaa kuin täysi toimitus, jossa osa tuotteista ei täytä laatuvaatimuksia. Epäkurantit tuotteet saattavat mennä asiakkaalla tarkastusseulan läpi ja aiheuttaa myöhemmässä vaiheessa suurta vahinkoa. Lisäksi, jos tällainen toiminta jatkuu pitkäjänteisesti, asiakkaan luottamus toimittajan laadunvalvontaa kohtaan heikkenee.

Älkää toimittako epäkuranttia tavaraa (*naurua), mun mielestä siinä on aikamoinen kehityskohde. (Materiaalivastaava)

Laaduntarkkailuhan täytyy olla kaikilla, niinhän se meilläkin on, eihän me asiakkaalle haluta toimittaa epäkuranttia. (Materiaalivastaava)

Koska jos se epäilyttää jo siellä (*kohdeorganisaation*) päässä, ni mä tiän täällä päässä on semmosia ihmisiä, et jos mä niille näytän niitä, ni ne tyrmää heti. (Päivämestari)

Pitää käyttää sitä aikaa ja asiantuntemusta siihen että tontilta täytyy lähteä priimaa tavaraa. Jos se vaatii lisähenkilötyövoimaa, ni sehän täytyy järjestää - ... - et se on kuitenkin aivan varmasti loppupeleissä halvempaa tehdä sitä priimaa. (Materiaalivastaava)

Ei missään nimessä kande huonoja (*lähettää tänne*), et jos tiedetään et nää on huonoja, ni tota ehottomasti - ku täällähän ne menee roskiin, se saattaa vaan sekottaa sitä pakkaa, et sitä vahingossa lyödäänkin koneeseen (Päivämestari)

Suurin osahan tilanteista on nimenomaan se, sanotaanko nyt noin 80-prosenttisesti, ne (*virheelliset*) tuotteethan valitettavasti kerkee mennä sinne linjalle ja sieltähän se lähtee niinku purkautumaan takasinpäin ja meil on se ongelma. (Materiaalivastaava)

Eihän pitäis tapahtua tällasia (*epäkurantin tavaran lähettämistä*), koska jos ketju on alusta asti kunnossa, ni se mistä kukin vastaa, ni sitä ei sais tapahtua. (Materiaalivastaava)

Vastaajat kokivat, että vaikka yrityksellä täytyy olla toimiva reklamaatio-prosessi, laadunvalvontaa ja käytäntöjä kannattaa kehittää enemmän kuin itse prosessia. Kaikki osapuolet toivovat, että reklamaation aihetta ei olisi, joten virheitä ehkäisevät toimenpiteet ovat tärkeämpiä kuin sujuva reklamaatioprosessi. Kaikkia virheitä ei kuitenkaan voi ehkäistä, joten toimiva laadunvalvontakulttuuri ja -osaaminen korostuu entisestään. Kohdeorganisaation heikkouksina laadunvalvonnan suhteen asiakkaat nimesivät huolimattomuuden ja lepsun laadunvalvontakulttuurin.

Sen pitäis mennä kaiken järjen mukaan siis, miten me koetaan, ni näinhän sen pitäis mennä, että se virhe havaitaan jo kohdeorganisaatiossa eikä vasta meillä - ... - et täst on niinkun, jos kohdeorganisaation toimitusten, myös muittenkin toimittajien kanssa tota taisteltu niin sanotusti lainausmerkeissä, että me ollaan monesti se laadunvalvontayksikkö, ulkoistettu laadunvalvontayksikkö. Sen pitäis olla niin, että se oma laadunvalvonta toimittajalla toimii niin vedenpitävästi, et se ei pääse läpi, eli tavoitteena meillä on nolla reklamaatiota. (Ostaja)

Oikeet tekijät, oikeet ihmiset, oikees paikassa ni mun mielestä tää nykypäivän menokin saadaan kyl toimimaan - ... - on kovia aikoja ja pitää kovasti puskee ja näin, ni tuntuu, että ne pienetkin tekemiset ni ne äkkiä jää niinkun hoitamatta, kun alkaa tulla vähän sellasta löysää, sanotaanko näin - ... - se on hankala tilanne, koska sovituisa säännöissä pitäisi pystyä olemaan. (Materiaalivastaava)

Pääsyy (*toistuville virheille*) varmaan on huolimattomuus, mitä vois sanoa että. Joo, se on varmaan tärkein syy mikä siel vois olla taustalla - ... - Se (*syy laadunvalvonnan heikkoudelle*) on mun mielestä, se on huolimattomuutta toisaalta, toisaalta sit se voi myöskin olla ihan siitä toimittajan sisäisestä yrityskulttuurista ja asenteesta kiinni, että miten siellä sitte johdetaan niitä henkilöitä, jotka siellä koneella sitten on. (Ostaja)

Et jos me mentäis auditoimaan, käytäs vaikka noita vastauksia mitä me ollaan saatu ja sitten mentäs sinne tuotantoon ja kysyttäs, että miten te tämmösessä tilanteessa toimitte. Silloinhan me saatais ainaki selville. Tai sitten, kyllähän me luotetaan siihenkin, jos kohdeorganisaatio itse suorittaa auditointia. (Käyttöpäällikkö)

Reklamaatioiden ehkäiseminen pitää asiakkaan myös tyytyväisenä, sillä harvoilla henkilöillä on budjetoitu työaikaa reklamaatioiden tekemiselle. Virheen huomaaminen ja siitä reklamoiminen on aina ikävä tapahtuma ja saattaa tuoda paljon lisävaivaa sekä toimittajalle että asiakkaalle. Reklamointi usein on vain lisätty henkilöiden vastuualueelle, jolloin reklamointi voi viedä arvokasta työaikaa tärkeämmistä työtehtävistä.

Se (*reklamointi*) on vähän niinkun ylimääräistä työtäkin sillai että tota, mieluummin tietysti ois sillee että niitä ei olis. (Päivämestari)

Mikäänhän ei oo inhottavampaa, et toisintoja alkaa vaan jatkumaan ja jatkumaan ja jatkumaan. Eihän - se ei voi olla itseisarvo, että mun työaika menee reklamaatioiden tekemiseen. Kohdeorganisaation kanssa ei oo sellasta ongelmaa. (Materiaalivastaava)

Koska silloin ku tilanne alkaa ole kestämätön, eli se ei tarvi kauheesti alkaa jatkaa, jos mun työaika rupeis ole sitä että mul rupeis jäämään melkein tärkeet asiat hoitamatta - ... - ei oo mikään semmonen kiva, puhutaan vaan niinku ekstrasta, työ niinkun tossa sivussa. (Materiaalivastaava)

Kohdeorganisaation henkilöstö koki, että asiakkaat ovat nykyään herkempiä reklamoimaan ja lähettävät myös reklamaatioita ilman hyvitysvaadetta. Asiakashaastatteluisissa näille väittämille saatiin tukea, sillä asiakkaat suojaavat tulevaisuuden toimintaansa ilmoittamalla myös virheistä, joista ei tule välitöntä kulueraa, mutta jotka saattavat hoitamatta aiheuttaa myöhemmin suuremman ongelman. Tällaiset korjausilmoitukset ovat toisaalta hyvää palautetta asiakkaalta kohdeorganisaatiolle, sillä niistä ei tarvitse maksaa mitään, joten reklamaatioherkkyyden madaltumisen voi nähdä myös myönteisenä asiana.

Valtaosaltaanhan ne on tämmösiä vikailmotuksia ilman mitään korvausvaadetta, että kynnyshän meillä on sillä lailla melko alhainen, että tota niin vaikka me huomataan joku pikkuvikakin, ni saatetaan tehdä siitä, koska se voi, muutenhan se voi tulla isompi reklamaatio, jos siihen ei puututa. (Käyttöpäällikkö)

Onhan joitakin asioita, mitä on oltu kohdeorganisaation - et ei oo tehty sitä reklamaatiota, katottu että tää ei vaadi, kunhan korjaavat niinku sen, lähettänyt kuvat siitä ni sielt on tullu vastaus, et "joo tottakai" ja on viety heti sinne (*tuotantoon korjattavaksi*). (Päivämestari)

Mutta sitten me ollaan monesti just sen reklamaation kautta löydetty, koska kohdeorganisaation kanssa esimerkiks, paljon muitakin hyviä toimittajia, niin tota lähetään kehittäjän. (Materiaalivastaava)

Näissä pitää olla semmonen minusta semmonen maalaisjärki - ... - En mä ite noita lähtis (*tuotteiden virheitä*) suurennuslasilla kattelemaan. (Päivämestari)

Jos on yksittäisiä tai pieniä määriä, ni nehan menis tohon – ne menee meillä kierrätykseen ja me saatetaan tehdä siitä vikailmotus, mutta – tämmönen vika on huomattu esimerkiksi, saattaa olla kymmenen kakskytä lopputuotetta, pienempikin osuus. Sit me tehään rekkula mutta ei me siitä kaupallista reklamaatiota tehdä. (Käyttöpäällikkö)

4.2.5 Hyvitykset ja kustannukset

Varhaisimmat asiakkaan kokemaa oikeudenmukaisuutta koskevat reklamaatioita koskevat teoriat ovat päättyneet käytännössä samaan tulokseen: hyvitys on suurin yksittäinen asiakkaan reklamaatiokokemukseen vaikuttava tekijä (esim. Blodgett ym., 1993; Goodwin & Ross, 1992). Tämän tutkimuksen aineisto osaltaan kyseenalaistaa väitettä. Hyvitys nähdään tärkeänä silloin kun asiakkaalle on tullut kuluja virheellisestä tuotteesta ja vaatii siitä toimittajalta korvausta. Reklamaatioprosessi ja asiakkaan reklamaatiokokemus voivat kuitenkin olla onnistuneita ilman hyvitystäkin, sillä esimerkiksi tuotteen laadun parantaminen reklamaation seurauksena voi saada asiakkaan tyytyväisemmäksi kuin yksittäisen reklamaation kautta saatu hyvitys.

Silloin kun asiakas kuitenkin vaatii hyvitystä, mikään muu ei korvaa rahallisen arvon asemaa. Toisaalta asiakkaat pelkäävät, että jos toimittaja joutuu jatkuvasti hyvittämään virheitään, sen omat kustannukset kasvavat ja on pakotettu nostamaan hintoja, jotka viime kädessä lankeavat asiakkaille. Myös tästä syystä ongelman poistuminen on molemmille osapuolille kannattavampaa. Hyvitys ei näistä näkökulmista katsoen olekaan niin merkittävä tekijä kuin teoriat antavat ymmärtää. Myöhemmät oikeudenmukaisuusteoriat osaavatkin huomioida toimien kokonaisvaikutuksen tyytyväisyyden muodostajana.

Hyvitys on laadukas silloin kun se vastaa sitä korvausvaadetta. (Ostaja)

Peruskäytäntö on sellanen, että tottakai se, et jos on joku x-määrä poistunut, palautunut, palautettu, tottakai senhän ensisijaisesti senhän on toimittajan korvattava. Ja näinhän tapahtuu. (Materiaalivastaava)

(*Hyvitys*) ei (*ole edellytys onnistuneelle prosessille*), koska meil on niitä huomautuksiakin, mutta jos siinä on korvausvaade, ni se on edellytys, että prosessi on onnistunut. (Ostaja)

Jos aattelee kohdeorganisaation kustannuksia, ni kaikki kohdeorganisaation kustannukset ni nehan maksaa kohdeorganisaation asiakkaat, ja sehän on sillä lailla, että mekin ollaan huolissaan kohdeorganisaation kustannuksista, et ne ois mahdollisimman pienet kaikkiin suuntiin. (Käyttöpäällikkö)

Mua pelottaa eniten se, että tota kauan – eihän millään firmalla voi olla varaa tällaseen (*jatkuvaan hyvittämiseen*) pitkässä juoksussa – ni kukas tän kohta maksaa tän leikin, me maksetaan, koska ne nostaa hintoja. (Materiaalivastaava)

Hyvitykseen sisältyy yleensä suoraan virheestä aiheutuneet kustannukset, kuten virheellisten tuotteiden arvo. Virheestä koituu kuitenkin monissa tapauksissa asiakkaille välillisiä kustannuksia, jotka jotkut asiakkaat olisivat halukkaita siirtämään virheen tehneelle yritykselle. Välillisiin kustannuksiin sovelletaan

usein sopimusteknillisiä asioita, toisin sanoen ne pyritään jättämään hyvityksen ulkopuolelle, mutta kun virheestä koituu suuria kustannuksia, yrityksen oletetaan kantavan vastuunsa ja hyvittävän asiakkaalle myös välillisiä kustannuksia sopimuksista huolimatta.

Sitte mun mielestä hyvä toimittaja, jos sattuu niin, et se on aiheuttanu esimerkiks se materiaali jotain sellasta, et meille alkaa tulla välillisiä kustannuksia, meil menee raaka-ainetta esimerkiks hukkaan, - ... - linja pysähtyy, syystä että no vaikka että toimittaja ei toimittanut jostain syystä, se on kallista et linjat seisoo, tota, ni - ... - hyvä toimittaja korvaa kaiken, välillisetkin (*kustannukset*). Vaikka meidän sopimuksessa kenenkään toimittajanhan ei välttämättä tarvitse korvata välillisiä. Mutta hyvät toimittajat kyllä korvaa silloin kun on todella ikävä, kinkkinen tilanne. Ja kohdeorganisaatio on yks niistä hyvin toimivista firmoista tän suhteen. (Materiaalivastaava)

Välillisiä kustannuksiaahan ei oo koskaan oltu vailla, elikkä tavallaan se, niinku huonolaatuisten tuotteiden arvo, mikä me joudutaan pannee sitte kierrätykseen, ni et me saadaan siitä hyvitys - ... - En oo siitä ylimääräisestä työstä tai joskushan me saatetaan panna ne meidän asiakkaalle ja saatetaan saada sieltä valitus, josta me joudutaan maksamaan, mut ei me niitä koskaan oltu ottamassa sitte toimittajalta. (Käyttöpäällikkö)

Asiakas B:n kaupallisiin reklamaatioihin lisätään sovittu kiinteä käsittelykulu maksettavaan hyvitykseen. Asiakas perustelee tätä sillä, että jos kohdeorganisaatio ei poista ongelmiaan, asiakas rankaisee siitä ylimääräisenä kuluna. Myös virheiden korjaamisen nopeuttaminen on yksi käsittelykulun periaatteista. Jos korjaustoimet eivät etene, kohdeorganisaatio joutuu maksamaan turhaa rahaa siitä syystä, että se ei ole tehokkaasti valvonut tuotteen laatua tai ongelman korjaamista.

Me otettiin täs taannoin kaks vuotta sitten, me korotettiin käsittelykuluja. Käsittelykulut on semmonen korvausasia siitä, kun tähän (*reklamointi*) on yllättävän työllistävää kuitenkin. Sitä korotettiin, ni mä pyysinkin sitä ostoilta sen takia itsekin sitä korotusta, että oletettavasti sekin vähän vähentäisi sitä (*reklamaatioiden määrää*). (Materiaalivastaava)

Miks mä sitä (*välillisten kustannusten laskuttamista*) käytän ja harrastan, tottakai silloin ku se on todella suuren niinkun aiheuttanut siihen kyseiseen päivään, ni sen pitäs harratella sitä toimittajaa, ettei sit jatkossa tapahdu. (Materiaalivastaava)

4.2.6 Molemminpuolinen ymmärtäminen ja luottaminen

Toimittajan ja asiakkaan välinen ymmärrys toistensa odotuksista ja operatiivisesta toiminnasta vähentää reklamaatioprosessin tarvetta. Kun toimittaja ymmärtää asiakkaan toiveet ja odotukset, on helpompaa tehdä ja toimittaa odotettua laatua. Vastaavasti jos asiakas ymmärtää toimittajan tuotantoprosessin, hän ei välttämättä koe tarvetta reklamoida asioista, jotka kuuluvat jokaiseen tuotantoprosessiin. Jos ymmärrys on vajavaista, jälki on kappaleen ensimmäisen lainauksen kaltaista. Kun toimintaa ei ymmärretä, kritiikki on rakenteetonta, mikä osaltaan vähentää lisää ymmärrystä toisten tarpeista ja käytännöistä. Haastatellut asiakkaat tuntuvat olevan hyvin perillä kohdeorganisaation käytännöistä.

Monesti niinku nykyään tulee semmosta että tää teiän perustuote on paskaa, tehkää sille jotain ni mä en oikee tiiä (*naurua) mitä sille tekis, et koneelle ku viet sen ja sanot

et teiän perustuote on paskaa ni se ei oo kauheen kehittävää. (Continuous Improvement Specialist)

Se on vähän niinku meillä tuotannossa, että se on tietyt asiat, josta ne virheet voi tulla ja pitää vaan hyväksyä, että niitä joskus tulee. Tottakai näistä pyritään eroon, mutta ymmärretään, että olosuhteet vaihtelee ja niitä voi tulla. (Käyttöpäällikkö)

Jos aatellaan, että sata reklamaatiota on ja sieltä menee joku yks kaks kappaletta huonosti, ni ei mennykkään niinku kuuluu, ni mitä sitte, ei se nyt maailmaa kaaja. (Päivämestari)

Senkin mä olen oppinut täs tietysti matkan varrella ja sit erityisesti et mitä on kerrottu näis laatupalavereissa, ni ymmärtää vähän sitä kohdeorganisaation puolta, ettei nyt ärähdä jos vähän on huonosti muotoiltuja tuotteita. (Ostaja)

Ja sit se keskinäinen ymmärryskin, molemminpuolinen ymmärrys on sitte parantunut, että ei nyt aleta sit yhdestä huonosti muotoillusta tuotteesta reklamoimaan. (Ostaja)

Mä korostaisin edelleen sitä keskinäistä vuorovaikutusta, koska se on hirveen tärkeää niinku molemmin puolin ymmärtää ja mitkä on ne realiteetit ja mahdollisuudet. (Ostaja)

Kun ymmärrys on kunnossa, luottamus toisten osapuolien arviointikykyä ja toimintaa kohtaan paranee. Kohdeorganisaatio saa kiitosta tästä, mitä voi pitää yhtenä terveen asiakassuhteen merkinä.

Sitte me tietenki luotetaan siihen, että asia menee niinku sitä kautta eteenpäin sinne parempaan päin. (Käyttöpäällikkö)

Mä luulen että ilman niitä palaverejakin, niin tuota kohdeorganisaatio ois tehny toimenpiteet, mutta hyvähen se on, että he ovat, tai ovat reagoineet näihin, mitä viime keväänä ollu ongelmia. Must se on ihan hyvä, että niihin on tartuttu sitten kunnolla ja se on nähty, että ne on poistunu valtaosin. (Päivämestari)

Kyllä ainakin niinkö mun kokemuksen perusteella kyllä kohdeorganisaatio hyvin hoitaa hommansa, jos me oikeesti ilmoitetaan, et nyt pitää saada nopeaa tavaraa. Kyllä se tekee kaikkensa sitte siihen. Tai mistä mä tiän kaikkensa, mutta tota yrittävät ainaki. (Päivämestari)

Kyllä se on, minust se on reilua kumminkin puolin tämä toiminta, ni sit semmonen luottamuskin syntyy siinä sit että. Ei yritä toimittaja kusettaa meitä, eikä me yritetä toimittajaa. (Päivämestari)

Ku mä tiedän, että ne henkilöt ketkä siellä nyt hoitaa asioita, niin mulla on sataprosenttinen luottamus, koko tää ketju. Ja esimerkiksi reklamaation hoidossa, kun reklamaatioista puhutaan, ni mä tiedän, et vaikka joskus menee vähän pidempi aika tai muuta, ni mä tiedän, et ne tulee hoidettua, ennemmin tai myöhemmin - ... - mä olen aina tyytyväinen siihen. (Materiaalivastaava)

Mä voin niinku hyvillä mielin olla, mä tiedän et se ei jää roikkuu mihinkään, eikä mitään ikävää - eikä tartte kysellä ja painostaa "mitä täs on menossa" ja sehän kertoo sillon siitä, että asioita oikeesti hoidetaan. (Materiaalivastaava)

4.2.7 Reklamaatioprosessi vain yksi osa koko asiakkuutta

Vaikka reklamaatioprosessilla ja sen sujumisella saattaa olla suuria vaikutuksia asiakassuhteessa suuntaan tai toiseen, vastaajat pitivät sitä vain yhtenä osa-alueena koko asiakassuhteessa. Asiakassuhteen laatuun vaikuttaa moni muukin tekijä, joten reklamaatioprosessin kautta saavutettavaa tyytyväisyyttä ei missään nimessä voi tarkastella koko asiakastyytyväisyytenä. Vaikka reklamaatioprosessin on eri näkemysten mukaan enemmän tai vähemmän tärkeä osa asiakkuutta, se on kuitenkin olennainen osa koko asiakassuhdetta, minkä vuoksi se on hoidettava asiallisesti.

Asiakkaiden käsitykset reklamaatioista ja reklamaatioprosessista vaihtelivat kahden näkökulman välillä. Toisissa tapauksissa reklamaatioprosessi nähtiin välttämättömänä pahana, jotta asiakkaan saa taas tyytyväiseksi virheen jälkeen. Toisaalta reklamaatioprosessin koettiin olevan yllättävän suuri osa koko asiakassuhdetta. Kokee asiakas sen kummalla tavalla tahansa, onnistunutta reklamaatioprosessia voi tarkastella virheen neutraloijana, joka joissain yhteyksissä saa asiakkaan tyytyväiseksi ja toisissa palauttaa tilanteen aikaan ennen virhettä.

No kyllähän se (*reklamaatioprosessin onnistuminen*) ainaki osaltaan, se on selvä, yks osa-aluehan se on siinä (*asiakassuhteessa*). (Käyttöpäällikkö)

Kuitenkin aika pieni osa sitä toimintaa se reklamaatiokäytäntö. Se on yks osa, mut on sitte paljon tärkeempiä ja enemmän aikaa vieviä ja tää on semmonen – se on sillai että, tavallaan vaan asia joka pitää hoitaa, että se ei... Jos se tulee päärooliin, ni silloinhan on jotakin pieessä. Jos pitää päivästä toiseen miettiä näitä reklamaatioita, ni silloin on huonosti asiat. (Käyttöpäällikkö)

Ei kai se (*reklamaatioprosessi*) mikkään merkittävä (*osa asiakkuutta*) ole, mutta tottakai sillä on varmaan merkitystä, mutta tuota, mä tiedä, et jos se nyt tökkis vähäsen joku siinä, ni se luultavasti laitettas kuntoon sitten vaan. (Päivämestari)

Mut se ei oo mikään asiana itse – eihän se voi olla, että – mutta tota vaikka on hyvin hoidettu ja se toimittaja vie sen asian tehokkaasti eteenpäin ja me saadaan korvaus, ni se sitouttas meitä niinkun millään tavalla. Mut onhan se päivänselvä asia, että jos asiat on aivan retuperällä tai muuta ni äkkiä siinä ruvetaan ihmettelemään, mites tärkeä asiakas me ollaan tälle toimittajalle. (Materiaalivastaava)

Vastaaan tähän yleisellä tasolla. Se (*reklamaatioiden käsittely*) on kuitenkin yllättävän paljon (*asiakassuhteesta*) ja se on harmillista. (Materiaalivastaava)

Koska tämmösinä aikoina varsinkin - ihan sama mikä se aika on ja näin, ni mä nään kyllä asiakassuhteita kuitenkin, niit pitää hoitaa ja niit pitää mun mielestä hoitaa ponnekkaasti. (Materiaalivastaava)

No se (*reklamaatiot*) on yhtenä osa-alueena neljästä osa-alueesta siinä toimittaja-arvioinnissa, et siinä suhteessa se on yks neljäsosa (*asiakassuhteesta*), mutta tota reklamaatiot on sitte taas osana laatua, mikä voidaan käsittää aika laajastikin, et siin palvelun laatu ja toimitusten laatu ja tuotteen laatu, että kyllä mä sanoisin, että se painoarvo on suuri. (Ostaja)

Vastaajat painottivat moneen otteeseen, että korjaavat toimenpiteet ja niiden onnistuminen virheen poistajana on reklamaatioprosessin tärkein yksittäinen osa-alue. Jos virheitä ei poisteta, asiakas joutuu palaamaan reklamaation

muodossa yhä uudestaan toimittajalle. Tällainen negatiivinen kierre heikentää asiakassuhteen laatua, joten jos joku yksittäinen vaatimus jokaiseen reklamaatio-prosessiin pitäisi asettaa, on se korjaavien toimenpiteiden suorittaminen. Tämä tulos osoittaa, että kohdeorganisaatiossa ei ole järkevää pohtia hyvityksiä tai niiden suuruutta, vaan keskittää huomionsa kaikkien ilmoitettujen virheiden poistamiseen. Asiakkaat kokevat, että kohdeorganisaatio hoitaa yleisesti hyvin tämän reklamaatiovelvoitteen, kuten seuraavista lainauksista voi nähdä.

Kyllähän se tietenkin, että se reklamaatio käsitellään ja se johtaa toimenpiteisiin, että se tilanne korjaantuu, että sehän on tärkeä osa-alue tietysti. Jos se tilanne ei korjaannu, kyllähän se silloin huono juttu on. (Käyttöpäällikkö)

Kyllä, ilman muuta se (*tilanteen korjaantuminen*) on se tärkein (*reklamaation tavoite*). Ei se, et tavallaan jos sieltä joku korvaus saadaan, ni sillä niinkö, et sillä niinkö – sen merkitys on tietenkin, että meille ei tuu siitä turhia menetyksiä, mut ei se, tärkeintähän se on että tulee kuntoon se asia. Se on se kaikista tärkein. (Käyttöpäällikkö)

Ainahan on parannettavaa, ja mikäänhän ei oo turhauttavampaa jos tuntus siltä, että asia ei etene, mutta sit niitä pitää niinku yhdessä ruveta petraa ja ihmettelee, koska onhan se päivänselvä asia, että jos reklamaatio reklamaation perään, varsinkin niistä samoista asioista, ni silloinhan asiat ei etene mihinkään - ... - siin saattaa äkkiä käydä kohta se, että mitäs tässä näitä tekemään, kun eihän tää ketään kiinnosta, niin sellastahan ei saa tapahtua. Kohdeorganisaation kanssa ei oo ikinä missään nimessä ollu sitä. (Materiaalivastaava)

Mutta ainaki sellaset selvät tappaukset kyllä korjaantuu, et jos huomataa siellä on joutain ihan selvää vikaa. (Käyttöpäällikkö)

No, en nyt osaa ihan yksityiskohtasesti sanoa, mutta sanoisin, että päällisin puolin kyllä (*korjaavat toimenpiteet tehoavat*). Tietysti on asioita, jotka ei helpolla ratkee. (Ostaja)

Kyllä tämä on hyvällä mallilla, että ei siinä. Ei siitä pääse mihinkään, että kaikki niinkö toimii sillai niinku on sovittu - ... - se tavallaan varmistaminen, että ne parantavat toimenpiteet on tehty, ni meillä ei oo ollu sitä tähän mennessä ollu mittää syytä eppäillä. (Käyttöpäällikkö)

4.3 Esiteltyjen osapuolten käsitysten vertailu ja analysointi

Tässä luvussa esitetään henkilöstö- ja asiakashaastatteluista tehdyt tiivistelmät, jotta tuloksia olisi helpompi verrata keskenään. Tulosten yhteneväisyyttä verrataan myös kirjallisuudessa esitettyihin tuloksiin. Aineistonkeruussa esiintyi hyvin paljon itse reklamaatioprosessiin liittymättömiä ajatuksia, mutta niillä on suuri vaikutus asiakkaan reklamaatioasenteeseen ja -tyytyväisyyteen, vaikka ne eivät suoranaisesti liitykään tutkimuksen aiheeseen vaan aikaan ennen reklamaatioprosessia ja sen jälkeen. Näillä tekijöillä on kuitenkin merkittävä vaikutus varsinkin asiakkaan tyytyväisyyteen, sillä ne liittyvät olennaisesti reklamaatioprosessiin esimerkiksi sen laukaisijoina (laadunvalvonnan vaihtelut) tai uusintaprosessin estäjinä (vastuunkanto korjaamisessa ja työn johtamisessa). Tästä syystä niitä käsitellään ja käytetään tässä tutkimuksessa johtopäätösten pohjana.

4.3.1 Tiivistelmä kohdeorganisaation sisäisistä näkymistä

Kohdeorganisaation edustajista suurin osa koki reklamaatioprosessin rakenteen olevan järkevä, mutta rakenteesta huolimatta prosessi hidastuu joissain pisteissä enemmän kuin toisissa. Suuria ongelmakohtia reklamaatioprosessissa ei sinänsä nähty olevan, mutta tehottomuus sen suorittamisessa on kohdeorganisaatiossa reklamaatiokäsittelyn kenties suurin ongelma. Tehottomuutta edesauttavat esimerkiksi lähtötietojen puutteellisuus, vian osoittavan mallin hidas saapuminen tarkastettavaksi sekä myyntihenkilön vajavainen yhteydenpito tuotantoon.

Reklamaatioprosessiin liittyvä osaaminen koetaan pääasiassa hyväksi, mutta yleisesti ottaen henkilöstön asenteessa prosessin hoitamista kohtaan nähdään olevan parannettavaa. Viestinnän heikko laatu vaikuttaa olevan suurin syy negatiivisen asenteen taustalla. Tästä syystä myyntipäälliköiden roolia molemminpuolisen viestinnän välittäjänä tulisi korostaa. Tuotantohenkilöstö ja asiakaspalvelijat kaipaavat lisää tietoa asiakkaiden tyytyväisyydestä reklamaatioprosessia kohtaan ja vastaavasti tuotannon toiveita ja parannusehdotuksia olisi hyvä viedä enemmän asiakkaille hyväksyttäväksi.

Järjestelmä tukee reklamaatioprosessia omalta osaltaan hyvin, mutta siinä koetaan olevan pieniä puutteita ja epätasa-arvoisuuksia, joita kehittämällä prosessia voisi sujuvoittaa ja tulevaisuuden virheitä vähentää. Esimerkiksi tieto ihmisten välillä liikkuu välillä todella hitaasti tai tiedonkulku katkeaa jossain vaiheessa. Tästä syystä järjestelmän olisi hyvä vaatia kuittaus, että päätöksiä tekevät henkilöt ovat tietoisia olennaisista tiedoista. Tällainen tilanne voisi olla esimerkiksi tuotannossa, jos koneenhoitajalle ei ole saapunut tietoa, että seuraavaksi ajovuorossa on reklamaation korvauserä. Jos järjestelmä vaatii koneenhoitajalta kuittauksen, että hän on tietoinen tästä, osaa hän katsoa tarkemmin, ettei asiakkaalle mene uudestaan samaa virhettä sisältävää toimituserää. Järjestelmän puutteet ovat vain pieni osa reklamaatioprosessin toimimattomuutta, mutta niitä korjaamalla prosessi sujuvoituu ja tulevaisuuden toimitusten laatu paranee. Myös mitattavuus ja seurattavuus paranevat erityisesti järjestelmän kehittämisen myötä.

Laadunvalvonta ja vastuunkanto koetaan merkittävimmitä tekijöiksi reklamaatioiden vähentämisen tavoittelemisessa. Aikaisemmin mainitut tekijät vaikuttavat nimenomaisesti jo olemassa olevan reklamaation hoitamiseen, mutta suurin yksittäinen reklamaatioiden määrään vaikuttava tekijä näyttää olevan henkilöstön rohkeus tehdä hylkypäätöksiä huonolaatuisista tuotteista, jotta ne eivät päädy asiakkaalle. On mahdollista, että kun reklamaatioita pyritään määrätietoisesti vähentämään, hylkymäärät voivat tuntua kohtuuttoman suurilta. Toisaalta ei ole järkevää kuljettaa huonoja tuotteita asiakkaalle, jos ne hylätään joka tapauksessa jossain vaiheessa. Nyt näissä osa-alueissa on ajoittain suuria ongelmia, mikä vaikuttaa asiakkaan kokonaistyytyväisyyteen pitkällä aikavälillä.

Osa tutkimuksen vastaajista oli sitä mieltä, että hyvityksiä maksetaan liikaa. Vielä suurempi osa koki, että hyvityksperusteita pitäisi perustella paremmin. Tulokset voisivat olla erilaisia, jos tutkimuksessa olisi haastateltu syvällisesti myös myyntipäälliköitä, jotka määräävät lopullisen hyvityksen määrän. Tulokset joka

tapauksessa osoittavat, että kaikki eivät seiso samojen periaatteiden takana, vaikka tilanteen niin vaatiessa ymmärrystä asiakkaan reilua hyvittämistä kohtaan on olemassa. Perusteettomalle asiakkaan kosiskelulle sen sijaan ei löydy ymmärrystä. Vuorovaikutuksen laadun heikkouden lisäksi siis joidenkin myyjien hyvityspaneemat lisäävät olennaisesti henkilöstön tuottumusta reklamaatioita kohtaan.

Korjaavat toimenpiteet eivät nousseet henkilöstöhaastatteluissa merkittävästi esille. Tämä on ilmeisesti seurausta niiden näkymättömyydestä, sillä vastaajien kertomuksista tulee se käsitys, että kaikki eivät tiedä, ovatko korjaavat toimenpiteet tehty vai ei. Vastuu toimenpiteiden suorittamisen valvomisesta on reklamaatiovastaavalla, jonka alueella virhe on tapahtunut, mutta hänellä voi olla hankaluuksia pysyä kartalla virheiden korjaamisen tilasta, varsinkin jos korjaaminen teetetään ulkopuolisilla henkilöillä. Kohdeorganisaatiossa ei ole olemassa järjestäytyntä prosessia korjaavien toimenpiteiden suorittamiseen, mikä voi johtaa siihen, että korjaavien toimenpiteiden suorittaminen ei pysy aikataulussa ja niiden seurattavuus on heikkoa. Tällä hetkellä korjaavien toimenpiteiden tekemisen varmistaminen tuntuu olevan liikaa yksittäisten henkilöiden aktiivisuuden varassa.

Näiden kokonaisuuksien lisäksi henkilöstöhaastattelussa keskusteltiin usein pienemmistä reklamaatioprosessissa kehitettävistä asioista, kuten reklamaatioprosessin seurauksena annettavan vastausviestin heikosta laadusta, reklamaation lähtötietojen puutteellisuudesta ja mallien saapumisen epävarmuudesta. Lisäksi asiakkaiden reklamaatiokynnyksen madaltuminen esiintyi useaan otteeseen haastatteluissa. Toisaalta sitä pidettiin huonona asiana, sillä kohdeorganisaation reklamaatio- ja hyvitysmäärätavoitteet todennäköisesti ylittyvät tämän trendin seurauksena ja osa henkilöstöstä ärsyyntyy lisääntyvästä reklamaatiopommituksesta, mutta toisaalta asiakkaiden herkempi suhtautuminen virheistä ilmoittamiseen antaa kohdeorganisaatiolle palautetta yhä pienemmistä virheistä, joiden avulla voi saatua ratkaista ongelmia, joista ei ollut aikaisemmin edes tietoa.

Kuten odottaa saattaa, edes yrityksen henkilöstö ei aina ajattele samalla tavalla kaikkien kanssa, mitä reklamaatioprosessiin tulee. Osa haastateltavista näki reklamaatioprosessin hyvänä kokonaisuutena, mutta kaikilla vastaajilla ei tuntunut olevan kokonaisnäkemystä reklamaatioprosessista. Koulutuksen tarve jakoi mielipiteitä, mutta kaikki vastaajat näkivät reklamaatioprosessin ja siihen liittyvän osaamisen kehityskelpoisena. Suurin prosessiin liittyvä kehitystarve haastattelujen perusteella lienee toiminnan läpinäkyvyyden lisääminen, sillä nykykäytäntö tuntuu jakavan työntekijät ja toimihenkilöt eri osapuoliksi. Jos toinen osapuoli tekee päätöksiä reklamaatioon liittyen ilman toisen osapuolen kuuntelemista ja ymmärtämistä, se lisää vain turhautumista reklamaatioita kohtaan. Tätä puutetta voi korjata esimerkiksi paremmalla viestinnällä osapuolten kesken.

4.3.2 Tiivistelmä asiakkaiden odotuksista ja näkemykset kohdeorganisaation toiminnasta

Asiakkailla ei ole, eikä kuulukaan olla samanlaista näkemystä reklamaatioprosessin rakenteesta ja sujumisesta kuin yrityksen henkilöstöllä on. Tästä syystä asiakkaat muodostavat reklamaatiokokemuksen pitkälti reklamaatioyhteyshenkilön kanssa käydyn vuorovaikutuksen sekä reklamaatioprosessin lopputuloksena saadun vastauksen ja hyvityksen perusteella. Pitkällä aikavälillä asiakas muodostaa käsityksen yrityksen kyvystä hoitaa reklamaatioita reklamoitujen virheiden toistuvuuden, määrän ja aikaisempien reklamaatiokokemusten myötä.

Asiakkaan näkökulmasta reklamaatioprosessi menee siis siten, että ensin hän reklamoi, jonka myötä vastaanottaa kuittauksen reklamaation saapumisesta ja käsittelyyn ottamisesta. Reklamoidessaan hän kuvailee tuotteesta olleen virheen ja lähettää valokuvan tai tarvittaessa mallikappaleen virheen osoittavasta tuotteesta. Sen jälkeen prosessin näkymättömyysjakso alkaa ja seuraava kontakti normaalitapauksessa on reklamaatiovastaus. Jos kyseessä on hankala tapaus, voi kontaktipintoja olla ennen vastauksen saamistakin. Vastauksessa asiakas odottaa saavansa selvityksen tapahtuneen virheen syistä ja niiden korjaamisesta sekä päätöksen mahdollisesta hyvityksestä. Kaiken tämän asiakas olettaa tapahtuvan kahden viikon aikana reklamaation jättämisestä. Asiakkaan näkökulmaa voi siis pitää melko kapeana, mutta toisaalta lisätieto reklamaatioprosessin rakenteesta ei tuo hänelle mitään lisäarvoa. Asiakkaat kokivat kohdeorganisaation nykyisen reklamaatioprosessin vastaavan hyvin heidän tarpeisiinsa. Kehityskohteeksi itse prosessiin liittyen asiakkaat suosittelivat reklamaatioprosessin keston saamista ja ylläpitämistä luvatussa kahdessa viikossa.

Laatupalaverit lisäävät asiakkaan tyytyväisyyttä kohdeorganisaation reklamaatioviestintää kohtaan, sillä ne ovat antaneet asiakkaille ymmärrystä kohdeorganisaation toiminnasta ja reklamaation jälkeisistä toimenpiteistä. Tätä viestintää ei suoda kuin harvoille asiakkaille, joten tutkimustulos ei kosketa montakaan kohdeorganisaation muuta asiakasta. Laatupalaverit koettiin kuitenkin erityisen mieluisina, joten käytäntöä voisi harkinnanvaraisesti levittää myös muihinkin tärkeisiin asiakassuhteisiin. Reklamaatioprosessiviestinnässä asiakkaat kokivat, että vuorovaikutus aina saman henkilön kautta on tärkeää, missä kohdeorganisaatio on onnistunut oikein hyvin.

Asiakkaiden mielestä hyvitykset ovat vain välttämättömyys, jolla he saavat kuitattua kohdeorganisaation virheestä aiheutuneet välittömät kustannukset. Hyvitystä ei niinkään nähdä reklamaatioprosessin olennaisimpana osa-alueena, sillä asiakkaat tiedostavat, että jos he vaativat jatkuvasti suuria hyvityksiä jokaisesta reklamaatiosta, yrityksen kustannukset kasvavat, mikä nostaa pitkällä aikavälillä hintoja. Silloin kun asiakas vaatii kuitenkin korvauksen huonolaatuisista tuotteista, oikeansuuruinen hyvitys on olennainen osa reklamaatioprosessin onnistumista.

Asiakas odottaa, että jokaiseen reklamaatioon pureudutaan asian vaati-malla vakavuudella. Kaikki virheet koetaan vakavina, toiset tietysti vielä vakavampina kuin toiset. Reklamaation vakavuudesta johtuen samoja virheitä ei mis-

sään nimessä ole suotavaa toistaa, sillä se herättää kumuloituvaa närää ja asiakkaan epäluottamusta yrityksen kykyyn korjata ilmoitettu ongelma. Oli virhe kuinka mitätön tai vakava tahansa, virheen hoitaminen ja reklamaatioprosessin oikeudenmukaisuus vaikuttavat erityisen olennaisesti asiakkaan reklamaatiokokemukseen ja sen jälkeiseen tyytyväisyyteen. Korjaavat toimenpiteet nähtiin tärkeimpänä yksittäisenä reklamaatioprosessin tehtävänä, sillä mikään muu tekijä ei poista virheen uusiutumisen mahdollisuutta kuin ongelman selvittäminen ja sen korjaaminen. Kaikki vastaajat olivat kuitenkin sitä mieltä, että kokonaisuudella on suurin vaikutus asiakkaan reklamaatiokokemuksen laatuun.

Varsinaisen reklamaatioprosessin ulkopuolisista tekijöistä asiakkaat korostivat laadunvalvonnan ja huonolaatuisten tuotteiden hylkäämisen tärkeyttä. He kokivat, että ei ole mitään perusteltua syytä toimittaa epätasalaatuisia tuotteita, sillä ne usein sotkevat vain asiakkaan omia prosesseja. Koska asiakkaat pitivät kohdeorganisaation reklamaatioprosessia pääasiallisesti toimivana, suurin kehittämiskohde löytyy näin reklamaatioprosessin ulkopuolelta. Reklamaatioita ehkäisevät tekijät pitivät asiakkaan pitkässä juoksussa tyytyväisempänä kuin satunnaiset virheet, on ne hoidettu kuinka erinomaisesti tahansa. Jos asiakas joutuu kuitenkin reklamoimaan, tyytyväisyyteen vaikuttaa eniten virheen korjaavien toimenpiteiden onnistuminen. Tämä tieto ei välttämättä kulkeudu kaikissa reklamaatiotapauksissa asiakkaalle asti, mutta tämän tutkimuksen asiakkaat olivat tietoisia niistä säännöllisten laatupalaverien ansiosta.

Kaikki vastaajat painottivat, että reklamaatioprosessi on vain yksi osa koko asiakassuhdetta, eikä täten määritä merkittävän paljon asiakassuhteen jatkuvuutta. Reklamaation maine negatiivisena tekijänä kuitenkin johtaa siihen, että toistuvat reklamaatiot voivat katkaista asiakassuhteen, vaikka muilla asiakassuhteen osa-alueilla menisi kuinka hyvin tahansa. Toisaalta vastaajat kokivat, että reklamaatioprosessissa onnistuminen ei kuitenkaan synnytä niin positiivista miellelyhtymää, että se parantaisi asiakassuhteen laatua. Tämä tulos on johdonmukainen aikaisemman kirjallisuuden kanssa, jossa pääasiassa ehdotetaan, että reklamaatio herättää aina kielteisiä tunteita ja niitä on hankala kääntää millään tavalla myönteisemmäksi kuin olotilaa ennen virhettä. Täten reklamaatioprosessin paradoksille (esimerkiksi Kelley ym., 1993) ei tämänkään tutkimuksen perusteella löydy tukea.

Vaikka haastatellut asiakkaat olivat melko yksimielisiä reklamaatioprosessiin liittyvistä asioista, heidän välillään löytyi kuitenkin pieniä vivahde-eroja, jotka suurilta osin saattavat selittyä vastaajien erilaisilla persoonallisuuksilla. Näillä eroavaisuuksilla ei varsinaisesti ole itse reklamaatioprosessiin suurta vaikutusta, mutta asiakasvastuullisten myyjien on hyvä tiedostaa omien asiakaidensa vaatimukset ja erityispiirteet, jotta reklamaatioprosessi voidaan suorittaa asiakkaan odotusten mukaisesti. Eroavaisuuksina mainittakoon esimerkiksi kaksinkertaiseen virheen toteutumiseen (asiakas A hyväksyy, B ei); välillisten kustannusten laskuttaminen isoissa reklamaatioissa, vaikka se ei olekaan sopimusperusteellinen välttämättömyys (A ei laskuta, B laskuttaa) ja reklamaatioprosessin vaikutus koko asiakassuhteeseen (A pitää melko pienenä osana, B yllättävän suurena). Nämä eroavaisuudet selittyvät pitkälti tutkimuskontekstilla, sillä

molemmilla asiakkailla on eri vastuumyyjät ja asiakassuhteilla eri aikajänteet (A ollut vuosikymmeniä asiakkaana, B paljon vähemmän). Toisin sanoen asiakassuhde muotoutuu suurilta osin myyjän ja asiakkaan vuorovaikutuksen välille, joka on jokaisella myyjällä omanlaista, joten vivahde-eroja asiakkaiden välillä todennäköisesti esiintyy. Reklamaatioprosessin suorittamisen kannalta erot eivät kuitenkaan ole merkittäviä, joten reklamaatioprosessi on hyvä suorittaa oletusarvoisesti vakioituna, mutta tarpeen vaatiessa sitä voi muokata myyjällä olevan asiakassuhdetietouden mukaan.

4.3.3 Vertailu ja johtopäätökset

Edellä esitetyn aineiston ja niihin perustuvien tiivistelmien pohjalta vertaillaan saatuja tuloksia ja pohditaan, mitä niistä voidaan tutkimusongelmien ratkaisemisen kannalta päätellä. Ensiarvoisen tärkeää on ymmärtää, että ensisijainen aineisto kerättiin haastattelun keinoin, eli tulokset perustuvat vastaajien henkilökohtaisiin näkemyksiin, jotka eivät välttämättä ole sama asia kuin faktapohjainen tieto. Tästä syystä järjestelmästä saadut tiedot eivät välttämättä ole johdonmukaisia haastattelujen sisällön kanssa. Henkilöiden ajatteluun ja käyttäytymiseen mielikuvilla on kuitenkin usein suurempi vaikutus kuin faktoihin perustuvalla järjestelmädatalla.

Reklamaatioprosessi

Kuten teoriassa on jo esitetty, reklamaatioprosessin näkymättömyys asiakkaalle vaikuttaa asiakkaan reklamaatioprosessikäsitukseen (esim. Tax ym., 1998; Blodgett ym., 1997). Myös tämän tutkimuksen tulokset osoittavat, että asiakas ei ole tietoinen prosessin kulusta, mutta asiakkaiden yksimielisyys tiedon tarpeettomuudesta yllätti. Tietämättömyydestä johtuen on hankalaa vertailla henkilöstön ja asiakkaiden prosessimielikuvia, mutta vertailua voidaan suorittaa niiden todisteiden valossa, jotka näkyvät asiakkaalle asti.

Molemmat osapuolet kokevat, että kohdeorganisaation reklamaatioprosessi on hyvin rakennettu kokonaisuus, joka tuottaa asiallisen lopputuloksen. Kohdeorganisaatio saa tietoonsa mahdollisesti entuudestaan tiedostamattomia vikoja ja asiakas saa vastauksen siitä, miten näitä vikoja pyritään ehkäisemään jatkossa. Tästä näkökulmasta katsoen molemmat kokevat reklamaatiotoiminnan parantavan tulevaisuuden liiketoimintaa. Henkilöstö kuitenkin kokee, että prosessissa on muutamia kitkakohtia, mutta koska ne eivät näy asiakkaalle, prosessin sujuvuuden hidastuminen ei vaikuta asiakkaan reklamaatiokokemukseen. Vaikutusta viivästymisellä on vasta silloin, jos prosessi kestää pidempään kuin kaksi viikkoa. Asiallinen viestintä viivästymisestä pelastaa kuitenkin kohdeorganisaation negatiivisilta imagovaikutuksilta. Lun ym. (2015) tulos viestinnän säännöllisyyden merkityksestä pitävät tältä osin paikkansa myös tässä tutkimuksessa, mutta jos viestintää on liikaa ennen reklamaatiovastauksen saapumista, asiakas ärsyyntyy helposti. Tältä vältytään kohdeorganisaatiossa monissa tapauksissa, sillä henkilöstö ei pidä asiakasta ajan tasalla oma-aloitteisesti reklamaation tilasta, vaan ottaa seuraavan kerran yhteyttä kun vastaus on muodostettu.

Asiakas pitää yhtä kontaktihenkilöä tärkeänä, mikä on linjassa myös Karatepen (2006) tulosten kanssa. Asiakas on tyytyväisempi yrityksen reklamaatio-toimintaan, jos saa yhdeltä henkilöltä johdonmukaista ja asiantuntevaa viestintää reklamaation käsittelemisestä kuin tilanteessa, jossa usea reklamaatioprosessiin osallistuva henkilö - jotka eivät välttämättä ole tietoisia asiakkaan aikaisemmista sanomisista - ottaa yhteyttä asiakkaaseen. Asiakkaan helpottaminen reklamaatioprosessissa on siis tämän tutkimuksen tulosten perusteella merkityksellistä, vaikka esimerkiksi Davidow (2000) ei nähnyt helpottamisella olevan merkittävää vaikutusta asiakkaan reklamaatiokokemuksen paranemiselle. Kohdeorganisaatiossa yhteydenpito on joka tapauksessa hoidettu yhteyshenkilön kautta ja asiakkaat ovat kiitollisia, että ovat vuorovaikutuksessa luottamuksen ansainneiden tuttujen henkilöiden kanssa.

Vastausviesti on yksi harvoista konkreettisia asioista, joista asiakas voi pätevästi arvioida reklamaatioprosessin sujumista. Kohdeorganisaatiossa usea vastaaja pitää reklamaatioprosessin myötä annettuja vastauksia riittämättöminä tai abstrakteina, mutta haastatellut asiakkaat kokevat vastausten olevan pääasiassa asiallisia ja niissä ehdotettujen korjaavien toimenpiteiden toteuttamiskelpoisia. Voi olla niin, että tutkimuksen kohteena olevat asiakkaat ovat saaneet reklamaatioihinsa parempia vastauksia kuin tutkimukseen osallistumattomat kohdeorganisaation asiakkaat, mutta tulosta voidaan kuitenkin pitää hyvänä merkinä onnistumisesta. Vastausviestien perusteella asiakkaat näkevät myös kohdeorganisaation reklamaatioprosessin sujuvana. Vastausviestissä esitetyt juurisyyt ja niiden korjaamiset ovat monille asiakkaille myös näkymättömiä, mutta laatupalaverien ansiosta asiakkaiden yhteyshenkilöt ovat hyvin ajan tasalla tehdyistä toimenpiteistä.

Vastausviesti ja hyvitys muodostavat yhdessä suurilta osin asiakkaalle viestitettävän reklamaatioprosessin lopputuleman. Kuten monet akateemikot ovat esittäneet, lopputulemilla on kenties merkittävin vaikutus asiakkaan tyytyväisyyteen ja reklamaatiokokemukseen (esim. Smith ym. 1999; Homburg & Fürst, 2005), mutta useat muut akateemikot ovat kyseenalaistaneet väitteen todeten vuorovaikutuksen vaikuttavan lopputulemia enemmän asiakkaan reklamaatiokokemukseen (esim. Maxham & Netemayer, 2002). Tämän tutkimuksen tulokset osoittavat, että asiakkaalle kyseiset lopputulemat ovat osaltaan merkittäviä, mutta ne eivät yksinään määritä asiakkaan reklamaatiokokemusta. Vastausviestin pitää täyttää sille asetetut ehdot ja hyvityksen täytyy olla korvausvaateen suuruinen, mutta reklamaatioprosessin kokonaisuus ratkaisee asiakkaan tyytyväisyyden reklamaation käsittelyyn. Tähän päätyi myös Blodgett ym. (1997) toteamalla, että toisilla reklamaatioprosessin osa-alueilla voi kompensoida toisia osa-alueita. Henkilöstöhaastatteluissa ei osattu ottaa kantaa siihen, miten reklamaatioprosessi vastaa asiakkaan tarpeisiin, joten vastaajat päätyivät myös painottamaan kokonaisuuden tärkeyttä.

Tiedonkulku

Tiedonkulku kohdeorganisaation ja asiakkaan välillä sekä kohdeorganisaation sisäinen tiedonkulku ovat eri asioita. Koska reklamaatioprosessin aikainen sisäinen tiedonkulku ei näy asiakkaalle, asiakas arvioi sitä vain reklamaatioprosessin lopputuloksen avulla. Vastaavasti asiakkaan ja hänen yhteyshenkilönsä (myyntiassistentti tai myyntipäällikkö) tiedonkulku säilyy usein vain heidän välisensä, joten suuri osa henkilöstöstä ei osaa arvioida asiakkaille kulkeutuvan tiedon laatua reklamaatiotapauksissa. Tämä johtaa siihen, että molemmat osapuolet ymmärtävät reklamaatioprosessissa käydyn tiedonkulun onnistumisen vain reklamaatioprosessin lopputuloksen kautta. Toisaalta tähän näkymättömyyteen oltiin tyytyväisiä, sillä asiakas ei kaipaa jatkuvaa tiedottamista. Lisäksi on hyvä, että kohdeorganisaation ajoittain heikko tiedonvälitys ja siitä johtuva turhautuminen ei välity asiakkaalle. Toisaalta taas tiedonvälitykseen kaivattiin lisää panostusta, sillä nyt kohdeorganisaation reklamaatioprosessiin osallistuvilla henkilöillä ei ole mahdollisuutta ymmärtää asiakkaan toiveita ja antaa täten parasta mahdollista palvelua reklamaatiotilanteessa.

Asiakas näkee, että vuorovaikutus on olennainen osa reklamaatioprosessin onnistumista, mikä on johdonmukaista esimerkiksi Parasuramanin ym. (1988) tulosten kanssa. Reklamaatioyhteyshenkilön ja asiakkaan tiivis vuorovaikutus ja ymmärrys toisten tarpeista ja resursseista parantavat asiakkaan reklamaatiokokemusta. Koska tässä tapauksessa asiakas ei kuitenkaan halua lisätä vuorovaikutuksen määrää, viestinnän tehokkuuden kehittäminen on olennaisempaa. Tätä puutetta prosessissa korvataksaan kohdeorganisaatio on onnistuneesti luonut vuorovaikutusta tehostavan laatupalaverikäytännön merkittävimpien asiakkaiden kanssa.

Asiakkaat olivat tyytyväisiä reklamaatioprosessin vuorovaikutuksen laatuun, mutta henkilöstö kaipaa siihen tehostamista. Tämä johtuu pitkälti siitä, että henkilöstöhaastatteluissa ei ollut mukana vastuumyyjiä, jotka ovat päävastuussa asiakkaalle päin suuntautuvasta reklamaatioviestinnästä. Toisin sanoen tämän tutkimuksen vastaajat eivät ole mukana tässä vuorovaikutuksessa ja eivät osaa sitä arvioida. Tästä syystä henkilöstöhaastatteluissa tarkasteltiin vuorovaikutusta sisäisen viestinnän näkökulmasta, joten tuloksia on hankala verrata asiakkaiden näkemyksiin. Merkille pantavaa kuitenkin on, että myyjän kuuluisi osallistua sisäiseen keskusteluun reklamaatioprosessin aikana, missä vaikuttaa olevan puutteita. Asiakashaastattelujen perusteella myyjät hoitavat vuorovaikutuksen hyvin asiakkaan suuntaan, mutta organisaation sisällä saman tiedon olisi hyvä liikkua tehokkaammin. Tiedonkulun puutteellisuus vaikuttaa pitkällä aikavälillä kielteisesti yrityksen reklamaatiokulttuuriin ja henkilöstön asenteisiin, joten sen kehittämiseen kehoitetaan tulosten myötä panostamaan.

Hyvityskäytännöt

Muun muassa Davidow (2000) esitti, että hyvitys on virheen tehneen yrityksen paras yksittäinen keino saada reklamoinut asiakas tyytyväisemmäksi. Tässä tutkimuksessa hyvitykset eivät kuitenkaan saa näin vankkumatonta kannatusta, vaan enemmänkin hyvitys koetaan välttämättömänä eränä, jos virheellisestä tuotteesta on tullut asiakkaalle välittömiä kustannuksia. Asiakkaat olivat pääosin tyytyväisiä kohdeorganisaation reklamaatioprosessin myötä annettuihin hyvityksiin, mutta niiden myöntämisperusteet kyseenalaistettiin henkilöstöhaastatteluissa. Hyvitysten määräytymisen vaihtelevuus ja hyvitysten suuruus ovat arka paikka joillekin reklamaatioprosessin osapuolille, mikä on taas osoitus myyjien ja tuotantohenkilöstön vuorovaikutuksen tehottomuudesta. Kohdeorganisaation sisäiset erimielisyydet reklamoitujen tuotteiden hyvittämisestä eivät näy asiakkaalle, mutta sisäistä ilmapiiriä ne kiristävät kerta toisensa jälkeen.

Hyvitys on tärkeä osa reklamaatioprosessia aina kun korvausvaade on esitetty. Jos näissä tilanteissa kohdeorganisaatio jättää ilman hyviä perusteita hyvittämättä, asiakas ei ole tyytyväinen reklamaatioprosessiin. Tilanteissa, joissa asiakas esimerkiksi on pystynyt hyödyntämään kohdeorganisaation vialliset tuotteet ja kohdeorganisaatio on onnistuneesti poistanut ongelman toistumisen, mahdollinen lisäksi annettava hyvitys ei vaikuta lisäävän asiakkaan tyytyväisyyttä. Tutkimuksen tulokset ovat enemmänkin linjassa Davidowin (2003a) tulosten kanssa, joiden mukaan hyvityksen yhdistäminen muuhun asiakkaalle tärkeään osa-alueeseen tuottaa paremman reklamaatiokokemuksen kuin yksittäinen reilu hyvitys.

Reklamaatioherkkyys

Sekä asiakkaat että kohdeorganisaation edustajat kokivat, että asiakkaat ovat entistä herkempiä reklamoimaan. Osa henkilöstöstä näkyy reklamaatiokynnyksen madaltumisen kultaisen reunuksen ja kokee lisääntyneen reklamaatiomäärän tilaisuutena osoittaa, että he pystyvät vikapalautteen avulla korjaamaan nykyisiä ongelmia ja kenties ehkäisemään myös tulevia vastaavia. Toinen osa kokee valitusten määrän kasvun enemmänkin ärsyttävänä ja toimintaa vaikeuttavana tekijänä. Kohdeorganisaation reklamaatiomäärätavoitteet ovat kiristyneet vuosi vuodelta, joten tällainen kehitys ei palkitse yrityksen henkilöstöä. Virallisten reklamaatioiden lisäksi asiakkaat tehtailevat nykyään enemmän hyvitysvaateettomia reklamaatioita, joiden tarkoitus on korjata esiintynyt ongelma reklamaatioprosessin kautta, mutta virheellisistä tuotteista ei vaadita rahallista hyvitystä.

On mielenkiintoista, että kaikki osapuolet kokivat asiakkaiden olevan nykyään enemmän reklamaatioherkkiä. Näitä mielikuvia vasten on hyvä vertailla kohdeorganisaation järjestelmästä koottua dataa, jonka mukaan reklamaatioiden määrän trendi on ollut laskeva jo useamman vuoden ajan (ks. taulukko 3). Poikkeuksena mainittakoon, että asiakas A:n kehitys on kasvanut räjähdysmäisesti, mutta tästä mainittiin jo asiakassuhteiden kuvailussa, jossa kerrottiin asiakasorganisaation reklamaatioiden tekijän vaihtuneen vuosi sitten. Varsinkin asiak-

kaan B kohdalla laatupalaverien voi nähdä auttaneen reklamaatio- ja hyvitysmäärän vähenemisessä, sillä palaverit aloitettiin pari vuotta sitten. A:n kanssa palaverit aloitettiin vuoden sisällä, joten tulokset eivät ole vielä näkyvissä.

TAULUKKO 3 Reklamaatiomäärien ja myönnettyjen hyvitysten kehitys

Koko organisaation reklamaatiokehitys		2011	2012	2013	2014	2015
Asiakasreklamaatiot	KPL	781	839	811	601	548
Hyvitykset	k€	671	740	565	401	302
Asiakas A:n reklamaatiokehitys						
		2011	2012	2013	2014	2015
Tehdyt reklamaatiot	KPL	17	20	9	21	39
Saadut hyvitykset	k €	5,35	5,22	1,69	12,14	23,95
Osuus kaikista reklamaatioista	%	2,2	2,4	1,1	3,5	7,1
Osuus kaikista hyvityksistä	%	0,8	0,7	0,3	3,0	7,9
Asiakas B:n reklamaatiokehitys						
		2011	2012	2013	2014	2015
Tehdyt reklamaatiot	KPL	46	60	61	44	35
Saadut hyvitykset	k €	29,3	44,76	59,11	32,07	13,13
Osuus kaikista reklamaatioista	%	5,9	7,2	7,5	7,3	6,4
Osuus kaikista hyvityksistä	%	4,4	6,1	10,5	8,0	4,3

Taulukko osoittaa, että kohdeorganisaation reklamaatioprosessin myötä tehdyt toimenpiteet ovat tehonneet useissa tapauksissa ja reklamaatioiden lukumäärä on lähtenyt laskuun. Haastatellut asiakkaat kokivat, että kohdeorganisaation prosessit ovat parantuneet, mistä voidaan pitää todisteena ylläolevia lukuja. Reklamaatioiden lukumäärän laskiessa myös maksettujen hyvitysten kokonaismäärä on pudonnut radikaalisti. Asiakas A:n kohdalla hyvitysten suureen osuuteen kaikista maksetuista hyvityksistä vaikuttaa suuret toimituserät. Mitä suurempi toimituserä, sitä merkittävämpi on riski, että jossain kohtaa tuotantoprosessia on tapahtunut reklamoitava virhe, jota ei huomattu kohdeorganisaation tuotannossa. Nämä vialliset määrät voivat joskus paisua laadunvalvonnan tehottomuuden ansiosta suuriksi, mikä näkyy asiakkaalle maksettujen hyvitysten suurena määränä.

Äskeisessä taulukossa ei kuitenkaan näy asiakkaiden lähettämien hyvitysvaateettomien reklamaatioiden osuutta kaikista reklamaatioista. Haastatteluissa molemmat osapuolet mainitsivat myös tämän lukumäärän kasvaneen, mutta järjestelmästä saatujen tietojen perusteella (taulukko 4) luvussa ei ole havaittavissa jatkuvaa kasvavaa kehitystä. Koko kohdeorganisaation mittakaavassa hyvitysvaateettomat reklamaatiot ovat itse asiassa kääntyneet laskuun, mutta tutkittujen asiakassuhteiden kohdalla voi nähdä pientä lisääntyvää kehitystä. Kohdeorganisaation sisällä suhtautuminen hyvitysvaateettomien reklamaatioiden lisääntymiseen on kaksijakoinen, sillä osa näkee sen mahdollisuutena osoittaa organisaa-

tion kykyä parantaa prosesseja ilmaiseksi, ja osa ei pidä hyvitysvaateettomia reklamaatioita vakavasti otettavina, sillä eihän niistä tarvitse edes maksaa. Asiakas odottaa kuitenkin kyseisille valituksille samanlaista käsittelyä kuin hyvitysvaateellisillekin reklamaatioille, joten kohdeorganisaatiossa olisi hyvä käydä keskustelua reklamaatioihin asennoitumisesta.

TAULUKKO 4 Hyvitysvaateettomien reklamaatioiden lukumäärän kehitys kohdeorganisaatiossa

Hyvitysvaateettomien reklamaatioiden kehitys		2011	2012	2013	2014	2015
Kaikki	KPL	133	189	253	194	187
Asiakas A	KPL	13	16	4	9	18
Asiakas B	KPL	16	16	10	9	14

Koska reklamaatioiden määrät ovat olleet laskussa jo jonkin aikaa, vastaajien reklamaatioherkkyyden tuntemus voi hyvinkin johtua siitä, että asiakkaat reklamoiivat nykyään entistä herkemmin pienemmistä asioista kuin aikaisemmin. Tärkeää on saada kaikki henkilöt kohdeorganisaation sisällä uskomaan, että myös pienetkin valitukset täytyy käsitellä asian vaatimalla vakavuudella.

Korjaavat toimenpiteet

Tässä tutkimuksessa pyrittiin saamaan lisää tietoa korjaavien toimenpiteiden onnistumisesta ja tehokkuudesta. Henkilöstöhaastatteluissa aihe jäi melko pinnalliseksi, sillä suuri osa vastaajista ei osallistu korjaavien toimenpiteiden suorittamiseen eikä täten tiedä niiden tilasta ja vaikuttavuudesta paljoakaan. Asiakashaastatteluissa korjaavat toimenpiteet nostettiin taasen reklamaatioprosessin tärkeimmäksi yksittäiseksi tekijäksi. Vaikka haastateltu henkilöstö ei konkreettisesti usein näekään juurisyiden korjaamista, he kokivat, että korjaavien toimenpiteiden suorittamiseen olisi olennaista panostaa ja niiden vaikuttavuuden arviointia täytyisi tehostaa.

Korjaavien toimenpiteiden näkymättömyydestä kohdeorganisaation sisällä kertoo se, että vastaajat eivät osanneet arvioida korjaavien toimenpiteiden onnistumista muuten kuin yleisellä tasolla, joten yksittäisiä ongelmallisia tekijöitä korjaavien toimenpiteiden toteutuksessa ei juurikaan noussut esille. Asiakaskaan ei varsinaisesti näe korjaavien toimenpiteiden tehokkuutta muuten kuin tarkastelemalla uusia toimituksia ja tutkimalla näkykö niissä aiemmin reklamoitua virhettä. Laatupalaverien myötä asiakkaat kokevat olevansa paremmin informoituja siitä mitä kohdeorganisaatiossa on tehty reklamoitujen virheiden välttämiseksi, mutta organisaation sisällä on suurta epätietoisuutta siitä, ovatko korjaavat toimenpiteet todella suoritettu ja onko ongelman poistumista varmistettu. Tästä syystä kohdeorganisaatiossa voisi olla tarvetta rakentaa korjaaville toimenpiteille standardoitu prosessi, josta jäisi dokumentoitavia jälkiä tietojärjestelmään. Tällä tavalla korjaavien toimenpiteiden suoriutumisen valvonta ja seuranta olisi helpompaa sekä tarvittaessa olisi vaivattomampaa palata aikaisempiin

toimenpiteisiin ja tarkistaa, mitä silloin ongelmalle oli tehty. Tämä näkökulma sai varovaista kannatusta henkilöstöhaastatteluissa.

Aikaisempi kirjallisuus käsittelee korjaavia toimenpiteitä vain välillisesti. Henkilöstön kyvyllä ja tahdolla korjata tekemänsä virheet on kuitenkin osoitettu olevan voimakas myönteinen vaikutus asiakkaan tyytyväisyyteen reklamaatio-prosessin jälkeen (mm. Smith & Bolton, 2002). Myös tässä tutkimuksessa virheen hoitamisen korostettiin määrittävän varsin voimakkaasti asiakkaan reklamaatiokokemusta. Tulokset ovat täten linjassa Davidowin (2000) ja Karatepen (2006) kanssa, joiden mukaan osoitus parhaansa tekemisestä vaikuttaa merkittävästi asiakkaan reklamaatiokokemukseen. Vastaavasti virheen vakavuudella ei huomattu olevan niin merkittävää vaikutusta kuin esimerkiksi Weun ym. (2004) antavat ymmärtää. Vaikka kyseessä olisi kuinka vakava virhe tahansa, asiakas antaa yritykselle mahdollisuuden korjata virheensä ennen asiakassuhteen katkaisemista. Korjaavien toimenpiteiden onnistumiselle myönnettiin kuitenkin asetettavan tällaisissa tapauksissa enemmän odotuksia.

Kulttuuri

Kohdeorganisaation reklamaatiokulttuuri vaikuttaa haastattelujen perusteella olevan hyvin kaksijakoinen. Varsinkin osa tuotannossa työskentelevästä henkilöstöstä vaikuttaa suhtautuvan negatiivisesti reklamaatioihin ja jotkut vähättelevät asiakkaiden tekemiä reklamaatioita. Kun reklamaation juurisyytä selvitetään, moni kokee sen syyllisten etsintänä eikä ongelmien korjaamisena. Tällainen negatiivinen asenne vaikuttaa kielteisesti pitkällä aikavälillä reklamaatioprosessin menestyksekkääseen suorittamiseen. Haastattelujen perusteella asiakas kuitenkin kokee, että kohdeorganisaatiossa tartutaan tehokkaasti toimeen ja ongelmat korjataan, joten nähtävästi kohdeorganisaation reklamaatiokulttuuri ei näy asiakkaalle.

Haastattelut osoittivat erilaisia kulttuurin alajakoja, joista yhdeksi nousi haastateltavien puheet jokaisen oman tontin hoitamisesta. Mitä ammattiosaamiseen tulee, kukaan ei halua astua toisten varpaille eikä suoraa kritiikkiä anneta, mutta omissa piireissä kuitenkin purnataan toisten tekemisistä ja päätöksistä. Tämä kehitys on edesauttanut reklamaatiokulttuurin jakautumista eri osapuoliin, minkä vuoksi monia reklamaatioihin liittyviä asioita on hankala tehdä yhteisymmärryksessä. Asiakas kuitenkin reklamoidessaan odottaa, että kohdeorganisaatiossa johdetaan reklamaatioprosessia tehokkaasti, mutta sen näkymättömyyden vuoksi asiakas ei voi kokea kohdeorganisaation reklamaatiokulttuuria. Yleisimmät rajapinnat, joista asiakas voi jotain reklamaatiokulttuurista edes päätellä on reklamaation vastausviestin "asenne" ja myyjän kanssa käydyt keskustelut, mutta myyjällä on näihin molempiin valtaa ja hän voi tarvittaessa siistiä niitä asiakkaan korville sopivaksi. Koska myyjiä ei tässä tutkimuksessa syvähaastateltu, ei ole tiedossa ovatko he joutuneet näin tekemään.

Vaikka asiakas ei itse koe reklamaatioprosessissa ilmeneviä asenteita, hänellä on kuitenkin näköalapaikka yrityksen tuotannon henkilöiden yleisten asen-

teiden havainnoimiseen, sillä tuotteita vastaanottaessaan he tarkastelevat tuotteiden laatua. Jos laadussa alkaa olla jatkuvasti puutteita ja tuotteista joudutaan säännöllisesti reklamoimaan, kertoo se jonkin verran tuotantohenkilöstön asiakaslähtöisyydestä ja laadunvalvomiseen liittyvistä asenteista. Asiakashaastatteluissa kritisoitiin esimerkiksi kohdeorganisaation laadunvalvonnan johtamista. Vaikka toistuvia virheitä on tapahtunut harvoin, uusia aiheita reklamoida syntyy melko säännöllisesti. Kuten aikaisemmin taulukossa 3 esitettiin, reklamaatiomäärät ovat olleet vähenemään päin, mutta asiakas kokee, että suurin osa laatu- poikkeamista johtuu kohdeorganisaation tuotantohenkilöstön puutteellisesta laadunvalvonnasta.

Vaikka laadunvalvonta ja siihen liittyvät asenteet eivät varsinaisesti liitykään reklamaatioprosessiin, tämä on merkittävin ristiriita henkilöstön ja asiakkaiden välillä, mitä reklamaatioihin ja niiden aiheellisuuteen tulee. Vaikka osa tuotantohenkilöstöstä saa haastatteluissa kiitosta hyvästä laatutyöskentelystä, toisen osan nähdään tarkastelevan mieluummin tuotannon määrää kuin laatua. Asiakas ei kuitenkaan halua olla ulkoistettu laadunvalvoja. Asiakkaan ärsyyntymisen lisäksi viallisille tuotteille kertyy ainakin pakkaus- ja kuljetuskustannuksia molempiin suuntiin, jotka olisi voitu välttää raakkaamalla vialliset tuotteet jo tehtaalla pois. Onnistuneilla reklamaatioprosesseilla asiakkaan ärsyyntymistä voi lievittää, mutta jos laatu poikkeamat jatkuvat säännöllisinä, asenteilla voi olla jopa asiakassuhdetta vaarantavia vaikutuksia. Asiakashaastatteluissa ilmeni, että reklamaatioprosessin hoitaminen on asiakkaalle mainio alusta tarkastella sitä, miten kohdeorganisaatio arvostaa hänen tekemäänsä reklamaatiota ja tätä kautta koko asiakassuhdetta. Vaikka reklamaatioprosessin avulla asiakas saataisiin tyytyväiseksi, säännölliset ei-inhimilliset virheet tulkitaan välinpitämättömyydeksi asiakasta kohtaan, mikä vaikuttaa asiakkaan kokonaistyytyväisyyteen yritystä kohdeorganisaatiota kohtaan.

Kuten Homburg & Fürst (2005) klassikkoartikkelissaan linjasivat, yrityksen sisäisellä tuella reklamaatioprosessin aikana on merkittävä vaikutus prosessin onnistumiseen. Hyväkään ohjeistus ei auta tuottamaan jatkuvasti tasalaatuista palvelua, jos yrityksen reklamaatiokulttuuri on negatiivinen reklamaatioita kohtaan. Tämä tuli osoitettua myös tässä tutkimuksessa. Vaikka asiakas pitää kohdeorganisaation reklamaatioprosessin kulkua pääosin hyvänä tai erinomaisena, hän toivoo parannusta kohdeorganisaation reklamaatiokulttuuriin ja henkilöstön asenteisiin.

Yhteenveto

Näistä edellä mainituista vertailun tuloksista voi päätellä, että kohdeorganisaation reklamaatioprosessi vaikuttaa olevan melko tasalaatuinen ja asiakkaalle sopiva kokonaisuus. Reklamaatioprosessin seurauksena asiakkaat saavat tyydyttävän selityksen virheen tapahtumisen syistä ja sen korjaamisesta. Haastatteluaineiston perusteella sekä henkilöstö että asiakkaat kokevat kohdeorganisaation reklamaatioprosessin sujuvan rakenteellisesti johdonmukaisesti. Eroavaisuudet reklamaatioprosessikäsityksissä näyttäytyivät lähinnä erilaisina painoarvoina.

Siinä missä asiakas painotti onnistunutta virheen poistamista ja ymmärtävää vuorovaikutusta, henkilöstö painotti oikeiden syiden löytämistä ja tehokasta prosessissa etenemistä. Huolimatta eri painoarvoista, eri osapuolien näkemykset onnistuneesta reklamaatioprosessista keskustelevat pääasiassa keskenään.

Vaikka reklamaatioprosessin etenemistä koskevat ohjeistukselliset seikat tuntuvat olevan järjestyksessä, kohdeorganisaation reklamaatioprosessista löytyy silti kehitettävää. Asiakkaan kannalta kehityskohteet liittyvät usein ajanhallintaan ja oikeiden syiden löytämiseen, mutta sisäisesti kehityskohteita vaikuttaa olevan useita. Prosessirakenteen ollessa johdonmukainen, tehostamista kaivataan järjestelmiin ja ihmisten toimiin. Järjestelmän tulisi olla kaikille reklamaatioprosessin osapuolille tasapuolinen sekä laadunvarmistusta tukeva, jotta virheiden ehkäiseminen onnistuisi nykyistä paremmin. Kontekstinäkökulmasta katsoen yksi tehostamiskohde on reklamaatioprosessin alulle panemisessa, toisin sanoen kuvion 8 mukaisessa riittävien lähtötietojen keräämisessä, jotta prosessi lähtee oikeille urilleen jo heti alkuvaiheessa. Toiseksi, asiakkaan odottamaa kahden viikon aikarajassa pysymistä voisi auttaa jokaisen vaiheen vastuuhenkilön tahto käsitellä oma osuus reklamaatioprosessista mahdollisimman nopeasti. Nyt haastatteluissa ilmeni kitkakohtia (kuten ”unohtumista pöytälaatikkoon” sekä joidenkin myyjien reklamaatioiden kasaamista), jotka pidentävät reklamaatioprosessin kestoja. Reklamaatioprosessin sisäistä toimintaa tehostamalla myös asiakasnäkökulmasta katsotut ongelmakohdat poistuvat.

Vaikka sisäisissä toiminnoissa ja käyttäytymisessä on kehitettävää, asiakkaan suuntaan prosessin ongelmakohdat näkyvät vain harvoissa tapauksissa. Toisin sanoen havaitut ongelmat ovat pääasiassa asenteellisia ja kohdeorganisaation sisäisiä, mikä tekee asiakkuuksien johtamisen reklamaatiotapauksissa helpommaksi kuin tilanteessa, jossa asiakkaat näkevät reklamaatioprosessin ongelmat. Näkymättömyys asiakkaille johtuu pääasiassa siitä, että he ovat vuorovaikutuksessa yritysten asiakaslähtöisimpien henkilöiden - myyntipäälliköiden ja myyntiassistenttien - kanssa, eivätkä täten näe sisäisiä prosesseja ja siellä esiintyvää turhautumista. Jos asenteelliset ongelmat kuitenkin pitkittyvät ja kuten kohdeorganisaation tapauksessa ovat päässeet jo syvälle reklamaatiokulttuuriin, reklamaatiot myrkyttävät sisäistä ilmapiiriä, mikä näkyy asiakkaalle ennemmin tai myöhemmin, vaikka myyjä voikin suodattaa sisäistä keskustelua asiakaslähteisemmäksi.

Yksi merkittävä tuloksista pääteltävä asia on myös laaduntarkkailun suuri vaikutus asiakkaan tyytyväisyyteen. Vaikka laaduntarkkailu ei kuulukaan tutkimuksen kohteena olevaan reklamaatioprosessiin eikä sinällään vastaa tutkimuskysymyksiin, sen merkitystä reklamaatiomäärien vähentämisessä ei voi ohittaa. Vertailtujen osapuolten eri ääripäissä olevien laatuasenteiden välimaastossa on liian paljon tilaa, mikä johtaa laatutason vaihteluun ja satunnaisiin tai pahimmillaan säännöllisiin reklamaatioihin. Tutkimus osoittaa, että asiakkaalla on ymmärrystä kohdeorganisaation satunnaisille virheille, joista reklamoiminen ei vaikuta olennaisesti tyytyväisyyteen. Jos laatutaso kuitenkin vaihtelee säännöllisesti ja asiakas joutuu reklamoimaan kohdeorganisaation laadunvalvonnan heikkou-

den johdosta, reklamoinnin aiheuttama tyytymättömyys kohdeorganisaation toimintaa kohtaan vaikuttaa merkittävästi jo kokonaisasiakastyytyväisyyteen. Näiden tutkimustulosten perusteella laatuasenteiden välistä eroa olisi suotavaa kaventaa sekä laadunvalvontastandardien noudattamisen valvomista ja laadun kehittämisen johtamista suositellaan voimakkaasti.

5 YHTEENVETO

Tämän tutkimuksen tarkoitus oli tarkastella kohdeorganisaation reklamaatioprosessin suoriutumista sekä henkilöstön ja asiakkaiden välisiä käsityksiä prosessin onnistumisesta ja siinä kehitettävistä asioista. Korjaavien toimenpiteiden onnistumiseen ja vaikutusarvoon kiinnitettiin erityishuomiota. Tässä luvussa vastataan esitettyihin tutkimuskysymyksiin ja esitetään tutkimuksen teoreettiset ja liikkeenjohdolliset toimenpiteet. Lopuksi listataan tutkimukseen liittyviä rajoituksia ja ehdotetaan näiden pohjalta jatkotutkimusmahdollisuuksia.

5.1 Vastaukset tutkimuskysymyksiin

Ensimmäisessä tutkimuskysymyksessä mietittiin yrityksen henkilöstön ja asiakkaiden käsityksiä reklamaatioprosessista ja pohdittiin, miten eroavaisuudet käsityksissä vaikuttavat reklamaatioprosessin onnistumiseen. Tämän tutkimuksen tulosten perusteella henkilöstön ja asiakkaiden kokemukset ja mielikuvat reklamaatioprosessista eivät eroa olennaisesti, vaan suurempi vaikutus prosessin onnistumiselle on itse prosessiin kuulumattomilla tekijöillä, kuten yrityskulttuurilla ja asenteilla reklamaatioita kohtaan. Vaikka tutkimuksen painopisteenä olikin itse reklamaatioprosessi, tutkimuksessa käsitellään laajemmin reklamaatioprosessin kokonaisuutta siltä osin kuin aineistossa asia nousi esille. Tämä siitä syystä, että pelkkää reklamaatioprosessia tarkasteltaessa voi havaita, että asiakkaat ovat tyytyväisiä tiedonvälitykseen ja hyvityksiin, jonka perusteella heitä voisi pitää tyytyväisinä kohdeorganisaation reklamaatiokäsittelyä kohtaan. Mutta toisaalta jos tarkastelee reklamaatioita kokonaisuutena, asiakkaat ovat tyytymättömiä siihen, että kohdeorganisaatio antaa heille aiheutta reklamoida, mikä on reklamaatioprosessiin ja siihen kohdistuviin asenteisiin olennaisesti liittyvä, mutta silti sen ulkopuolinen tekijä. Tästä syystä tuloksissa käsiteltiin sekä tutkimuskohteena olevaa reklamaatioprosessia kuin myös reklamaatiokokonaisuuteen vaikuttavia tekijöitä.

Suurin eroavaisuus näyttäytyy siis asiakkaiden laatuodotuksissa ja tuotannon välinpitämättömyydessä laatua kohtaan. Koska asiakkaat eivät näe itse kohdeorganisaation reklamaatioprosessia, he arvioivat prosessin sujumista yhteyshenkilön kanssa käydyn vuorovaikutuksen ja reklamaatioprosessin lopputulemien kautta. Lisäksi asiakas muodostaa pitkällä aikavälillä käsityksen kohdeorganisaation tekemästä laadusta, jota vasten hänen odotusarvonsa tulevien toimistusten laatua kohtaan perustuu. Tyytyväisyyttä reklamaatioita kohtaan heikentää se, että kohdeorganisaation sisäinen kenttä vaikuttaa jakautuneen voimakkaasti tasaisen laadun tuottajien ja laadusta välinpitämättömien välille. Vaikka laatuajattelu on koko ajan kehityksen alla ja haastattelujen vastaajat korostivat sitä useampaan otteeseen, kohdeorganisaation tuotannon kulttuuri vaikuttaa muovautuneen pitkällä aikavälillä niin negatiiviseksi reklamaatioita kohtaan,

että se ei asiakaslähtöiseksi kovin helposti muutu. Kohdeorganisaation henkiöstö ei seiso samojen asioiden takana, mikä näkyy esimerkiksi vuorokohtaisina eroina, reklamaatioiden vähättelynä sekä tiedonkulullisina ja läpinäkyvyyteen liittyvinä puutteina. Taustalla näissä ilmiössä vaikuttaa heikohko vuorovaikutus toimihenkilöiden ja tuotannon kesken sekä tuotantopaineiden ja laatuajattelun ristiriita, jonka seurauksena asiakkaalle annetaan mennä myös huonolaatuista tavaraa tuotannon kasvattamisen tai hylkypäätösten moittimisen takia. Tästä syystä osa asiakkaista saa huonolaatuisia tuotteita ja niistä reklamoiminen herättää tuotannossa lisää pahaa verta. Asiakkaat sallivat toki inhimilliset virheet, mutta odottavat saavansa tasaisesti hyvälaatuisia tuotteita. Nyt sen estäjänä toimivat yrityskulttuuri ja sisäisen tiedonkulun ja läpinäkyvyyden puute. Tästä syystä merkittävimmät henkilöt reklamaatioprosessin parantamisessa ovat kohdeorganisaation myyjät, sillä he ovat käytännössä ainoa yhdistävä tekijä asiakkaiden ja tuotannon välillä. Parantunut vuorovaikutus tuottaisi parempaa ymmärrystä osapuolien välille, mikä todennäköisesti lisäisi henkilöstön motivaatiota suorittaa tuotantoprosessi laadukkaasti. Myyjien vuorovaikutusta molempiin suuntiin reklamaatioprosessissa olisi syytä kehittää, sillä tällä hetkellä vuorovaikutus vaikuttaa toimivan käytännössä hyvin vain asiakkaiden suuntaan.

Toisessa tutkimuskysymyksessä pohdittiin korjaavien toimenpiteiden toteutumista ja niiden vaikutusta asiakkaan reklamaatiokokemukseen. Huomionarvoista on, että reklamaatioprosessi itsessään ei tue korjaustoimien tekemistä ja niiden varmistamista, vaan vastuu korjaavien toimenpiteiden toteuttamisesta on yksittäisillä henkilöillä. Heillä ei kuitenkaan ole riittävästi työkaluja korjaavien toimenpiteiden valvomiseen, mistä syystä toimintaa tulisi organisoida uudelleen tai kehittää korjaavien toimenpiteiden prosessi osaksi reklamaatioprosessia. Nyt tällaista vakinaistettua korjaavien toimenpiteiden prosessia ei ole olemassa. Myös järjestelmäparannuksilla voi saada aikaan suuria muutoksia, sillä jos järjestelmän kautta olisi mahdollista seurata korjaavien toimenpiteiden tilaa, suoriutumista, suorittavien henkilöiden kommentteja juurisyyn korjaamisesta ja niin edelleen, reklamaatiovastaavalla olisi mahdollisuus tarkastella ja seurata korjaavien toimenpiteiden onnistumista.

Asiakkaan reklamaatiokokemukseen korjaavilla toimenpiteillä on erittäin suuri merkitys, varsinkin toistuvissa virheissä. Yksittäisissä, myös erityisen vakavissa tapauksissa virheen korjaaminen ja sen laatu ratkaisevat asiakkaan reklamaatiokokemuksen myönteisyyden. Toistuvat virheet ovat punainen vaate monille asiakkaille, joten korjaavien toimenpiteiden laiminlyönti tai niiden riittämätön varmistaminen ei palvele reklamaatioprosessin sisintä tarkoitusta: virheen korjaamista ja mielipahan hyvittämistä. Koska korjaavat toimenpiteet koettiin tärkeimpänä yksittäisenä tekijänä reklamaatioprosessissa, ne ovat huonosti kompensoitavissa muilla reklamaatioprosessin onnistumisilla. Asiakkaat kuitenkin kokivat, että kohdeorganisaatio suoriutuu pääasiallisesti hyvin virheiden toistumisen ehkäisemissä.

Kolmannessa tutkimuskysymyksessä pohdittiin, miten reklamaatioprosessin sekä korjaavien toimenpiteiden toteutumista ja onnistumista voisi seurata tehokkaasti. Tähän kysymykseen vastattiin jo osittain edellisessä kappaleessa,

mutta tehokkuutta lisäisi huomattavasti järjestelmän kehittäminen tehokkuuden mittaamisen vaateita vastaavaksi. Järjestelmän puitteissa tehtävää kuittaamista ja reklamaatioprosessin dokumentointia olisi hyvä harrastaa enemmän ja yksityiskohtaisemmin, jotta reklamaatiovastaavilla ja laatupäälliköillä olisi tarkempi kuva reklamaation tai korjaavien toimenpiteiden tilasta. Nykytilanteessa voi olla, että henkilöt eivät ole tietoisia, mikä tarkka vaihe reklamaatioprosessissa on meneillään ja mitkä tekijät hidastavat kyseistä prosessia. Tästä syystä reklamaatioprosessin nykyisiä vaiheita voisi pilkkoa pienempiin osiin, jotta todelliset syyt ja niiden tuottamat rasitukset prosessille selviäisivät paremmin. Vaihtoehtoisesti vahvistettavia vaiheita voisi lisätä vastuuhenkilöiden kirjaamisvastuulle, sillä nykyisten vaiheiden laajuus ei välttämättä palvele tehokkuuden mittaamista ja reaaliaikaista reklamaation tilan selvittämistä. Kun keskimääräisiä vaiheiden kestoja on saatu määriteltyä, kohdeorganisaatiossa kannattaisi luoda ajallisia tavoitteita ja seurata prosessin kehittymistä niiden pohjalta. Näin uudet poikkeamat prosessin sujuvuudessa olisi helpompi havaita. Seurattavuuden pitäisi ulottua myös korjaaviin toimenpiteisiin, sillä tällä hetkellä kukaan ei taida tietää tarkasti, onko korjaavat toimenpiteet suoritettu, ja jos eivät ole, mikä niiden tila on tällä hetkellä. Varsinkin reklamaatiovastaavien olisi nähtävä järjestelmästä heti, mitkä toimenpiteet ovat vielä toteuttamatta ja mitkä suunnitteilla. Nyt kyseinen tieto on haettava kyselemällä eri henkilöiltä, johon kuluu paljon aikaa ja on todella tehotonta isossa tuotantoyksikössä.

5.2 Teoreettiset kontribuutiot

Tämän tutkimuksen teoreettinen tausta jakautui reklamaatioprosessin ohjeistuksen laatuun (Homburg & Fürst, 2005), virheen jälkeisiin toimenpiteisiin (Davidow, 2000; Gelbrich & Roschk, 2011) ja asiakkaan kokemukseen reklamaatioprosessin oikeudenmukaisuudesta (Blodgett ym., 1997; Tax ym., 1998; Smith ym., 1999). Oikeudenmukaisuus on teoriassa vielä jaettu omiin alakokonaisuuksiinsa: reklamaatioprosessin lopputulemiin, menettelytapoihin sekä vuorovaikutukseen. Näiden alakokonaisuuksien välillä on havaittu useissa artikkeleissa yhteneväisyyksiä ja vaikutussuhteita. Tätä teoreettista taustaa vasten tämän tutkimuksen tulokset olivat pitkälti odotettavia ja johdonmukaisia aikaisempien tulosten kanssa, sillä asiakas kokee yrityksen virheen jälkeisten toimenpiteiden vaikuttavan hänen omaan reklamaatiokokemukseensa. Tämä yhteys on havaittu niin laajasti kirjallisuudessa, että olisi ollut epäilyttävää, jos tämä tutkimus ei olisi ollut linjassa aikaisemman kirjallisuuden kanssa.

Tässä tutkimuksessa kuitenkin esiintyi erilaisia painoarvoja kuin joissain aikaisemmissa artikkeleissa. Esimerkiksi distributiivista oikeudenmukaisuutta painottavat teoriat positiivisen reklamaatiokokemuksen muodostajana (esim. Smith ym., 1999) jäivät tässä tutkimuksessa taka-alalle. Tämä johtuu siitä syystä, että aihetta käsittelevät teoriat keskittyvät hyvin pitkälti rahallisiin hyvityksiin, jotka nähtiin tässä tutkimuksessa pitkälti vain syntyneiden kustannusten korvaa-

jana, ei siis onnistuneen reklamaatiokokemuksen määrittäjänä. Pelkästään rahallisiin hyvityksiin keskittyvät teoriat unohtavatkin muut reklamaatioprosessin lopputulemat. Tässä tutkimuksessa tällaisia ei-rahallisia lopputulemia olivat esimerkiksi reklamaatioprosessin seurauksena muodostettu vastausviesti, jossa selvitetään virheen syyt ja kuvataan sen poistaminen, sekä tutkimuksen erityishuomiossa olleet korjaavat toimenpiteet. Vastausviestillä nähtiin olevan merkittävä rooli reklamaatiokokemuksen muodostajana, sillä se on harvoja konkreettisia asioita, joiden perusteella asiakas voi arvioida reklamaatioprosessin onnistumista. Myös rahallinen hyvitys on vastaava arviointityökalu, mutta se ei osoittautunut tässä tutkimuksessa tärkeäksi. Korjaavien toimenpiteiden onnistuminen taasen koettiin merkittävimpänä reklamaatioprosessin menestyksekkään suorittamisen vaatimuksena, joten lopputulemilla on todellista merkitystä asiakkaan reklamaation jälkeisen tyytyväisyyden lisääjänä. Siinä missä teoriat keskittyvät rahallisiin hyvityksiin, tämä tutkimus osoittaa distributiivisen oikeudenmukaisuuden olevan olennainen osa asiakkaan reklamaatiokokemuksen määrittämistä, mutta aikaisempaan kirjallisuuteen verrattuna eri näkökulmasta tarkasteltuna.

Harvassa artikkelissa reklamaatioprosessin menettelytavat nousevat merkittävimmäksi reklamaatiokokemuksen muodostajaksi, mikä johtuu pitkälti niiden näkymättömyydestä asiakkaalle. Asiakas voi tarkastella prosessin sujumista monesti vain prosessin keston ja yhteyshenkilöltä saatujen reklamaation tilaa koskevien tietojen avulla. Nämä yritysten sisäiset toimet määrittävät usein heikosti asiakkaan kokemusta, mutta jos niissä epäonnistutaan, niiden merkitys kasvaa (esim. Goodwin & Ross, 1990). Tässä tutkimuksessa asiakkaiden huomattiin tarkastelevan menettelytapoja pääasiassa reklamaatioprosessin keston avulla. Kohdeorganisaatio sai sovitussa ajoissa pysymisestä kritiikkiä, mutta sen ei huomattu vaikuttavan asiakkaan reklamaatiokokemukseen lähes lainkaan. Jos myöhästely on jatkuvaa, menettelytapojen vaikutus tyytyväisyyteen olisi todennäköisesti ollut tässäkin tutkimuksessa enemmän esillä. Kokonaisuutena tämän tutkimuksen tulokset kuitenkin noudattavat aikaisemman kirjallisuuden tuloksia.

Kuten niin monessa muussa artikkelissa aikaisemmin (esim. Karatepe, 2006; Maxham III and Netemayer, 2002; Choi & Choi, 2014) myös tässä tutkimuksessa vuorovaikutus ja osapuolien välinen luottamus nähdään hyvin merkittävänä asiakaskokemuksen määrittäjänä. Asiakkaan tiedottaminen ja ymmärtäminen virheen tapahtuessa vaikuttaa merkittävän paljon molempiin suuntiin. Jos asiakkaan kanssa vuorovaikutuksessa olevat henkilöt esimerkiksi pimittäisivät asiakkaalta tietoja tai eivät vastaisi asiakkaan yhteydenottoihin virhetapauksissa, asiakkaan tyytyväisyys reklamaatioprosessia kohtaan laskisi merkittävästi. Vastavasti vuorovaikutuksen onnistumisella on valtavat positiiviset vaikutukset, sillä asiakkaan pitäminen ajan tasalla, asioista avoimesti kertominen ja asiakkaan tarpeiden ymmärtäminen parantavat asiakkaan reklamaatiokokemusta.

Tässä tutkimuksessa asiakkaat korostivat säännöllisen yhteydenpidon ja rehellisen palautteenannon merkitystä onnistuneessa reklamaatioprosessissa.

Asiakas ja kohdeorganisaation yhteyshenkilö ovat vuorovaikutuksessa keskenään käytännössä vain prosessin alussa ja lopussa, mutta asiakas ei ollut kiinnostunut prosessin aikaisesta viestinnästä. Kohdeorganisaation säännölliset laatu-palaverit, joissa reklamaatioita käsitellään pääasiassa yleisellä tasolla, keräsivät kuitenkin erityistä kiitosta reklamaatioaihepiirin parantajana. Myös kirjallisuudessa esiintyneet reklamaatioyhteyshenkilön luotettavuuden ja tarkkaavaisuuden merkitykset reklamaatioprosessin parantajina (esim. Davidow, 2003a) saivat tukea myös tämän tutkimuksen tuloksista. Asiakas suhtautuu myönteisemmin reklamaatioon, jos hän luottaa siihen, että yhteyshenkilö osaa järjestää asiat taas raiteilleen.

Blodgettin ym. (1997) yksi päätuloksista oli, että vaikka yksittäisille alakokonaisuuksille voidaan asettaa erilaisia merkittävyysarvoja, kaikkien alakokonaisuuksien summa ratkaisee loppupelissä asiakkaan reklamaatiokokemuksen muodostumisen. Tätä näkökulmaa korostettiin useaan otteeseen myös tässä tutkimuksessa, joissa asiakkaat olivat osittain kykenemättömiä tai haluttomia erottelemaan erilaisia ulottuvuuksien vaikutusarvoja. Tätä puoltaa myös Gelbrichin & Roschkin (2011) toteamus, että asiakkaiden on yleisesti vaikea erotella kokemuksiansa vaikuttajia eri kategorioihin ja vaikutukset ovat osittain päällekkäisiä. Asiakkaan on esimerkiksi hankala kertoa, saiko hyvitys hänet tyytyväisemmäksi kuin säännöllinen yhteydenpito prosessin aikana, joten hän tarkastelee tyytyväisyyttään tarkastelemalla kokemustaan kokonaisvaltaisesti. Tästä syystä tämän tutkimuksen tulokset tukevat Blodgettin ym. (1997) tulosta, että toisten alakokonaisuuksien epäonnistumista on mahdollista kompensoida toisilla alakokonaisuuksilla. Yrityksen reklamaatioprosessisuoriutuminen voi loppupelissä jättää asiakkaalle positiivisen mielikuvan virheen hoidosta, vaikka yritys olisi tyrinytkin jossain oikeudenmukaisuuden osa-alueessa.

Suuri osa tässä tutkimuksessa viitatuista teorioista tarkastelee ilmiöitä kuluttajaliiketoiminnan näkökulmasta. Vain harvassa artikkelissa on eritelty yritysten välisen liiketoiminnan ja kuluttajaliiketoiminnan eroavaisuuksia, mutta esimerkiksi Homburgin & Fürstin (2005) tulokset osoittavat, että ohjeistuksen laatu on tärkeämpää B2C-kaupassa kuin B2B-kaupassa. Tästä syystä kaikkia aikaisemman kirjallisuuden tuloksia ei voi suoranaisesti verrata tämän tutkimuksen tuloksiin. Lisäksi jotkut kirjallisuudessa esitetyt tulokset riippuvat voimakkaasti tutkimuskontekstista. Esimerkiksi joissain tutkimuksissa on havaittu, että distributiivinen oikeudenmukaisuus on olennaista asiakkaan reklamaatiokokemuksen muokkaajana vain yksittäisiin transaktioihin perustuvassa liiketoiminnassa (esim. Gelbrich & Roschk, 2011), ei niinkään jatkuvuuteen perustuvassa liiketoiminnassa, mitä valtaosassa kohdeorganisaation asiakassuhteissa tavoitellaan. Näistä syistä kirjallisuuden ja tutkimustulosten linkkejä kannattaa tarkastella kontekstivarauksella. Kuten kuitenkin osoitettua, merkittävimmät kirjallisuuden tulokset olivat hyvin linjassa tämän tutkimuksen tulosten kanssa.

Tämän tutkimuksen perusteella reklamaatioprosessia ja asiakkaan reklamaatiokokemusta kannustetaan tarkastelemaan pitkällä aikavälillä, sillä valtaosa nykytutkimuksesta on vain hetkeen sijoittuvaa kvantitatiivista tutkimusta. Esimerkiksi teoreettisessa viitekehityksessä ei ilmennyt laadunvalvonnan vaikutusta

asiakkaan reklamaatiotyytyväisyyteen, mikä taasen korostui tässä tutkimuksessa erityisen voimakkaana. Laadulliset menetelmät antavat hyviä mahdollisuuksia reklamaatioprosessin ymmärtämiseen uudesta näkökulmasta katsoen.

5.3 Liikkeenjohdolliset toimenpide-ehdotukset

Tutkimustulosten perusteella voidaan esittää kohdeorganisaatiolle useita liikkeenjohdollisia toimenpiteitä kitkakohtien sujuvoittamiseksi. Kohdeorganisaation kontekstiin sopivista parannusehdotuksista suuri osa on mainittu jo aineiston kuvailussa, joten tiivistettäköön ne tähän lukuun.

Suurin reklamaatioprosessin sujumista ja seuranta kehittävä parannus liittyy järjestelmän kehittämiseen. Reklamaatioprosessissa on tällä hetkellä järjestelmällisesti viisi vaihetta, joita voisi joko pilkkoa pienempiin osiin, jotta seurattavuus ja vaiheiden tehokkuuden selvittäminen olisi helpompaa. Vaihtoehtoisesti/lisäksi seurannan kannalta olennaisia vaiheita voisi lisätä järjestelmään, kuten aineistossa ehdotettu ”korjaavat toimenpiteet suoritettu”. Koska asiakkaat kokivat korjaavat toimenpiteet erittäin tärkeinä, niille olisi hyvä laatia ohjeistuksellinen prosessi, jota järjestelmä tukee. Prosessin vastuuhenkilö olisi nykykäytännön mukaan reklamaatiovastaava, mutta hänen työtään voisi helpottaa, jos korjaavia toimenpiteitä tukisi standardoitu prosessi.

Kohdeorganisaation laatutason heittelyt koettiin myös ongelmaksi. Tuotantohenkilöstöllä nähdään olevan osaamista erottaa hyväksyttävän laadun raja, mutta tulosten perusteella hylkäämispäätöstä ei uskalleta tehdä, mikä on seurausta tiettyyn rajaan asti tuotantopaineista ja tuotannossa vallitsevasta välinpitämättömyyden kulttuurista. Asiakas ei kuitenkaan missään nimessä kaipaa huonolaatuisia tuotteita, joten ne olisi raakattava pois asiakkaalle menevistä tuotteista jo tehtaalla. Tämä toimenpide vähentäisi myös huomattavasti tulevaisuuden reklamaatioita. Tästä syystä kohdeorganisaatioissa olisi hyvä laatia ohjeistus hylkäämisperusteista, koulutettava jokaista tuotantoon osallistuvaa henkilöä toteuttamaan sitä ja työnjohdon tuettava sen toteutumista. Asiakas mieluummin ottaa vastaan vajaatoimituksen, jossa kaikki tuotteet ovat priimalaatuisia kuin toimituserän, jossa on mukana myös reklamoitavia tuotteita, joita asiakas ei pysty omassa toiminnassaan hyödyntämään.

Reklamaatiokulttuurin muutos on pitkä ja hankala prosessi, mutta työntekijöiden ja toimihenkilöiden jakautuessa eri leireihin sekä reklamaatiotapauksissa ihmisten kokema syyllisten etsiminen heikentävät työmotivaatiota, yhteistä virheiden juurisyiden etsimistä ja niiden poistamista. Kulttuuria voi kuitenkin viedä reklamaatiomyönteisempään suuntaan lisäämällä sisäistä vuorovaikutusta, jotta jokaisessa työpisteessä ymmärrettäisiin asiakkaan vaatimukset laadulle ja toiminnalle. Vuorovaikutuksen paraneminen toisi toivottavasti myös lisää läpinäkyvyyttä eri osapuolien toimintaan, jotta henkilöstössä kytisi nykytilannetta vähemmän ärsyyntymistä toisten työskentelyä kohtaan. Ennen kaikkea yhteisiä palaveria tulisi järjestää ja ihmisten pyrittävä osallistumaan niihin parhaansa

mukaan, sillä muuten tuotantohenkilöstö ei saa palautetta asiakkailta ja myyjät eivät saa palautetta tuotannosta.

Koska laatupalaverit ovat saaneet paljon kehuja, tiettyjä laatupalaverien osa-alueita voisi kopioida myös normaaliin reklamaatioprosessiin. Asiakas voisi olla esimerkiksi kiinnostunut korjaavien toimenpiteiden toteuttamiseen liittyvistä tiedoista. Nyt asiakas saa reklamaatioprosessin vastausviestissä ilmoituksen siitä, mitä aiotaan tehdä, mutta hänelle ei kulkeudu tieto, että korjaavat toimenpiteet on suoritettu. Jos asiakas saisi esimerkiksi tietää, että reklamoitu ongelma on korjattu, hän voisi olla rauhallisemmin mielin siitä, että ongelman ei pitäisi toistua enää.

Viimeisimpänä mainittakoon, että reklamaatioprosessiin liittyvä järjestelmäosaaminen paljastui paikoitellen vaihtelevaksi. Tässä tutkimuksessa kartoitettiin, että lähtötietojen puutteellisuus haittaa osaltaan reklamaatioprosessin sujumista. Lisäksi joitakin reklamaatioprosessin jäseniä kritisoiitiin siitä, että he eivät osaa ohjata reklamaatiota oikealle paikalleen, jolloin reklamaatio myöhästyy tai jää pahimmassa tapauksessa hoitamatta. Kohdeorganisaatiossa voisi siis järjestää näiden tutkimustulosten perusteella koulutusta oikeanlaisesta kirjaamisesta ja järjestelmäosaamisesta reklamaatioprosessin eri vaiheissa.

5.4 Tutkimuksen rajoitukset ja jatkotutkimusaiheet

Tämän tutkimuksen rajaamisessa käytetyt periaatteet antavat paljon mahdollisuuksia aiheen jatkotutkimuksille. Yksittäisen tapauksen luonteen vuoksi tutkimusta olisi mielenkiintoista laajentaa koskemaan useampaa yritystä tai vaihtoehtoisesti useampaa kohdeorganisaation asiakasta, jolloin tutkimusaiheesta saisi monipuolisemman kuvan. Myös tutkimuksen kohteena on b2b-yritys, joten laajemman kuvan reklamaatioprosessin toimivuudesta ja sen vaikutuksista saisi tutkimalla sekä yritys- että kuluttajamyynnissä toimivia yrityksiä. Esimerkiksi vuorovaikutukseen liittyvät asiat ovat varsin erilaisia b2b- ja b2c-yrityksissä. Ennen kaikkea, tutkimus kaipaa toisenlaista näkökulmaa, jota olisi saanut kohdeorganisaation vastuumyyjiä haastatteleamalla. Nyt henkilöstöhaastattelut painottuivat paljon organisaation sisäisiin asioihin, minkä seurauksena asiakkaan reklamaatiokokemuksen vertailu kohdeorganisaation käsityksen kanssa oli hankalaa, sillä asiakkaan ja organisaation välisen linkin näkökulma puuttui. Tästä syystä tutkimusta tulisi ehdottomasti laajentaa koskemaan myös haastateltujen asiakkaiden vastuumyyjiä. Tässä tutkimuksessa he olivat vain taustoittamassa tutkittavia asiakassuhteita.

Tutkimuksessa tarkasteltiin ilmiötä vain yhden organisaation osalta, joten tutkimus ei ole yleistettävissä sellaisenaan, vaan sitä on tarkasteltava tutkimuksen kontekstin kautta. Toisaalta tapaustutkimuksen tuloksia voi vertailla eri tapausten kesken ja tarkastella tulosten sopivuutta omaan tapaustutkimukseen, joten tämän tutkimuksen tulokset voisivat siis olla verrattavissa muiden isojen b2b-toimijoiden ja heidän merkittävien asiakkaiden välisiin reklamaatiokäytäntöihin.

Lisäksi, tätä kyseistä tutkimusta olisi mielenkiintoista testata näissä muissa organisaatioissa ja tutkia, miten tämän tutkimuksen tulokset ovat verrattavissa laajempaan kokonaisuuteen.

Haastatteluin kerätty aineisto ei myöskään edusta kohdeorganisaation koko reklamaatioprosessia, sillä sisäisillä haastatteluilla ei haastateltu kaikkia reklamaatioprosessiin liittyviä henkilöitä ja asiakashaastattelujen kohteena oli vain kaksi suurinta asiakasyritystä. Tästä syystä kohdeorganisaation pienet asiakkuudet voivat olla jääneet huomiotta, varsinkin kun tutkituiden asiakkaiden kanssa keskustellaan laatupalavereissa, mikä on harvojen asiakkaiden etuoikeus. Lisäksi, haastattelun rajoitteina mainittakoon myös tutkijan kokemattomuus haastattelijana ja laadullisen aineiston analysoijana, joten haastatteluissa saattoi jäädä olennaisia osa-alueita käsittelemättä ja aineiston tulkinta voi olla puutteellista. Tulkinnassa voi näkyä myös tutkijan kohdeorganisaatiossa tehdyn työhistorian kautta tulleita omia näkemyksiä, mutta niitä on pyritty rajaamaan pois tutkimuksesta.

Tutkimuksessa ei ollut käytettävissä aineiston keräämiseen kovin pitkää aikaa, joten pitemmän ajan reklamaatioseuranta mahdollistaisi monipuolisemman aineiston keräämisen. Rajaamisen myötä tutkimustuloksia ja toimenpide-ehdotuksia ei myöskään voi asettaa koskemaan koko reklamaatioprosessia, vaan vain osaa kokonaisuudesta. Lisäksi asiakashaastattelut perustuivat pääosin mielikuviin, joten niiden käyttöpotentiaali yrityksen konkreettisten toimenpiteiden laukaisijana kaipaavat lisätukea. Tästä syystä kontekstia olisi mielenkiintoista tutkia syvemmin myös määrällisen tiedon puitteissa. Jos tutkimuksen pohjalta tehtyihin parannusehdotuksiin tartuttaisiin, olisi mielenkiintoista toistaa tutkimus järjestelmästä saatavan, entistä tarkemman tiedon puitteissa ja havainnoida faktapohjaisiin tietoihin perustuen reklamaatioprosessin ongelmakohtia sekä tehtyjen toimenpiteiden tehokkuutta niihin.

LÄHTEET

- Alasuutari, P. 1994. Laadullinen tutkimus. Tampere: Vastapaino.
- Andreassen, T. W. 2000. Antecedents to satisfaction with service recovery. *European Journal of Marketing* 34 (1), 156-175.
- Anney, V. N. 2014. Ensuring the Quality of the Findings of Qualitative Research: Looking at Trustworthiness Criteria. *Journal of Emerging Trends in Educational Research and Policy Studies* 5 (2), 272-281.
- Bailey, D. 1994. Recovery from Customer Service Shortfalls. *Managing Service Quality* 4 (6), 25-28.
- Barakat, L. L., Ramsey, J. R., Lorenz, M. P. & Gosling, M. 2015. Severe service failure recovery revisited: Evidence of its determinants in an emerging market context. *International Journal of Research in Marketing* 32 (1), 113-116.
- Bechwati, N. N. & Morrin, M. 2003. Outraged Consumers: Getting Even at the Expense of Getting a Good Deal. *Journal of Consumer Psychology* 13 (4), 440-453.
- Behrens, B., Wilde, I. & Hoffman, M. 2007. Complaint management using the extended 8D-method along the automotive supply chain. *Production Engineering* 1 (1), 91-95.
- Bies, R. J. & Shapiro, D. L. 1987. Interactional Fairness Judgments: The Influence of Causal Accounts. *Social Justice Research* 1 (2).
- Bijmolt, T. H. A., Leeflang, P. S. H., Block, F., Eisenbeiss, M., Hardie, B. G. S., Lemmens, A. & Saffert, P. 2010. Analytics for Customer Engagement. *Journal of Service Research* 13 (3), 341-356.
- Bitner, M. J., Booms, B. H. & Tetreault, M. S. 1990. The Service Encounter: Diagnosing Favorable and Unfavorable Incidents. *Journal of Marketing* 54 (1), 71-84.
- Bitner, M. J., Brown, S. W. & Meuter, M. L. 2000. Technology Infusion in Service Encounters. *Journal of the Academy of Marketing Science* 28 (1).
- Blodgett, J. G., Granbois, D. H. & Walters, R. G. 1993. The effects of perceived justice on complainants' negative word-of-mouth behavior and repatronage intentions. *Journal of Retailing* 69 (4), 399-428.
- Blodgett, J. G., Hill, D. J. & Tax, S. S. 1997. The effects of distributive, procedural, and interactional justice on postcomplaint behavior. *Journal of Retailing* 73 (2), 185-210.
- Blodgett, J. G., Wakefield, K. L. & Barnes, J. H. 1995. The effects of customer service on consumer complaining behavior. *Journal of Services Marketing* 9 (4), 31-42.
- Bonifield, C. M. & Cole, C. 2007. Affective Responses to Service Failure: Anger, Regret, and Retaliation vs. Conciliation. *Marketing Letters* 18 (1-2), 85-99.
- Boshoff, C. 1999. Recovsat: An Instrument to Measure Satisfaction with Transaction-Specific Service Recovery. *Journal of Service Research* 1 (3), 236-249.

- Bowen, D. E. & Lawler, E. E. 1995. Empowering service employees. *Sloan Management Review* 36 (4), 73-84.
- Brown, S. P. & Peterson, R. A. 1994. The Effect of Effort on Sales Performance and Job Satisfaction. *Journal of Marketing* 58 (2), 70-80.
- Bryman, A. & Bell, E. 2007. *Business research methods*. 2nd edition. New York: Oxford University Press.
- Bryman, A & Bell, E. 2011. *Business research methods*. 3rd edition. New York: Oxford University Press.
- Cambra-Fierro, J., Melero-Polo, I. & Sese, J. 2015. Does the nature of the relationship really matter? An analysis of the roles of loyalty and involvement in service recovery processes. *Service Business* 9 (2), 297-320.
- Chandon, P., Morwitz, V. G. & Reinartz, W. J. 2005. Do Intentions Really Predict Behavior? Self-Generated Validity Effects in Survey Research. *Journal of Marketing* 69 (2), 1-14.
- Chebat, J. & Slusarczyk, W. 2005. How emotions mediate the effects of perceived justice on loyalty in service recovery situations: an empirical study. *Journal of Business Research* 58 (5), 664-673.
- Choi, B. & Choi, B. 2014. The effects of perceived service recovery justice on customer affection, loyalty, and word-of-mouth. *European Journal of Marketing* 48 (1), 108-131.
- Claycomb, C., Lengnick-Hall, C. A. & Inks, L. W. 2001. The customer as a productive resource: A pilot study and strategic implications. *Journal of Business Strategies* 18 (1), 47-69.
- Creswell, J. 2013. *Qualitative inquiry & research design: Choosing among five approaches*. 3rd edition. California: Sage Publications.
- Creswell, J. 2003. *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed method approaches*. 2nd edition. California: Sage Publications.
- Cunningham, J. 1997. Case study principles for different types of cases. *Quality & Quantity* 31, 401-423.
- Davidow, M. 2003a. Organizational Responses to Customer Complaints: What Works and What Doesn't. *Journal of Service Research* 5 (3), 225-250.
- Davidow, M. 2003b. Have you heard the word? The effect of word of mouth on perceived justice, satisfaction and repurchase intentions following complaint handling. *Journal of Consumer Satisfaction, Dissatisfaction and Complaining Behavior* 16, 67-80.
- Davidow, M. 2000. The Bottom Line Impact of Organizational Responses to Customer Complaints. *Journal of Hospitality & Tourism Research* 24 (4), 473-490.
- de Wulf, K., Odekerken-Schröder, G. & Iacobucci, D. 2001. Investments in Consumer Relationships: A Cross-Country and Cross-Industry Exploration. *Journal of Marketing* 65 (4), 33-50.
- del Río-Lanza, A. B., Vázquez-Casielles, R. & Díaz-Martín, A. M. 2009. Satisfaction with service recovery: Perceived justice and emotional responses. *Journal of Business Research* 62 (8), 775-781.

- Deshpande, R. & Webster, F. E. 1989. Organizational Culture and Marketing: Defining the Research Agenda. *Journal of Marketing* 53 (1), 3-15.
- Deutsch, M. 1983. Current social psychological perspectives on justice. *European Journal of Social Psychology* 13 (3), 305-319.
- DeWitt, T., Nguyen, D. T. & Marshall, R. 2008. Exploring Customer Loyalty Following Service Recovery: The Mediating Effects of Trust and Emotions. *Journal of Service Research* 10 (3), 269-281.
- Dong, B., Evans, K. R. & Zou, S. 2008. The effects of customer participation in co-created service recovery. *Journal of the Academy of Marketing Science* 36 (1), 123-137.
- Dubois, A. & Gadde, L. 2002. Systematic combining: An abductive approach to case research. *Journal of Business Research* 55 (7), 553-560.
- Eriksson, P. & Koistinen, K. 2005. *Monenlainen tapaustutkimus: Kuluttajatutkimuskeskus, julkaisu 4*. Kerava: Savion Kirjapaino Oy.
- Eriksson, P. & Kovalainen, A. 2008. *Qualitative methods in business research*. London: Sage Publications.
- Estelami, H. 2000. Competitive and Procedural Determinants of Delight and Disappointment in Consumer Complaint Outcomes. *Journal of Service Research* 2 (3), 285-300.
- Firnstahl, T. W. 1989. My Employees Are My Service Guarantee. *Harvard business review* 67 (4), 28.
- Fisk, R. P., Brown, S. W. & Bitner, M. J. 1993. Tracking the evolution of the services marketing literature. *Journal of Retailing* 69 (1), 61-103.
- Folkes, V. S. 1984. Consumer Reactions to Product Failure: An Attributional Approach. *Journal of Consumer Research* 10 (4), 398-409.
- Gelbrich, K. 2010. Anger, frustration, and helplessness after service failure: coping strategies and effective informational support. *Journal of the Academy of Marketing Science* 38 (5), 567-585.
- Gelbrich, K. & Roschk, H. 2011. A Meta-Analysis of Organizational Complaint Handling and Customer Responses. *Journal of Service Research* 14 (1), 24-43.
- Ghuri, P. & Gronhaug, K. 2002. *Research methods in business studies: a practical guide*. Europe: Prentice Hall.
- Gilly, M. C. & Gelb, B. D. 1982. Post-Purchase Consumer Processes and the Complaining Consumer. *Journal of Consumer Research* 9 (3), 323-328.
- González Bosch, V. & Enríquez, F. T. 2005. TQM and QFD: exploiting a customer complaint management system. *International Journal of Quality & Reliability Management* 22 (1), 30-37.
- Goodwin, C. & Ross, I. 1992. Consumer responses to service failures: Influence of procedural and interactional fairness perceptions. *Journal of Business Research* 25 (2), 149-163.
- Goodwin, C. & Ross, I. 1989. Salient dimensions of perceived fairness in resolution of service complaints. *Journal of Consumer Satisfaction, Dissatisfaction and Complaining Behavior* 2, 87-92.

- Greenberg, J. 1990. Organizational Justice: Yesterday, Today, and Tomorrow. *Journal of Management* 16 (2), 399-432.
- Grönroos, C. 1988. Service quality: The six criteria of good perceived service. *Review of Business* 9 (3).
- Gursoy, D., McCleary, K. W. & Lepsito, L. R. 2007. Propensity To Complain: Effects of Personality and Behavioral Factors. *Journal of Hospitality & Tourism Research* 31 (3), 358-386.
- Ha, J. & Jang, S. 2009. Perceived justice in service recovery and behavioral intentions: The role of relationship quality. *International Journal of Hospitality Management* 28 (3), 319-327.
- Hart, C. W. L., Heskett, J. L. & Sasser Jr., W. E. 1990. The Profitable Art of Service Recovery. *Harvard business review* 68 (4), 148-156.
- Healy, M. & Perry, C. 2000. Comprehensive criteria to judge validity and reliability of qualitative research within the realism paradigm. *Qualitative Market Research: An International Journal* 3 (3), 118-126.
- Heide, J. B. & John, G. 1992. Do Norms Matter in Marketing Relationships? *Journal of Marketing* 56 (2), 32.
- Hess, R. L., Ganesan, S. & Klein, N. M. 2003. Service Failure and Recovery: The Impact of Relationship Factors on Customer Satisfaction. *Journal of the Academy of Marketing Science* 31 (2), 127-145.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2001. Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Yliopistopaino.
- Hoffman, D. K. & Kelley, S. W. 2000. Perceived justice needs and recovery evaluation: a contingency approach. *European Journal of Marketing* 34 (3), 418-433.
- Homburg, C. & Fürst, A. 2007. See no evil, hear no evil, speak no evil: a study of defensive organizational behavior towards customer complaints. *Journal of the Academy of Marketing Science* 35 (4), 523-536.
- Homburg, C. & Fürst, A. 2005. How Organizational Complaint Handling Drives Customer Loyalty: An Analysis of the Mechanistic and the Organic Approach. *Journal of Marketing* 69 (3), 95-114.
- Homburg, C., Fürst, A. & Koschate, N. 2010. On the importance of complaint handling design: a multi-level analysis of the impact in specific complaint situations. *Journal of the Academy of Marketing Science* 38 (3), 265-287.
- Huppertz, J. W. 2007. Firms' complaint handling policies and consumer complaint voicing. *Journal of Consumer Marketing* 24 (7), 428-437.
- Huttunen, L. 2010. Tiheä kontekstointi: Haastattelu osana etnografista tutkimusta. Teoksessa J. Ruusuvoori, P. Nikander & M. Hyvärinen (toim.) Haastattelun analyysi. Tampere: Vastapaino, 31-51.
- ISO 10002:2014 Quality management -- Customer satisfaction -- Guidelines for complaints handling in organizations. [Viitattu 17.2.2016]. Saatavilla [www-muodossa:](http://www.iso.org/iso/10002.html) <URL:

- http://www.iso.org/iso/home/store/catalogue_tc/catalogue_detail.htm?csnumber=65712 >
- ISO 9001:2015 Quality Management – Corrective Action. [Viitattu 5.2.2016].
Saataavilla [www-muodossa:](http://www.muodossa.com) <URL:
<http://www.qualitysystems.com/support/pages/corrective-action> >
- Johnston, R. 2001. Linking complaint management to profit. *International Journal of Service Industry Management* 12 (1), 60-69.
- Johnston, W., Leach, M. & Liu, A. 1999. Theory Testing Using Case Studies In Business-to-Business Research. *Industrial Marketing Management* 28, 201-213.
- Joireman, J., Grégoire, Y., Devezer, B. & Tripp, T. M. 2013. When do customers offer firms a “second chance” following a double deviation? The impact of inferred firm motives on customer revenge and reconciliation. *Journal of Retailing* 89 (3), 315-337.
- Karatepe, O. M. 2006. Customer complaints and organizational responses: the effects of complainants’ perceptions of justice on satisfaction and loyalty. *International Journal of Hospitality Management* 25 (1), 69-90.
- Kau, A. & Loh, E. W. 2006. The effects of service recovery on consumer satisfaction: a comparison between complainants and non-complainants. *Journal of Services Marketing* 20 (2), 101-111.
- Keaveney, S. M. 1995. Customer Switching Behavior in Service Industries: An Exploratory Study. *Journal of Marketing* 59 (2), 71-82.
- Kelley, S. W., Hoffman, K. D. & Davis, M. A. 1993. A typology of retail failures and recoveries. *Journal of Retailing* 69 (4), 429-452.
- Knox, G. & van Oest, R. 2014. Customer Complaints and Recovery Effectiveness: A Customer Base Approach. *Journal of Marketing* 78 (5), 42-57.
- Kvale, S. 1996. *InterViews. An introduction to qualitative research interviewing*. London: Sage.
- Lapan, S. & Armfield, S. 2009. *Case Study Research*. Teoksessa S. Lapan & M. Quartaroli (toim.) *Research Essentials: An Introduction to Designs and Practices*. San Francisco, CA: Jossey-Bass, 165-180.
- Lu, L., Gursoy, D., Chi, C. G. & Xiao, G. 2015. Developing a Consumer Complaining and Recovery Effort Scale. *Journal of Hospitality & Tourism Research* 30.6.2015, julkaistu verkossa. Saataavilla [www-muodossa:](http://www.muodossa.com) <URL:
<http://jht.sagepub.com/content/early/2015/05/27/1096348015597033.full.pdf+html> >
- Mattila, A. S. 2006. The power of explanations in mitigating the ill-effects of service failures. *Journal of Services Marketing* 20 (7), 422-428.
- Mattila, A. S. 2001. The effectiveness of service recovery in a multi-industry setting. *Journal of Services Marketing* 15 (7), 583-596.
- Mattila, A. S. & Patterson, P. G. 2004. The impact of culture on consumers’ perceptions of service recovery efforts. *Journal of Retailing* 80 (3), 196-206.
- Maxham III, J. G. & Netemeyer, R. G. 2003. Firms Reap What They Sow: The Effects of Shared Values and Perceived Organizational Justice on

- Customers' Evaluations of Complaint Handling. *Journal of Marketing* 67 (1), 46-62.
- Maxham III, J. G. & Netemeyer, R. G. 2002. Modeling customer perceptions of complaint handling over time: the effects of perceived justice on satisfaction and intent. *Journal of Retailing* 78 (4), 239-252.
- Maxham III, J. G. 2001. Service recovery's influence on consumer satisfaction, positive word-of-mouth, and purchase intentions. *Journal of Business Research* 54 (1), 11-24.
- McCull-Kennedy, J. R. & Sparks, B. A. 2003. Application of Fairness Theory to Service Failures and Service Recovery. *Journal of Service Research* 5 (3), 251-266.
- McCullough, M. A., Berry, L. L. & Yadav, M. S. 2000. An Empirical Investigation of Customer Satisfaction after Service Failure and Recovery. *Journal of Service Research* 3 (2), 121-137.
- Metsämuuronen, J. 2005. Tutkimuksen tekemisen perusteet ihmistieteessä. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Meuter, M. L. & Bitner, M. J. 1998. Self-service technologies: Extending service frameworks and identifying issues for research. *American Marketing Association. Conference Proceedings* 9, 12.
- Michel, S. & Meuter, M. L. 2008. The service recovery paradox: true but overrated?. *International Journal of Service Industry Management* 19 (4), 441-457.
- Mount, D. J. & Mattila, A. 2000. The Final Opportunity: The Effectiveness of a Customer Relations Call Center in Recovering Hotel Guests. *Journal of Hospitality & Tourism Research* 24 (4), 514-525.
- Narver, J. C. & Slater, S. F. 1990. The Effect of a Market Orientation on Business Profitability. *Journal of Marketing* 54 (4), 20-35.
- Nel, D., Athron, T., Pitt, L. F. & Ewing, M. T. 2000. Customer Evaluations of Service Complaint Experiences in the Public Sector. *Journal of Nonprofit & Public Sector Marketing* 7 (3), 3-30.
- Orsingher, C., Valentini, S. & de Angelis, M. 2010. A meta-analysis of satisfaction with complaint handling in services. *Journal of the Academy of Marketing Science* 38 (2), 169-186.
- Ozgen, O. & Kurt, S. D. 2012. Pre-recovery and post-recovery emotions in the service context: a preliminary study. *Managing Service Quality* 22 (6), 592-605.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A. & Berry, L. L. 1988. SERVQUAL: A Multiple-Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality. *Journal of Retailing* 64 (1), 5-6.
- Patterson, P. G., Cowley, E. & Prasongsukarn, K. 2006. Service failure recovery: The moderating impact of individual-level cultural value orientation on perceptions of justice. *International Journal of Research in Marketing* 23 (3), 263-277.
- Perry, C. 1998. Processes of a case study methodology for postgraduate research in marketing. *European Journal of Marketing* 32 (9/10), 785-802.

- Pettigrew, A. M. 1997. What is a processual analysis? *Scandinavian Journal of Management* 11(3), 337-348.
- Plymire, J. 1991. Complaints as opportunities. *Journal of Consumer Marketing* 8 (2), 39-43.
- Quartaroli, M. 2009. *Qualitative Data Analysis*. Teoksessa S. Lapan & M. Quartaroli (toim.) *Research Essentials: An Introduction to Designs and Practices*. San Francisco, CA: Jossey-Bass, 259-274.
- Rapport, N. 2012. The Interview as a Form of Talking-partnership: Dialectical, Focussed, Ambiguous, Special. Teoksessa J. Skinner (toim.) *The Interview_ An Ethnographic Approach*. ASA Monographs 49. London, UK: Berg, 53-68.
- Riesenberger, C. A. & Sousa, S. D. 2010. The 8D Methodology: An Effective Way to Reduce Recurrence of Customer Complaints? *Proceedings of the World Congress on Engineering* 3 (June 30 - July 2, London, U.K.).
- Robitaille, D. E. 2002. *The Corrective Action Handbook*. Chico: Paton Press.
- Ruusuvuori, J., Nikander, P. & Hyvärinen, M. 2010. *Haastattelun analyysi*. Tampere: Vastapaino.
- Saldana, J., Leavy, P. & Beretvas, N. 2011. *Fundamentals of Qualitative Research*. USA: Oxford University Press.
- Schneider, B. & Bowen, D. 1999. Understanding Consumer Delight and Outrage. *Sloan Management Review* 41 (1), 35-46.
- Seiders, K. & Berry, L. L. 1998. Service fairness: What it is and why it matters. *The Academy of Management Executive* 12 (2), 8-20.
- Shaw, E. 1999. A guide to the qualitative research process: evidence from a small firm study. *Qualitative Market Research. An International Journal* 2 (2), 59-70.
- Shuttleworth, M. 2008. *Case Study Research Design*. [Viitattu 1.2.2016]. Saatavissa www.muodossa.com/URL: https://explorable.com/case-study-research-design
- Slater, S. F. & Narver, J. C. 1995. Market orientation and the learning organization. *Journal of Marketing* 59 (3), 63.
- Smith, A. K. & Bolton, R. N. 2002. The Effect of Customers' Emotional Responses to Service Failures on Their Recovery Effort Evaluations and Satisfaction Judgments. *Journal of the Academy of Marketing Science* 30 (1), 5-23.
- Smith, A. K. & Bolton, R. N. 1998. An Experimental Investigation of Customer Reactions to Service Failure and Recovery Encounters: Paradox or Peril? *Journal of Service Research* 1 (1), 65-81.
- Smith, A. K., Bolton, R. N. & Wagner, J. 1999. A Model of Customer Satisfaction with Service Encounters Involving Failure and Recovery. *Journal of Marketing Research (JMR)* 36 (3), 356-372.
- Stenbacka, C. 2001. Qualitative research requires quality concepts of its own. *Management Decision* 39 (7), 551-555.
- Strauss, A. & Corbin, J. 1998. *Basics of qualitative research: techniques and procedures for developing grounded theory*. Thousand Oaks (CA): Sage Publications.

- Tax, S. S. & Brown, S. W. 1998. Recovering and Learning from Service Failure. *Sloan management review* 40 (1), 75-88.
- Tax, S. S., Brown, S. W. & Chandrashekar, M. 1998. Customer Evaluations of Service Complaint Experiences: Implications for Relationship Marketing. *Journal of Marketing* 62 (2), 60-76.
- Taylor, S. 1994. Waiting for Service: The Relationship between Delays and Evaluations of Service. *Journal of Marketing* 58 (2), 56-69.
- Tversky, A. & Kahneman, D. 1992. Advances in prospect theory: Cumulative representation of uncertainty. *Journal of Risk and Uncertainty* 5 (4), 297-323.
- Van Vaerenbergh, Y., Larivière, B. & Vermeir, I. 2012. The Impact of Process Recovery Communication on Customer Satisfaction, Repurchase Intentions, and Word-of-Mouth Intentions. *Journal of Service Research* 15 (3), 262-279.
- Wang, Y., Wu, S., Lin, H. & Wang, Y. 2011. The relationship of service failure severity, service recovery justice and perceived switching costs with customer loyalty in the context of e-tailing. *International Journal of Information Management* 31 (4), 350-359.
- Weiss, H. M., Suckow, K. & Cropanzano, R. 1999. Effects of justice conditions on discrete emotions. *Journal of Applied Psychology* 84 (5), 786-794.
- Weun, S., Beatty, S. E. & Jones, M. A. 2004. The impact of service failure severity on service recovery evaluations and post-recovery relationships. *Journal of Services Marketing* 18 (2), 133-146.
- Yilmaz, C., Varnali, K. & Kasnakoglu, B. T. 2016. How do firms benefit from customer complaints? *Journal of Business Research* 69 (2), 944-955.
- Yin, R. 2009. *Case Study Research: Design and Methods*. 4th edition. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Zeithaml, V. A., Berry, L. L. & Parasuraman, A. 1993. The nature and determinants of customer expectations of service. *Journal of the Academy of Marketing Science* 21 (1).
- Zeithaml, V. A. & Bitner, M. J. 2003. *Services marketing: integrating customer focus across the firm*. New York: McGraw-Hill.

LIITTEET

Liite 1. Tutkimukseen osallistuvalla henkilöstölle lähetetty saatekirje.

Hei,

ja kiitos osallistumisestasi tutkimukseen. Tämän tutkimuksen tavoitteena on selvittää reklamaatioprosessin ja virheen korjaavien toimenpiteiden tehokkuutta sekä tutkia edellä mainittujen vaikutusta asiakkaan reklamaatiokokemuksen muodostumisessa.

Haastatteluissa tullaan keskustelemaan seuraavista teemoista:

- Reklamaatioprosessin menettelytavat ja ohjeistus
- Reklamaatioprosessin henkilöihin ja vuorovaikutukseen liittyvät asiat
- Reklamaatioprosessin lopputulemat
- Korjaavat toimenpiteet ja ongelmien toistuvuus
- Yrityksen reklamaatiokulttuuri

Haastatteluun osallistuneiden nimiä ei julkisteta kolmansille osapuolille. Haastattelun kokonaiskesto on noin 1- 1,5 tuntia ja saatu haastatteluaineisto käytetään vain tämän tutkimuksen tarpeisiin. Haastattelut nauhoitetaan ja äänitiedosto poistetaan litteroinnin jälkeen.

Vastaukset käsitellään tieteellisen tutkimuksen edistämiseksi sekä reklamaatioprosessitietämyksen parantamiseksi ja jatkotoimenpiteiden tueksi.

Ystävällisin terveisin
Pro Gradu -tutkielman kirjoittaja
Jukka Mustonen

Liite 2. Tutkimukseen osallistuville asiakkaille lähetetty saatekirje.

Hei,

ja kiitos osallistumisestasi tutkimukseen. Tämän tutkimuksen tavoitteena on selvittää reklamaatioprosessin ja virheen korjaavien toimenpiteiden tehokkuutta sekä tutkia edellä mainittujen vaikutusta asiakkaan reklamaatiokokemuksen muodostumisessa.

Haastatteluissa tullaan keskustelemaan seuraavista teemoista:

- Reklamaatioprosessin menettelytavat ja ohjeistus
- Reklamaatioprosessin vuorovaikutukseen liittyvät asiat
- Reklamaatioprosessin lopputulemat
- Virheen vakavuus ja korjaavat toimenpiteet
- Reklamaatioprosessin vaikutus reklamaatiokokemuksen laatuun

Haastatteluun osallistuneiden nimiä ei julkisteta kolmansille osapuolille. Haastattelun kokonaiskesto on noin 1 - 1,5 tuntia ja saatu haastatteluaineisto käytetään vain tämän tutkimuksen tarpeisiin. Haastattelut nauhoitetaan ja äänitiedosto poistetaan litteroinnin jälkeen.

Vastaukset käsitellään tieteellisen tutkimuksen edistämiseksi sekä reklamaatioprosessitietämyksen parantamiseksi ja jatkotoimenpiteiden tueksi.

Ystävällisin terveisin

Pro Gradu -tutkielman kirjoittaja

Jukka Mustonen

Liite 3. Haastattelurunko kohdeorganisaation henkilöstön haastatteluille.

Haastattelurunko kohdeorganisaation sisäisiin haastatteluihin

Taustatiedot

- Kuka olet?
- Vastuualueesi?
- Kuinka pitkään olet ollut nykyisessä asemassasi?
- Kuinka usein olet tekemisissä reklamaatioiden kanssa?
- Millainen on roolisi reklamaatioprosessissa?

Teema 1. Reklamaatioprosessin sujuvuus

- Miten koet prosessin sujuvan reklamaation vastaanottamisesta sen päättämiseen?
- Mitkä tekijät vaikuttavat onnistuneeseen reklamaatioprosessiin?
- Millainen rooli olemassa olevalla prosessiohjeistuksella on? Kuinka laadukas ohjeistus on?
- Miten reklamaatioiden määrää/suuruutta voisi vähentää?
- Miten prosessin sujuvuutta voisi kehittää?
- Mitä tekijöitä pitäisi seurata säännöllisesti?
- Miten koet prosessin vastaavan asiakkaan tarpeisiin?
- Millainen on hyväksyttävä prosessin kesto?

Teema 2. Korjaavat toimenpiteet

- Millaisista virheistä asiakkaat ilmoittavat? Analysoidaanko virheiden juurisyitä tarkasti? Miten analyysia voisi kehittää?
- Toteutetaanko reklamaatioiden perusteella korjaavia toimenpiteitä ongelman toistumisen ehkäisemiseksi?
- Miten toimenpiteet tehoavat reklamoituihin ongelmiin? Voisiko ne toteuttaa paremmin ja pitkäjänteisemmin?
- Miten varmistetaan toimenpiteiden toteutuus, ettei niitä tulisi vain kirjattua?
- Ehdotetaanko asiakkaalle parempaa ratkaisua, jos korjaavat toimenpiteet eivät tuota tulosta?
- Ovatko asiakkaat tyytyväisiä prosessissa tehtäviin korjaaviin toimenpiteisiin?

Teema 3. Reklamaatioprosessin aikainen viestintä

- Millaista ohjeistusta yrityksessä on reklamaatioita koskevasta viestinnästä?
- Koetko reklamaatioprosessin asiakaslähtöiseksi? Onko vuorovaikutus molemminpuolista, kunnioittavaa, pahoittelevaa, ratkaisulähtöistä?
- Millaiseksi kuvailisit asiakkaan asemaa viestinnän osapuolena?
- Miten asiakasta huomioidaan prosessin aikana?
- Miten viestinnän laatua voisi kehittää?
- Onko yrityksessä puutteita viestinnässä ja miten se vaikuttaa reklamaatioprosessin kulkuun?

- Millaista koulutusta yrityksessä tarvitaan reklamaatioviestintää koskien?

Teema 4. Reklamaatioprosessin hyvitykset

- Millaisia hyvityksiä reklamaatioprosessin lopputulemana yrityksessä myönnetään?
- Annetaanko yrityksessä riittävästi päätösvaltaa hyvityksen määräämiseen? Onko se olennaista reklamaatioprosessin kannalta?
- Miten hyvitys ja sen laatu vaikuttaa mielestäsi asiakassuhteen laatuun?
- Ovatko yrityksen myöntämät hyvitykset yleensä asiakkaan tarpeen mukaisia?

Teema 5. Reklamaatiokulttuuri yrityksessä

- Miten reklamaatiot koetaan yrityksessä?
- Lähteekö asiakkaalle epäkuranttia tavaraa, josta toivotaan, ettei tulisi reklamaatiota?
- Millaisia tavoitteita yrityksessä on reklamaatioiden suhteen? Pyritäänkö virheiden toistumisen ehkäisemiseen järjestelmällisesti?
- Miten asiakkaan kiire otetaan huomioon? Tapahtuuko kaksinkertaisia virheitä kiireen johdosta? Miten tällaisia tilanteita yrityksessä käsitellään?
- Onko reklamaatio-osaamiseen panostettu yrityksessä?
- Ovatko kaikki ohjeistuksen ja sen ymmärtämisen suhteen samalla tasolla?
- Miten yrityksen toiminta eroaa muista alan toimijoista reklamaatioprosessin suhteen? Miten houkuttelevana näet oman yrityksesi asiakkaan silmin?

Liite 4. Haastattelurunko kohdeorganisaation asiakkaiden haastatteluille.

Haastattelurunko asiakashaastatteluihin

Taustatiedot

- Kuka olet? Asemasi yrityksessä? Roolisi reklamaatioprosessissa?
- Kuinka kauan olet käsitellyt reklamaatioita toimittajasi kanssa?
- Missä yhteyksissä reklamoit toimittajallesi?

Teema 1. Toimittajasi reklamaatioprosessin menettelytavat

- Miten arvioisit toimittajasi reklamaatioprosessin sujuvuutta?
- Millaiset tekijät ovat sinulle olennaisia toimittajasi reklamaatioprosessissa?
 - Miten tätä prosessia voisi kehittää?
 - Korjaantuuko reklamoivasi virhe prosessin seurauksena?
- Koetko toimittajasi reklamaatioprosessin tasalaatuiseksi ja johdonmukaiseksi?
- Koetko omaavasti mahdollisuuden vaikuttaa toimittajasi reklamaatioprosessin etenemiseen?
 - Arvostetaanko toimittajayrityksessä reklamaatiosi tärkeyttä?
- Onko toimittajasi reklamaatioprosessin kesto mielestäsi hyväksyttävä?
 - Miten kestoja voisi mielestäsi lyhentää?
- Miten toimittajasi voisi vähentää reklamaatioiden määrää ja suuruutta?

Teema 2. Vuorovaikutus reklamaatioprosessin aikana

- Miten kuvailisit reklamaatioprosessin aikaista vuorovaikutustanne toimittajayrityksesi kanssa?
 - Millaisia työkaluja käytätte yhteiseen viestimiseen?
 - Miten kehittäisitte nykyistä vuorovaikutusta?
- Millainen kohtelu virheen tapahtumisen yhteydessä saa sinut tyytyväiseksi?
 - Miten koet toimittajasi paneutumisen reklamaatiotasi kohtaan vaikuttavan reklamaatioprosessin onnistumiseen ja omaan tyytyväisyyteesi?
- Miten koet säännöllisen yhteydenpidon reklamaation tilasta vaikuttavan prosessin laatuun?
- Koetko antavasi riittävästi palautetta toimittajallesi koskien tapahtuneita virheitä ja epäonnistuneita käytäntöjä?

Teema 3. Reklamaatioprosessin lopputulemat

- Millaista hyvitystä pidät laadukkaana? Mitä tekijöitä laadukkaaseen hyvitykseen kuuluu?
- Kuinka tärkeänä pidät saadun hyvityksen
 - oikeudenmukaisuutta ja
 - vastaavuutta omaan tarpeeseesi?
- Onko hyvitys edellytys onnistuneelle reklamaatioprosessille?
- Saatko oikeanlaisen hyvityksen toimittajaltasi ja ratkaiseeko se yleensä ongelmiasi tai kokemasi tappion?

Teema 4. Virheen vakavuus ja korjaavat toimenpiteet

- Miten reagoit toistuvaan virheeseen? Millaisissa yhteyksissä toistunut virhe on hyväksyttävämpi?
- Miten tapahtuneen virheen vakavuus heijastuu asiakassuhteeseen?
 - Luoko se odotuksia reklamaatioprosessille?
- Onko reklamaatioissa esitetty virheen kuvailu yleensä kattavasti esitetty?
- Ovatko toimittajasi tekemät korjaavat toimenpiteet toteutuneet aikaisemmissa reklamaatioissasi?
 - Miten korjaavien toimenpiteiden toteutumista voisi varmistaa?
 - Miten hyvin toimittajasi tekemät korjaavat toimenpiteet ovat tehonneet ongelman toistuvuuden ehkäisemisessä?
- Kaipaisitko reklamaatiovastauksessa ehdotusta toisenlaisesta käytännöstä, jos se parantaisi tasalaatuisuutta?

Teema 5. Tyytyväisyys toimittajasi reklamaatioprosessiin

- Oletko tyytyväinen toimittajasi reklamaatioprosessiin ja sen lopputulemaan?
- Mitkä reklamaatioprosessin osa-alueet ovat asiakassuhteen jatkon kannalta olennaisimpia? Miksi?
 - Koetko, että hyvin onnistunut reklamaatioprosessi sitouttaa sinua toimittajaasi?
 - Onko hyvin onnistunut reklamaatioiden käsittely edellytys liiketoiminnan jatkumiselle?
- Miten kuvailisit sitoutumistasi toimittajaasi?
 - Miten reklamaatioprosessista suoriutuminen vaikuttaa asiakassuhteeseen?
- Miten laadukkaaksi koet toimittajasi reklamaatiotoiminnan verrattuna muihin toimittajiisi/potentiaalsiin toimittajiin?