

REKLAMAATIOIDEN HYÖDYNTÄMINEN KETTERYYTEEN PYRKIVISSÄ ORGANISAATIOISSA

Jyväskylän yliopiston
Kauppakorkeakoulu

Pro gradu -tutkielma

2022

Tekijä: Samuel Rönkkö
Oppiaine: Johtaminen
Ohjaaja: Tuomo Takala



JYVÄSKYLÄN YLIOPISTO

TIIVISTELMÄ

Tekijä Samuel Rönkkö	
Työn nimi Reklamaatioiden hyödyntäminen ketteryyteen pyrkivissä organisaatioissa	
Oppiaine Johtaminen	Työn laji Pro gradu -tutkielma
Aika Kevät 2022	Sivumäärä 64
<p>Tämän Pro gradu -tutkielman tarkoituksena on kuvata ja laadullisesti selittää, miten reklamaatioihin suhtaudutaan ketteryyteen pyrkivissä organisaatioissa ja miten ne nähdään toiminnan kehittämisen kautta. Mukaan otetaan myös strategian käsite ja sen yhteys reklamaatioon. Lisäkysymyksenä tutkimuksessa on konsultaation hyödyntäminen ketterän organisaation toiminnan kehittämisessä ja mukautuvuus kilpailuympäristön moninaisiin ja muuttuviin haasteisiin.</p> <p>Tutkimus toteutettiin laadullisena tutkimuksena. Aineisto kerättiin teema-haastatteluilla ja analysoitiin sisällönanalyysillä. Haastateltavia oli kuusi henkilöä eri autoalan yrityksistä. Haastattelut toteutettiin autoalan liikkeissä, koska niistä tehdään Kilpailu- ja kuluttajavirastolle enemmän valituksia kuin mistään muusta asiasta ja valitukset ovat olleet esillä julkisuudessa aiheuttaen mainehaittaa.</p> <p>Tutkimustuloksista selvisi, että reklamaatio nähdään tärkeänä osana ketteryyteen pyrkivän organisaation oppimista, mutta potentiaalia olisi vielä laajempaankin reklamaatioiden hyödyntämiseen. Autoala nähtiin alana, jossa reklamaatiot herättävät erityisen paljon tunteita. Organisaatiot mielsivät itsensä ketteriksi, vaikka autoalalla on käytössä vielä paljon perinteitä noudattavia käytänteitä. Täysin ketteristä organisaatioista ei voida puhua vaan ketteryyteen pyrkivistä.</p> <p>Tutkimuksessa selvisi, että reklamaatioita kirjataan hyvin vaihtelevalla tavalla ja vain merkityksellisimmät tapaukset kirjataan ylös toiminnan kehittämisen kannalta. Tämän lisäksi löydöksenä olivat moninaiset reklamaatiokanavat, jotka osaltaan vaikuttavat siihen, että reklamaatioita on hankala kirjata ylös yhden järjestelmän sisälle. Kirjallisuudessa on todettu ketteryyden liittyvän entistä enemmän konsultteihin, mutta yhteyttä reklamaatioihin ei havaittu. Sen sijaan konsultteja käytettiin muuten eri yhteyksissä toiminnan kehittämiseen.</p>	
Asiasanat Ketteryys, johtaminen, prosessit, reklamaatio, autoala, kilpailukyky, konsultit, oppiminen, mukautuva organisaatio, muuttuva ympäristö, mukautuvat työntekijät, toiminnan kehittäminen	
Säilytyspaikka Jyväskylän yliopiston kirjasto	

SISÄLLYS

1	JOHDANTO JA TUTKIMUSKYSYMYKSET	5
1.1	Johdanto	5
1.2	Tutkimuskysymykset.....	7
2	KÄSITTEET JA AIKAISEMPI TUTKIMUS	8
2.1	Organisaatio	8
2.2	Reklamaatio	8
2.3	Reklamaatio kilpailuedun ja organisaation oppimisen lähteenä	10
2.4	Reklamaatioilla on myös kustannusvaikutuksia	13
2.5	Strategia.....	15
2.6	Reklamaatio osana strategiaa on kilpailuetu.....	17
3	TOIMINNAN KEHITTÄMINEN KETTERÄSSÄ ORGANISAATIOSSA	22
3.1	Organisaation ketteryys.....	22
3.2	Konsulttien hyödyntäminen osana ketterää strategiaa.....	25
3.3	Miten reklamaatiot käsitellään perinteisessä hierarkkisessa ja ketterässä organisaatiossa?	26
3.4	Ketterä organisaatio on jatkuvasti oppiva ja kehittyvä.....	27
3.5	Yhteenveto teoreettisesta taustasta	31
4	TUTKIMUSMENETELMÄT JA METODIT.....	32
4.1	Tutkimusmenetelmien valinta.....	32
4.2	Haastattelututkimus.....	33
4.3	Aineiston analyysi	34
4.4	Aineiston hankinta ja tutkimusprosessi	36
4.5	Tutkimuksen luotettavuus	37
5	TULOKSET.....	39
5.1	Reklamaatio	39
5.2	Ketterän organisaation oppiminen reklamaatiossa	44
5.3	Konsulttien hyödyntäminen ketteryydessä organisaatiossa.....	50
6	JOHTOPÄÄTÖKSET JA ARVIOINTI	54
6.1	Johtopäätökset.....	54
6.2	Jatkotutkimusaiheet.....	59
	LÄHTEET.....	60
	LIITTEET.....	63

1 JOHDANTO JA TUTKIMUSKYSYMYKSET

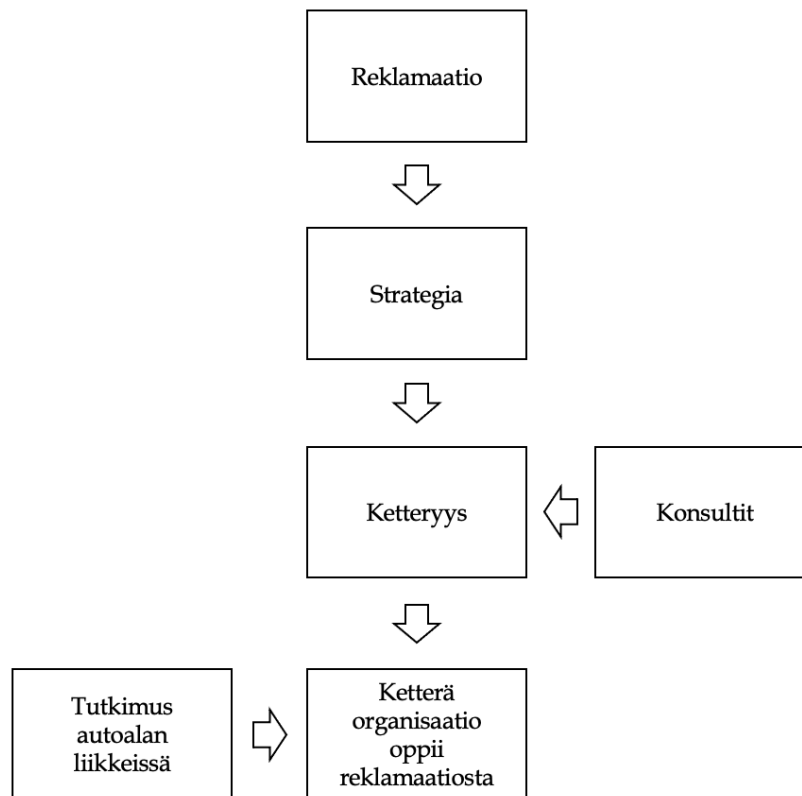
1.1 Johdanto

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on kuvata ja laadullisesti selittää, miten rekламаatioihin suhtaudutaan ketteryyteen pyrkivissä organisaatioissa ja miten rekламаatiot nähdään toiminnan kehittämisen kautta. Mukaan otetaan kirjallisuusosioon strategian käsite ja sen yhteys rekламаatioon. Strategia nähdään kuitenkin lähinnä taustavaikuttajana sen pohjalta, että ketteryys on strateginen valinta. Lisäkysymyksenä on konsultaation hyödyntäminen organisaation oppimisessa ja miten konsultteja on käytetty organisaation kehittämisen kannalta.

Tutkielmani keskiössä tulee olemaan kolme eri käsitettä, jotka ovat rekламаatio, strategia sekä ketteryys, jotka kukin avataan omana käsitteenään. Kuitenkin rekламаation varsinainen yhteys johtamiseen tapahtuu ketterän organisaation oppimisen ja toiminnan kehittämisen kautta. Ketteryys on nykyään lähes välttämätön strateginen valinta (Meredith & Francis 2000), jota kohti on syytä pyrkiä. Ketteryys on toisin sanoen jopa elinehto nykyisessä kilpailutilanteessa. Myös strategiaa käydään läpi, jotta ymmärretään mitä strategia tarkoittaa suhteessa ketteryyteen. Strategia voi olla esimerkiksi yrityksen ketteryys ja nopea oppimiskyky kilpailuympäristön vaatimuksiin. Organisaation ketteryyttä on pidettävä ydinosaamisena ja niin, että jatkuvaan muutokseen on valmius. Sitä voidaan pitää selviytymisstrategiana, jolla vastataan markkinoiden haasteisiin. (Harraf, Wanasika, Tate & Talbott 2015.) Aikaisempi tutkimus on käsitellyt varsin paljon näitä perinteisiä käsitteitä kuten strategia ja rekламаatio. Sen sijaan ketteryys on hieman uudempaa ja ajankohtaisempaa teemaa.

Tutkielma etenee pääpiirteissään seuraavan kuvion (KUVIO 1) mukaisesti. Tutkielman pääteema eli ketterän organisaation oppiminen rekламаatiosta lähtee liikkeelle rekламаation ja strategian käsitteistä. Rekламаatio ja strategia nivoutuvat yhteen ja tavoitteena on käsitellä, miksi rekламаatio on strategisesti tärkeä asia. Ja lisäksi mitä tarkoittaa rekламаation ottaminen osaksi strategiaa.

Näiden jälkeen siirrytään ketteryuteen, joka on laaja käsite itsessään. Lisäksi ketteryudessa on nykyään vahvasti läsnä konsultointi, joka myös otetaan yhdeksi lisänäkökulmaksi ketteryuteen. Konsultointi on syystä mallin ulkopuolella, koska organisaatiot ovat ulkoistaneen päätöksentekoa ja ketteryyttä ulkopuolisille konsulteille. Konsultaatio tulee organisaation ulkopuolelta. Konsulttien hyödyntäminen osana ketterän organisaation strategiaa tulee olemaan myös yksi teemahaastattelun haastatteluteemoista. Näiden jälkeen siirrytään pääteemaan ja lopputulemaan, joka on rakentunut reklamaation suhtautumiseen ja toiminnan kehittämiseen ketterässä organisaatiossa.



KUVIO 1 Tutkielman sisältö ja järjestys

Tutkimuksen haastattelut tehdään autoalan liikkeissä, koska erityisesti autoala on noussut esille reklamaatioihin liittyen. Kilpailu ja kuluttajaviranomaiselle (KVV) tulee vuosittain yli 16 000 reklamaatiota pelkästään koskien autokauppoja. KKV:lle tulleista valituksista 20,90 % kuuluu ajoneuvokategoriaan, kun seuraavaksi suurimmat kategoriat ovat vain noin 10 % osuuksissa yhteydenotoista. On siis mielenkiintoista tutkia reklamaatioita siltä alalta, josta niitä tulee eniten KKV:lle. Erityisen huomioitavaa on, että reklamaatiotapaukset on viety niinkin pitkälle kuin KKV:lle, eikä niitä siis olla käsitelty yrityksen sisällä, jossa osapuolina ovat kuluttaja ja yritys. Normaali ratkaisujärjestys reklamaation aiheuttamissa riitatilanteissa on seuraava: ensiksi otetaan yhteys myyjään. Mikäli sopua

ei synny otetaan yhteys kuluttajaneuvontaan ja vasta tämän jälkeen kuluttajariitalautakuntaan (Kuluttajariita 2022).

Koska tapauksia on näin valtava määrä, nousee kysymykseen ovatko autoalan yritykset ovat vastanneet tähän ympäristön asettamaan haasteeseen, jossa reklamaatioita tulee hyvin paljon. Ketterä organisaatio vastaa haasteisiin mukautamalla ja muokkaamalla strategiansa hyvinkin nopeasti kilpailuympäristön vaatimuksiin. Ketterä organisaatio oppii ja reagoi nopeasti. Tutkimuksen pääteema on, miten organisaatio kehittää toimintaansa reklamaatiosta. Reklamaatiota käydään läpi sen tärkeyttä korostaen sekä nostetaan esille sen tärkeyttä kilpailuympäristössä sekä myös lyhyesti kustannusvaikutuksia. Aineiston perusteella autoala ei välttämättä ole ketterä, mutta toisaalta sen täytyy kilpailtujen markkinoiden takia pyrkiä ketteryyteen entistä enemmän tai sillä voi olla haasteita pysyä markkinoilla.

Autoalaa itsessään ei kuitenkaan käsitellä teoreettisena asiana, vaan teoreettinen tausta pysyy reklamaatiossa, strategiassa ja ennen kaikkea ketterän organisaation toiminnan kehittämisenä reklamaation kautta. Ketteryys nivoutuu myös strategiaan siinä suhteessa, että ketteryys on strateginen valinta. Ketteryys pysyy tärkeimpänä teoreettisena pohjana tutkimukselle, koska siihen lukeutuu organisaation oppiminen ja toiminnan kehittämisen johtajuuden näkökulmasta.

1.2 Tutkimuskysymykset

Tutkimuksen tavoitteet ilmoitetaan yleensä tutkimuskysymysten muodossa, yleensä kahden tai kolmen kysymyksen kanssa. Näihin tutkimuskysymyksiin liittyy tutkimusongelma, joka on tutkimuksen punainen lanka ja jonka perusteella tutkimuksen kaikki osat rakentuvat. Tutkimuskysymykset muuttuvat tutkimusongelmiksi, kun kysymyksiä aletaan käsitellä yhdessä teorian kanssa. (Puusa, Juuti, Aaltio 2020.) Tutkimuskysymykset pohjautuvat ketterään organisaatioon ja sen toiminnan kehittämiseen. Kysymykset liittyvät siihen, millä tavalla ketterä organisaatio oppii reklamaatiosta ja miten niihin suhtaudutaan organisaation oppimisen kautta.

1. Miten reklamaatioita hyödynnetään ketteryyteen pyrkivissä organisaatioissa toiminnan kehittämisen kannalta?

Lisäkysymyksenä tutkimuksessa on konsultaation hyödyntäminen ketterän organisaation toiminnan kehittämisenä, kuten reklamaatioprosesseissa, ja mukautuvuus kilpailuympäristön moninaisiin ja muuttuviin haasteisiin.

2. Onko organisaation ulkopuolisia konsultteja hyödynnetty päätöksenteossa osana ketteryyteen pyrkivissä organisaatioissa reklamaatioiden suhteen?

2 KÄSITTEET JA AIKAISEMPI TUTKIMUS

2.1 Organisaatio

Organisaatio on tunnettu ja paljon käytetty termi, mutta on syytä tehdä ero sen ja yrityksen välillä. Tässä tutkielmassa käytetään pitkälti organisaatio käsitettä sen ollessa tarkoituksenmukaisempi. Organisaatio voidaan määritellä seuraavalla tavalla. Organisaatioon kuuluu joukko ihmisiä, jotka ovat vuorovaikutuksessa toisiinsa saavuttaakseen tietyn tavoitteen (Daft, Murphy & Willmott 2010). Toiminnan kehittäminen reklamaation kautta on juuri sellainen tavoite, jota koko organisaation sopii tavoitella. Organisaatioon kuuluu myös vahva vuorovaikutus erilaisten sidosryhmien, kuten asiakkaiden kanssa (Daft ym. 2010). Näin ollen on sopivampaa puhua organisaatiosta kuin vain pelkästä yrityksestä puhuttaessa toiminnan kehittämisestä sekä oppimisesta reklamaatioista. Yritys termi sopii, kun puhutaan organisaatiosta suppeammalla käsityksellä, kuten muutamissa seuraavissa kappaleissa. Yritys taas pyrkii jotain kohti, mutta tällöin ei niinkään puhuta koko organisaatiota koskevasta asiasta. Myöhemmissä kappaleissa puhutaan enemmän organisaatiosta, koska ketteryys teema koskee koko organisaatiota. Myös oppiminen koskee koko organisaatiota.

2.2 Reklamaatio

Tavallisen kuluttajan näkökulmasta reklamaatio on tärkeä, mutta myös varsin tavallinen ja tuttavallinen tapahtuma. Moni onkin joskus reklamoinut jostain tuotteesta tai palvelusta. Reklamaatiossa kyse on kohtaamisesta, jossa kuluttajan ja yrityksen intressit ovat ristiriitaisia. Kuluttajan vaatimukset voivat olla perusteettomia yrityksen mielestä. Yritys ei välttämättä ymmärrä miksi kuluttaja reklamoi ja mitä kuluttaja oikein haluaa. On yrityksen valinta mihin asti reklamaatioissa tullaan vastaan tai miten siihen reagoidaan. Täydellistä yritystä ei ole

olemassakaan ja reklamaatioita sekä muita arjen ongelmia tulee eteen kaikissa yrityksissä jatkuvasti. Toisaalta huomattava reklamaatioiden määrä on merkki siitä, että jotain on pielessä. Myöhemmin käsiteltävä ketterä organisaatio on sellainen, joka muovautuu nopeasti toimintaympäristön vaatimuksiin. Yleensä reklamaatioihin ei liitetä erityisen positiivista kuvaa, vaikka myöhemmin todetaan, että onnistuessaan se voi johtaa jopa entistä uskollisempiin asiakkaisiin tai organisaation toiminnan kehittämiseen ketteryyteen pyrkivissä organisaatioissa.

Reklamaatioksi voidaan sanoa mitä tahansa tyytymättömyyttä mistä tahansa syystä (Vos, Huitema & de Lange 2008). Reklamaatioissa yritys saa mahdollisuuden korjata tekemänsä virheen asiakkaan kanssa (Filip 2013). Tällainen virhe voi johtua esimerkiksi huonosta palvelusta tai virheellisestä tuotteesta. Esimerkiksi autoalalla tyypillinen reklamaatio koskee viallista autoa, jossa virhe on huomattu kaupanteon jälkeen. Yritys ei kuitenkaan automaattisesti ole korvausvelvollinen, vaikka asiakas näin vaatisi. Tällaisissa tilanteissa usein ristiriitoja syntyy ja molemmat voivat kokea olevansa oikeassa. Asiakkaista tulee kuitenkin joka tapauksessa tyytymättömiä, koska palvelun tai tuotteen taso ei ole sitä mitä asiakas on odottanut (Filip 2013). Toisin sanoen heistä tulee tyytymättömiä, vaikka yritys on mahdollisesti toiminut täysin oikein. Tyytymättömyys voi johtua mistä tahansa syystä minkä kuluttaja vain keksii. Reklamaatio voi liittyä myös yritysten väliseen kauppaan, mutta tässä tutkielmassa keskitytään vain kuluttajan ja yrityksen väliseen kauppaan. Tyytymättömyys palveluun tai tuotteeseen johtaa usein asiakkaan puolelta erilaisiin käyttäytymismalleihin (Filip 2013). Kuluttaja saattaa reklamoida ja valittaa yrityksen asiakaspalveluun. On myös mahdollista, että asiakas vie asian vielä pitemmälle esimerkiksi oikeuteen asti. Asiakas saattaa olla myös täysin passiivinen ja tyytyä kohtaloonsa. Kolmanneksi on mahdollista, että asiakas närkästyä ja lopettaa ostokset kyseisestä paikasta. Siis toisin sanoen kuluttaja voi äänestää jaloillaan. (Filip 2013.) Yrityksen kannalta on toivottavaa, että reklamaatio saadaan ratkaistua, eikä asiakas esimerkiksi aiheuta mainehaittaa kertomalla muille kokemastaan huonosta palvelusta.

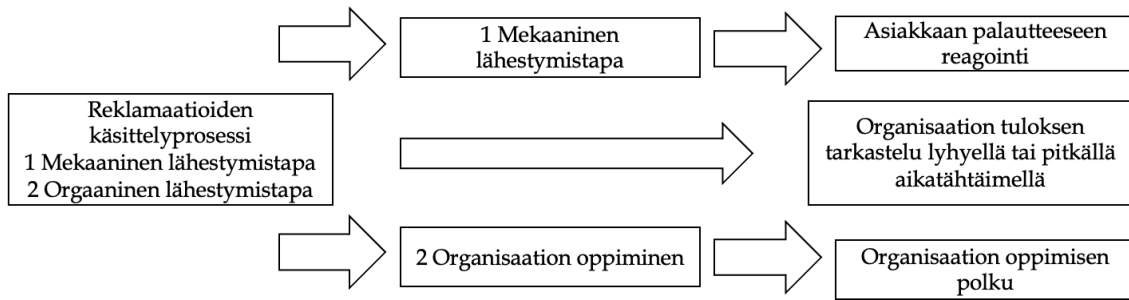
Eräänlaisena lisähuomiona on syytä ottaa huomioon, ettei yrityksen kannalta ole järkevää panostaa kaiken tyyppisiin asiakkaisiin reklamaatioiden kohdalla. Wysocki, Kepner, ja Glasser (2001) ovat jaotelleet asiakkaita kolmeen eri luokkaan. Ensimmäinen on *nöyrä* asiakas, joka ei yleensä aiheuta minkäänlaisia ongelmia. Toinen asiakastyyppejä on *aggressiivinen* asiakas. Tällä tarkoitetaan asiakasta, joka valittaa yleensä pienestä ja äänekkäästi. Kolmas asiakastyyppejä on *panostaa laatuun* ja on valmis maksamaan siitä. Tällainen asiakas yleensä myös odottaa saavansa hyvää asiakaspalvelua. Yrityksen kannalta viimeiseksi mainittu asiakastyyppejä tällainen on tärkeä. On olemassa myös asiakastyyppejä, joka ei ole koskaan tyytyväinen saamansa palveluun tai tuotteeseen. Voi olla myös asiakas, joka valittaa yrityksen palveluista koittaen jotenkin hyötyä yrityksestä. (Wysocki ym. 2001.) Tällainen yrityksen hyödyntäminen tapahtuu esimerkiksi hyvitysten tai ilmaisten tuotteiden toivossa. On siis selvää, että kaikkiin asiakkaisiin yrityksen ei kannata panostaa yhtä paljon. Reklamaatioon liittyviä kysymyksiä ei siis ole mielekäästä käsitellä niin, että kaikille kaikissa tapauksissa yrityksen tulisi vastata

reklamaatioon samalla tavalla. Yrityksen kannattaa luonnollisesti tarkistaa, että kyseessä on asiakas, jonka reklamaation käsittelyyn kannattaa panostaa.

2.3 Reklamaatio kilpailuedun ja organisaation oppimisen lähteenä

Yritykset hyötyvät monin eri tavoin reklamaatioprosessista ja voivat kehittää toimintaansa sen kautta. Reklamaatiolla voi olla vaikutusta koko organisaation toimintaan. Slack, Chambers, Harland, Harrison ja Johnston (1998) ovat todenneet, että reklamaation tarjoamat mahdollisuudet oppia virheestä voivat vaikuttaa organisaation lyhyen ja pitkän aikavälin suorituskykyyn positiivisesti. Heidän mukaansa reklamaatiosta saa arvokasta tietoa, joiden pohjalta voi parantaa yrityksen prosesseja (Yilmaz, Varnali & Kasnakoglu 2016). Johnstonin (2001) mukaan reklamaatioiden juurisyiden ymmärtäminen ja niistä johtuvien parannusten tekeminen liiketoimintaan edistävät kilpailumenestystä (Yilmaz ym. 2016) Reklamaatioihin panostaminen on siis hyvinkin merkityksellinen asia.

Varsinainen kilpailukykyyn ja oppimisen lähde on kuitenkin reklamaation antamassa mahdollisuudessa korjata organisaation toimintatapoja parempaan suuntaan. Homburgin ja Furstin (2007) sekä Taxin ym. (1998) mukaan yrityksen suorituskyky voi nousta lukemattomien eri keinojen kautta, jossa asiakkaalta saatu palaute sekä organisaation kyky oppia ovat merkittävässä osassa (Yilmaz ym. 2016). Yritykset voivat hyötyä reklamaatioista pääasiassa kahdella tavalla mekaanisesti tai orgaanisesti, jotka näkyvät myös seuraavassa kuviossa 2. Ensimmäinen tapa on mekaaninen lähestymistapa. Siinä reklamaatiot lähinnä vain kirjataan ylös. Tässä varsinainen tarkoitus ei ole oppia virheistä, vaan pääpaino on reklamaatioiden oikeaoppisessa kirjaamisessa ja ongelmanratkaisussa. Kirjaamisella tarkoitetaan esimerkiksi rekisterin ylläpitoa. Toinen lähestymistapa on organisaation oppiminen. Tällöin pääpaino on parantaa organisaation liiketoimintaprosesseja niiden keinojen ja oppien kautta mitä on saatu reklamaatioista. Organisaatiolla olisi syytä olla ylipäättänsä hallinnassa asiakassuhteiden reklamaatiokanavat ja niistä saadun tiedon hyödyntäminen liiketoiminnan kehittämiseksi. (Yilmaz ym. 2016.) Näitä käydään seuraavaksi tarkemmin läpi kuviossa 2 sekä seuraavassa kappaleessa.



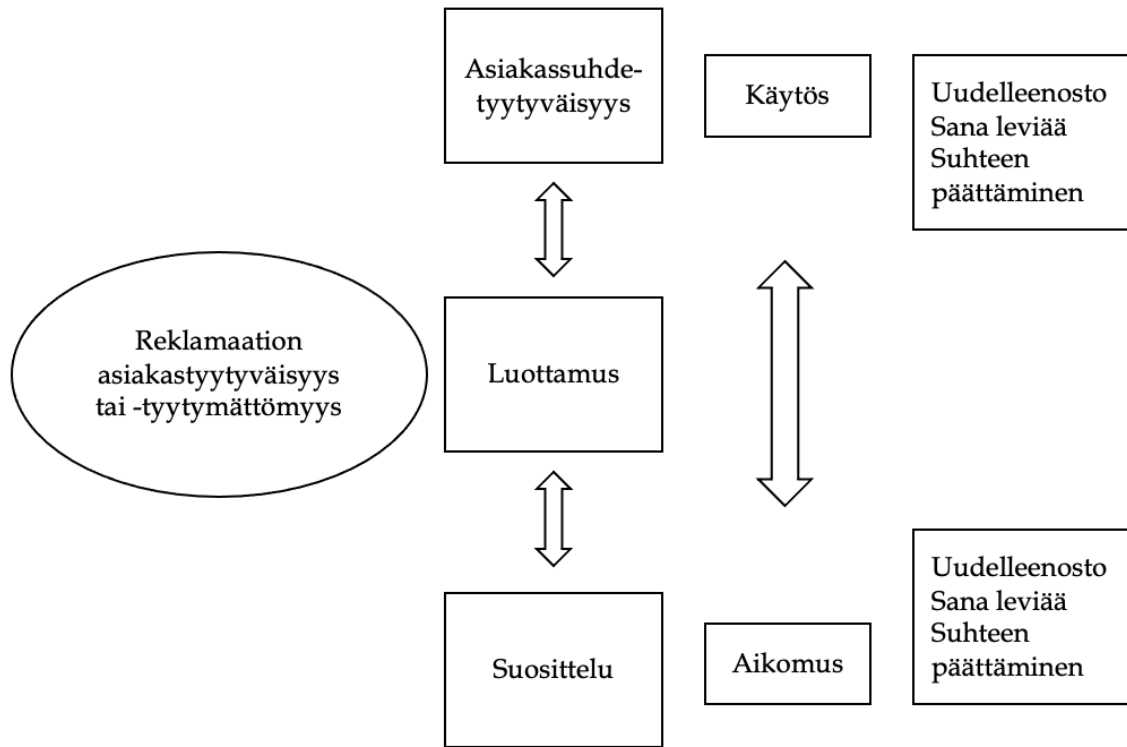
KUVIO 2 Mekaaninen ja orgaaninen lähestymistapa reklamaatioprosessiin (mukailten Yilmaz ym. 2016, 947)

Oheinen kaavio selittää reklamaation käsittelyprosesseja kahden eri polun kautta. Ensimmäinen polku on *mekaaninen lähestymistapa*, jossa reklamaatioita käsitellään yrityksen sisäisten prosessien kuten laadunvalvonnan sekä johtamisprosessien kautta. Erilaisia mittareita on käytössä, kuten asiakkaan tuoma taloudellinen hyöty organisaatiolle. Tähän kuuluu myös reklamaatioiden kerääminen kuten rekisteröinti, lajittelu sekä hyödyntäminen. Toinen polku on *orgaaninen lähestymistapa*, jossa tapahtuu organisaation sisäistä oppimista reklamaatioiden kautta. Reklamaatioita ei käsitellä pelkkänä datana, vaan tavoitteena on oppia ja kehittää organisaatiota vastaamaan paremmin ympäristön muutoksiin. (Yilmaz ym. 2016.)

Suurimpana erona näissä on, että mallin mukaan *mekaaninen lähestymistapa* reklamaatioon on lyhyen aikavälin suorituskykyyn vaikuttavaa. Sen sijaan toinen lähestymistapa eli *organisaation oppiminen* reklamaatioista on useiden vuosien aikavälin suorituskykyyn vaikuttavaa. Yilmaz ym. (2016) korostavat kuitenkin myös mekaaniseen reklamaatioiden käsittelyyn liittyvät tärkeiden. Reklamaation käsittelyistä saadut tiedot ovat tärkeitä ja arvokkaita tietoja, jotka on syytä kirjata oikein organisaation järjestelmiin. Pelkkä kirjaaminen ei kuitenkaan riitä. Lisäksi organisaatiokulttuurin olisi lähtökohtaisesti suositettava reklamaatioita ja nähtävä ne positiivisena asiana. Singhin, Verbeken ja Rhoadsin (1996) mukaan jos reklamaatiota tulee huomattavan paljon, on mahdollista, että organisaation odotetaan toimivan eri tavalla kuin miten se nyt toimii (Yilmaz ym. 2016). Kuitenkin orgaaninen lähestymistapa ja organisaation oppimisen näkökulma on nähty tärkeimmäksi. Syitä on esitetty seuraavia. Orgaaninen lähestymistapa vaikuttaa enemmän organisaatioon kokonaisuutena ja sitä myöten myös pitkän aikavälin suorituskykyyn. Tällainen oppiva ja kehittyvä ympäristö myös tukee reklamaatioiden käsittelyä ja nostaa motivaatiota työlle. (Yilmaz ym. 2016.) Todellista organisaation oppimista ja toiminnan kehittämistä voi tapahtua vain orgaanisen oppimisen kautta. Tosin tällöinkin edellytetään myös mekaanisen lähestymistavan olevan kunnossa eli reklamaatiot pitää kirjata täsmällisesti ja oikea-aikaisesti ylös seurannan mahdollistamiseksi.

Onnistunut reklamaatioprosessi onkin merkittävä etu muuttuvassa kilpailuympäristössä, myös autoalalla, jossa reklamaatioita tapahtuu paljon tai tapaukset ovat hankalia. Ei ole ollenkaan huono idea ottaa mallia muista yrityksistä, jotka ovat onnistuneet reklamaation suhteen esimerkiksi juuri orgaanisella

lähestymistavalla ja positiivisella suhtautumisella reklamaatioihin näkemällä niissä kehityspotentiaalia. Stauss ja Seidel (2019) nostavatkin esille, että muiden samankaltaisten yritysten toimia ja käytäntöjä kannattaa seurata reklamaatioiden hallinnassa. Kuvio 3 esittää, miten merkittävä on onnistunut reklamaatio-prosessi yrityksen kannalta.



KUVIO 3 Reklamaation vaikutuksia (mukai- llen Stauss & Seidel 2019, 49)

Parhaimmillaan tyytyväisyys tai tyytymättömyys reklamaatioon voi siis johtaa näinkin suoraviivaisiin tuloksiin, kuten edellä nähdystä kuviosta (KUVIO 3) voi nähdä. Asiakastyytyväisyys voi johtaa luottamuksen ja suosittelun kautta erilaisiin käyttäytymisiin ja suositteluihin. Näitä ovat muun muassa uudelleenostoai- keet, sanan levittäminen tuotteesta tai palvelusta, mutta myös asiakassuhteen päätyminen voi tulla kaikesta huolimatta kyseeseen, vaikka olisi tyytyväinen saamaansa palveluun. Yleensä tyytymättömyys kuitenkin johtaa asiakassuhteen päättämiseen asiakkaan taholta. Asiakastyytyväisyys on todettu useammassa tut- kimuksissa paremmaksi, jos reklamaatioon vastataan asiakkaan kannalta mielui- sasti. (Stauss & Seidel 2019.) Staussin ja Seidelin (2019) mukaan Michel (2001) ja Magnin ym. (2007) tarkoittavat tällä asiakassuhteen paranemisen paradoksia, jossa asiakastyytyväisyys kohoaa onnistuneen reklamaation kautta. Edellä

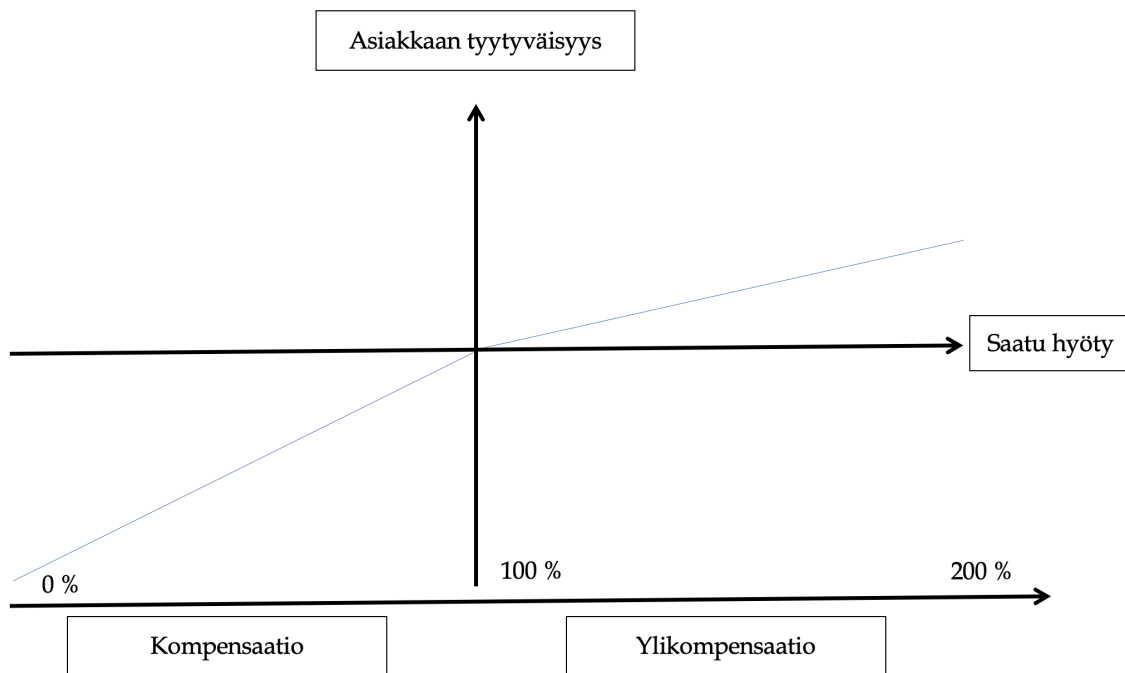
mainittujen syiden takia organisaation olisi syytä oppia reklamaatioista tai ainakin ottaa ne vakavasti huomioon koko organisaation tasolla.

2.4 Reklamaatioilla on myös kustannusvaikutuksia

Tässä kappaleessa reklamaation kustannusvaikutukset käydään vielä pääpiirteittäin läpi, koska kustannukset määrittävät merkittävää osaa organisaation ja asiakkaan käyttäytymisestä sekä yrityksen strategista päätöksentekoa. Kustannusvaikutusten merkittävyyden takia aluetta ei voi sivuuttaa puhuttaessa reklamaatiokäytännöistä eri organisaatioissa. Yrityksen pitävät reklamaatioita Staus- sin ja Seidelin (2019) mukaan uhkana, koska niitä ajatellaan lähinnä vain kustannustekijöinä. Kyseisiä kustannuksia tulisi kuitenkin ajatella mahdollisuutena oppia ja vähentää virheitä tulevaisuudessa. Reklamaation käsittelykustannukset voivat siis toimia investointeina. (Stauss & Seidel 2019.) Investointiajattelussa reklamaatioon käytetyt kustannukset voivat olla melko merkittäviä, mikäli ajatellaan, että näistä saadaan tuottoa jatkossa esimerkiksi uusintaostojen myötä myöhemmin. Reklamaatiokustannuksista voidaan ajatella myös oppimisen kustannuksina. Kuten Yilmaz ym. (2016) toteavat, että olisi tällöin orgaaninen lähestymistapa organisaation oppimisen kannalta, jolloin opittaisiin reklamaatioiden kautta saaduista tiedoista. Eli myös kustannuksista voidaan oppia niin, että nähdään mihin asti kannattaa jatkossa asiakkaan reklamaatioon vastata. Seuraavasta kuvioista (KUVIO 4) voidaan tulkita, että yritys voi jopa ylikompensoida reklamaatiosta johtuvaa hyvitystä. Tavoitteena pitkällä tähtäimellä on oppia ja kehittää organisaatiota eikä vain kirjata mekaanisesti ylös reklamaatioista saatua tietoa.

Seuraava kuvio selittää reklamaatioiden kustannusvaikutuksia. Horisontaalisella akselilla on tappiot ja voitot. Tappioilla ja voitoilla tässä mallissa tarkoitetaan odotusten ja todellisuuden välisiä eroja tuotteeseen tai palveluun. Vertikaalisessa akselissa puolestaan esitetään asiakkaan tyytyväisyys tappioihin tai voittoihin suhteessa tuotteeseen tai palveluun. Tilanne, jossa ei esiinny mitään häiriöitä, on akselin keskipisteessä. Horisontaalisesti etenee kompensatio, joita yritys voi halutessaan antaa reklamaatiotilanteessa. (Gelbrich & Roschk 2011.) Estelamin (2000) mukaan kompensatiolla tarkoitetaan hyvityksiä, alennuksia tai muita hyötyjä, joilla yritys vastaa asiakkaan reklamaatioon (Gelbrich & Roschk 2011). Vasemmalla akselissa on kompensatio, joka jatkuu 100 % asti ja oikealla puolella on ylikompensatio aina 200 % asti ja siitä pitemmälle. Eli yritys periaatteessa voi antaa kompensatiota esimerkiksi 50 % eli puolet tuotteen tai palvelun arvosta tai mahdollisesti antaa jopa ylikompensatiota esimerkiksi 150 % tuotteen arvosta. Tällaisessa 150 % ylikompensatiotilanteessa asiakas saa voittoa, mutta yritys ei juuri saa asiakasta enää entistä tyytyväisemmäksi. Tyytyväisyys vähenee suhteessa jyrkemmin, kun kyseessä on ylikompensatio. Kuluttajan näkökulmasta esimerkiksi juuri autokaupoilla on suuri rahallinen merkitys ja reklamaatioissa voi olla kyse tuhansista euroista. Toisaalta myös yrityksen

näkökulmasta vastaavasti reklamaatioon myöntymisen voi aiheuttaa tuhansien eurojen kulut.



KUVIO 4 Reklamaatiosta voidaan antaa kompensatiota tai ylikompensatiota. (mukaillen Gelbrich & Roschk 2011, 40)

Gelbrich ja Roschk (2011) toteavat, että Smithin ym. (1999) mukaan reklamaatio tai valitus aiheuttaa poikkeaman akseliston keskellä olevasta nollapisteestä, joka on akseliston keskellä. Yritysten kannalta tärkeää olisi löytää tasapaino, jossa asiakas on tarpeeksi tyytyväinen ja yritys antaisi riittävän kompensaa- tion 100 % asti on jyrkempi kuin ylikompensaatio 100 % jälkeen. Malli tarjoaa selityksen sille, miksi asiakkaan reklamaatiolle ei makseta ylikompensaatiota niin, että asiakas jäisi esimerkiksi voitolle. Mallin mukaan saa suhteessa paremman hyödyn käytetylle rahalle, kun pyritään pienentämään tappioita kuin että pyrittäisiin saamaan rahalla tyytyväisempiä asiakkaita. On tärkeää löytää tasapaino, jossa yritys ja asiakkaat ovat tyytyväisiä, mutta yritys ei saisi liikaa tappiota eikä asiakas perusteetonta voittoa. Ylikompensaatio ei mallin mukaan näytä olevan järkevää. Lisäksi on tärkeää, että asiakkaat saisivat tarvitsemansa huomion ja heidät tunnistettaisiin ehkäpä tärkeiksi asiakkaiksi. Pelkästään tämän takia ei ole välttämättä tarpeen ylikompensoida asiakkaan valituksia vaan kompensoida tiettyyn rajaan, esimerkiksi mallin nollapisteeseen asti, muttei sen yli. (Gelbrich & Roschk 2011.)

Myös Stauss ja Seidel (2019) ovat tämän lisäksi tehneet seuraavan kah- tiajaon strategioiden suhteen liittyen reklamaatioiden kustannusvaikutuksiin. Näihin on kaksi eri strategiaa. Ensimmäinen on pyrkiä saamaan mahdollisim- man tyytyväisiä asiakkaita. Toinen strategia on pyrkiä minimoimaan

tyytymättömät asiakkaat. He vielä toteavat, että tyytymättömien asiakkaiden vähentäminen on tuottavampaa kuin tyytyväisten asiakkaiden hankkiminen. (Stauss & Seidel 2019.) Tämä on yhtenevää edelle esitetyn Gelbrichin ja Roschkin (2011) tutkimusten kanssa reklamaation kustannusvaikutuksista, jossa kompensoinnin kustannusvaikutukset ovat tehokkaampia, kun keskitytään minimoimaan tappiot ja minimoidaan myös tyytymättömät asiakkaat. Kyse ei siis ole varsinaisesti tyytyväisten asiakkaiden hankintaa vaan mahdollisimman kustannustehokkaasti vähennetään tyytymättömiä asiakkaita. Ei kuitenkaan välttämättä ole kyse siitä, että asiakas saataisiin tyytyväiseksi pelkällä rahalla tai anteeksi-pyyntöillä. Asiakkaan kannalta tärkeintä voi olla, että hän kokee organisaation kuuntelevan ja reagoivan reklamaatioon (Bolkan, Goodboy & Daly 2010). Kenties kustannustehokkain ratkaisu olisi vain asiakkaan kuunteleminen. Joka tapauksessa reklamaatio on hyödyllinen, eikä suinkaan vain haitallinen ilmiö. Sitä pystyy hyödyntämään oppivassa organisaatiossa ja ketterä organisaatio on tällainen. Myöhemmissä kappaleissa käsitellään tarkemmin organisaation ketteryyttä.

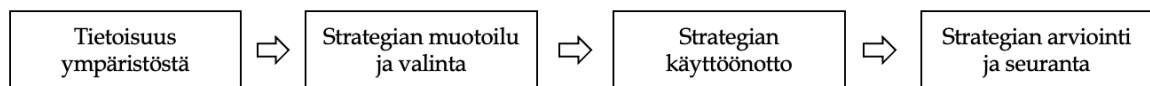
2.5 Strategia

Strategia käsitellään omana erillisenä käsitteenään, koska sen kautta päästään organisaatioiden ketteryyteen. Ketteryys onkin lähes välttämätön strateginen valinta kuten Meredith ja Francis (2000) ovat todenneet. Mikäli organisaatio haluaa olla ketterä, niin pitkän aikavälin strategiassa on syytä olla määrätietoinen valinta ja suunta, jotta päästään haluttuun tilaan organisaatiossa, joka on tässä tapauksessa ketteryys. Globaaleilla markkinoilla voi olla yrityksen etu ymmärtää paikalliset markkinoita, ja niiden pohjalta mukauttaa strategiaa sopivaksi (Gichuru & Limiri 2017). Seuraavaksi käydään läpi perustavanlaatuisia strategioita, jotta voidaan nähdä mitä strategia on ollut ja miten sen lopulta suhteutetaan ketteryyteen, jota käsitellään tämän jälkeen. Tosin ei ole poissuljettua, että useimmat yritykset edelleen toteuttavat vain perinteisiä strategioita, kuten kustannustehokkuutta, johtuen esimerkiksi vakaasta kilpailuympäristöstä.

Strategialle on olemassa lukemattomia eri määritelmiä ja sitä on tutkittu jo pitkän aikaa. Ei ole mielekäästä eikä järkevää löytää yhtä oikeaa määritelmää strategialle. Yleisesti strategiaa on kuitenkin luonnehdittu yrityksen punaisena lankana tai suuntaviivana mitä kohti pyritään. Strategian määritelmiä on melkein yhtä monia kuin siitä puhujia. Kuitenkin yksi tunnetuimmista strategian niin sanottuja oppi-isiä on Porter (1997). Porter (1997) on määritellyt strategiaa kolmen eri tekijän kautta, jotka ovat erottautuminen kilpailijoista, arvonluonnin työkalu sekä kilpailuetu. Nämä ovat tyypillisiä ja paljon käytettyjä määritelmiä strategiasta, vaikka eivät välttämättä vastaa sellaisenaan nykypäivän vaatimuksia. Joka tapauksessa ne ovat hyviä kertomaan millaisia perustavanlaatuiset strategiat voivat olla. Yritys pystyy valitsemaan kolmenlaisia strategioita, jotka ovat *kustannustehokkuus, erottautuminen sekä keskittyminen tiettyyn segmenttiin* (Porter 1997). Kustannustehokkuus on yleinen strategia ja siinä yritys pyrkii kasvattamaan markkinaosuuksiaan halvoilla hinnoilla ja pienillä kuluilla. Tuotteen on kuitenkin oltava yhtä hyvä kuin kilpailijoiden tai muuten tuote tai palvelu karsiutuu

pois kuluttajien mielessä. Toisin kuin kustannustehokkuudella kilpailu niin kilpailijoista erottautumisessa on yleensä vain yksi markkinajohtaja. Erottautua voi niin teknologisella osaamisella kuin erinomaisella asiakaspalvelulla. Kilpailuedun määrä ja strategian tehokkuus riippuvat siitä, kuinka hyvin kilpailijoista on pystytty erottautumaan. (Porter 1997.) Lopuksi Porter (1997) vielä esittää, että strategian voi myös keskittää tietyille segmenteille esimerkiksi juuri kustannustehokkuuteen tai erottautumisella parhaalla tuotteella. On kuitenkin tärkeää, että yritys pysyy valitsemassaan strategiassa eikä lähde tavoittelemaan kaikkea mahdollista niin kustannusten kuin erottautumisen saralla. Sen sijaan, että keskitytään vain yhteen ydinstrategiaan, tilalle on nostettu yrityksen strateginen ketteryys, jossa se voi reagoida nopeammin ympäristön muutoksiin. Eli esimerkiksi pelkkä erottautuminen kilpailijoista ei välttämättä enää riitä.

Strategiaa tarkastellaan nykyään paljon myös strategisen johtamisen kautta. Pelkkä strategia tarkoittaa monelle ihmiselle eri asioita, joten strateginen johtaminen on nostanut suosiotaan. Strateginen johtaminen sisältää päätöksiä, jotka määräävät yrityksen pitkän aikavälin suorituskykyä. Kuten seuraavasta kuvioista (KUVIO 5) nähdään, niin strateginen johtaminen sisältää tietoisuuden ulkoisesta ja sisäisestä ympäristöstä. Ulkoisia mahdollisuuksia ja uhkia arvioidaan sisäisten vahvuuksien ja heikkouksien kautta. Sekä ulkoiset että sisäiset tekijät eivät yleensä ole asioita, joihin voi vaikuttaa lyhyen aikavälin sisällä. Ympäristön ulkoisia tekijöitä ovat poliittiset ja esimerkiksi teknologiset kehitykset. Sisäisiin tekijöihin puolestaan lukeutuvat organisaation kulttuuri, rakenne ja resurssit. Kun yrityksen sisäiset ja ulkoiset asiat on kartoitettu, niin yrityksellä on parempi käsitys, että mikä voisi olla strategia mitä kohti pyritään. Tämän jälkeen voidaan siirtyä strategian muotoiluun ja valintaan, strategian käyttöönottoon sekä arviointiin ja valvontaan. Strategisen johtamisen tutkimus toteuttaa siten ulkoisten mahdollisuuksien ja uhkien seuranta ja arviointia yrityksen vahvuuksien ja heikkouksien valossa, jotta organisaatiolle voidaan luoda ja toteuttaa uutta strategista suuntaa. (Hunger 2020.) Kenties juuri reklamaatioiden suhteen olisi syytä olla strategisen johtamisen näkökulmasta tietoinen tapahtuneista reklamaatioista sekä luoda tälle toimintatapa pitkän aikavälin tähtäimellä.



KUVIO 5 Strategisen johtamisen vaiheet (mukaillen Hunger 2020, 23)

Tiivistettynä strateginen johtaminen on siis joukko johdon päätöksiä ja toimia, jotka määräävät yrityksen pitkän aikavälin suorituskyvyn. Tässä suhteessa strateginen johtaminen tarkastelee enemmän pitkän aikavälin toimintaa ja ketteryys enemmän reagoitua ja nopeaa toimintaa ympäristön vaatimukseen. Kuviossa 5 mainitut vaiheet ovat käytännössä samoja kuin perinteisessä strategian valinnassa. Strategia ei tapahdu itsestään vaan se vaatii yrityksen johdolta selkeää johdonmukaisuutta ja toteutusta. (Duriau ym. 2007). Siinä missä tavallinen

johtaminen voi olla arkipäiväisten asioiden rutiininomaista hoitoa niin strategiassa johtamisessa tähtäin on paljon pidemmällä eikä vain huomisen asioissa. Asioiden hoitaminen on monimutkaisempaa ja vähemmän rutiininomaista.

Yksi tärkeä seikka strategisessa johtajassa on yrityksen strategian suhteuttaminen toimintaympäristöön sekä ymmärrys, millaiset valmiudet yrityksellä on toteuttaa strategiaa. Durlaun, Regerin ja Pfarrerin (2007) mukaan yrityksen toimintaympäristö sisältää yritykselle seuraavia asioita kuten taloudelliset, teknologiset, ekologiset, poliittiset tai lainsäädännölliset asiat. Yrityksen on syytä ymmärtää esimerkiksi poliittinen ilmapiiri strategian toteuttamiseen. Perinteisesti voidaan ajatella ympäristön potentiaalisia mahdollisuuksia kuin myös uhkia. Kyky toteuttaa strategiaa koostuu yrityksen resursseista ja osaamisesta. Resursseilla voidaan viitata taloudellisiin resursseihin ja puolestaan osaamisella henkiseen pääomaan. Toisaalta onko esimerkiksi pienellä autoalan liikkeellä valmiuksia vastata reklamaatioon. Toteuttamiskelpoinen pitkän aikavälin strategia pienellä yrityksellä ei ole olla markkinajohtaja puolen vuoden päästä. Sen sijaan toteuttamiskelpoinen strategia ja tavoite voi olla saada 30 % enemmän tyytyväisiä asiakkaita reklamaatioprosessin kautta.

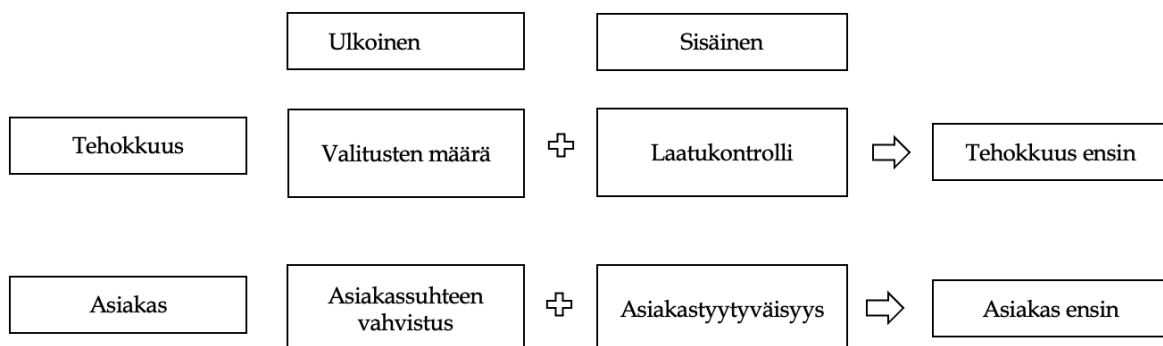
2.6 Reklamaatio osana strategiaa on kilpailuetu

Sopeutuminen kilpailuympäristöön on yksi mahdollinen strategia. Tällä hetkellä kilpailuympäristö autokaupassa on se, että valituksia tehdään kilpailu ja kuluttajavirastolle enemmän kuin mistään muusta asiasta (KKV 2020). Toimintaympäristö autokaupassa on hieman kärjekkäästi sanoen reklamaatiopainotteinen. Sen takia on painotettava, että myös autokaupan alalla tulee ottaa reklamaatio osaksi yrityksen strategiaa ja pitkän tähtäimen toimintasuunnitelmaa. Kaikki autoalan liikkeet eivät suinkaan toimi samalla tavalla, ja voi olla, että joistain liikkeistä tulee olemattoman vähän reklamaatioita verrattuna toisiin. Se ei kuitenkaan poista sitä, että alalla tulee reklamaatioita yhteensä huomatta määrä ja toisten autoliikkeiden teot vaikuttavat alan yleiseen maineeseen. Tähän kulminoituu myös se, miksi reklamaatio pitäisi ottaa osaksi strategiaa. Myöhemmin käsitellään vielä ketteryyttä, koska se on lähes välttämätön strateginen valinta. Pitkän aikavälin menestyksen takana on usein hyvä asiakastyytyväisyys (Stauss & Seidel 2019), joten reklamaatioon panostaminen on kannattavaa ja järkevää.

Valituksia ja ongelmia ei pidä vältellä, vaan reklamaatiot tulisi nähdä mahdollisuutena. Reklamaatioiden johtaminen on asiakaslähtöisen yritysstrategian ytimessä. Tyytymättömät asiakkaat reklamoivat ja tyytymättömyyden voi muuttaa tyytyväisyydeksi onnistuneen reklamaation kautta. Stauss ja Seidel (2019) jatkavat vielä perustavanlaatuisen asiakassuhteen ja strategian välisten yhteyksien suhteesta. Mikäli reklamaatioita pystytään hallitsemaan niin tässä piilee strategisesti merkittävä potentiaali asiakassuhteen hallinnan suhteen. Tämän lisäksi valituksilla saadusta opista pystytään parantamaan prosesseja entisestään. (Stauss & Seidel 2019.) Tätä prosessin kehittämistä käsitellään vielä ketteryteen liittyvässä organisaation oppimisessa. Strategian osalta on tärkeää osata tunnistaa minkä tyyppisestä asiakkaasta on kyse. Kuten aikaisemmin jaoteltiin, niin

asiakkaita on erityyppisiä, kuten Wysockin (2001) jaottelu kertoo. On hyvä huomata, että reklamaatioon vastaaminen ei ole aina kaikille asiakastyypeille kannattava. Staussin ja Seidelin (2019) mukaan reklamaatioiden hallinnassa piileekin suuri potentiaali ja se jää usein hyödyntämättä. He esittävät reklamaatiolle suunniteltavan strategian luomiseksi samanlaisia vaiheita, kuten yleensäkin strategian valintaan suunnitellaan (Mende 2006). Ensimmäinen vaihe on yrityksen nykyisen tilan arviointi, jossa tunnistetaan tekijöitä, jotka vaikuttavat strategisten vaihtoehtojen kehittämiseen. Seuraavaksi on valinta, käyttöönotto ja lopuksi arviointi. (Stauss & Seidel 2019). Vaiheet siis noudattavat perinteistä ja yksinkertaista strategian valintaa, mutta käy myös reklamaation hallintaan. Siis samanlainen kuin strategisessa johtamisessa esitetty malli (KUVIO 6), jonka mukaan strategiaa mietitään organisaatiolle.

Strategian olisikin syytä sisältää myös asiakassuhteen hallintaa. Asiakassuhteiden hallinta pitää sisällään asiakassuhteen käynnistämisen aina sen päättämiseen asti sekä uudelleen aloittamisen. Asiakkaan säilyttäminen on kuitenkin keskiössä ja isoa osaa tässä asiakassuhteen hallinnassa esittää reklamaatioiden hallinta. Reklamaatioissa asiakkaat ovat tulleet valittamaan tyytymättömyyttään tuotteeseen tai palveluun, jolloin on vaara, että asiakassuhde keskeytyy. Asiakkaaseen tulisikin olla yhteydessä siinä määrin kuin se on tarpeellista väärinkäsityksen estämiseksi ja yhteisen suunnan löytämiseksi. Yhteydenottoa voi olla reklamaation eteneminen, välitiedotteet sekä loppuvastaukset. (Stauss & Seidel 2019.) xw



KUVIO 6 Nelimalli reklamaatioiden hallintaan (mukaillen Stauss & Seidel 2019, 82)

Edellä esitetty nelimalli tarjoaa ratkaisua asioihin, joihin tulisi keskittyä reklamaation hallinnan kannalta. Malli jakaantuu kahteen osioon. Voidaan keskittyä joko *tehokkuuteen* tai *asiakkaaseen*. Toinen vaihtoehto on keskittyä *ulkoisiin* tai *sisäisiin* asioihin. (Stauss & Seidel 2019.) Riippuen siitä, mikä näistä valitaan, niin malli tarjoaa vaihtoehdon mihin tulisi keskittyä. Seuraavaksi avataan mallissa esitetyt strategiset vaihtoehdot. Lopputulema strategian suhteen onkin, että joko keskitytään kustannustehokkuuteen tai asiakas ensin ajatteluun, kuten mallista nuolien kohdalta nähdään. Seuraavaksi käydään läpi nelimallin neljä strategista

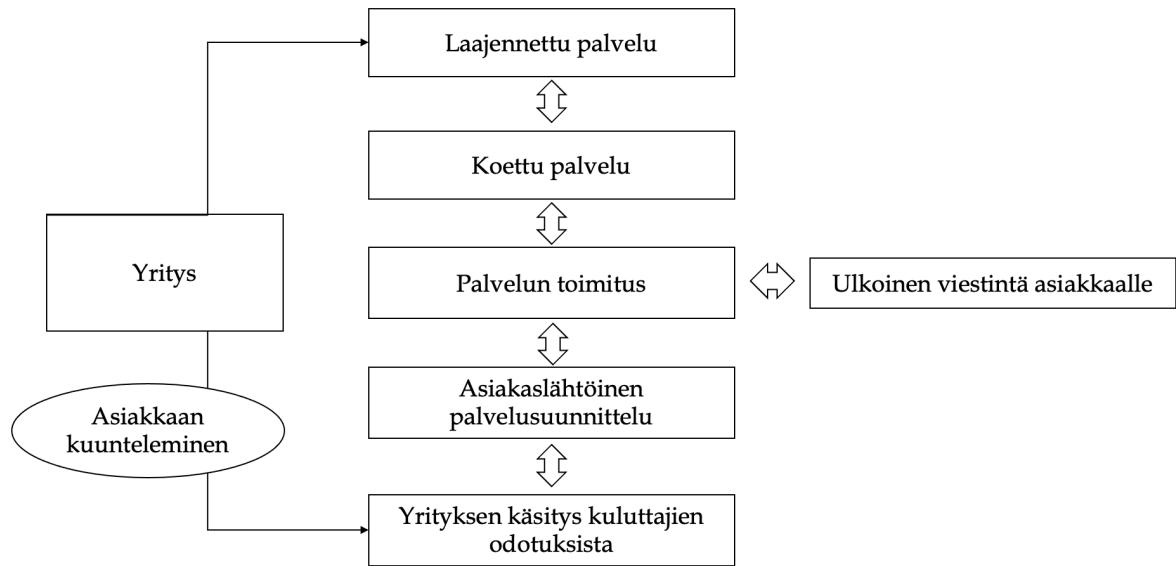
valintaa, jotka ovat valitusten määrä, asiakassuhteen vahvistus, laatukontrolli sekä asiakastyytyväisyys.

Valitusten määrä sarake viittaa valitusten suureen määrään ja niiden hoitamiseen rutiininomaisesti. Tämä strategia sopii silloin kun tähtäin on tehokkuudessa ja sisäisissä asioissa. Erityisen hyvin tämä sopii rutiininomaiseen eli esimerkiksi takuunalaisten, tyypillisten vikojen korjaamiseen. Tässä sarakkeessa ei kuitenkaan keskitytä varsinaisesti asiakassuhteen ylläpitämiseen, vaan reklamaatioprosessi voi olla jopa automatisoitu osittain. Tämän sarakkeen vastaus reklamaatioon on yleensä se, että täytetään lain antamat minimivaatimukset. *Asiakassuhteen vahvistus* - strategia sopii tilanteisiin, joissa tähtäin on ulkoisissa asioissa, mutta myös asiakkaassa. Tämän strategian tärkein osio on keskittyä asiakassuhteen ylläpitämiseen. Asiakassuhde nähdään arvokkaana ja se on säilytettävä, vaikka kustannuksia tulisi. Reklamaatiotapaukset nähdään myös potentiaalina kehittymisen ja asiakaskokemuksen parantamisen kannalta. Sisäiseen fokukseen ja kustannustehokkuuteen sopii mallin mukaan *laatukontrollin* - strategia. Tällöin reklamaatioita ei nähdä merkittävänä tekijänä palvelun tai tuotteen laadun korjaamisessa. Lähinnä vain täydentävä informaationa. Merkitystä on pitkälti sillä, miten tuotteen laatua saadaan parannettua mahdollisimman pienillä kustannuksilla. *Asiakastyytyväisyys* sarake sopii, kun yrityksen tähtäin on ulkoisessa näkökulmassa sekä asiakkaassa. Tässäkin strategiassa suorat reklamaatiot ja valitukset eivät ole keskiössä. Siitä huolimatta asiakas on keskiössä ja tuotetta ja palvelua pyritään aktiivisesti parantamaan esimerkiksi tuotekehityksellä tai prosesseja parantamalla. Tuotekehityksen lähtökohtana on asiakastieto, joka on saatu erilaisista lähteistä kuten vaikkapa tutkimuksista. (Stauss & Seidel 2019.)

Parhaimmillaan strategiassa on otettu huomioon asiakassuhteen jatkumisen. Edellä avatun nelimallin hoito vaatii strategista johtamista. Markkinoinnissa on käytetty termiä suhdemarkkinointi. Suhdekeskeisen markkinoinnin elementtejä ovat luottamus, sitoutuminen ja houkuttelevuus. Erityisen tärkeä on luottamus. Yksi tapa määritellä luottamusta on Grönroosin ja Tillmanin (2020) mukaan ennakoitava käyttäytyminen. Ennakoitava käyttäytyminen voi autokaupassa rikkoutua esimerkiksi juuri sillä, että virhetapausta ei hoideta niin kuin asiakas olisi yrityksen odottanut hoitavan. Tällöin myös luottamus kärsii. Sitoutuminen puolestaan tarkoittaa, että suhteen osapuolilla on motivaatiota ylläpitämään asiakassuhdetta (Grönroos & Tillman 2020.) Motivaation helppona mittarina voi pitää sitä halutaanko asiakassuhdetta jatkaa myös haasteiden tultua esiin. Reklamaatio on tyypillinen ensimmäinen kompastuskivi asiakassuhteessa. Kolmas elementti houkuttelevuus tarkoittaa jotain kiinnostavaa, mikä saa jatkamaan asiakassuhdetta (Grönroos & Tillman 2020.) Miksipä houkuttelevuus ei voisi olla jotain sellaista, kuten arvostettu asiakassuhde, joka ei katkea ensimmäiseen reklamaatioon. Markkinointikolmiossa mielenkiinnon kohde on lupaus asiakkaalle sarake. Lupaus voi olla yrityksen puolelta esimerkiksi se, että tuote toimii seuraavat kaksi vuotta. Mikäli ei toimi, niin lupaus rikkoontuu ja asiakas joutuu reklamoimaan. Lupaus voi myös jatkua niinkin, että luvataan pitää asiakkaasta huolta myös kaupan jälkeen. Lupaukset toteutetaan kolmion toisessa kohdassa, jossa annetut lupaukset lunastetaan todeksi. Tässä kohti on myös mahdollista,

että lupaus rikotaan ja asiakkaasta tulee tyytymätön. (Zeithaml, Bitner & Gremler 2010.)

Seuraavaksi käydään läpi kuvioon 7 pohjautuen, että missä kohtaa yritys ei ole osannut ottaa huomioon reklamaatiota ja kuunnella asiakasta palvelun laatu-kuilun mallin näkökulmasta. Tässä kohti kyse ei ole strategiasta, ketteryudesta tai organisaation oppimisesta, mutta on syytä käydä tämä läpi, jotta ymmärretään kohta, missä reklamaatioita syntyy.



KUVIO 7 Palvelun laatu-kuilut (mukaillen Zeithaml ym. 2010, 3)

Zeithamlin ym. (2010) tutkimuksissa esiintyy väitteitä, että yrityksen johtajat eivät ole aina tietoisia siitä, mitä asiakkaan tarpeet ovat. Palvelun laatu-kuilun mallin kautta voidaan selittää missä kohtaa laadun odotukset eivät kohtaa koetun laadun kanssa ja missä kohti reklamaatioita yleensä syntyy. Reklamaatioita voidaan sijoittaa asiakkaan kuuntelemisen kohtaan. Laatu-kuiluja on muitakin, yhteensä viisi kappaletta (Zeithaml ym. 2010.), mutta tässä käsitellään vain asiakkaan kuuntelemiseen liittyvää kuilua, vaikka periaatteessa reklamaatio on mahdollista jossain määrin yhdistää muihinkin kuiluihin.

Koetun palvelun ero odotuksiin saattaa johtua siitä, etteivät yrityksen johtajat ole tietoisia siitä mitä asiakkaat odottavat. Syitä tähän on muun muassa se, etteivät johtajat asioi asiakkaiden kanssa eivätkä näin saa suoraa kontaktia asiakkaiden kanssa, jolloin tietämys heidän tarpeistaan jää ontoksi. Tähän ongelmaan on esitetty kolme eri strategiaa. Ensimmäisenä ehdotettuna strategiana on saada tietoa alhaalta ylöspäin esimerkiksi asiakaskyselyiden perusteella. Toinen strategia on asiakassuhteeseen panostaminen esimerkiksi asiakkaan paremmalla tuntemisella. (Zeithaml ym. 2010.) On hyvä huomata, että mikäli asiakkaan tuntee paremmin niin tietää tarkemmin, mitä asiakas yritykseltä odottaa saavansa. Tällöin pystytään vastaamaan tarkemmin asiakkaan vaatimuksiin, jolloin reklamaatioiden mahdollisuus vähenee. Kolmas ja viimeinen strategia keskittyy virheen välittömään korjaamiseen. Kaikissa yrityksissä tapahtuu virheitä, mutta niiden välitön

korjaaminen on olennaisen tärkeää. Olennaista on myös oppia virheistä, mistä reklamaatiot tulivat. Parhaimmillaan voidaan jopa vähentää asiakkaan kuuntelemista ja keskittyä muihin yrityksen perustoimintoihin. (Zeithaml ym. 2010.)

Ylipäättänsä reklamaatio on monivaiheinen prosessi, jossa on parhaimmillaan mukana koko organisaatio, jotta jokaista osa-aluetta voidaan parantaa. Slackin, Chambersin, Harlandin, Harrisonin ja Johnstonin (1998) mukaan oppiva organisaatio saa reklamaatioista tärkeää sekä ajankohtaista tietoa ja onnistuu näin myös parantamaan ja kehittämään sisäisiä prosesseja (Yilmaz ym. 2016). Reklamaatio olisi myös tärkeää nähdä positiivisena asiana, jossa organisaatio ottaa opiksi eikä vain kirjaa tietoa mekaanisesti ylös (Yilmaz ym. 2016). Positiivisuus on lähes välttämätöntä. Mikäli reklamaatioihin suhtaudutaan negatiivisesti, niin on uhkana, että niihin ei haluta paneutua tai niistä ei kulje tieto ylöspäin organisaatiossa. Reklamaatio olisi syytä ottaa osaksi strategiaa koko organisaatiossa, jotta oppimista myös tapahtuisi koko organisaation laajuudelta myös strategisen johtamisen kannalta. Pitkän aikavälin onnistumisen takaa vahva asiakastyytyväisyys (Stauss & Seidel 2019) ja reklamaatiossa on mahdollisuus parantaa tai huonontaa asiakastyytyväisyyttä. Reklamaatiossa on paljon potentiaalia, jota kannattaisi hyödyntää enemmän (Stauss & Seidel 2019). Mikäli organisaation sisäinen ympäristö on sellainen, että se voisi oppia, niin reklamaatiosta saa erinomaista tietoa parantamaan organisaation prosesseja ja menetelmiä. Se puolestaan vaatii vahvaa johtoa, hyviä työntekijöitä sekä oppivaa organisaatiota. Seuraavaksi tarkastellaan sellaista organisaatiosta, joka on valmis muutoksiin ja oppimiseen. Tällaisesta organisaatiosta yleensä käytetään termiä *ketterä*.

3 TOIMINNAN KEHITTÄMINEN KETTERÄSSÄ ORGANISAATIOSSA

3.1 Organisaation ketteryys

Strateginen päätöksenteko reklamaatioiden suhteen nivoutuu yhteen ketteryydessä, jossa reagoidaan reklamaation asettamiin vaatimuksiin ympäristöön mukautumisessa. Seuraavaksi käydään läpi lyhyesti mistä ketteryys on lähtenyt sekä miksi pelkkä strategia ei nykyään välttämättä enää riitä.

1900-luvulla uusinta uutta olivat hierarkkiset ja johtamispainotteiset organisaatiot sekä työtötehon ja parantuminen esimerkiksi tehtaissa. Esimerkiksi liukuhihnatyöskentelyn yleistyminen. 1900-luvun menetelmät eivät kuitenkaan vastaa nykypäivää eikä vastaa vaatimuksiin mitä kilpailuympäristö sille asettaa. (Kotter 2014.) Sen sijaan ketteryys on ollut pinnalla jo hetken aikaa. Jo aikaisemmin mainitut Porterin (1997) kolme perusstrategiaa eivät välttämättä päde kuin vain vakaassa ympäristössä. Nykyinen kilpailuympäristö on monimutkainen, nopeasti muuttuva ja vaatii erilaista otetta eikä pelkästään esimerkiksi kustannustehokkuuteen keskittyminen riitä, vaikka toki myös kustannustehokkuudelle voidaan löytää paikkansa erittäin vakaassa ja ennustettavissa ympäristössä. Perinteiset strategisen suunnittelun mallit on luotu erilaiseen maailmaan. Nykyisessä kilpailuympäristössä strategisen herkkyyden ja luovuuden tulee olla tärkeämmässä osassa. Ei riitä, että strategia yltyä vain pitkälle, mutta sitä on osattava myös muokata tilanteen vaatimalla tavalla. (Doz, Kosonen & Laukkanen 2008b.) Ketteryys on vastaus nopeatempoiseen ja muuttuvaan ympäristöön (Appelbaum, Calla, Desautels & Hasan 2017). Ketteryyttä on kuvailtu myös varsin monisanaisesti ja hieman abstraktein termein. Yang ja Liu (2012) ovat määritelleet organisaation ketteryyden monimutkaiseksi, moniulotteiseksi, konteksti riippuvaiseksi sekä kyvyksi reagoida ympäristön muutoksiin organisaation resurssien ja tietojen mahdollistamalla tavoilla (Appelbaum ym. 2017). Mistään erityisen yksiselitteisestä käsitteestä ei siis voida puhua. Kuitenkin nykyisessä kilpailuympäristössä ketteryys on lähes välttämätön strateginen valinta (Meredith & Francis 2000).

Doz, Kosonen ja Laukkanen (2008b) ovat puolestaan määritelleet strategiselle ketteryydelle kolme ulottuvuutta. Ensimmäinen on *strateginen herkkyyys*, jolla tarkoitetaan kykyä havainnoida ympäristöä ja sen muutoksia. Toinen ulottuvuus on *kollektiivinen sitoutuminen*, mikä tarkoittaa johdon yhteneväisyyttä sekä valmiuksia tehdä rohkeita päätöksiä. Kolmas ulottuvuus strategiselle ketteryydelle on *resurssien liikkuvuus*. Tällä tarkoitetaan yrityksen kykyä mukautua ja siirtää resursseja tarvittaville. Resurssien kohdentamisen ongelma on strategisen ketteryyden yksi haasteista. (Doz ym. 2008b.) Yhteenvetona Dozin ym. (2008b) määrittelyistä voidaan todeta, että puhutaan nopeasti mukautuvasta sekä reagoivasta organisaatiosta. Ketteryys ei myöskään ole yleispätevä ratkaisu jokaiselle yritykselle (Teece, David, Peteraf & Leih 2016). Mikäli markkinat ovat vakaat niin Teece ym. (2016) mukaan kannattaa keskittyä vain yrityksen perustointeihin. Vakailta markkinoilta tarkoitetaan ennustettavaa ja tunnettua käyttäytymistä. Jatkuva ja tarpeeton muutos on kuitenkin kallista ja johdolla on tässä rooli määrätä, miten paljon ketteryyttä tarvitaan (Teece ym. 2016). Ketterä yritys voi olla jopa hieman epävakaa, mutta ehkä juuri sen ansiosta se voi reagoida eri muutoksiin nopealla aikataululla (Doz & Kosonen 2008b). Organisaation vahvuus nopeasti muuttuvassa ympäristössä on mukautuvuus, joustavuus, nopeus, oppimiskyky sekä taidot strategisesti ohjata organisaatiota oikeaan suuntaan (Meredith & Francis 2000). Heidän mukaansa kilpailuedun säilyttäminen esimerkiksi erottautumisen mukaan ei ole enää järkevää, mikä olikin yksi Porterin (1997) perinteisistä strategioista.

Ketteryyttä voidaan avata myös Meredith ja Francis (2000) esittämällä nelikenttämallilla. Malli on jakautunut neljään ketteryyden osaan, jotka ovat *strategia*, *prosessit*, *sidosryhmät sekä työntekijät*. Tämä malli avaa ja kertoo, miten laaja käsite ketteryys on ja miten monta eri osa-aluetta ketteryys kattaa. Ketteryys on koko organisaatiota koskettava asia, mutta monista osa-alueista voidaan huomata, ettei kyseessä ole mikään nopea ihmelääke. Ensimmäinen kohta keskittyy *strategiaan*. Ketteryys strategiassa sisältää pitkälti samaa asiaa kuin perusstrategiassa ja sen käyttöönotosta organisaation tarpeisiin. Aikeisemmin todettiin, että strateginen johtaminen sisältää myös strategian suunnittelu, sen toteuttamisen sekä arvioinnin ja jälkikäteen myös valvonnan. Sen sijaan ongelmia näyttäisi olevan ketteryyden määrittelyssä organisaation sisällä, koska kun jälkikäteen mitataan onnistumista, niin ei välttämättä tiedetä mitä ketteryydestä mitattaisiin. (Hunger 2020) On olennaisen tärkeää ymmärtää ketteryyden tosiasiallinen tapa vaikuttaa, koska muuten mitataan olematonta ja ketteryys jää vain pelkäksi puheeksi, josta kukaan organisaatiossa ei hyödy. Tällöin reklamaatioista ei opita eikä organisaatio osaa muokkautua tarpeen mukaan. Mittaamisen tärkeys nousee siinä, että silloin voidaan jälkikäteen todeta strategisen valinnan ketteryyden olleen tehokas. Mallin toinen kohta perustuu *prosesseihin*, ongelmanratkaisuun, joustavuuteen sekä nopean korvaavien tai uusien tuotteiden hankintaan. Erityisesti tämä pätee pienempiin yrityksiin, joissa ei ole omaa tuotantokoneistoa. Päätöksenteosta korostetaan, että sen on oltava tehokas ja saatava voimaan koko organisaation tasolla nopeasti. (Hunger 2020.) Ketteryys ei saa jäädä pelkäksi johdon uudeksi työkaluksi, jota kukaan ei toteuta. Reklamaation voi nähdä ongelmaksi, joka

kaipaa ratkaisua ja prosessin hiomista. Tässä kohti tämän mallin toinen ulottuvuus sopii ottaa huomioon.

Mallin kolmas kohta liittyy *sidosryhmiin* ja mittaamiseen. Tämä jakautuu vielä useampaan teemaan kuten suorituskykyyn mittaaminen, asiakassuhteen ymmärtämiseen, yhdenmukaisiin toimittajiin sekä yhteistyöhön sidosryhmien kanssa. Suorituskyvyn mittaaminen viittaa siihen, että organisaatio tietää tosiasiallisen markkinavoimansa sekä volyyminsa markkinoilla, innovaatioiden määrän sekä inhimillisen pääoman määrän. Siis ikään kuin oman merkittävyytensä mittaamista. Teknologista kehitystä ja innovaatioita korostetaan, koska ketterä yritys on edelläkävijä eikä perässä kulkija. Asiakassuhteen ymmärtämisellä viitataan puolestaan asiakkaan tarpeiden parempaan ymmärtämiseen ja yrityksen toimintatapojen tai tuotteiden muokkaaminen nopeasti asiakkaan tarpeisiin. Ketterä yritys siis taipuu tällaiseenkin. Tämä tosin edellyttää yhdenmukaisia toimittajia, jotta voidaan varmistaa, että yrityksen toimitusketju pystyy tarjoamaan mahdollisuudet mukauttamaan tuotetta. Mikäli ongelmia olisi ketjun kanssa tai yhteistyökumppanit ovat epäluotettava, niin yritys ei pysty vastaamaan asiakkaan vaatimukseen. Olennaista olisikin jakaa yhteistyökumppaneiden tai tavarantotoimittajien kanssa yhteisiä tavoitteita ja näiden myötä jopa jakaa teknologista osaamista niihin päästäkseen. (Meredith & Francis 2000.) Neljäs kohta keskittyy *työntekijöihin ja ihmisiin*, mutta myös ihmisten johtamiseen. Työntekijät ovat olennainen osa ketteryyden mahdollistamisessa. Mallissa korostuu joustavat ja monitaitoiset työntekijät, nopea päätöksenteko sekä jatkuva oppiminen. Ketterä yritys vaatii nopeaa toimintaa ja se puolestaan heijastuu henkilöstöön. Tässä suhteessa joustava ja taitava henkilöstö on avaintekijöitä yrityksen onnistumiselle ja tarjoaa hyvän ilmapiirin uusille innovaatioille sekä jatkuvalla oppimisella. (Meredith & Francis 2000) Joustavat työntekijät osaavat korjata työskentelytapojaan saamansa palautteen pohjalta (Nijssen & Paauwe 2012). Tässä suhteessa ketterä yritys ei pysty toteuttamaan ketterää strategiaa, mikäli se ei omaa joustavia ja oppivia työntekijöitä. Ketteryyttä ei välttämättä tosin tarvita työtehtävissä, jotka muuttuvat hitaasti tai ovat hyvin rutiininomaisia ja toistavia. Toisaalta esimerkiksi uuden järjestelmän käyttöönotossa tarvitaan kaikilta työntekijöiltä nopeaa omaksumiskykyä.

Sinänsä edellä mainitut tekijät etenkin henkilöstön kohdalla ovat sellaisia, mitä moni työnantaja organisaatio haluaisi. Organisaation olisi myös syytä tunnustaa omaketteryytensä, kuten mallin toinen kohta sanoo. Mitään poikkeuksellista nämä mallit kohdat eivät tarjoa sellaisenaan, mutta on syytä huomata, että ketterä yritys vaatii näitä kaikkia toimiakseen. Ketterä yritys ei toimi ilman joustavia ja monitaitoisia työntekijöitä tai nopeaa päätöksentekoa yhdessä luotettavien tavarantotoimittajien kanssa, jotka jakavat samaa tavoitetta. Ilman näitä on myöskin vaikea olla innovatiivinen edelläkävijä. Meredithin ja Francisin (2000) tutkimukset ovat melkein kahden vuosikymmenen takaa, mutta asiat eivät ole

muuttuneet. Edelleen korostetaan inhimillistä pääomaa sekä nopeaa reagointia ympäristöön.

3.2 Konsulttien hyödyntäminen osana ketterää strategiaa

Yksi tutkimuskysymyksistä koski konsulttien käyttöä osana ketteryyttä ja kenties jopa reklamaatioiden suhteen. Konsultti on yrityksen ulkopuolinen henkilö, joka auttaa yrityksen päätöksenteossa. Konsultaatiolla voidaan tarkoittaa myös isomman ulkopuolisen ryhmän tai konsultaatioon erikoistuneen yrityksen ottamista organisaation tueksi. Armbrüster ja Glückler (2007), Cerruti ym. (2019) sekä Sturdy (2011) ovat todenneet, että etenkin strategiaa miettiessä yritykset ovat hyödyntäneet konsultteja entistä enemmän. Heidän mukaansa koko konsulttiala on jatkuvasti nousussa sekä jo olennainen osa yrityksen päätöksentekoprosessia koskien strategiaa. (De Keyser, Guiette & Vandenbempt 2021.)

Organisaation ketteryydessä on viime vuosina hyödynnetty konsultteja yhä enemmän määrin. Tämän takia ketteryyden käsittely sellaisenaan ei välttämättä palvele tarkoitustaan, koska kyseessä ei ole enää vain organisaation oma ketteruus. Vastoin yleistä käsitystä, konsulttien hyödyntäminen innovoinnissa alkaa saavuttamaan jopa standardin omaista mallia, jossa konsultteja hyödynnetään jatkuvasti hyvin samankaltaisesti esimerkiksi uuden haasteen edessä (Wright, Sturdy & Wylie 2012). Eli nykyään ei voida puhua poikkeuksellisesta käytöksestä, mikäli organisaatio käyttää konsultteja eri projekteissa tai organisaatiomuutoksissa.

Ketterä yritys on mainittu monine eri ominaisuuksineen esimerkiksi nopeana oppimiskykenä sekä omaa joustavia ja monitaitoisia työntekijöiltä. Huomiota herättää kysymykset missä määrin organisaatio on ketterä, mikäli johdon päätöksenteko on siirretty ulkopuolisille konsulteille. Onko silloin itse yritys ketterä vai sen palkkaamat konsultit? Cerrutin ym. (2019), Finchamin (1999), Nikolovan, Devinneyin (2012) ja Sturdyin ym. (2009) mukaan ulkopuolisilla konsulteilla on merkittävä vaikutus johdon päätöksentekoon (De Keyser ym. 2021). Yritys kohtaa tässä strategisen haasteen, kun johtajuutta on jaettu ja siirretty konsultaatiota tarjoavien yritysten pariin. On todettu, että konsultit tuovat pitkälti vain oman näkökulmansa esille. Mohen ja Seidlin (2011) mukaan konsulteilta puuttuvat organisaation ulkopuolisina jäseninä ne samat tavoitteet, joita yrityksen johdolla on. Konsulttien tuoma tunnevaikutus on myös merkittävässä osassa (De Keyser ym. 2021). Tällä tarkoitetaan esimerkiksi konsultin positiivista reaktiota palaverissa ehdotettuun strategiaan. Näin ollen konsultit voiva reaktioillaan, tahattomilla tai tahallisilla, vaikuttaa merkittävässä määrin yrityksen toimiin. Toisaalta konsultit voivat viedä yritystä aivan toiseen suuntaan kuin mitä yrityksen sisällä on ajateltu. Näin voisi kuvitella tapahtuvan etenkin tiukoissa valintatilanteissa, jossa yrityksen sisällä ei ole täyttä yksimielisyyttä, mutta konsultin mielipide saattaa saada mielipiteen kallistumaan tiettyyn suuntaan. Toisaalta, luottamuksen puuttuminen asianomaiseen herättää epäilyjä manipuloinnista (Doz, Kosonen & Laukkanen 2008a). Konsultteihin ei organisaation ulkopuolisina jäseninä välttämättä luoteta niin paljon. Tai voi olla, että luotetaan jopa enemmän

kuin organisaation sisäisiin. Jäljelle jää siis vaikea tilanne, jossa konsultit voivat kallistaa vaakaa organisaatiossa tiettyyn suuntaan.

Konsulttien mielipiteillä on tärkeä osa ketteryyteen pyrkivän organisaation oppimisprosessin edistämässä. Yritykset hyödyntävät nykyään laajasti konsultaatiota eri strategisissa valinnoissa, mutta ei voi olla varmaa, että molempien tavoite on sama. Tavoitellaanko esimerkiksi reklamaatio-ongelman suhteen pienempiä kustannuseriä vai parempaa asiakastyytyväisyyttä? Tai tavoitellaanko organisaation jatkuvaa oppimista vai pelkkää yksittäisen ongelman ratkaisua? Erityisesti teknologisiin haasteisiin haetaan apua ulkopuolisilta konsulteilta (Bianchi, Croce, Dell'Era, Di Benedetto & Frattini 2016) Haasteita voi reklamaatioiden suhteen tulla esimerkiksi viallisesta tuotteesta, jota ei osata korjata tai reklamaatiojärjestelmän ylläpidosta, joka vaatii laajaa osaamista mitä yrityksestä ei löydy. Kumpaankin voidaan hakea apua ulkopuolelta. Sen sijaan perustamalla erillisen tuotekehitysjärjestelmän organisaatio pystyy pitämään paremmin itsellään ydinosaamisen, eikä se menetä tietoaan niin paljon ulkopuolisille. Oma tuotekehitystiimi kuitenkin lisää hierarkiaa ja jäykkyyttä organisaatiossa. Vaihtoehto tälle on konsulttien käyttäminen, jolloin mahdollisesti voidaan hyödyntää ulkopuolisen yrityksen kontakteja sekä päästä käsiksi kaikkein innovatiivisimpaan tekniikkaan mihin organisaatiolla yksin ei olisi mahdollista päästä.

3.3 Miten reklamaatiot käsitellään perinteisessä hierarkkisessa ja ketterässä organisaatiossa?

Seuraavaksi selvennetään vielä perinteisen organisaation ja ketterän organisaation eroja reklamaatioiden käsittelyssä. Hierarkia on perinteisemmässä organisaatiossa olennainen osa toimintaa. Organisaatio on jäykkä ja hitaasti muuttuva. Hierarkkinen etäisyys tarkoittaa etäisyyttä johdon ja muiden organisaation jäsenten välillä. Tämä etäisyys aiheuttaa ongelmia muutosten läpiviennissä (Hill, Seo, Kang & Taylor 2012). Johto ei suoraan tiedä mitä asiakkaat heiltä odottavat, koska he eivät asioi suoraan heidän kanssaan (Zeithaml ym. 2010). Hierarkkisessa ympäristössä reklamaation kaiut eivät välttämättä ylety johtoon asti, jonka tehtävänä on tällaisessa organisaatiossa tehdä muutoksia. Organisaatorakenne saattaa rajoittaa strategista ketteryttä (Doz & Kosonen 2008b). Esimerkiksi hyvin tunnetusta Nokian tutkittu aiheeseen liittyen. Nokia sinänsä oli ketterä tiettyjen raamien sisällä, mutta strateginen näkökulma ja pitkän aikavälin tähtäin puuttui. Myös asiakaslähtöisen ajattelun puuttumista korostetaan. Tällaisesta organisaatiosta voidaan puhua hierarkkisena ja jäykkänä. Ei riitä, että ketteryys on vain pienen tiimin sisällä vaan sen pitää yltää pitemmälle. (Doz & Kosonen 2008a.)

Toisin kuin perinteisessä hierarkkisessa ympäristössä niin ketterässä organisaatiossa toiminta on kokonaisvaltaisempaa. Doz ja Kosonen (2008b) ehdottavat ratkaisuksi joustavaa ja moniulotteista organisaatiota, jolla pystytään irrottautumaan rakenteellisesta jäykkyydestä. Edellä mainittu on yhtenevää sen kanssa, että (Nijssen & Paauwe 2012) mukaan nimenomaan joustavat työntekijä osaavat muokata työskentelytapojaan palautteen pohjalta. Tämä on olennaista

reklamaatioiden suhteen. Toiminnan kehittämisen kannalta organisaation olisi syytä olla ketterä, nopea liikkeissään ja omaavan vastaavia työntekijöitä. Aikaisemmin esitettiin, että reklamaation olisi hyvä olla koko organisaatiota koskettava positiivinen asia. Ketterässä organisaatiossa toiminta on kokonaisvaltaisempaa ja on syytä nähdä yhteneväisyyksiä myös reklamaation ottamisesta kokonaisvaltaiseksi asiaksi, jossa koko organisaation toimintatapoja lähdetään muokkaamaan tarpeen pohjalta.

3.4 Ketterä organisaatio on jatkuvasti oppiva ja kehittyvä

Aikaisemmin on todettu strategian merkitys ja sisältö ja reklamaation tärkeys. Reklamaation tärkeyttä on perusteltu sekä esitelty, miten sen avulla voidaan korjata organisaation virheellisiä prosesseja tai epäkohtia. Strategia taas yksin on nykypäivänä hieman ontto asia eikä vastaa ympäristön vaatimuksiin. Ketterä organisaatio on mukautuva hyvien sidosryhmien ja työntekijöiden kanssa. Ketterässä organisaatiossa tapahtuu laajaa oppimista koko organisaation tasolla. Oppimisprosessi ja muutos on prosessi, josta tosin ketterät organisaatiot suoriutuvat riipasti (Harraf ym. 2015).

Ennen kuin ketteryyden vaatimia tarkastellaan, on korostettava visiota. Visio määrittää organisaation suunnan ja organisaatiot ilman visiota ovat tehottomia (Harraf ym. 2015). Visioksi olisi hyvä asettaa jotain vielä suurempaa, mielenkiintoisempaa ja mieleenpainuvampaa. Gioian ja Chittipeddin (1991) mukaan yritysten johtaja voidaan visioita nähdä luovana visionäärinä, joka jakaa visiota visioita eri sidosryhmille kuten alaisilleen (Sajasalo, Auvinen, Takala, Järvenpää, Sintonen 2016). Strategia voidaan mieltää joksikin ultimaattisesti tavoitteeksi, mikä ei välttämättä ole ehkä täysin realistinen, mutta siitä voi silti haaveilla. Myös strategia tulisi nähdä mielenkiintoisena. (Sajasalo ym. 2016.) Ennen kuin työntekijöiltä ja organisaatiolta voidaan vaatia ketteryyttä tiettyyn haluttuun suuntaan, vision on oltava kohdallaan. Ei ole mitään työntekijöiden kannalta epämotivoivampaa kuin pyrkiä kohti tavoitteetonta tilaa. Ja kuten sanottu kappaleen alussa, niin organisaatiot ilman visiota ovat tehottomia. Visio voi olla esimerkiksi organisaatio, joka oppii reklamaatioista eniten ja kehittää toimintaansa kaikkein tehokkaimmin reklamaation pohjalta ja on näin ollen merkittävä suunnannäyttävä alalla.

Organisaatio edellyttää oppivia työntekijöitä, jotka tarkastelevat ympäristön muutoksia, jotta niihin voidaan reagoida nopealla aikataululla. Ilman ketteriä oppimisstrategioita organisaation kyky vastata kilpailuun sekä ydinosaamiset heikenevät. (Armanious & Padgett 2021). Mitä ovat nämä ketterät oppimisstrategiat, joilla organisaatio voi vastata vaikka juuri reklamaatiossa tullessiin epäkohtiin, jotka työntekijät ovat huomanneet? Devarakonda (2019), Munteanu, Bibu, Nastase, Cristache ja Matis (2020) korostavat, että organisaation ketteryyttä voi saavuttaa vain asiantuntijoiden ja inhimillisten pääoman omaavilta työntekijöiltä, jotka tunnistavat muutoksen tarpeen (Armanious & Padgett 2021). Henkilöresurssien tärkeyttä on jo pitkään korostettu, mutta pelkästään sen toteaminen ei riitä. On syytä kiinnittää henkilöresursseihin tosiasiallista huomiota ja todeta,

että ne ovat yrityksen keino pärjätä muuttuvassa ympäristössä. Ketterä työvoima on lähes välttämättömyys vastata muuttuviin haasteisiin. (Munteanu ym. 2020.)

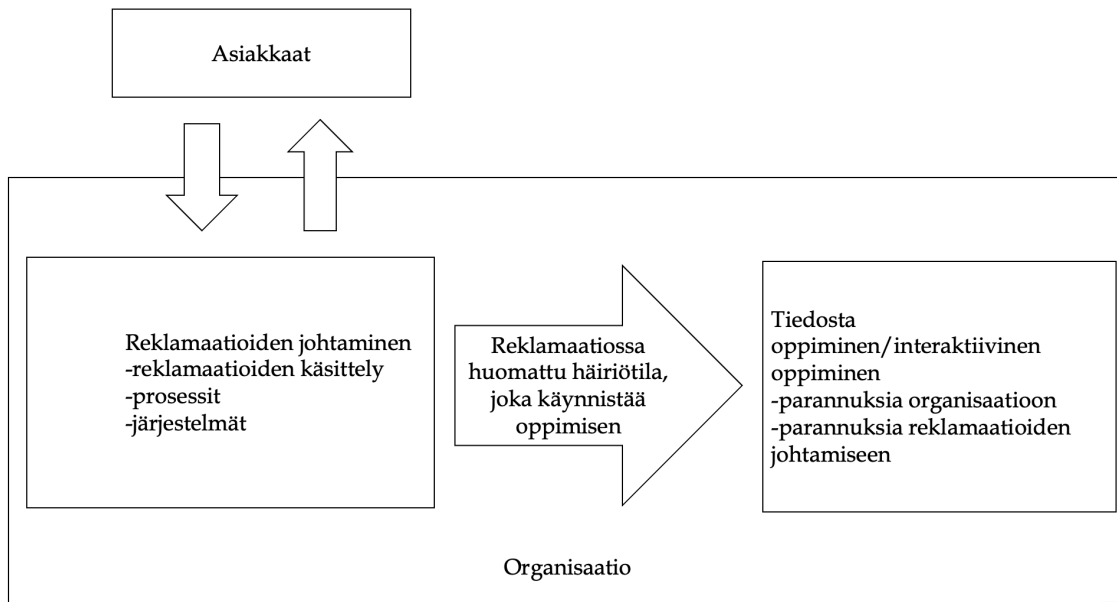
Armanious ja Padgett (2021) esittävät, että dynaamisessa ympäristössä toimivan ketterän organisaation jatkuva oppiminen ja innovaatiot ovat tärkeimpiä organisaatiota muokkaavia elementtejä. Nimenomaan tätä sisäistä ympäristöään kehittämällä ja keskittymällä siihen voidaan vastata ulkoisen ympäristön haasteisiin. Organisaation oppimisen kannalta tärkein on pitkälti inhimillinen pääoma. Organisaation oppimisesta seuraa innovaatioita sekä suorituskyvyn nousua. Näihin asioihin kuitenkin vaikuttaa ympäristön jatkuva muuttuvuuden taso, johtaminen sekä resurssien muokkautuvuus. (Patky 2020). Näitä asioita tarvitaan ketterässä organisaatiossa, joka on kestävä ympäristön muutokset ja osaa kohdentaa resurssejaan oikeisiin kohteisiin tarpeen tullen. Muun muassa resurssien liikkuvuus oli Dozin, Kososen ja Laukkasen (2008) mukaan yksi ketterän organisaation peruselementeistä.

Organisaation ketteryys kulminoituu sen oppimisprosessissa. Reklamaatio tarjoaa erinomaisen tilaisuuden organisaation kokonaisvaltaiseen oppimiseen. Harraf ym. (2015) ja Armanious & Padgett (2021) molemmat esittävät niin sanottua silmukkatyyliä organisaation oppimiseen. Silmukkatyyllillä oppimista voidaan myös sanoa jatkuvan parantamisen malliksi, jossa jo kehitettyä asiaa lähdetään kehittämään. Harraf ym. (2015) nostaa Dayerin (1998) yksisilmukkaoppimisen ja kaksoisilmukkaoppimisen esille. Yksisilmukkaoppiminen perustuu tiettyihin tavoitteisiin ja niihin pääsemiseen. Näitä tavoitteita harvemmin kyseenalaistetaan ja organisaatio saattaa polkea tietyllä tavalla paikallaan tai ei mene eteenpäin. Sen sijaan kaksoisilmukkaoppiminen haastaa jatkuvasti organisaatiota oppimaan enemmän. Kaksoisilmukkaoppiminen sopii paremmin ketterään organisaatioon. Näin siksi, koska kaksoisilmukassa oppiminen ei rajoitu tiettyihin rajoitteisiin kuten siihen, että tietty tavoite on saavutettu. Tässä kaksoisilmukassa tavoitteen saavuttaminen ei riitä vaan tavoitteen saavutettua on kyseenalaistettava tavoitetta ja kehitettävä uusia organisaation parantamisen kohteita. Jatkuva kyseenalaistus on jatkuvasti läsnä. Ketterä organisaatio on avoin muutokselle ja ymmärtää, että se on välttämätöntä nykyisessä kilpailuympäristössä. Tässä suhteen kaksoisilmukkaoppiminen ja jatkuva kyseenalaistaminen tavoitteisiin ja tuloksiin sopii tilanteeseen, jossa pyritään vastaamaan sisäisiin ja ulkoihin haasteisiin. (Harraf ym. 2015.)

Tämän lisäksi Armanious ja Padgett (2021) nostivat Argyriksen ja Schöinin (1978) mallista edellä mainittujen silmukoiden lisäksi kolmannen silmukkaoppimisen mallin. Siinä tähtäin on ennakoinnissa ja varautumisesta mahdollisiin ongelmiin. Tässä mallissa tiimit voivat ennakoivasti muuttaa organisaation kulttuuria ja käyttäytymistä vapautuakseen mahdollisiin haasteisiin. Ketterä organisaatio vastaa reklamaatioiden tuomiin haasteisiin myös tulevaisuudessa.

Tähän mennessä on perusteltu reklamaation tärkeyttä pitkän tähtäimen liiketoiminnassa, reklamaation merkityksestä osana strategiaa sekä ennen kaikkea sitä, miten ketterä organisaatio oppii reklamaatiosta. Tämä viimeinen on tämän tutkimuksen ydintä. Reklamaatioiden hallintaan liittyy usein reklamaatioiden johtaminen, jota hieman sivuttiin aikaisemmissa luvuissa, jossa esiteltiin eri strategioita reklamaatioiden hallintaa. On kuitenkin syytä tehdä selvä ero näiden välillä: varsinainen tarkastelun kohde on organisaation oppiminen, joka tapahtuu

reklamaatioihin pohjautuen. Kuvio 8 havainnollistaa reklamaation hallinnan ja organisaation oppimisen välisen yhteyden. On olennaista huomata, että mallin mukaan reklamaatioiden johtaminen ei sellaisenaan johda organisaation oppimiseen. Sen sijaan reklamaatio käynnistää organisaation oppimisen, joka tapahtuu ikään kuin erillään reklamaatioprosessista. (Vos ym. 2008.)



KUVIO 8 Organisaation oppiminen ja reklamaatioiden käsittelymalli (mukaillen Vos ym. 2008, 12).

Vos ym. (2008) esittämät mallit pohjautuvat Gnyawalyn ja Stewartin (2003) esittämään organisaation oppimisen malliin, missä viitataan tietoiseen ja interaktiiviseen oppimiseen. Mallin vasemmalla puolella on reklamaatioiden käsittelyprosessi, joka sisältää mm. valitusten käsittelyn, valvonnan ja analyysin. Jo tässä vaiheessa on mahdollista tehdä korjaavia toimenpiteitä reklamaatioiden käsittelyyn. Ero on kuitenkin se, ettei organisaatio kokonaisuudessa opi vaan oppimisprosessi on melko kapea, ulottuen vain reklamaatioiden käsittelyyn.

Mallissa on yhteneväisyyksiä jo aikaisemmin esitetystä Yilmaz ym. (2016) esittämässä mekaanisen ja orgaanisen oppimisen mallissa. Organisaation oppimisen malli jakautuu kahteen pääosaan. Ensimmäisessä on tiedosta oppiminen, mikäli keskitytään reklamaatioiden muodolliseen rekisteröintiin, prosesseihin ja analysointiin. Toisessa on kyse interaktiivisesta oppimisesta, jossa keskitytään eri ryhmien väliseen vuorovaikutukseen. Organisaation interaktiivinen oppiminen voi käytännössä sisältää moninaisia asioita. Yrityksen sisällä voidaan intrassa tiedottaa ongelmista ja parannushankkeista. Vuorovaikutusten lisääminen tulee myös kyseeseen, jotta voidaan syvällisemmin ymmärtää mikä aiheuttaa reklamaatioita. Vuorovaikutuksella voidaan tarkoittaa myös työntekijöiden ja eri tiimien keskinäistä kohtaamista, jotta tietoa voidaan vaihtaa. Erilaisten oppimisten jälkeen jälkiseuranta on tärkeää, jotta voidaan varmistua, että kehitystä on tapahtunut. On myös syytä siirtää standardimuotoiset reklamaatiot tietyn osaston tai

järjestelmän käsiteltäväksi. (Vos ym. 2008.) Tämän järjestelmän kehittämiseen on panostettava, jotta se toimii tarkoituksenmukaisesti eli vähentää rutiininomaista työtä. Näin voidaan siirtää työpanosta juurisyiden käsittelyyn sekä käyttää aikaa organisaation laajempaan oppimiseen. Tästä seuraa positiivinen kierre. Kuten aikaisemmin todettu, niin silmukkaoppimisella organisaatio voi jatkuvasti kehittää toimintaansa. Silmukkaoppiminen on erinomainen tapa tehostaa oppimista tiedosta oppimisen organisaatioissa. Oppiminen lähtee aina liikkeelle jostain tekijästä, ja mallin tapauksessa reklamaatiot toimivat tällaisena. Äärimmäisen tärkeää on tässä tapauksessa myös se, että reklamaatio todella tunnustetaan oppimisprosessin laukaisijana (Vos ym. 2008.). Reklamaatiota ei saa ajatella vain häiriötilana. Muuten organisaation oppiminen reklamaatiosta on vaikeaa tai jopa mahdotonta. Ongelma on yleensä seuraava koskien organisaation oppimista. Organisaation saadessa reklamaatio yleensä keskitytään sen nopeaan ratkaisemiseen. Sen sijaan aikaa ei välttämättä ole vuoropuheluun, kehittämiseen ja keskusteluun organisaation sisällä siitä, mikä meni väärin. Interaktiivinen oppimisprosessi pitää nostaa reklamaatioiden käsittelyn rinnalle, jotta tosiasiallista oppimista voi tapahtua. (Vos ym. 2008.)

3.5 Yhteenveto teoreettisesta taustasta

Kuvio 9 esittää yhteenvedon edellisistä luvuista. Kuvio on kuin alussa esitetty kuvio (KUVIO 1) tutkielman kulusta, mutta täydennettynä tiivistelmällä kustakin alueesta.

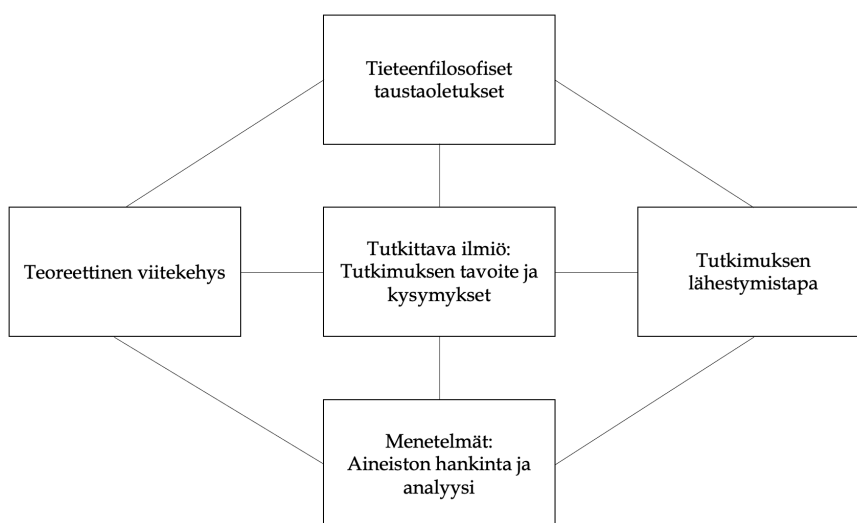


KUVIO 9 Tutkielman teemat ja pääsisältö tiivistettynä.

4 TUTKIMUSMENETELMÄT JA METODIT

4.1 Tutkimusmenetelmien valinta

Tutkimusmenetelmät ja metodit -osio rakentuu seuraavaan järjestykseen. Ensiksi valitaan tutkimusmenetelmät, jonka jälkeen pohjustetaan valittua haastattelututkimusta. Tämän jälkeen perustellaan analyysimenetelmät, jonka jälkeen avataan vielä aineiston hankintaa ja tutkimusprosessin kulkua. Tutkimus rakentuu seuraavasta kokonaisuudesta (KUVIO 10), joista teoreettinen viitekehys sekä tutkittava ilmiö on avattu aikaisemmissa luvuissa. Seuraavaksi avataan menetelmiä sekä tutkimuksen lähestymistapaa. Tieteenfilosofiset taustaoletukset jätetään pois, koska yhteiskuntatieteissä tällä ei ole merkitystä kuten vaikkapa luonnontieteissä (Puusa ym. 2020).



KUVIO 10 Tutkimuksen eri osa-alueet (mukaillen Puusa ym. 2020, 40).

Tutkimukset voidaan jakaa pääosin kahteen eri osaan. Kvantitatiivisella tutkimuksella tarkoitetaan määrällistä tutkimusotetta ja puolestaan kvalitatiivisella tutkimuksella laadullista tutkimusta. Tähän tutkimukseen on valittu laadullinen tutkimus, koska näin haastatteluaineistosta pystytään saamaan enemmän irti kuin määrällisesti mitattuna. Koska muutaman ihmisen haastattelu, antaisi määrällinen tutkimus antaisi mahdollisesti harhaanjohtavan tuloksen. Laadullinen tutkimus ei vastaa kysymyksiin missä määrin tai kuinka usein. Laadullisessa tutkimuksessa aineiston hankinnassa käytetään yleensä haastatteluja, dokumenttiaineistoa tai havainnointia. (Puusa ym. 2020.) Tässä tutkimuksessa pysytään haastatteluista kerätyssä aineistossa.

Laadullinen aineisto on usein rikas ja mielenkiintoinen ja siitä löytyy hyvä näkökulmia. Rikas aineisto voi olla samalla sekava ja vaikeasti luettava (Puusa ym. 2020). Myös Hirsjärvi ja Hurme (2008) alleviivaavat laadullisen aineiston monipuolisuutta etenkin siinä, että siitä yleensä löytyy näkökulmia, jotka eivät suoraan ole linjassa päälinjan kanssa. Tällä tarkoitetaan uusien, ehkä hieman yllättävienkin löydösten tekemistä, jotka voivat olla irrallaan aiheesta. Näin on myös tässä aineistossa, aiheen pitää olla tarkasti rajattu, jotta aineisto palvelisi mahdollisimman hyvin tutkimusta ja sen pääkysymyksiä liittyen ketterän organisaation oppimiseen ja toiminnan kehittämiseen reklamaation kautta. Myös tässä tutkimuksessa saatu aineisto oli rikas ja monipuolinen. Vaikka kaikkea aineistoa ei voida esitellä tässä tutkimuksessa niin tutkijalle itselleen haastattelut antoivat mielenkiintoisia näkökulmia ja uusia tapoja ajatella teemoihin liittyviä asioita.

4.2 Haastattelututkimus

Seuraavaksi käydään läpi haastattelututkimuksen perusteita sekä miksi tähän tutkimukseen sellainen on valittu. Potterin (1996) mukaan haastattelussa kerätään tietoa ihmisiltä kysymällä heiltä kysymyksiä (Polkinghorne 2005). Tyypillinen haastattelu kestää yleensä tunnin ja on kahdenkeskinen haastateltavan kanssa (Polkinghorne 2005). Haastattelulajeja ovat strukturoitu haastattelu, puolistrukturoitu haastattelu, syvähaastattelu, yksilö- tai ryhmähaastattelu sekä teemahaastattelu. Haastattelun etuna on, että voidaan valita henkilöitä, joilla on sopiva tietämys aiheesta (Sarajärvi & Tuomi 2018). Tässä tutkimuksessa haastattelut on tehty teemahaastattelulla, jossa kysymysrunko on pääpiirteissään sama kaikille haastateltaville, mutta haastateltava saa vapaasti vastata kysymyksiin toisin kuin strukturoidussa haastattelussa (Puusa ym. 2020.) Tämän lisäksi teemoista kysyttiin tarkentavia kysymyksiä ja keskustelu oli vapaampaa kuin pelkässä puolistrukturoidussa haastattelussa. Muita haastatteluosioita ei tämän tarkemmin käydä läpi, koska ne eivät ole oleellisia tämän tutkielman kannalta.

Kysymykseen nousee missä määrin kyse on normaalista haastattelusta ja missä määrin teemahaastattelusta. Puolistrukturoitu haastattelu sekoitetaan toisinaan virheellisesti teemahaastatteluun (Puusa ym. 2020). Kyseessä ei kuitenkaan ole täysin teemahaastattelu, koska kysymykset pyritään pitämään kaikille samoja. Tosin on huomioitava, että kysymyksen esittämismuoto saattaa hieman

vaihdella tilanteesta riippuen. Saattaa olla, että kysymys joudutaan jopa toistamaan tai muotoilemaan uudestaan, mikäli se ei avaudu haastateltavalle heti. Teemahaastattelussa keskustelu on lähes vapaata tiettyjen teemojen parissa. Keskustelut liittyvät tiettyihin teemoihin, mutta ei tarkkaan kysymysrunkoon. Nämä tiedyt teemat käydään haastattelussa läpi ja tutkijan päätöksen mukaan tutkija voi vain kuunnella tai välikommentoida välillä asioita (Puusa ym. 2020; Hirsjärvi & Hurme 2008). Teemahaastattelussa pyritään myös löytämään merkityksellisiä vastauksia tutkimuskysymyksen ja teemojen osalta. Toisaalta tässä tutkimuksessa haastattelurunko perustuu kolmeen teemaan, jotka sisältävät aiheesta kysymyksiä, joihin vastataan vapaasti. Tässä mielessä näen perustelluksi sanoa, että kyseessä on teemahaastattelu. Puolistrukuroitu haastattelu toimisi periaatteessa tässä tutkimuksessa, mutta koska kaikilla haastateltavilla ei ole samanlaista työtehtävää, niin täysin samojen kysymysten esittäminen ei olisi mielekästä. Sen takia valitsin teemahaastattelun, joka tehdään haastattelurungon pohjalta ja haastattelun aikana voidaan kysyä tarkentavia lisäkysymyksiä aiheesta.

Tarkoitus haastattelussa on saada mahdollisimman kattava kertomus siitä, mitä henkilöiden mukaan on tapahtunut. Keskeistä on saada niin paljon tietoa irti haastateltavasta kuin mahdollista (Polkinghorne 2005; Puusa ym. 2020). Haastattelun etu on siinä, että voidaan valita haastateltaviksi sellaisia henkilöitä, joilla tiedetään olevan tietoa ja kokemusta tutkittavasta aiheesta. Haastattelu sopii myös hyvin abstraktien aiheiden tutkimiseen. (Puusa ym. 2020.) Haastattelu sopii tähän tutkimukseen, koska organisaation oppiminen reklamaatiosta on abstrakti aihe, monimutkainen ja lisäksi on organisaatiosidonnaista minkälaisen oppiminen on. Haastattelijan tehtävä on auttaa haastateltavaa avaamaan kokemuksiaan, jonka takia haastattelun on oltava hyvä avoin ja luottamuksellinen keskustelu, jossa kokemuksia voidaan avata (Polkinghorne 2005). Myös Puusa ym. (2020) korostavat luottamuksen merkitystä haastattelussa. Haastattelu ei heidän mukaansa missään tapauksessa saa olla mekaaninen tai painostava. Haastatteluissa on myös se mielenkiintoinen ilmiö, että ne ovat vain muistikuvia menneisyydestä. Toisin sanoen ne eivät ole täydellisiä heijastuksia siitä mitä on tapahtunut. Laadullisessa tutkimuksessa on muistettava, että ihmiset ja tutkija ymmärtävät asian omasta näkökulmastaan ja oman tietämyksensä pohjalta. (Polkinghorne 2005; Puusa ym. 2020.)

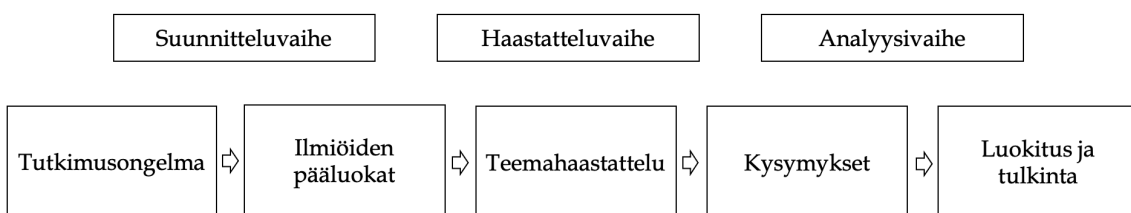
4.3 Aineiston analyysi

Aineiston analyysin tarkoituksena on tuottaa aineistosta kokonaisuus, jonka perusteella voi tehdä johtopäätöksiä tutkittavasta asiasta. Yksi käytetyimpiä laadullisen tutkimuksen menetelmiä on sisällönanalyysi. Pääpiirteissään se sisältää aineistoon tutustumista, aineiston pelkistämistä, teemoittelu ja tulkintaa. (Puusa ym. 2020.) Oikeastaan laadullisen tutkimuksen voi pitkälti sanoa olevan sisällönanalyysia (Sarajärvi & Tuomi 2018). Tässä tutkimuksessa tutkimusaineistoa analysoidaan sisällönanalyysillä. Analyysimenetelmiä on muitakin, kuten teemoittelu, diskurssianalyysi, narratiivinen analyysi, keskusteluanalyysi,

etnografia, sisällönanalyysi, verkostoanalyysi sekä visuaaliset menetelmät. Näitä muita menetelmiä ei käydä läpi, vaan keskitytään sisällönanalyysiin.

Paljon käytetystä sisällönanalyysistä ei ole täyttä yksimielisyyttä, ja sisällönanalyysin toteutustapa vaihtelee huomattavasti. Sisällönanalyysi sopii sellaisenaan erilaisiin organisaationallisiin ilmiöihin. (Duriau ym. 2007.) Tässä tutkimuksessa sisällönanalyysia voidaan käyttää hyvin tämän organisaation oppimisen ilmiöihin reklamaatioon liittyen. Sisällönanalyysissa on oikeastaan kaksi eri ulottuvuutta. Voidaan joko käsitellä tekstiä siihen liittyvien määrällisten ilmiöiden kautta kuten sanojen määrä tai toisekseen voidaan löytää sieltä syvällisempiä ilmiöitä. Tyypillinen tapaus on yrityksen vuosikertomus, jota ei ihan sellaisenaan kannata ymmärtää ilman sisällönanalyysia. Vuosikertomus voi sisältää puolueellisia ja tarkoituksenmukaisia tietoja, joita voidaan sisällönanalyysillä avata, jotta löydetään tarkempi merkitys sisällölle (Duriau ym. 2007). Tämän lisäksi on täysin puolueettomaan aineiston analyysiin ei tule pyrkiä, koska se on lähes mahdotonta tutkijan oman taustan takia. Myöskään aineisto ei pysty olemaan täysin puolueeton tai neutraali, koska oma maailmankuva vaikuttaa aina siihen mitä sanotaan. (Puusa ym. 2020.)

Tutkimus etenee teoriaohjaavaan sisällönanalyysiin. Tämä tarkoittaa sitä, että teoria antaa suuntaviivat aineiston analyysille, mutta varsinaisesti aineistoa ei testata sopivatko ne teoriaan yksi yhteen. Aineiston on vapaassa suhteessa teoriaan eikä tämän suhteen ole asetettu rajoja (Sarajärvi & Tuomi 2018). Teorialähtöisyys on valittu sen takia, koska tutkimuksen pohjana on teoria. Aineistoa käsitellään teoriaohjaavasti ja katsotaan mitä yhtäläisyyksiä aineistolla on teoriaan. Teoriaohjaava sisällönanalyysi antaa tilaa käsitellä aineistoa ja tehdä uusia löydöksiä aineistoon perustuen. Seuraavassa Hirsjärven ja Hurmeen (2008) esittämässä kuviossa nähdään teemahaastattelun tutkimuskokonaisuus. Malli sopii kuvaamaan myös teemahaastattelun etenemistä suunnitteluvaiheesta analyysivaiheeseen.



KUVIO 11 Tutkimushaastattelun vaiheet (mukaillen Hirsjärvi & Hurme, 2008, 67)

Kun aineisto on luettu ja tarkasteltu mitä se pitää sisällään, on syytä siirtyä teemoitteluun ja luokitukseen. Teemoittelussa nostetaan olennaiset teemat, jonka jälkeen analysoidaan ne valitulla menetelmällä. (Puusa ym. 2020.) Ideana on löytää tiettyä teemaa esittäviä ja kuvaavia näkökulmia aineistosta (Sarajärvi & Tuomi 2018). Tässä tapauksessa menetelmä on teorialähtöinen sisällönanalyysi. Periaatteessa tässä teemoittelussa voidaan mennä hyvin syvälle ja tarkkaan jaoteluun. Tässä tutkimuksessa teemoittelua tapahtuu lähinnä sen pohjalta, miten

teemahaastattelun kysymykset on jaoteltu. Aineisto on jaettu vielä tarkemmin eri teemoihin, joissa kunkin haastateltavan osuuksia käsitellään teeman mukaan.

4.4 Aineiston hankinta ja tutkimusprosessi

Aineisto hankittiin useammasta eri yrityksestä haastattelututkimuksen kautta. Haastateltavia oli kuusi (6 kpl), heillä kaikilla oli vastuullinen rooli eri autoliikkeissä ja olivat olleet tekemisissä reklamaatioiden ja toiminnan kehittämisen kanssa. Tämän lisäksi heillä oli näkemystä autoalasta ja organisaation kehittymisestä laajemminkin. Tarkemmin ei anonyymiyden vuoksi avata mitä autoliikkeitä henkilöt edustivat tai mikä oli heidän tarkka roolinsa yrityksissä. Yleisesti voidaan kuitenkin todeta, että kyseessä ei ollut pieniä yrityksiä.

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on selvittää, miten ketteryyteen pyrkivät organisaatiot hyödyntävät ja suhtautuvat reklamaatioon osana organisaation oppimista. Ketteryys on nykyään käytännössä välttämätön strateginen valinta (Meredith & Francis 2000), joten aineiston hankinnassa lähdetään siitä lähtökohdasta, että kohdeyritykset ovat ketteriä, jos ei muuten niin ainakin ne pyrkivät olemaan sellaisia. Kohdeyrityksiksi haluttiin sellaisia yrityksiä, joissa reklamaatioita tapahtuu paljon. Toisaalta tavoitteena oli saada mukaan sellainenkin yritys, jossa reklamaatioita ei tule paljon, jotta voidaan saada eri perspektiiviä aineistoon. Edellä mainittujen kaltaisiin yrityksiin päästiin haastattelemaan ja aineiston hankinta oli onnistunut prosessi. Liikkeiksi valittiin autoalan liikkeitä, koska ne ovat olleet julkisuudessa suuresta määrästä reklamaatioita. Julkisuudessa ne ovat olleet muun muassa Kuluttaja ja kilpailuviraston tilastoissa ja erilaisissa lehtijutuissa hankalien reklamaatiotapauksien takia.

Haastateltavia voi valita eri tyyleillä esimerkiksi lumipallotyyllillä. Lumipallotyyli etenee niin, että ensiksi haastatellaan muutamia tarkasti valittuja henkilöitä ja tämän jälkeen heiltä kysytään tuntevatko he ketään, joita tutkimus saattaisi kiinnostaa ja tulla haastateltaviksi. Tarkoituksenmukaisempaa on kuitenkin pienessä aineistossa valita ne, joista saa eniten informaatiota. (Polkinghorne 2005; Hirsjärvi & Hurme 2008.) Tässä myös onnistuttiin, koska pääsin haastattelemaan haluamiini yrityksiin sekä heidän kontaktiensa kautta lumipallotyyllillä sain loputkin haastateltavat. Pääasiassa lähestyin yrityksiä sähköpostin ja puhelimen kautta. Tarkoitus ei kuitenkaan ollut valita henkilöitä haastatteluun satunnaisesti tai koska he vain sattuivat pääsemään haastatteluun (Polkinghorne 2005; Hirsjärvi & Hurme 2008). Tällä tarkoitetaan sitä, että aivan kuka tahansa ei haastatteluun kelpaa edes lumipallotyyllissä, mutta tässä tutkimuksessa päästiin haastattelemaan juuri sellaisia asiantuntijoita, kuin oli tarkoituskin. Laadullisessa tutkimuksessa haastateltavia olisi hyvä olla jopa 15, mutta tässä tutkimuksessa tavoitteena oli saada kuusi haastateltavaa. Kuusi kappaletta riittää tähän tutkimukseen, koska haastatteluun valittiin ne, keitä on tarkoituskin valita, jolloin laatu pysyi mahdollisimman korkeana. Jokainen haastateltava toi olennaisen panoksensa haastatteluun. Näissä tapauksissa voidaan puhua myös harkinnanvaraisesta näytteestä (Hirsjärvi & Hurme 2008).

Haastatteluiden riittävyyttä voidaan todeta saturaatiolla. Saturaatiossa haastatteluista jatketaan siihen asti kunnes tutkijan mielestä lisähaastateltavat eivät anna enää merkittävää lisätietoa (Hirsjärvi & Hurme 2008). Kuutta haastateltavaa voidaan pitää tässä tutkimuksessa riittävänä, koska saatiin haastateltavaksi henkilöitä, joilla on tarpeellinen tietotaito ja tietämys aiheesta. Saturaatiossa onnistuttiin tutkimuksen kokoon nähden hyvin. Yrityksiä oli viisi kappaletta, ja jokaisella haastateltavalla oli laaja kokemus ja näkemys reklamaatioiden suhteesta ja miten toimintaa kehitetään niiden kautta. Myös konsulttien käytöstä jokaisella oli sanottavansa. Saturaation näkökulmasta myös laaja työkokemus, vastuutehtävät tai koulutus auttoi haastateltavia näkemään reklamaation laajemmalla kannalta kuin vain oman työtehtävän kannalta. Asioita osattiin nähdä koko organisaation tasolta, mutta myös aiempien työtehtävien kannalta missä haastateltavat olivat työskennelleet.

Varsinainen tutkimusprosessi aineiston kohdalla etenee seuraavanlaisesti. Haastatteluista käydyt aineistot litteroitiin eli kirjoitettiin auki tekstile. Kaikkea ei litteroitu vaan vain varsinaiset vastaukset ja ne litteroitiin vähemmän puhekieliseksi sisällön merkitystä muuttamatta. Aineistoa voi muuttaa vähemmän puhekieliseksi, kunhan ei muuta merkitystä (Hirsjärvi & Hurme 2008). Litteroitua aineistoa kertyi noin 25 sivua. Sivumäärä olisi ollut huomattavasti suurempi, mikäli olisi tehty täysin sanatarkasti esimerkiksi äännähdykset mukaan lukien. Haastattelut tehtiin Teamsin kautta ja keskustelu nauhoitettiin yliopiston verkkopalvelimelle. Litteroinnin jälkeen haastattelut välittömästi poistettiin sekä varmistettiin, etteivät ne jääneet Teamsiin tai yliopiston palvelimille. Litteroinnissa käytettiin koodeja haasteltavista, kuten H1, H2 jne., eikä litterointiin myöskään otettu yritysten nimiä, lukuja tai muitakaan tunnistettavia asioita. Ylipäätään varsinaisesti yritykset itsessään eivät olleet tutkimuksen mielenkiinnon kohde vaan se tietämys, miten reklamaatioihin suhtaudutaan tutkimuksen kohdeorganisaatiossa. Tutkimuksen valmistuttua myös litteroinnit poistettiin.

4.5 Tutkimuksen luotettavuus

Kuten kaikissa tutkimuksissa niin tässäkin tutkimuksessa on puutteensa. Ei ole olemassa täysin objektiivisia ja niin sanottua puhtaita tutkimuksia, vaan aina taustalla vaikuttaa tutkijan asettamat käsitteet, menetelmät ja tutkimusasetelma (Sarajärvi & Tuomi 2018). Laadullisen tutkimuksen luotettavuuden voi tiivistää kolmeen elementtiin, jotka ovat uskottavuus, luotettavuus ja eettisyys. Näistä jokaisen tulisi kuulua tutkimukseen. Uskottavuudella viitataan siihen, että kollegat tai suuri yleisö pitää tutkimusta uskottavana ja huolellisesti tehtynä. Luotettavuus viittaa puolestaan siihen, että lukija uskoo tutkijan käyttäneen hyviä ja oikeita menetelmiä ratkaistakseen tutkimusongelman. Viimeisenä elementtinä on eettisyys, jolla viitataan siihen, että tutkimuksen jokainen osa-alue on toteutettu sillä periaatteella, että niillä voisi toteuttaa minkä tahansa tutkimuksen. Eettisyydessä korostetaan myöskin, ettei tutkimuksesta saa olla haittaa siihen osallistuville ihmisille. (Puusa ym. 2020.) Uskottavuus ja luotettavuus korostuu tässä tutkimuksessa niin, että tutkimus on toteutettu yliopiston Pro gradu -ohjeiden

mukainen. On myös huomioitava, että tässä laadullisessa tutkimuksessa haastattavien määrä on hyvin pieni, muttei suinkaan merkityksetön. Aineiston laatu ei pohjaa sen suureen määrään, vaan sen laatuun ja tätä aineistoa analysoidaan eri menetelmillä. On kuitenkin vältettävä niin sanottujen isojen aasin siltojen tekemistä. Ylipäätään kun aineisto pohjaa pieneen joukkoon yksilöhaastatteluja niin ei sen ole tarkoitustaan vastata laajaan kysymykseen (Alasuutari 2012). Erityisesti kuitenkin eettisyys liittyy tähän tutkimukseen, koska aineisto saadaan haastattelututkimuksessa, jota on kohdeltava huolella. Aineisto on käsiteltävä niin, ettei se vuoda ulkopuolisille tai olisi yhdistettävissä haastatteluissa olleisiin henkilöihin. Mikäli aineistoa ei säilytetä tietoturvallisesti ja huolellisesti, niin ei voida puhua eettisesti kestävästi tehdystä tutkimuksesta. Tässä tutkimuksessa aineistoa säilytetään tietoturvallisesti mahdollisimman lyhytkestoisesti ja poistetaan heti litteroinnin jälkeen. Myöskään nimiä ei litteroinnissa ole enää mainittu.

Tyypillinen tapa arvioida tutkimusta on tutkimuksen valideetti ja reliabiliteetti. Valideetilla tarkoitetaan, että mitataan sitä mitä on tarkoituskin ja tarkastellaanko juuri sitä ilmiötä mitä halutaan mitata. Validiteetti jakautuu vielä sisäiseen ja ulkoiseen osioon. Sisäisessä tarkoitetaan suorien vaikutussuhteiden mittaamista, kun taas ulkoinen viittaa siihen, että tuloksien voidaan ajatella pätevän laajemmallekin kuten toisiin organisaatioihin. Reliabiliteetilla puolestaan viitataan tutkimuksen luotettavuutta, kuten sitä, että satunnaiset muuttujat eivät ole liikaa päässeet vaikuttamaan tutkimustulokseen. (Puusa ym. 2020.) Tämän tutkimuksen kannalta ulkoinen validiteetti ei ole toteutettavissa, eli tutkimustulosten ei voi ajatella toimivan myös muilla vastaavilla toimialoilla, koska tutkimusaineisto on kuitenkin verrattain suppea. Toisaalta, vaikka ulkoista validiteettia ei voi toteuttaa, niin pieniä vihjeitä tutkimus saattaa antaa mitä muissakin organisaatioissa on tapahtumassa. Näitä ei kuitenkaan pidetä totena, vaan lähinnä ideoita herättävinä tuloksina ja toisissa organisaatioissa pitäisi tehdä kokonaan uudet tutkimukset. On jopa puhuttu, onko valideetin ja reliabiliteetin käytössä enää järkeä, koska ne pohjautuvat olettamukseen objektiivisuudesta, jota on kuitenkin mahdotonta saavuttaa (Hirsjärvi & Hurme 2008). Tutkija ja haastattelija katsovat asioita tietyn maailmankuvan läpi (Polkinghorne 2005). Tässäkään mielessä tutkimus ei ole täysin neutraalia tai subjektiivista. Aina löytyy joku kulma, jonka kautta asiaa katsotaan. Täysin subjektiivitonta tutkimusta on käytännössä hyvin vaikea saada laadullisesta tutkimuksesta. Kyseessä on Pro gradu työ eikä vertaisarvioitu artikkeli, joten myös tämän perusteella tutkimuksen luotettavuutta on hyvä arvioida.

5 TULOKSET

Aineistosta saadut tulokset avataan samassa järjestyksessä kuin haastattelussa olevat teemat lähtien reklamaatiosta. Tämän jälkeen edetään järjestyksessä ketteryyteen pyrkivän organisaation oppimiseen reklamaatiosta ja konsulttien hyödyntämiseen. Lopuksi yhteenvedossa käsitellään näitä kaikkia yhdessä ja luodaan kuvio (KUVIO 12), josta näkee näiden vaikutussuhteet toisiinsa. Kuten aikaisemmin todettiin, niin lainaukset eivät ole täsmällisiä, vaan niistä on jätetty puhekielisiä sanoja selkeyden vuoksi pois ja korvattu selkeämmillä sanoilla. Myöskään äännähdyksiä ei ole otettu mukaan. Tutkimus tehtiin autoalan liikkeissä, joissa ainakin maineensa puolesta oli tunnistettavissa mainehaitta reklamaatioihin liittyen.

5.1 Reklamaatio

Tämän tutkimuksen tavoite on kuvata ja laadullisesti selittää reklamaatioihin suhtautumiseen ketteryyteen pyrkivissä organisaatioissa ja miten ne nähdään toiminnan kehittämisen kautta. Teoriaosiossa selitettiin myös reklamaatiota ylipäättään ja sen merkitystä liiketoiminnassa aina strategian tasolta ketteryyteen. Reklamaatiota autoalalla lähdettiin avaamaan siitä, että tunnistetaanko tällainen ongelma ylipäättensä alalla. Ja jos ei varsinaista ongelmaa, niin ainakin alan mainehaittana. Jokainen haastateltavista osasi tunnistaa autoalalle liitetyn mainehaitan reklamaatioihin liittyen. Tosin sen todettiin johtavan monestakin eri syystä, eikä suinkaan vähiten kirjavasta alasta, jossa on toimijoita aina pienistä yrityksissä valtakunnallisiin ketjuihin. Kysymys mainehaitasta ei ole varsinaisesti ketteryyteen liittyvä, mutta tämän tunnistetun ongelman avulla voidaan lähteä helpommin liikkeelle käsittelemään reklamaatiota osana organisaation toimintaa.

Tunnistan, tunnistan... Siinä on historiahaittaa, eli käytettyjen autojen kauppaa on tehty suomessa ja maailmalla monella eri tavalla. Se, että tehdään yksityiset ihmiset tekee kauppaa keskenään, sit sen lisäksi liikkeet tekee, liikkeet on ollu... se kirjo on ollut todella laaja. Itse olen viettänyt koko historiani ympäristössä, jossa vastuasiat ja luottamus, rehellisyys

on ollut ne arvot. Mutta varmasti liikkeitä toimii suomessa, missä arvot ei oo ihan samanlaisia, ja sitä kautta se maine tulee se mainehaitta tälle alalle. (H1)

Esille nousi aika vahvasti median tuoma julkisuus näille tapauksille, jotka ovat päätyneet jopa kuluttajariitalautakuntaan asti. H2 ja H3 nostivat iltapäivälehtien vaikutuksen maineeseen.

Tunnistan, autohan on talon jälkeen suomalaisille yleensä se suurin hankinta ja se herättää siten tunteita. Lehdistö myös tykkää revitellä raflaavilla otsikoilla... Tää on tunteellinen ostopäätös kovin usein ja rahallisesti merkittävä. Vastaavia otsikoita on vaikea repiä ruokakaupassa asioidessa, jos leipäpussi on pilaantunu. Kyl mä niinku tunnistan et mainetapaus täs on. (H2)

Kyllähän näitä niiku vähintään iltapäivälehdistä ja muilta sivuilta pääsee lukemaan et nyt on kuluttajalautakunnassa joku keissi, että on myyty huono auto tai ei olla tultu vastaan korjauskustannuksissa tai muuta. Selaista niiku, ei nyt päivittäistä, mutta viikottaista mediassa. (H3)

Tämän lisäksi myös nostettiin esille sitä tosiasiaa, että auto on suomalaisten yksi kalleimpia hankintoja ja nostaa paljon tunteita pintaan.

Autot on sellanen et herättää ihmisissä monenlaisia tunteita. Sellanen helppo kohde ja monestikin arvokkaita ostoksia on tai huoltotapauksetkin, voidaan puhua tuhansista euroista, niin ymmärrän, että herättää enemmän kiinnostusta kun yksittäiset vaikka vaatteisiin tai muihin liittyvät reklamaatiot. Et ne sit niiku ehkä pienempää närää herättää kuluttajissa. (H3)

Reklamaatiot olisi hyvä nähdä koko organisaation tasolla positiivisena asiana, jossa on tilaisuus oppia ja jopa korjata vikaan mennyt asiakassuhde (Yilmaz ym. 2016). Reklamaatiot nähdään kuitenkin usein uhkana, koska ne nähdään kustannustekijänä eikä mahdollisuutena vähentää virheitä jatkossa (Stauss & Seidel 2019). Reklamaatiot nähtiin aineiston perusteella pääosin positiivisena asiana, vaikka todettiin, että ne saattavat viedä aikaa ja vaivaa. Joissakin tapauksissa reklamaatio saattaa viedä hyvinkin paljon yksittäisen työntekijän aikaa.

Mun asemassa, mä nään ne positiivisena asiana. Mut varmasti meillä on niitä et yksittäinen työntekijä voi nähdä reklamaation negatiivisena asiana. Mut kyllähän se selvää on, et aina ku ihminen antaa palautetta niin kyllähän se positiivinen asia on. Jos taas jättää palautteen antamatta niin saattaa valittaa somessa tai tuttavilla tai sukulaisille ja se on taas paljon pahempi asia. Kyl mun on pakko sanoa et me nähdään se niinku positiivisena asiana. (H1)

H2 nosti esille myös sen, että reklamaatiossa nähdään, että jotain on mennyt pieleen. Pieleen mennyt asia ei ole lähtökohtaisesti positiivinen juttu ja sen selvittäminen vie resursseja.

Tietysti se (reklamaatio) on rasite jos puhutaan vaativimmista reklamaatioista. Yleensä sillon kun ne tulee mun pöydälle asti niin ne on menny jo

vinoon alkutaipaleella asti et ei oo asiakkaan kans löydetty yhteistä säveltä. Se on sit lähteny paisumaan se homma. Se vie aikaa, resursseja iha hirvee määrä selvittää taustoja et miten tää käännettäis voitoks. (H2)

Asiakas joka reklamoi haluaa ostaa meiltä jotai vaan haluaa ketoa meille et me ei olla onnistuttu. Se haluais et pystyttäis kääntää tää homma jotenki voitoks. Mä nään ne mahdollisuutena. (H2)

Myös H3 korosti reklamaatioiden vievän resursseja, vaikkakin myös tilaisuutena oppia. Zeithaml ym (2010.) mukaan reklamaatioista voidaan oppia niin, että tunnetaan myös asiakas paremmin. Tämä tarkoittaa, että voidaan keskittyä enemmän yrityksen perustoimintoihin, mikäli asiakas tunnetaan paremmin ja reklamaatiota tulee vähemmän.

Tottakai se vie, jos tulee tällanen palaute (reklamaatio) nii vie sen ajan meiltä. Joku sen käsittelee ja hoitaa. Sit jos on tällanen asia kiista, jota ei yhdellä puhelinsoitolla pysty ratkasemaan niin se sit vaatii niiku aikaa ja resursseja...Tottakai, lähtökohtaisesti me nähdään hyvänä asiana et me saadaa sitä palautetta, ei me voida muuten kehittyä. Mut tottakai täytyy rehellinen olla, et jokainen palaute on myös rasitteena meille sitte on meille niiku tekemisessä, et se on sit jostain muusta pois. (H3)

Jälleen nostettiin esille myös alan kirjava käytäntö ja myös suuret organisaatiot, joissa jokainen ei välttämättä osaa nähdä reklamaatiota positiivisena asiana vaan lähinnä käytännön työtä haittaavana. Kustannuksilla on näytetty olevan merkittävä vaikutus reklamaatioiden käsittelyyn. Kustannusten pelkääminen voi osaltaan vaikuttaa reklamaatioihin suhtautumisiin. Toisaalta kustannukset nähtiin myös investointeina, kuten ne parhaassa tapauksessa pystyisikin näkemään. Reklamaation käsittelykustannukset tulisi nähdä investointina, mutta on myös mahdollista, että ne nähdään organisaatiossa uhkana kustannusten takia (Stauss & Seidel 2019.) Kustannustekijät osaltaan voivat toimia pelotteena ja esteenä ketteryyden myötä tapahtuvalle oppimiselle ja toiminnan kehittämiseksi. Näin voi kuvitella tapahtuvan etenkin pienissä yrityksissä, joissa ei ole varattu tarpeeksi resursseja reklamaatioihin ja niitä ei kyetä näkemään osana pitkän aikavälin liiketoimintaa.

Aina vaatii (reklamaatiot) vähän niitä kustannuksiaki mut kyl mä nään aika usein et se sen asiakkaan uskollisuuden kautta ja asiakastyytyvyyden kautta antaa myös joskus niiku takasinpäin. (H4)

Välillä ei ajatella kokonaisuhyötyä siellä kentällä. Nähdään ehkä vain se oma kustannuspaikka ja oma lompakko lähitulevaisuudessa. Et jos joku reklamaation hoitaminen maksaa jotain nii sellasia ei sit haluta tehdä. (H4)

Yilmaz ym. (2016) nostivat esille reklamaatioiden käsittelyssä orgaanisen ja mekaanisen käsittelytavan. Orgaaninen liittyy oppimiseen ja kehittämiseen ja mekaaninen puolestaan reklamaatioiden kirjaamiseen. Pitkällä aikavälillä orgaaninen lähestymistapa nähtiin tärkeämpänä pitkän aikavälin toiminnan kannalta. Toisaalta mekaanista lähestymistapaa, missä korostetaan reklamaatioiden

käsittelyä, kirjaamista ei saa unohtaa (Yilmaz ym. 2016) Kysyttäessä erillisistä kirjausjärjestelmistä reklamaatioille vastaukset olivat vaihtelevia. Kirjausjärjestelmät osoittautuivat kirjaviksi eikä kaikissa nopeissa reklamaatioissa kirjausta välttämättä edes tehty. Tässä on tutkimuksen yksi löydöksistä ja selvästi yksi kehittämisen kohteista. Seuraavassa H5 sanoo joidenkin reklamaatioiden olevan niin pieniä, että ne kannattaa vain mahdollisimman matalalla kynnyksellä hoitaa nopeasti pois alta. Staussin ja Seidelin (2019) nelimallin mukaan tällaisissa tapauksissa voi olla kyse rutiinomaisten reklamaatioiden hoitamisesta. Merkitystä on tällöin sillä, miten saadaan mahdollisimman kustannustehokkaasti hoidettua tilanne. Nelimallin mukaan tämä johtaa tehokkuus ensin tyyppiseen reklamaatioiden hoitoon. (Stauss & Seide 2019). Yleisesti ottaen näyttäisi siltä, että suositaan nelimallin asiakas ensin tyyppistä ajattelua, mutta toisaalta kirjaaminen saattaa jäädä löyhäksi.

Pieniin asioihin käytetään maalaisjärkeä. Muussa tapauksessa myyjällä on kaikki tarvittava tieto. Se kirjataan meille. Sen jälkeen ku ne on ottanu ne tiedot ne kertoo sillä hetkellä, että koska he palaa asiakkaalle asiasta. Kaikki tapaukset ei kirjautu. Niitten pitäisi käytännössä kirjautua. (H5)

Myös H3 korosti asioiden hoitamista matalalla tasolla liikkeen tasolla.

Pyritään hoitamaan aina liikkeen tasolla, koska siel on se paras ymmärrys siitä tapahtuneesta. Se on helpointa asiakkaalle, että meille, että pystytään ratkasemaan sillä tasolla, eikä et lähetään eskaloimaan. Se vie meidän, että asiakkaan aikaa. (H3)

Tietyissä tapauksissa tehokkuus on perusteltua ja myös asiakkaat arvostavat asioiden nopeaa hoitamista ja myös mahdollisesti asiakkaan kannalta asian tehokas hoito on miellyttävä tapa edetä reklamaatiossa kuten H5 korostaa. Kenties juuri puhelinkeskusteluita on vaikea tai työläs lähteä kirjaamaan ylös.

Ku se on kuitenkin puhelinkeskustelu asiakas soittaa 90 % tapauksissa näistä tilanteista, koska se on sellanen tilanne et halutaan edetä nopeasti. (H5)

Suurimmilta osin reklamaatiöväylät olivat kirjavia ja etenivät moninaisimpien väylien kautta, eivätkä myöskään jääneet aina kirjauskantaan.

Joo, just nää niiku viralliset tapahtuman jälkeiset tai nettilomakkeen kautta tulleet palautteet kirjautuu suoraan. (H3)

Et et kyllähän meille tulee paljon palautetta mitä ei jää kirjauskantaan. Ei me sitä voida välttää. Et kuitenkin suurin osa kirjautuu yhteen paikkaan mistä niitä voidaan nähdä. (H3)

Sinne asiakkaan taakse usein ne reklamaatiot kirjataan. Asiakaskommunkaatioon sit ne kirjataan. (H1)

Vähän riippuu mistä ne tulee. Ei oo... Jos tarkotat et joku järjestelmä johon systemaattisesti vietäisiin niin ei ole. Et ei niitä viedä mihinkään järjestelmään erikseen et sit ne käsitellään sähköposteitse ja tota... Tai mikä se

tapa nyt sattuu oleekaan et ne jää sit sinne sähköpostiin kirjallisena ylös.
(H4)

Toisaalta H4 korosti reklamaatioiden määrää sen verran alhaisena, ettei erilliselle järjestelmälle ole nähty tarvetta. Kuten H5 edellä korosti, asiat saadaan nopeasti puhelimitse hoidettua myyjän ja asiakkaan välillä, vaikka niissäkin tapauksissa usein jää sähköpostiin jokin merkintä.

Joo kyllä, se polkuhan on se et paikallinen esimies, joka niitä käsittelee myyntipäälliköt, työnjohtajat ja tälläset. Kyllähän se jakaantuu se määrä sit useammalle ihmiselle. Se et mikä on se määrä nii kyllähän se on aika pieni. (H4)

Riskinä reklamaatioiden käsittelyssä on niiden jääminen pelkästään asiakasrajapintaan tai myyjä-asiakas tasolle tietoon. Näin ollen johto ei välttämättä tiedä mitä asiakkaat organisaatiolta odottavat, koska he eivät asioi suoraan asiakkaiden kanssa (Zeithaml ym. 2010). Johto tai päättävä taho ei välttämättä saa tietää riittävällä tasolla, mistä reklamaatiot johtuvat. Aineistossa ei esiintynyt tietoa, että reklamaatiotapaukset jäisivät pimentoon johdolta. Sen sijaan päinvastoin, asiakkaat ovat monessa tapauksessa yhteyksissä suoraan ylemmille tasoille, joista asia vieritetään takaisin hallinnossa alaspäin. Tietyissä tapauksissa organisaatorakenne saattaa rajoittaa strategista ketteryyttä ja toisin kuin hierarkkisessa, niin ketterässä organisaatiossa toiminta on kokonaisvaltaisempaa (Doz & Kosonen 2008b). Tässä suhteessa toiminta on kokonaisvaltaista, koska aineiston perusteella johdolta ei jäänyt pimentoon, mikäli jostain asiasta tulee huomattavan paljon reklamaatioita. Toki on huomattava, ettei ole suoranaisesti johdon asia ottaa kantaan pieniin pienempiin ja rutiininomaisiin reklamaatioihin. H4 toteaa johdon olevan perillä päivittäisestä tekemisestä. Puolestaan H3 toteaa johdon olevan perillä yleisellä tasolla siitä, mistä reklamaatioita tulee. Kyseessä on iso organisaatio, eikä isomman organisaation johdolla ole intressejä ottaa kantaa yksittäisiin reklamaatioihin.

Joo kyllä se tulee ihan hyvin. Näkisin et aika hyvin on se johto mukana tässä ja hyvin kärryillä hyvin tässä arjen tekemisissä ja reklamaatioissa. Et se vuoropuhelu kyllä toimii tässä. (H4)

Yleisellä tasolla olevat eivät rupee yksittäisiä tapauksiin puuttumaan, koska niitä kuitenkin tulee melkoinen määrä päivittäisellä tasolla. Sit meil on kuitenkin tää isomman kuvan taso, kaikki tää massa kerätään yhteen ja halutaan ymmärtää et mitä aiheita ne palautteet koskee... Sitä ajatellaan kahdella tasolla, sekä ylätasolla missä ei yksittäiseen palautteeseen puututa vaan enemmänkin ne teemat, ne yleistason luvut. (H3)

Asiakkaat eivät ilmeisesti täysin tiedä kenelle reklamoida tai eivät usko kenenkään muun kuin johtajien pystyvän vaikuttavan reklamaatioon, koska ovat yhteyksissä suoraan organisaation johtoon. H1 ja H2 mainitsevat tästä ongelmasta seuraavasti.

Joo, prosessi menee niin, että jengi kaivaa pääjehuista asti yhteystietoja ja lähettelee sinne meilejä. Ja jos puhutaan toimitusjohtajasta tai

pääjohtajatason ihmisistä niin heillä oo mitää mahdollisuutta vastata täl-
läsiin asiakasreklamaatioihin. Sit ne taas välittyy takas tänne alemmas
mulle jonkun välijohtajaportaan kautta. Valuu ylhäältä sit alaspäin. Asiak-
kailla on sellanen käsitys et jos reklamoi pääjohtajalle niin kaikki muuttuu
sitten hyväksi mut eihän se nyt ihan näin mene et pelisäännöt meil täs
niiku on. (H2)

Ja tututhan soittelee, jos joku menee pieleen, ne soittaa suoraan sit sinne
ylös, ei ne soita siihen väliin. (H1)

Varsinaisina löydöksinä voidaan reklamaatioista todeta kaksi asiaa. Ensinnäkin
kenties jopa huomattava osa reklamaatioista jää kirjaamatta ja toisekseen asiak-
kaat eivät täysin ilmeisesti tiedä kenelle reklamoisivat, jolloin he reklamoivat
suoraan johdolle. Ketterä organisaatio puuttuu nopeasti ongelmakohtiin ja mu-
kauttaa toimintaansa esimerkiksi juuri edellä mainittuihin ongelmakohtiin poh-
jautuen. Tätä ketteryysteemaa käsitellään seuraavaksi.

5.2 Ketterän organisaation oppiminen reklamaatiossa

Mitä tulee organisaation ketteryyteen, niin se on nykyisessä kilpailuympäristössä
välttämätön strateginen valinta. Ketteryydellä tarkoitetaan sitä, että organisaatio
on mukautuvainen ympäristön haasteisiin ja muutoksiin hyvinkin nopeasti. Ket-
teryydessä on tärkeää myös nopeasti oppiva ja mukautuva henkilökunta, joka
mahdollistaa ketteryyden (Meredith & Francis 2000). Mikäli organisaatio ei ky-
kene mukauttamaan toimintaansa nopeasti ympäristön vaatimuksiin, niin on ris-
kinä pudota kilpailusta pois. Tutkimuksessa keskityttiin siihen, miten reklamaa-
tioita hyödynnetään ketteryyteen pyrkivissä organisaatioissa toiminnan kehittä-
miseen. Ketterä organisaatio oppii myös reklamaatioista. Yhteenvetona voidaan
todeta, että reklamaatiot kyllä nähtiin tärkeänä asiana, mutta iso osa reklamaati-
oista valuu ohi. Organisaatiot kuitenkin yleisesti kokivat, että reklamaatiot olivat
hallinnassa ja mikäli jossain on suurempaa vikaa, niin se saadaan kyllä hoidettua
ja toimintaa nopeasti mukautettua tarpeen tullen. H1 nostaa seuraavaksi esille
päivittäisen ketteryyden, mutta myös pitemmän aikavälin strategian.

Kyllähän mä sen voisin sanoa, et tän asiakaspinnan pitää olla ketterä. Ja
sehän on iha sitä päivittäistä, viikottaista ohjaamista. (H1)

Niihin poikkeamiin pyritään koko ajan reagoimaan. Eli kyl mä voisin sa-
noa et myynnin ohjauksen kannalta ollaan todella ketteriä. Mut tokihan
meillä on sit se konserni, joka valuttaa asiat meille nii meil on pidemmän
aikavälin tavoitteet. Meil on tääl strategiakaudet, jotka vaihtelee. (H1)

Myös kilpailijoiden seuraaminen on yksi tärkeä elementti, mikä jälleen on tär-
keää ketterälle organisaatiolla. Ketterä organisaatio seuraa ympärillään tapahtu-
via muutoksia.

Myyjät alkaa sitä myymään ja markkinoidaan sitä ja sit me seurataan sitä päivittäin et miten se menee kaupaks. Eli ehkä tää on nyt hyvä esimerkki siitä strategian ja päivittäisen tekemisen kanssa. (H1)

Ylipäätänsä nähtiin päivittäinen tekeminen melko ketteränä, mutta haasteita oli siinä, ettei suuri organisaatio pysty tekemään nopeasti muutoksia. Myös historian painolasti on mukana, koska organisaatiolla saattoi olla pitkät perinteet ja totutut tavat tehdä.

Kyl jos on jotain, mikä vaatii nopeaa reagointia nii kyllä me pystytään. Voidaan kyllä olla ketteriä ja tehdä nopeasti muutoksia. Tällaisia asioita kuten pandemia on aiheuttanu tilanteita et miten toimitaan. Mut sit taas siinä me ollaan vähä niinku kankeita et prosessimainen toimintatapa ja totuttu tekemään asiat...Et ruvetaan joskus miettimään vähä liikaakin et mietitään kaikki mahdolliset. (H4)

Varmasti pystyttäis olemaan ketterämpiä. Iso laiva, tässäkin sellanen, et iso kuva ja pienempi kuva pienen toimijan tasolla nopeastikin pystytään sitä sit mukauttamaan. Sit me mietitään, vaikka koko (yrityksen nimi) ohjeistuksia, et vaikka miten asiakasyhteydenottoja käsitellään. Halutaan toimia ja seurataan, niin siinä on sit niiku isompi homma. Ketteryyttäkin löytyy, mutta kyllä siinä on luonnollisesti isoa muutosta tehdä niin kokonaisuuteen ja tapan toimia. Skaala on sen verran iso et se ei helposti tapahdu. (H3)

H3 korostaa myös nopeaa koulutusta tarpeen tullen, mutta myös kirjallisuudessa mainittua asiaa, että asiakas haluaa tulla kuulluksi ja huomioduksi. Bolkan ym. (2010) mukaan asiakas haluaa tulla organisaation puolelta huomatuksi siihen, miten reklamaatioon reagoidaan.

Mut kyllä sit niiku tälläset yleiset kommunikaatioon liittyvät asiat. Tai miten pidetään asiakas tietoisena huollon etenemisestä tai hän on tilannut auton nii miten se etenee. (H3)

Edellisten lisäksi H2 mainitsee vahvan tahtotilan siihen, että myös itse organisaatio haluaa tehdä muutoksia ja olla entistä ketterämpi.

Historiallisesti ei, mutta nykyään kyllä. Siiloutunu vanhakantanen organisaatio, mut jos puhutaan meidän autokaupasta niin viimeisen parin vuoden aikana on tullu tosi paljon muutoksia ja ravisteltu rakenteita. Paljon halutaan muuttua ja paljon on tehty. (H2)

Toiminnan mukauttaminen reklamaatioihin pohjautuen jakoi näkökulmia siitä, miten paljon sen perusteella kannattaa toimintaa muokata. Osa reklamaatioista, kuten edellä mainittiin, kuitenkin valuu varsinaisen tiedonkeruun kuten lomakkeiden ohi suoraan asiaa hoitavalle myyjälle tai huoltopäällikölle. Mutta mikäli kuitenkin ilmenee, että on olemassa kohde, johon täytyisi kiinnittää huomiota, niin reklamaatioihin pohjautuen muutokset nähtiin tärkeänä. Yksi ketteryyden ulottuvuus on strateginen liikkuvuus, jolla tarkoitetaan yrityksen kykyä mukauttaa ja siirtää toimintaa tarvittaville kohteille (Doz ym. 2008b.) Näissä isommissa linjoissa nähtiin tärkeänä resurssien liikkuvuus, jotta saadaan reklamaatioissa

esiintynyt virhe mahdollisimman nopeasti korjattua. H5 lähtee siitä, että muutos tapahtuu esimiesten kautta, jotka johtavat muutokset tiimiäänsä. Aihe liittyy henkilöstöön, jota seuraavaksi käsitellään.

Joku johtaja voi sit ottaa sen hetkisen asian esille. Mut eniten me koulutetaan meidän päälliköitä, meidän päälliköt on se jota me ohjataan eniten. Meil on kuus seittämän sellasia päivän valmennuksia ja käytetään ulkopuolisia. Ketterydestä, me ollaan iso ketju, me ajatellaan et se on vähä niiku pienin joukkueiden kautta et se päällikkö johtaa sitä homma ja se on lähellä ja johtaa sitä porukkaa. (H5)

Meredithin ja Franciksen (2000) esittämä malli jakautuu neljään eri kohtaan, jotka ovat strategia, prosessit, sidosryhmät sekä työntekijät. Erityisenä tarkastelun kohteena olivat työntekijät, joista esitettiin kysymyksiä, että ovatko he halukkaita tai kykeneväisiä oppimaan ja tekemään muutoksia omaan toimintaansa. Meredithin ja Franciksen (2000) mukaan ketterän organisaation työntekijöiden olisi oltava joustavia ja monitaitoisia. Tämän lisäksi olisi syytä osata korjata toimintaansa palautteen pohjalta (Nijssen & Paauwe 2012). Haastattelun kysymykset koskivat kokevatko he työntekijöiden olevan mukautuvia ja halukkaita oppimaan uutta. Mainintaa oli siitä, että osan työtehtävät ovat hyvin selkeitä eivätkä välttämättä edellytä jatkuvaa mukautumista ja ketteryttä. H1 korosti systemaattisuutta työntekijöissä.

On ja ei. Että kyllähä parhaat työntekijät, tai niiden ominaisuudet on just systemaattisuus, oman, mä puhun paljon oman ajan suunnittelusta... Se on se mihin men halutaan viedä sitä parantamista et systemaattinen tekeminen ja määrättyjen prosessien, myynti ja huoltoprosessit. Inhimillisellä otteella jatkuvaa parantamista. Pitää koko ajan kyseenalaistaa et onks se prosessi ok. (H1)

H2 puolestaan totesi, etteivät suinkaan kaikki ole muutosten keskellä halukkaita muuttumaan, mutta organisaatio edellyttää myös ketteriä työntekijöitä. Tämän lisäksi H2 totesi, että ketteryteen pyritään, mutta täysin ketteriä ei vielä olla.

Kaikki ei oo ollu halukkaita muuttumaan...nii siis sillai et ei oikee oo enää tilaa sellasille ihmisille, jotka poteroituu voimakkaasti vanhaan kiinni. Kyl meillä se tahtotila on uudistaa voimakkaasti ja tehdä muutoksia ja on nää isot muutosohjelmat mistä mä puhuin... Halutaan olla asiakaslähtöisiä ja ketterämpiä. Kyl tähä lyödään isosti paukkuja. (H2)

H3 ja H4 totesivat monenlaista erilaista työntekijää löytyvän. H3 korosti myös organisaatiokulttuuria, jonka olisi oltava oppimista ja ketteryttä tukevia.

On meillä sellasia työntekijöitä...Sekä että löytyy. Eri ikäluokkia, että tota... ja tietenki monella on hyvin selkeä se työnkuva. (H4)

Monenlaisia varmasti on. Jatkovaa tekemistä millä saadaan koko porukka menemään yhteen suuntaa. Suuri osa suhtautuu positiivisesti. Ainahan ihmisistä on kyse et voidaan kokea erilaisia kohtuuttomia vaatimuksia. Mut se on niiku kulttuuri, joka pitää olla kunnossa ja muilla ratkaisuilla tukea ja helpottaa sitä. (H3)

H5 puolestaan toi esille, että mikäli kyseessä on nuori työntekijä, jolla ei ole vaikiintuneita työtapoja, niin tällainen yleensä oppii nopeasti uusia tapoja toimia.

Joo, mitä nuorempi niin sen paremmin oppii. Mitä vähemmän pohjaa nii ne oppii.... Pääsääntöinen juttu on, että jos ne hyviä myyjäjä nii ne opettelee eri välineiden käytön. (H5)

Yhteenvedona voidaan todeta, että työntekijät miellettiin oppiviksi ja he mielsivät oppimisen positiiviseksi asiaksi. Vaihtelua kuitenkin esiintyi, koska kaikki eivät ole yhtä innokkaita oppimaan. Toisaalta on liki mahdotonta odottaa, että isossa organisaatiossa kaikki olisivat erityisen halukkaita ja innokkaita jatkuvasti oppimaan uutta sekä mukauttamaan toimintaa. Organisaatiot olivat kuitenkin suu-rehkoja eikä laajoja yleistyksiä voi tehdä. Kuitenkin ketterä organisaatio vaatii juuri oppivia työntekijöitä ja suurimman osan on oltava mukautuvaisia ja oppivia. Muuten ketteryys ei toteudu. Organisaation oppimisesta seuraa innovaatioita sekä suorituskyvyn nousua (Patky 2020). Parhaimmillaan ketterässä organisaatiossa on oppivia työntekijöitä, jotka huomaavat ympäristössä tapahtuvia muutoksia. Ilman muutoksia kilpailussa organisaation kyky vastata kilpailuun ja ydinosamainen heikkenee (Armanious & Padgett 2021). Ketterän työvoiman avulla voidaan vastata muuttuviin haasteisiin (Munteanu ym. 2020).

Ketteryyteen liittyy vahvasti mukautuvuus ja varautuminen jatkuviin muutoksiin mitä tulevaisuudessa tulee eteen. Johdon on reagoitava jo ennalta tuleviin haasteisiin. Tulevaisuudessa muutoksia ja haasteita varmasti tulee autoalalla. Haastateltavat nostivat esimerkiksi autoalalta sähköautot, joista saattaa tulla uudentyypisiä reklamaatiota esimerkiksi toimintamatkojen suhteen. Tähän on syytä haastateltavien varautua esimerkiksi koulutuksella etukäteen sekä parantamalla informaatiota liikkeen sekä asiakkaan välillä. H3 ja H6 molemmat korostivat uusia teknologioita ja henkilöstön kouluttamista näihin. Sitä kautta saadaan reklamaatioita kenties pienennettyä tai ainakin viestitettyä asiakkaalle tarkemmin, mitä asiakas voi odottaa.

Joo, kyl henkilöstön osaaminen on avainasia tossa et miten me kerrotaan asiakkaalle. Uudet käyttövoimat ja teknologiat niin niistä ei asiakkaalla välttämättä oo tarkkaa käsitystä, et mitä se tarkoittaa. Kyl se on meidän vastuu ja velvollisuus sitte pystyä se kertomaan et miten voi olettaa sähköauton toimintamatkan muuttuminen talvisin tai muuta. Kyl se lähtee siitä henkilöstön osaamisesta et miten me koulutetaan heitä palvelemaan asiakkaita. Tällaisia just niiku koulutuksen kautta ollaan pyrittä ratkomaan tai asiakasviestinnän keinoin. (H3)

Myös H6 nosti autoalan sähköistymisen ja tässä oppimisen. Tämä liittyy myös reklamaatioihin, koska jos ei pysyt ajan tasalla tekniikasta ja asiakkaan tiedottamisesta esimerkiksi sähköautojen toimintamatkasta, niin reklamaatioita saattaa tulla hyvinkin paljon. Tässä kohti on myös syytä organisaation oppia ennakkoivasti ja sen kannalta ketteryydessä tapahtuva oppiminen tapahtuu.

Kyllä se niiku jengi ymmärtää et niitte on pakko lähtee tähä sähköistymiseen mukaan kaikilla osastoilla. Kyllä se on niiku iha selkee suunta et ei oo mitää muuta suuntaa ku sähköistymisen. (H6)

Mielenkiintoinen huomio on asiakasviestinnän korostaminen. Tällä on todettu olevan merkittävä vaikutus asiakkaaseen ja se on huomionarvoinen asia koko reklamaatioprosessin kehittämisessä. Asiakkaan kannalta on tärkeää, että hän kokee organisaation kuuntelevan sekä reagoivan reklamaatioon (Bolkan ym. 2010). Mahdollisiin reklamaatioihin liittyen sähköautoihin on syytä varautua ja ennakoita jo etukäteen ja reklamaatioprosessin kulusta olisi hyvä saada asiakkaan tietoa tasaisin väliajoin. H5 ja H3 molemmat viestivät kommunikaation merkityksestä.

Meil on jatkuva koulutus. Koulutuksissa puhuttiin muun muassa hybrideistä ja sähköautoista. Ja siitä et mitä myyjät voi puhua ja luvata. Suomessa sääolosuhteet, et meidän pitää hyvin varovasti puhua et ne on aina ihanneolosuhteista mitattu. (H5)

Mut kyllä sit niiku tälläset yleiset kommunikaatioon liittyvät asiat. Tai miten pidetään asiakas tietoisena huollon etenemisestä tai hän on tilannut auton, nii miten se etenee. (H3)

Harraf ym. (2015) ja Armanious ja Padgett (2021) molemmat esittivät silmukkatyyliä organisaation oppimiseen, eli kyse on tietynlaisista jatkuvasta oppimisesta. Aineistossa jatkuva oppiminen nähtiin tärkeänä jatkuvuuden ja kilpailukyvyyn kannalta. Tämä koski myös reklamaatiota, jossa esimerkiksi jo kehitettyä asiaa lähdetään vielä kerran parantamaan. Tämän lisäksi silmukkatyylin kolmas silmukka koski tulevaan varautumista, johon on jo H5 mukaan varauduttu.

Voi, sillan me ilmoitetaan, että ollaan valmiita nii laitetaan ovet kiinni. Ei me tulla ikinä valmiiks... Nythän nää muuttuukin koko ajan kuluttajan-suojalakikin muuttuu. Reklamaatioiden suhteen myös tuotteet ja asiakkaatkin tulee muuttumaan. Kymmenen vuoden päästä tää on enemmän applikaatio-ongelma ku mikää muu. (H5)

H1 totesi napakasti, että markkinat edellyttävät jatkuvaa kehittämistä, myös kilpailijoiden.

Jos lakkaa jouksemasta niin menee taaksepäin. Markkinan seuraaminen on todella tärkeätä. (H1)

Kuitenkin H3 tuo ilmi myös sen, että jatkuvaan parantamiseen ja toiminnan kehittämiseen pyritään, mutta se ei välttämättä aina onnistu. Organisaatiossa saatetaan olla pitkät ja vahvat perinteet jonkin asian tekemiseen ja kun ongelma on ratkaistu, niin siihen ei välttämättä heti palata uudestaan.

Tää on meillä sellanen tietynlainen haaste. Me saatetaan niiku miettiä et tehdään tietynlainen ratkasu, ja ei siinä se on tietynlailla toimiva. Mut se jatkuva tekemisen iteroiminen, se on sellanen missä enemmän halutaan siihen suuntaan mennä. Sen ei tarvitsisi olla mikään iso projekti, jotta me voidaan sitä kehittää. Se voi olla sellanen, et pienin askelin voidaan sitä kehittää. (H3)

H3 korostaa myös nopeaa ja pieniä muutoksia, joihin ei tarvitse kiinnittää paljon resursseja. Tätä samaa myös H1 nostaa, että strategian rinnalle tarvitaan päivittäinen ketteryys.

Ei aina massiivisia hankkeita tai projekteja vaan pystytään pienin muutoksin tekemään isoja parannuksia. (H3)

Se (mukautuvuus ja oppivuus) on siinä rinnalla siinä päivittäisessä ketteryyden rinnalla. Että sanoisin vielä, että strategiassa tuodaan niitä kehityshankkeita ja mietitään niitä. (H1)

Tutkimuksen tutkimuskysymys koski organisaation toiminnan kehittämistä rekламаatioon pohjautuen. Haastateltavat yleisesti ajattelivat, että rekламаatio on tilaisuus oppia, mutta toisaalta nähtiin myös se, ettei tämän osalta ole vielä täysin valmiita prosesseja ja malleja. H3 myös korostaa, ettei yksittäisten tapauksien kohdalta oikein vielä voi käynnistää organisaatiomuutoksia.

Kyllä ja ei. On selvää, että rekламаatioita tulee. Meillä pyritään analysoimaan. Ollaan ehkä vähän alkutaipaleella ja palautteella johtaminen on selänen käsite, joka vois olla vielä aktiivisemmassa käytössä. (H2)

Joo, siltä osin ku se koskee jotain yksittäistä tapausta, et me ei voida vetää johtopäätöksiä yleisellä tasolla nii se on sit lähinnä sitä, et miten sitä paikallista toimintaa ohjataan. (H3)

H4 mukaan rekламаatiossa olisi laajemminkin potentiaalia, mikäli osattaisiin kerätä data oikein. Toisaalta pienet asiat ovat vain kätevä hoitaa nopeasti pois alta ja kaikki ovat tyytyväisiä.

Kyllähän sit laajemmassa foorumissa pystyis tutkailemaan ja tarkastelemaan laajemmin ja poimimaan kehityskohteita. Verrattuna laajemmin siihen, että valtaosa niistä menee jollekin joka sen hienosti hoitaa ja kaikki on onnellisia. Eihän ne kaikki mene ylöspäin. Hyvin usein asiat luonteeltaankin on niin pieniä, (että ne on kätevä hoitaa pois alta). (H4)

H6 puolestaan osasi kertoa, että rekламаatiota on jo hyödynnetty pitkäjänteisesti jo vuosia niin, että niitä pyritään vähentämään erilaisilla auton tarkastusprosesseilla. Oppimista on siis tapahtunut jo pitkän aikaa ja rekламаatioihin on suhtauduttu positiivisesti jo tovin.

Me ollaan lähetty siihen polulle, jota ollaan tehty jo vuosia et tarkistetaan autot mitkä meille tulee myyntii ja korjataan jos tulee korjattavaa ja huoltaa jos huolto on lähellä. Meidän tavote on ollut aina se et me myydään vaan ehjiä autoja. Me ollaan seurattu vuosia autojen jälkikuluja. Se on meille tullu selväks, että se kokonaisuus pienempi kun se asia tehdään etukäteen ne korjaukset ku se et niitä tehdään jälkikäteen. (H6)

5.3 Konsulttien hyödyntäminen ketteryudessa organisaatiossa

Nykyään ketteryyttä on ulkoistettu vahvasti organisaation ulkopuolisille konsulteille. Tutkimuksessa ei havaittu, että varsinaisesti reklamaatioihin olisi suoraan käytetty konsultteja. Toisaalta konsultteja kuitenkin käytettiin laajasti autoalalla erilaisissa muissa projekteissa ja organisaation oppimisessa. Erityisesti teknologisiin haasteisiin haetaan apua ulkopuolisilta konsulteilta, kuten tässä tapauksessa eri IT järjestelmien parista (Bianchi ym. 2016). Yhdeksi organisaation tulojumaksi ketteryyden käsittelyyn otettiin konsultit. Nykyään ketteryyttä on ulkoistettu vahvasti konsulttien toimeen. Tutkimuksessa ei havaittu, että varsinaisesti reklamaatioihin olisi suoraan käytetty konsultteja, muuten kuin hieman koulutuksen ohella. Omat resurssit ja osaaminen näyttävät riittävän reklamaatioiden osalta. Toisaalta konsultteja kuitenkin käytettiin laajasti autoalalla erilaisissa muissa IT projekteissa ja organisaation oppimisessa laajemmassa merkityksessä. H1, H3 ja H5 mainitsevat nimenomaan erilaiset tietojärjestelmäprojektit.

Tietojärjestelmäprosesseissa on toimittajia ja alihankkijoita. Joissain isoissa strategioissa ja muutoshankkeissa meillä on konsultteja. (H1)

On ollut käytössä ja on edelleen. Riippuu alasta et onko jatkuvaa vai tarpeen tullen. Esimerkiksi IT ratkaisut on sellaista jatkuvaa tukea mitä sit saadaan. (H3)

Ei suoranaisesti paitsi tuolla meidän IT puolella. Siihen mä en oo suoraan sekaantunu, paitsi et toivon mitä nettisivuilla pitäis olla. Kouluttajia meillä on paljon. Siis johtoryhmälle on ollut jonkin verran, päälliköille erittäin paljon joka vuosi. (H5)

Sen sijaan reklamaatioiden suhteen, kuten edellä mainittu, niin resurssit ovat riittäneet jokaisen haastateltavan mukaan organisaation omasta takaa. Lähinnä joissakin koulutuksissa ja IT järjestelmissä tämän osalta ollaan käytetty konsultteja, mutta ei muuten. H3 tuo seuraavassa esille, että lähinnä konsulteilta saadaan IT ratkaisuja reklamaatioiden suhteen siitä, mitä halutaan tehdä, mutta reklamaatioprosessissa ei ole ollut konsulteille tarvetta.

No tietyllä lailla teknisen ratkaisun rakentamisessa. Miten ne tulee, minkälaisia ilmoituksia saadaan. Teknisen ratkaisun rakentamisessa on ollut konsultteja tukena. Miten se prosessi hoidetaan niin siinä ei, mutta ratkaisussa on. (H3)

Toisaalta nähdään, että yksinkin voisi pärjätä, mutta tietyissä asioissa on järkevää ja kustannustehokasta käyttää konsultteja. Isoihin muutoksiin ei kuitenkaan ole haettu muutoksia, kuten H4 lopuksi toteaa.

Varmasti pärjäis yksin. Konsultit on vaa ihmisiä. Meillä on paljon korkeasti koulutettuja ihmisiä täällä. (H2)

Kyl mun mielestä pärjätään yksin. Mut tietyissä asioissa kannattaa käyttää sen alan erityisasiantuntijoita. Sillä saadaan voitettua aikaa ja tehostettua

ja parempia tuloksia... Mä en näkis et ollaan hirveesti haettu organisaa-
tiomuutoksiin tai muutoksiin konsulteilta vinkkejä. Ne on sisäisesti tehtyjä
päätelmiä ja johtopäätöksiä. (H4)

Edellä mainitut sitaatit ovat yhteneviä sen kanssa, että lähinnä teknologisiin
haasteisiin tarvitaan ja haetaan apua konsulteilta. Näin ollen mikäli tuotekehitys-
järjestelmä pidetään itsellä, niin voidaan ydinosaamisella säilyttää ja kehittää
myös ydinosaamista yrityksen sisällä, vaikkakin mahdollisesti konsultit saatta-
vat osaltaan lisätä yrityksen innovaatiokykyä uusien kontaktien ja verkostojen
ansioista (Bianchi ym. 2016). Kaikki mainitsivat konsulttien tuovan uusia näkö-
kulmia sekä säästävän kallisarvoista aikaa. H1 ja H3 korostavat näkökulmaa,
jonka mukaan saadaan aikaa ja vaivaa säästettyä kuin, että tehtäisiin kaikki itse.

Sanotaan näin, että useimmiten se on niiku ylimääräinen projekti omaan
työhön. Mun kädet on täys tätä omaa työtä niin mä otan ulkopuolisia ra-
halla apuun. Lisätyövoiman palkkausta osaksi. Toki valvon ja olen mu-
kana siinä. (H1)

Riittäis (omat resurssit), mut jos halutaan saada asioita nopeasti ja tehok-
kaasti aikaan niin sit se voi olla parempi ratkaisu ottaa sitä ulkopuolista
tukea. Et saataisiin ominkin voimin mut se kestäisi pitempään ja jos näh-
dään et joku isompi muutos on tässä ja panostettaisiin siihen ja otettaisiin ulko-
puolista tukea niin loppupeleissä sitte tuo meille paremman lopputulok-
sen. (H3)

H2 toisaalta toteaa, etteivät konsultit yleensä tuo mitään sellaista mukanaan mitä
organisaatio itse ei olisi osannut ajatella.

Konsultti ei tee eikä ratkase mitään, mut konsultti tuo ehkä erilaisen näkö-
kulman esille ja osaa esittää jotain mitä ei osata itse nähdä kun katsotaan
asiaa liian läheltä asioita. Ehkä sen takia konsultteja hyödynnetään toisi-
naan... Sieltä siis välillä tulee ihan hyviä näkökulmia mut aika harvoin sieltä
tulee mitään maata mullistavaa. Yleensä ne konsultit vahvistaa sitä omaa
ennakkonäkemyä mitä ois kannattanut tehdä. (H2)

Haastateltava H4 puolestaan nimenomaan korostaa uusia näkökulmia, joita kon-
sultit tuovat.

Mä luulen et se on se, et haetaan enemmän omien silmälappujen ulkopuo-
lelta näkökulmia. Ei juurikaan käytetä konsultteja paitsi myyntikoulutuk-
sissa voidaan käyttää konsultteja. (H4)

Kirjallisuudessa on noussut esille, että konsulttien mielipide saattaa jyrätä orga-
nisaation oman henkilökunnan mielipiteet. Konsulteille on todettu olevan mer-
kittävä vaikutus johtoon. Cerrutin ym. (2019), Finchamen, (1999), Nikolovan, De-
vinneyn (2012) sekä Sturdyn ym. (2009) mukaan myös tunnevaikutus on merkit-
tävässä osassa konsulttien mukana ollessa päätöksenteossa (De Keyser ym. 2021).
Tässä kohtaa haastateltavilla oli hyvin selkeä mielipide, konsulttien mielipiteet
eivät jyrää oman henkilökunnan yli.

Eeei, ei ainakaan mun projekteissa oo ikinä menny...Ne osaa tehdä suosituksia, ideoita, mut et he päättää nii se ei oo vaihtoehto. (H1)

H4 ja H5 korostivat samaa, että missään olosuhteissa konsulttien mielipiteet eivät mene oman henkilökunnan yli.

Ei, ei missään nimessä oman henkilökunnan yli. Päättäntävalta on aina meillä. (H4)

Ei, niin kauan kun minä oon. Sit se jyrää jos se on oikeessa. Jos meil on joku meidän tapa toimia, nii me pidetään siitä kiinni nii kauan ku joku todistaa toisin. (H5)

Toisaalta H2 korosti, että mikäli konsultilla on kovaa dataa ja näyttöä, niin siihen on vaikea sanoa vastaan. Tässä suhteessa oman henkilökunnan mielipiteet voivat jäädä varjoon.

Jos ajatellaan tilannetta, et konsultti esittää johonkin tutkimukseen dataan perustuvan havainnon niin vaikeahan sitä on kenenkään lähteä kiistämään et se on niiku faktahavainto joidenki tutkimusten mukaan et kyllähä se fakta tuo tietynlaisen selkänöjan sille argumentille. (H2)

Parhaimmillaan konsulttien kanssa toimitaan vahvassa yhteistyössä, kuten H3 esittää. Tästä huolimatta on todettu, että konsultit edustamansa yrityksen tavoitteita. Konsulteilta puuttuu organisaation ulkopuolisina jäseninä ne samat tavoitteet, joita yrityksen johdolla on organisaation tavoitteiden suhteen (Mohe & Seidl 2011).

En ole kokenut, että tälläistä tilannetta ois ollut. Tottakai parhaimmillaan se tehdään yhteistyössä ja konsultit tulee haastamaan sitä näkemystä. Tuo uusia näkökulmia siihen ja me mietitään et onks tää meidän tapa oikeasti se paras. Nähdään, et parhaimmillaan tuo sen haasteen. Varsinkin mitä strategisemmasta asiasta on kyse, et se on meidän päätäntävallassa. (H3)

Puuttuu tavallaa sellasta kompetenssia mitä myyntivalmentajilla on ja mitä meil ei itel oo. On se kuitenkin hiukan eri näkökulma, kun työkseen tekevät tällaista kouluttamista. Tää muuttuu tää ympäristö koko ajan. (H6)

Yksi erityispiirre kuitenkin määrittää autoalan reklamaatioita. Yksittäisen kuluttajan näkökulmasta autot ovat yksi suurimpia ostoksia ja herättävät suuria tunteita. Sovintoa voi olla joskus vaikea löytää ja sovintokin voi tarkoittaa kuluttajan kannalta useamman tuhannen euron vastaantuloa. Näiden elementtien takia sovintoa voi olla vaikea löytää, jolloin päädytään kuluttajaneuvontaan tai kuluttajariitalautakuntaan. Tämä on haaste toiminnan kehittämisen kannalta, mikäli näkemykset eroavat toisistaan hyvin paljon. Pitääkö kiinni organisaation tavoitteista vai antaako periksi asiakkaalle? Kenties alan ominaispiirre on se, että osaa tapauksista ei vain saada sovittua yrityksen sisällä erittäin tunnepitoisten ostosten takia. H2, H3 ja H4 summaavat seuraavaksi autoihin liittyvää tunteellisuutta sekä suuria summia, jotka herättävät närää. Toisaalta todetaan, että olisi outoa, jos suuresta volyyymista ei tulisi yhtään valituksia.

Mut jos asiakkaalla on halpa auto ja pyytää isompia korvauksia kuin autolla on hintaa niin on selvää, että ei tää niiku oo mahdollista. Me ollaan sillai et joskus on parempi että me ei päästä yhteysymmärrykseen ja mennää sinne kkv pöytään ja sieltä me saadaa objektiivinen taso jolla voidaan tarkastella tätä asiaa ja mennään sen päätöksen mukaisesti. (H2)

Autot, huollot, puhutaan tuhansista joskus kymmenistä tuhansista euroista. Se on sellanen asia joka ei helposti lähde et se herättää tunteita. Huoltotapahtuma on että minun rakas autoni ja tottakai ymmärrän. Ihmisillä voi olla niinkin läheiset suhteet autoihinsa. Et sit niiku ajatellaan et siinä autossa ei oo vika vaan täs on jotain tapahtunu huoltoliikkeen toiminnassa. (H3)

Mut kyl mä luulen, et auto on kallis ja siihen liittyy tunnetason sellanen käyttöhyödyke, jota tarvitaan usein tosi paljon. (H4)

6 JOHTOPÄÄTÖKSET JA ARVIOINTI

6.1 Johtopäätökset

Tutkimuksen aiheena oli reklamaatioiden hyödyntäminen ketteryyteen pyrkivissä organisaatioissa. Aineiston perusteella organisaatiot pyrkivät ketteryyteen, mutta täysin ne eivät sitä vielä ole. Tutkimuskysymykset olivat seuraavat.

1. Miten reklamaatioita hyödynnetään ketteryyteen pyrkivissä organisaatioissa toiminnan kehittämiseen?
2. Onko organisaation ulkopuolisia konsultteja hyödynnetty päätöksenteossa osana ketteryyteen pyrkivissä organisaatioissa reklamaatioiden suhteen?

Tämä tutkimus tarjoaa hyötyä ennen kaikkea käytännön toimijoille. Aineistosta tehtiin kolme olennaista löydöstä, joita avataan vielä lisää seuraavissa kappaleissa. Ensimmäinen löydös oli, että huomattava osa reklamaatiosta jää kirjaamatta, vaikka reklamaatioita pyritään hyödyntämään osana organisaation kehittämistä. Toinen löydös oli se, että asiakkaat reklamoivat hyvin monista eri kanavista, mikä osaltaan vaikeuttaa reklamaatioiden kirjaamista. Kolmas liittyy toiseen tutkimuskysymykseen konsultteihin. Ketteryydessä paljon hyödynnettyjä konsultteja ei nähty tarpeellisena reklamaatioiden käsittelyn kanssa, mutta muussa organisaation projekteissa ja kehityksessä ne olivat mukana. Edellä mainittuja löydöksiä voi käyttää ketteryyden kehittämiseen esimerkiksi keskitetyn reklamaatiokanavan kautta, jolloin tietoa ei jää järjestelmän ulkopuolelle.

Aineiston perusteella voidaan myös yleisesti todeta, että reklamaatiot nähtiin tärkeänä osana toimintaa ja tilaisuutena oppia koko organisaation tasolla. Tämän lisäksi alalla esiintynyt tietynlainen mainehaitta tunnistettiin hyvin. Organisaatiot, joita oli tässä tapauksessa viisi kappaletta, jokainen pyrki olemaan ketteriä organisaation toiminnassa. Täysin ketteriä organisaatiot eivät täysin olleet, vaan taustalla oli vankkoja hierarkkisia rakenteita sekä perinteitä, jotka osaltaan

hidastavat nopeiden muutosten tekemistä. Aineiston perusteella ketteryyttä vaatii erittäin kilpailtu toimintaympäristö, jossa nopea reagointi ja mukautuvuus ovat välttämättömiä. Tässä mielessä ketteryteen on välttämätöntä pyrkiä aineiston autoalan organisaatioissa. Harrafin ym. (2015) mukaan ketteryys on organisaation ydinosaamista ja jatkuvaa muutosta, jolla vastataan markkinoiden tuomiin muutoksiin ja haasteisiin. Tämän määritelmän perusteella autoalalla on välttämätöntä pyrkiä olemaan ketterä, jotta pysytään kilpailussa mukana. Toiminnan kehittäminen ja nopea mukautuvuus ovat ketterän organisaation ytimessä.

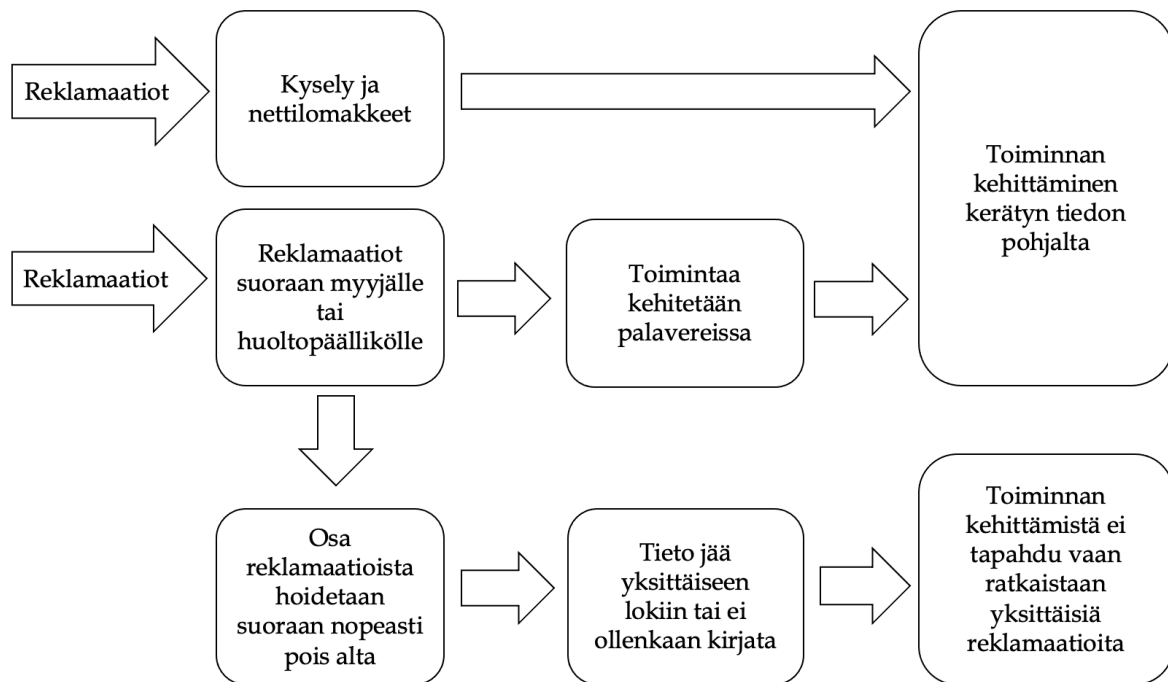
Reklamaatiot ovat erinomainen tilaisuus kehittää toimintaa kriittisen asiakaspalautteen perusteella. Kirjallisuusosiossa on käyty läpi reklamaation hyötyjä muun muassa parantuneena asiakassuhteena, jolloin pystytään keskittymään enemmän yrityksen perustoimintoihin (Zeithaml ym. 2010). Reklamaatioista avautuu siis väylä parantaa keskittymistä enemmän perustoimintoihin reklamaatioiden sijasta. Reklamaatioista saatu toiminnan kehittäminen nojasi suurempiin linjoihin. Tällä tarkoitetaan sitä, että reklamaatioiden myötä tunnistetut kehityskohteet olivat pääasiassa melko hyvin tunnistettu sekä ongelmiin tartuttiin. Ongelmiin tarttuminen tarkoitti reklamaatiosta tulleeeseen selkeään ongelmakohtaan paneutumista, joka voidaan esimerkiksi nostaa esille seuraavassa palaverissa ja esittää siihen parannusehdotusta. Sen sijaan aineiston perusteella osa reklamaatioista jää järjestelmän ulkopuolelle esimerkiksi tapauksissa, joissa reklamaatio on vain kätevämpi hoitaa nopeasti pois alta. Osa merkittävimmistäkin tapauksista jää järjestelmään yksittäisiksi tapauksiksi, mutta suurempaa kokonaisuutta ei niistä tule, ellei asiaa nosteta esille esimerkiksi kehityspalaverissa. Tällöinkin reklamaatioista saatu tieto nojautuu yksittäisten henkilöiden tuomiin tietoihin. Tällä siis tarkoitetaan sitä, että merkittävästä yksittäisestä reklamaatiosta kyllä tehdään parannuksia organisaation toimintaan, mutta parannukset perustuvat esimerkiksi yksittäisten työntekijöiden nostoihin kehityspalaverissa. Reklamaatioiden oikeaoppinen kirjaaminen järjestelmään voi olla merkittävä kilpailuetu kireässä markkinatilanteessa, mikäli näistä kirjauksista saadaan koostettua järkevää tietoa organisaation kehittämisen kannalta. Reklamaatioiden tarkka kirjaaminen tukee organisaation organista oppimista (Yilmaz ym. 2016). Mikäli näitä ei kirjata, niin reklamaatioista tehdyt huomiot ovat muistissa vain niin kauan kuin kyseiset työntekijät ne muistavat.

Tätä on hyvä verrata esimerkiksi kotimaisen elektroniikan jälleenmyyjän Verkkokauppa.com toimintaan. Verkkokauppa.comin yksi strateginen kasvuelelementti ei ole pelkästään tuotteissa tai hinnassa vaan taustalla olevissa järjestelmissä (Verkkokauppa.com 2020). Reklamaatiot ja palautukset pystytään Verkkokauppa.comissa kunkin tuotteen kohdalla kirjaamaan erittäin tarkasti ja näistä muodostamaan suurempia linjoja. Reklamaatioiden kohdalla olisikin syytä keskittyä ennemmin vuorovaikutteiseen oppimiseen kuin reklamaation nopeaan ratkaisemiseen. Mikäli keskitytään pitkälti ratkaisemiseen, ei vuoropuheluun ja keskusteluun organisaation sisällä välttämättä riitä aikaa (Vos ym. 2008.) Tämä on mahdollinen riski myös aineiston perusteella autoalalla, jossa osa reklamaatioista hoidetaan nopeasti pois alta. On toki mahdollista, että tärkeimmät reklamaatioissa ilmenneet ongelmakohdat otetaan kehityksen alle, mutta on myös

mahdollista, että osa jää kirjaamatta. Kenties kirjaamatta jää juuri ne, joissa kehitettävää vielä olisi.

Reklamaatioista toiminnan kehittäminen ei kuitenkaan onnistu ilman sellaista ketteryttä, joka pohjautuu lopulta työntekijöiden oppimiskykyyn sekä haluun mukauttaa toimintaansa ympäristön vaatimuksiin, kuten juuri reklamaatioista tullessiin palautteisiin. Organisaation suorituskyvyn parantamisen pitäisi pohjautua heikkouksien kehittämiseen enemmän vahvuuksiksi (Jacobs, Van Witteloostuijn & Christe-Zeyse 2013). Vaikka reklamaatioissa ei aina ole kyse organisaation varsinaisista heikkouksista, niin kyse voi olla myös asiakkaan kohtuuttomista odotuksista. Tällöinkin organisaation vastuulla on viestittää asiat lähtökohtaisesti niin, ettei tällaisia kohtuuttomia odotuksia tulisi. Aineiston perusteella viestinnällisiin haasteisiin osattiin varautua esimerkiksi sähköautoista tuleviin reklamaatioihin toimintamatkan perusteella. Alan vahva murros näkyi siinä, että toimintaa kehitetään perusteella esimerkiksi koulutusten ja jatkuvan valmentamisen myötä. Kehittymisen ja oppimisen olisi syytä myös olla jatkuvaa. Armanious ja Padgett (2021) nostivat Argynriksen ja Schönin (1978) mallista silmukkaoppimisen, jossa on kyse jatkuvasta parantamisesta ja oppimisesta. Oppiminen ei pääty vain yhteen parannettuun asiaan vaan jo parannettua voidaan parantaa. Silmukkamallin kolmas kohta nojaa varautumiseen tulevaisuuden haasteisiin, jotka aineiston perusteella liittyvät paljon autoalan sähköistymiseen. Tässä suhteessa tähän on jo melko hyvin varauduttu. Tosin aineistossa nousi esille, että jotkin kehitysprojektit ovat melko massiivisia ja hitaita. Haluttaisiin olla vielä entistä ketterämpiä, mutta iso organisaatio ei aina anna myöten. Koulutuksia kuitenkin järjestettiin aktiivisesti ja nopealla aikataululla ja tätä kautta pyrittiin ketteryyden henkilökunnan osalta.

Seuraavassa kuviossa (KUVIO 12) nähdään aineiston perusteella muodostettu kuvio reklamaatioiden hyödyntämisestä osana toiminnan kehittämistä. Kuten kuvioista nähdään, osa reklamaatioista jää järjestelmän ulkopuolelle. Reklamaatioprosessit olivat myös melko kirjavia kauttaaltaan. Yleinen huomio on se, että reklamaatioita tulee huomattavan laajalle rintamalle. Osassa tapauksissa suoraan myyjälle, huoltopäälliköille, mutta myös otetaan suoraan yhteyttä ylempään johtoon organisaatiossa. Kuviossa (KUVIO 13) nähdään vielä tarkempi malli siitä, mihin aineiston perusteella reklamaatiot menevät. Joka tapauksessa toiminnan kehittämisen kannalta ei välttämättä riitä, että työntekijät ja organisaatio ovat ketterät, mikäli toimintaa halutaan kehittää reklamaation kautta, jos reklamaatiokanavat ovat liian moninaiset.



KUVIO 12 Toiminnan kehittäminen reklamaatiosta

Tutkimuskysymyksenä ollut konsulttien käyttö jätetään mallin ulkopuolelle, koska suora konsulttien käyttöä ei havaittu reklamaatioiden suhteen. Sen sijaan ylipäättään ketteryyttä eri muodoissa on ulkoistettu konsulteille melko paljon. Vaikka organisaatiolla olisi selvä suunta mihin se pyrkii, niin aineiston perusteella konsulteilla on saatu tarpeellista lisätyövoimaa. Nähtävissä oli myös se, että tietyissä organisaatiomuutoksissa tai projekteissa konsulttien käyttö nähtiin hyvänä väliaikaiskäytäntönä. Kilpailu ja toimintaympäristön muutokset näyttävät olevan aineiston mukaan sen verran nopeat ja kilpaillut, että ulkopuolisen näkemykset on nähty lähes pakolliseksi. Konsultteja ei käytetty suoraan reklamaatioihin liittyen, toisin kuin moniin muihin koulutuksiin. Oma henkilökunta ja sisäiset koulutukset tämän osalta nähtiin riittäviksi reklamaatioiden suhteen.

Seuraavasta kuvioista (KUVIO 13) nähdään, että aineiston pohjalta yritykselle tulevat reklamaatiot tulevat melko monesta kanavasta. Kirjausjärjestelmää reklamaatioille ei välttämättä ollut tai se kirjautui vain asiakkaan nimen taakse. Tämän lisäksi osa reklamaatioista jää kokonaan kirjaamatta, mikä selittyy joidenkin reklamaatioiden luonteella, että ne ovat nopeasti hoidettavissa. Huomionarvoista on, että aineiston perusteella osa reklamaatiosta menee suoraan ylemmälle johdolle. Onko kyse siitä, että muiden osastojen ei uskota ratkaisevan reklamaatiota vai koetaanko reklamaation ratkeavan nopeammin, mikäli asia viedään suoraan johdolle. Kyse voi myös olla siitä, etteivät asiakkaat tiedä, minne tai kenelle heidän tulisi reklamoida. Selkeä yksi reklamaatiokanava voisi selkeyttää asiakkaan sitä mihin asiakas on yhteydessä. Tällöin reklamaatiosta saatua tietoa voitaisiin keskitetysti kerätä toiminnan kehittämistä varten. Toisaalta mikäli

rekламаatioiden määrä on hyvin alhainen, voi olla tilanne, ettei ole väliä, minne tai kenelle kuluttaja reklamoi. Tässä tosin esiintyy tietynlainen ristiriita, missä määrin pieniin reklamaatioihin kannattaa panostaa esimerkiksi kirjaamalla niitä ylös. Tällaisissa tapauksissa on yrityksen päätettävä, onko järkeä luoda keskitettyä reklamaatiokanavaa. Toiminnan kehittämisen kannalta tässä voisi kuitenkin olla potentiaalia, jolla luodaan tulevaisuuden kilpailukykyä erittäin kilpailuilla alalla.



KUVIO 13 Erilaisia mahdollisia kanavoita reklamoida

Ketterän organisaation oppimisen kannalta kuviossa 12 esitetyt moninaiset reklamaatiokanavat aiheuttavat haasteita. Koska reklamaatiota tulee niin monesta kanavasta, niin on riskinä, ettei kaikkia tarvittavaa tietoa saada toiminnan kehittämiseen. Organisaatiolla olisi hyvä olla reklamaatiokanavat täysin hallinnassa, jotta siitä saatua tietoa voidaan käyttää toiminnan kehittämiseen (Yilmaz ym. 2016). Riskiä nostaa myös se, että reklamaatiot saattavat olla näin myös sidottuna inhimilliseen muistamiseen, mikäli keskitettyä reklamaatiokanavaa, johon nämä tallentuvat, ei ole olemassa.

Vos ym. (2008) esittivät reklamaatioiden hallinnan ja oppimisen välisen yhteyden. Organisaation oppimisen käynnistää häiriötila, jonka perusteella toimintaa kehitetään. Ongelmaksi saattavat tässä tapauksessa muodostua kuvio 12 mukaiset melko laajat reklamaatiokanavat. Jääkö tämä tärkeä häiriötila huomauttamatta, mikäli kanavia on näin monta? Voidaanko suuria kehityslinjoja vuosien myötä nähdä, mikäli dataa ei ole kerätty tarpeeksi pitkältä ajalta tai se nojautuu vain yksittäisiin tapauksiin ja nopeaan virheen korjaamiseen? Reklamaatioiden kautta voidaan saada Jacobsenin ym. (2013) mainitsemia organisaation suorituskyvyn parantamista. Reklamaatioon pohjautuva toiminnan kehittäminen ei kuitenkaan ole varsinaisesti Jacobsenin ym. (2013) viittaama organisaatiomuutos, jolla voi olla myös yllättäviä negatiivisia vaikutuksia. On kuitenkin vaikea nähdä, että reklamaation ottaminen entistä suuremmaksi osaksi ketteryyttä ja toiminnan kehittämistä muodostaisi negatiivisia vaikutuksia.

Staussin ja Seidelin (2019) nelimallin mukaan reklamaatioissa voidaan keskittyä joko tehokkuus ensin tai asiakas ensin tyyppiseen ajatteluun. Aineiston pohjalta varsin selkeästi on keskitytty asiakas ensin tyyppiseen ajatteluun, mutta nopeassa reklamaatioissa tehokkuus ensin ajattelua korostetaan. Tehokkuutta voisi mahdollisesti parantaa luomalla jo edellä mainittu keskitetty reklamaatiokanava, jolloin toiminnan kehittämiseen liittyvää dataa olisi helpompi poimia. Ehkäpä tässä kohti astuvat mukaan ulkopuoliset konsultit eri IT järjestelmien kehittämisen kanssa, joita muutoin ei reklamaatioiden kanssa koettu aineiston perusteella tarvittavan. Aineiston perusteella konsultteja käytettiin jo nyt laajasti eri IT järjestelmien ratkaisuihin. Tärkeintä on kuitenkin asiakkaan kuunteleminen ja

reagoiminen ainakin jossain määrin reklamaatioon niin, että asiakas kokee tulensa kuulluksi ja huomatuksi (Bolkan ym. 2010). Pelkästään asiakasta kuuntelemalla ja tiedottamalla hänelle, että reklamaatio on otettu tosissaan, pääsee jo pitkälle. Toiminnan kehittämiseksi pitkällä aikavälillä pelkkä asiakkaan kuunteleminen ei välttämättä ole kilpailuedun mukaista.

6.2 Jatkotutkimusaiheet

Tutkimuksen löydöksiä olivat moninaiset reklamaatiokanavat sekä näistä saadun kirjavan tiedon kerääminen. Jatkotutkimusaiheina voisi toimia näiden löydösten perusteella selkeän reklamaatiokanavan luominen ja prosessien kehittäminen. Tämän tutkimuksen osuus päättyi siihen, kun todettiin, minkälainen on suhtautuminen reklamaatioihin ja miten reklamaatioita käytetään toiminnan kehittämisen kannalta ketterässä organisaatiossa autoalan liikkeissä. Tässä tutkimuksessa todettiin, että reklamaatiokanavia on useita ja se mahdollisesti estää toiminnan kehittämistä, koska tietoa kerätään reklamaatiosta vaihtelevasti. Jatkossa tutkimuksen mielenkiintona voisi olla nimenomaan miten kehittää reklamaatioprosessia sekä luoda selkeä reklamaatiokanava. Tutkimusaiheena voisi olla myös se, onko tällaisesta selkeästä reklamaatiokanavasta hyötyä, mikäli reklamaatioita tulee vähän.

Tämän lisäksi on huomioitava, että vaikka tutkimus tehtiin oman mielenkiintoni ja reklamaatioiden yleisyyden takia autoalan liikkeissä, eikä autoalassa oltu tutkimuksen teoreettisena pohjana. Teoreettisena pohjana tutkielmassa toimi ketteryyteen pyrkivä organisaatio, joka mukauttaa toimintaansa reklamaatioiden kautta ja se, miten niihin suhtaudutaan. Autoalan liikkeet tarjosivat tässä suhteessa mielenkiintoisen näkökulman reklamaatiokeskusteluun, koska ne ovat olleet paljon julkisuudessa esillä tämän teeman suhteen. Mahdollinen jatkotutkimus voisi ottaa vielä enemmän autoalan erityisyydet huomioon. Kenties seuraavan tutkimuksen voisi tehdä koskien yhtä autoalan liikettä ja ottaa huomioon tämän organisaation erikoisuudet.

LÄHTEET

- Alasuutari, P. & Alasuutari, P. (2012). Laadullinen tutkimus 2.0. Vastapaino.
- Appelbaum, S. H., Calla, R., Desautels, D., & Hasan, L. (2017a). The challenges of organizational agility (part 1). *Industrial and Commercial Training*.
- Armanious, M. & Padgett, J. D. (2021). Agile learning strategies to compete in an uncertain business environment. *The journal of workplace learning*, 33(8), 635-647. <https://doi.org/10.1108/JWL-11-2020-0181>
- Bianchi, M., Croce, A., Dell'Era, C., Di Benedetto, C. A., & Frattini, F. (2016). Organizing for inbound open innovation: how external consultants and a dedicated R & D unit influence product innovation performance. *Journal of Product Innovation Management*, 33(4), 492-510.
- Bolkan, S., Goodboy, A. K., & Daly, J. A. (2010). Consumer satisfaction and repatronage intentions following a business failure: The importance of perceived control with an organizational complaint. *Communication Reports*, 23(1), 14-25.
- Daft, R. L., Murphy, J., & Willmott, H. (2010). *Organization theory and design* (Vol. 10). Mason, OH: South-Western Cengage Learning.
- De Keyser, B., Guiette, A. & Vandenbempt, K. (2021). On the emotional dynamics of guided strategizing: An affective view on strategy-making directed by strategy consultants. *Strategic organization*, 147612702110322. <https://doi.org/10.1177/14761270211032212>
- Doz, Y. & Kosonen, M. (2008a). The Dynamics of Strategic Agility: Nokia's Rollercoaster Experience. *California management review*, 50(3), 95-118. <https://doi.org/10.2307/41166447>
- Doz, Y., Kosonen, M. & Laukkanen, M. (2008b). Nopea strategia: Miten strateginen ketteryys auttaa pysymään kilpailun kärjessä. *Talentum*.
- Duriau, V. J., Reger, R. K., & Pfarrer, M. D. (2007). A content analysis of the content analysis literature in organization studies: Research themes, data sources, and methodological refinements. *Organizational research methods*, 10(1), 5-34.
- Filip, A. (2013). Complaint management: A customer satisfaction learning process. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 93, 271-275.
- Gelbrich, K., & Roschk, H. (2011). Do complainants appreciate overcompensation? A meta-analysis on the effect of simple compensation vs. overcompensation on post-complaint satisfaction. *Marketing Letters*, 22(1), 31-47.
- Gichuru, M. J., & Limiri, E. K. (2017). Market Segmentation As A Strategy For Customer Satisfaction And Retention. *International Journal of Economics, Commerce and Management*. United Kingdom Vol. V, (12), 544-553.
- Grönroos, C. & Tillman, M. (2020). *Palvelujen johtaminen ja markkinointi*. Talentum.
- Harraf, A., Wanasika, I., Tate, K., & Talbott, K. (2015). Organizational agility. *Journal of Applied Business Research (JABR)*, 31(2), 675-686.

- Hill, N. S., Seo, M. G., Kang, J. H., & Taylor, M. S. (2012). Building employee commitment to change across organizational levels: The influence of hierarchical distance and direct managers' transformational leadership. *Organization Science*, 23(3), 758-777.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. (2008). Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Gaudeamus Helsinki University Press.
- KKV. (Viitattu 1.2.2021). <https://www.kkv.fi/tietoa-virastosta/tilastoja/>
- Hunger, J. D. (2020). Essentials of strategic management.
- Jacobs, G., Van Witteloostuijn, A., & Christe-Zeyse, J. (2013). A theoretical framework of organizational change. *Journal of organizational change management*.
- Kotter, J. P. (2014). Seizing opportunities and dodging threats with a dual operating system. *Strategy & Leadership*.
- Meredith, S., & Francis, D. (2000). Journey towards agility: the agile wheel explored. *The TQM Magazine*.
- Munteanu, A. I., Bibu, N., Nastase, M., Cristache, N., & Matis, C. (2020). Analysis of practices to increase the workforce agility and to develop a sustainable and competitive business. *Sustainability*, 12(9), 3545.
- Nijssen, M., & Paauwe, J. (2012). HRM in turbulent times: how to achieve organizational agility?. *The International Journal of Human Resource Management*, 23(16), 3315-3335.
- Patky, J. (2020). The influence of organizational learning on performance and innovation: a literature review. *Journal of Workplace Learning*.
- Polkinghorne, D. E. (2005). Language and meaning: Data collection in qualitative research. *Journal of counseling psychology*, 52(2), 137.
- Porter, M. E. (1997). Competitive strategy. Measuring business excellence.
- Puusa, A., Juuti, P. & Aaltio, I. (2020). Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Gaudeamus.
- Sajasalo, P., Auvinen, T., Takala, T., Järvenpää, M., & Sintonen, T. (2016). Strategy implementation as fantasising-becoming the leading bank. *Accounting and Business Research*, 46(3), 303-325.
- Stauss, B. k. & Seidel, W. k. (2019). Effective Complaint Management: The Business Case for Customer Satisfaction (2nd ed. 2019.). Springer International Publishing.
- Teece, David, Margaret Peteraf, and Sohvi Leih. "Dynamic capabilities and organizational agility: Risk, uncertainty, and strategy in the innovation economy." *California management review* 58.4 (2016): 13-35.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2018). Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi (Uudistettu laitos.). Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Verkkokauppa.com. (Viitattu 15.3.2021). <https://investors.verkkokauppa.com/fi/vision-and-business-strategy>
- Vos, J. F. J., Huitema, G. B., & de Lange-Ros, E. (2008). How organisations can learn from complaints. *The TQM Journal*.
- Wright, C., Sturdy, A., & Wylie, N. (2012). Management innovation through standardization: Consultants as standardizers of organizational practice. *Research Policy*, 41(3), 652-662.

- Wysocki, A. F., Kepner, K. W., & Glasser, M. W. (2001). Customer complaints and types of customers. University of Florida Cooperative Extension Service, Institute of Food and Agriculture Sciences, EDIS.
- Yilmaz, C., Varnali, K. & Kasnakoglu, B. T. (2016). How do firms benefit from customer complaints? *Journal of business research*, 69(2), 944-955.
- Zeithaml, V. A., Bitner, M. J., & Gremler, D. D. (2010). Services marketing strategy. *Wiley International Encyclopedia of Marketing*.

LIITTEET

LIITE 1 Haastattelurunko

Kyseessä oli teemahaastattelu kolmen eri teeman ympäriltä. Haastateltavia 6 kpl ja 30 min per haastattelu ja yhteensä 180 min. Kaikkia kysymyksiä ei kysytty sel-laisenaan haastateltavilta, vaan kysymyksien esittämismuoto vaihteli riippuen haastateltavan työtehtävistä reklamaatioiden suhteen.

Teema 1 Reklamaatio

Tutkimuksen ensimmäinen pääteema liittyy reklamaatioon ja sen suhde organi-saatioon eri merkityksissä.

Teema 2 Toiminnan kehittäminen ketterässä organisaatiossa

Tutkimuksen toinen pääteema liittyy organisaation oppimiseen reklamaatiosta. Ketteryys on ollut pinnalla jo useamman vuoden ja se tarkoittaa organisaation reagoitua ympäristön muutoksiin.

Teema 3 Konsulttien hyödyntäminen ketterässä organisaatiossa

Konsultteja hyödynnetään nykyään hyvin paljon nopeassa ympäristössä, missä tilanteet muuttuvat nopeasti ja organisaation omat kyvyt eivät välttämättä riitä.

Teemahaastattelu	Kysymykset
Teema 1: Reklamaatiot	<ul style="list-style-type: none"> • Tunnistatteko te alalle liitetyn mainehaitan reklamaatioihin liittyen? • Näettekö reklamaatiot rasitteena, kustannustekijänä tai positiivisena asiana? • Onko teillä erillinen kirjausjärjestelmä reklamaatiolle ja voivatko kaikki käyttää sitä? • Kulkevatko teillä reklamaatiosta saadut tiedot ylös asti organisaatiossa? Välittyykö ongelma ylöspäin? • Miksi menee niin paljon KKV:lle eikä käsitellä yrityksen sisällä?
Teema 2: Toiminnan kehittäminen ketterässä organisaatiossa	<ul style="list-style-type: none"> • Oletteko mielestänne ketterä organisaatio? • Mitä mahdollisuuksia te näätte reklamaatiossa? • Osaatteko hyödyntää reklamaatiota osana organisaation toiminnan kehittämistä? Opiteko te reklamaatiosta? Että ei vain ratkaista, vaan kehitetään toimintaa? • Näkyykö oppiminen koko organisaation tasolla? • Onko teillä käytössä jatkuvan parantamisen malli? • Onko teidän työntekijät mukautuvia ja halukkaita oppimaan uutta? • Onko organisaationne jatkossa varautunut kilpailuympäristön muutoksiin kuten sähköautoihin ja niihin tuleviin valituksiin? Oletteko jo kehittäneet toimintaa näihin liittyen?
Teema 3: Konsulttien hyödyntäminen ketterässä organisaatiossa	<ul style="list-style-type: none"> • Käytättekö päätöksenteossa tai projekteissa ulkopuolisia konsultteja tai muita vastaavia sidosryhmiä? • Onko nimenomaan reklamaation suhteen hyödynnetty ulkopuolisia tahoja kuten konsultteja? • Ovatko teidän omat työntekijänne tarpeeksi innovatiivisia, ettei tarvitse käyttää konsultteja? • Pärjääkö nykyään yksin ilman ulkopuolista apua esimerkiksi uuden teknologian integroinnissa, projekteissa tai järjestelmien parissa? • Eivätkö omat työntekijät riittäisi muutoksien läpivientiin? • Onko konsulteilla päätösvaltaa, joka menee oman henkilökunnan yli? • Pärjäisikö nykyään edes yksin jos halutaan olla ketteriä?