

Reklamaatiojohtaminen: Ohjeistus ja organisaatiokulttuuri työntekijän toiminnan ohjaajina

Markkinointi

Maisterin tutkinnon tutkielma

Joni Wirman

2012

REKLAMAATIOJOHTAMINEN

OHJEISTUS JA ORGANISAATIOKULTTUURI TYÖNTEKIJÄN TOIMINNAN OHJAAJINA

TUTKIELMAN TAVOITTEET

Tutkielman tavoitteena on selvittää ohjeistuksen ja organisaatiokulttuurin rooli reklamaatiojohtamisessa. Tutkielmassa selvitetään, miten ohjeistus ja organisaatiokulttuuri vaikuttavat 1) reklamaatioprosessiin, 2) työntekijän käyttäytymiseen reklamaatiotilanteessa ja 3) reklamaation lopputulokseen. Lisäksi tutkielmassa selvitetään ohjeistuksen ja organisaatiokulttuurin välistä suhdetta toisiinsa reklamaatiojohtamisen näkökulmasta.

LÄHDEAINEISTO

Tutkimusta varten toteutettiin kyselytutkimus suomalaisessa vakuutusyhtiössä. Kyselyssä selvitettiin esimiesten näkemyksiä oman organisaationsa reklamaatiojohtamisen tilasta, ohjeistuksesta ja organisaatiokulttuurista. Aineisto koostuu kyselytutkimukseen vastanneiden 80 esimiehen vastauksista.

TULOKSET

Tutkimuksen tulokset osoittavat, että ohjeistuksella on suuri vaikutus sekä reklamaatioprosessiin että reklamaation lopputulokseen. Organisaatiokulttuuri puolestaan on selittävä tekijä työntekijän käyttäytymiselle reklamaatiotilanteessa. Tulokset osoittavat myös, että organisaatiokulttuuri toimii selittävänä tekijänä sille, onko organisaatiossa ohjeistus reklamaatiotilanteiden varalle.

AVAINSANAT

Reklamaatio, reklamaatiojohtaminen, ohjeistus, organisaatiokulttuuri

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	6
1.1	Johdatus tutkielmaan	6
1.2	Reklamaatiojohtaminen	9
1.2.1	Määritelmä	9
1.2.2	Reklamaatiojohtamisen hyödyt	10
1.3	Mekaaninen ja orgaaninen näkökulma, oikeudenmukaisuus ja asiakkaan tyytyväisyys	11
1.4	Tutkielman tarkoitus ja rakenne	13
1.5	Tutkielman rajaukset	16
2	KIRJALLISUUSKATSAUS	18
2.1	Reklamaatioprosessi	18
2.1.1	Esimerkki reklamaatioprosessista	18
2.1.2	Asiakkaan tie reklamaatioon	20
2.1.3	Reklamaatioiden kerääminen ja kirjaaminen	22
2.1.4	Yhteydenpito asiakkaaseen	25
2.2	Työntekijän käyttäytyminen reklamaatiotilanteessa	28
2.2.1	Käyttäytyminen ja asiakkaan kokema oikeudenmukaisuus ..	28
2.2.2	Koulutus	29
2.3	Reklamaation lopputulos	31
2.3.1	Ongelman ratkaisu ja työntekijän valtaistaminen	31
2.3.2	Asiakkaan hyvittäminen	32
2.4	Organisaatiokulttuuri ja ohjeistus	34
2.4.1	Organisaatiokulttuuri reklamaatiojohtamisessa	35
2.4.2	Ohjeistus reklamaatiojohtamisessa	37
3	TUTKIMUKSEN SUORITTAMINEN	40
4	TULOKSET	45
4.1	Aineiston tarkastelu	45
4.2	Yksisuuntainen varianssianalyysi ja Etan neliö	46
4.2.1	Reklamaatioprosessi	46
4.2.2	Työntekijän käyttäytyminen reklamaatiotilanteessa	50
4.2.3	Reklamaation lopputulos	53
4.2.4	Ohjeistuksen ja organisaatiokulttuurin välinen suhde	57

5	TULOSTEN TULKINTA JA JOHTOPÄÄTÖKSET.....	59
5.1	Tulosten tulkinta	60
5.2	Liikkeenjohdolliset johtopäätökset	63
5.3	Tulevaisuuden tutkimuskohteet	64
	Liite A: Kysely	70
	Liite B: Vastausten keskiarvot organisaatiokulttuurin perusteella jaoteltuna ..	75

KUVIOLUETTELO

Kuvio 1 Reklamaatioprosessien vahvuuden ja taloudellisen suorituskyvyn välinen suhde (Johnston & Mehra 2002)	7
Kuvio 2 Henkilökunta yritysjohdon vision ja asiakkaan tarpeen välissä.....	8
Kuvio 3 Reklamaatiojohtaminen asiakassuhdejohtamisen osana (Welz 2006)	9
Kuvio 4 Reklamaatioiden käsittelyn vaikutus asiakasuskollisuuteen (Homburg & Fürst 2005).....	12
Kuvio 5 Ohjeistuksen ja organisaatiokulttuurin vaikutus työntekijän toimintaan.....	14
Kuvio 6 Boeingin reklamaatioprosessi (mukaillen Zairi 2000).....	19
Kuvio 7 Asiakkaan valituskäyttäytyminen (Kim, Wang & Mattila 2010)	21
Kuvio 8 Työntekijän toiminta ja asiakkaan kokema oikeudenmukaisuus (mukaillen Liao 2007).....	28
Kuvio 9 Reklamaation lopputulos koostuu ongelman ratkaisusta ja asiakkaan hyvittämisestä	31
Kuvio 10 Tulosten osoittamat vaikutussuhteet tutkimuskysymysten mukaisesti jaoteltuna	60

TAULUKKOLUETTELO

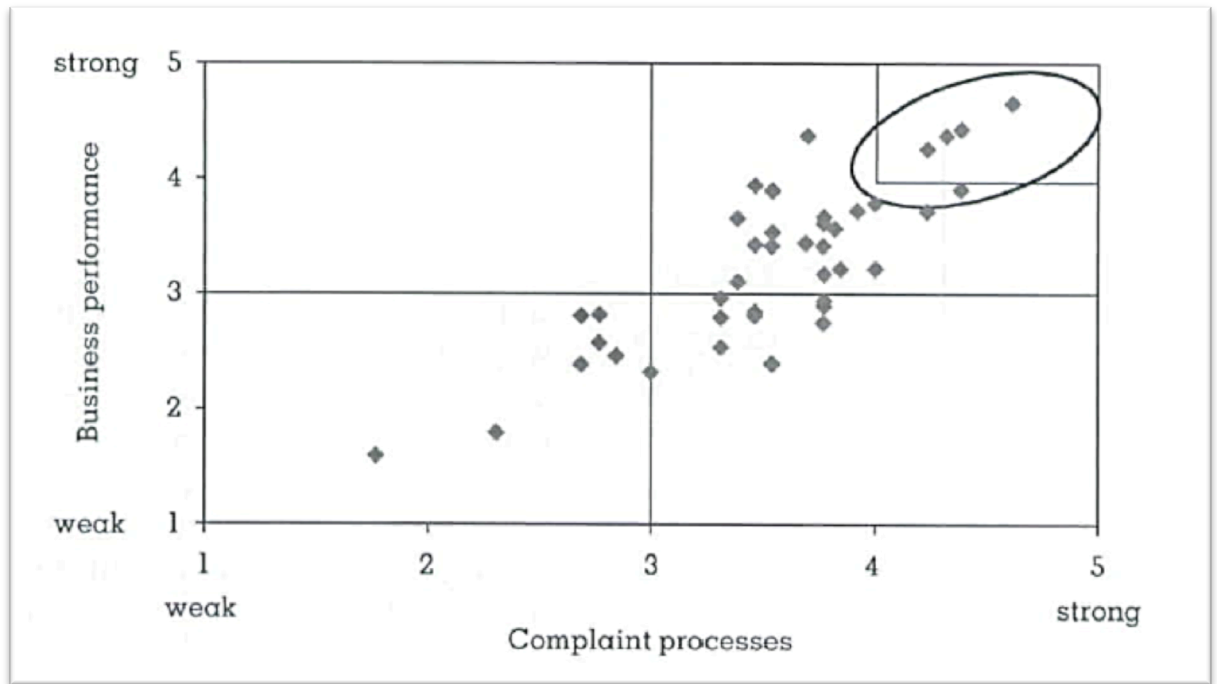
Taulukko 1 Vastaajien jakauma aseman perusteella	45
Taulukko 2 Vastaajien jakauma liiketoiminta-alueittain.....	45
Taulukko 3 Reklamaatioprosessi: Ohjeistus selittävänä tekijänä (ANOVA ja Etan neliö)	48
Taulukko 4 Reklamaatioprosessi: Organisaatiokulttuuri selittävänä tekijänä (ANOVA ja Etan neliö)	50
Taulukko 5 Käyttäytyminen: Ohjeistus selittävänä tekijänä (ANOVA ja Etan neliö)	51
Taulukko 6 Käyttäytyminen: Organisaatiokulttuuri selittävänä tekijänä (ANOVA ja Etan neliö)	52
Taulukko 7 Lopputulos: Ohjeistus selittävänä tekijänä (ANOVA ja Etan neliö)	54
Taulukko 8 Lopputulos: Organisaatiokulttuuri selittävänä tekijänä (ANOVA ja Etan neliö)	56

1 JOHDANTO

1.1 Johdatus tutkielmaan

On arvioitu, että joka neljännellä yrityksen asiakkaalla on ongelmia yrityksen tuotteen tai palvelun kanssa (Barlow & Møller 1996, 45). Tyytymättömistä asiakkaista ainoastaan yksi 27:stä reklamoi ongelmistaan yritykselle (TARP 1980, Barlow & Møller 1996, 45 mukaan). Moni yritys laiminlyö tehokkaan reklamaatioiden käsittelyn, ja reklamoivista asiakkaista noin puolet ovat tyytymättömiä reklamaationsa käsittelyyn (Homburg & Fürst 2005, 95; 2007, 523). Näiden tyytymättömien asiakkaiden huomioiminen on tärkeää, sillä he levittävät lähipiirilleen yrityksestä negatiivista sanaa ja vaihtavat käyttämään kilpailijan tuotteita tai palveluja (Kim, Wang & Mattila 2010). Ilmiön ymmärtämiseksi on tärkeää tutkia reklamaatiojohtamista (engl. complaint management), jonka tehtävänä on muuttaa asiakkaiden tyytymättömyys tyytyväisyydeksi ja vähentää negatiivista puhetta yrityksestä (Höykinpuro 2009, 55).

Johnston ja Mehra (2001 ja 2002) ovat esittäneet, että yrityksen reklamaatiojohtamisella ja taloudellisella suorituskyvyllä on yhteys. Kuvioon 1 on listattu 40 iso-britannialaista yritystä, jotka Johnston ja Mehra ovat sijoittaneet niiden reklamaatiokäsittelyprosessien laadun ja taloudellisen suorituskyvyn mukaisesti.



Kuvio 1 Reklamaatioprosessien vahvuuden ja taloudellisen suorituskyvyn välinen suhde (Johnston & Mehra 2002)

Kuviossa yritys on vaaka-akselilla sitä oikeammalla, mitä vahvemmasi sen reklamaatioprosessi arvioitiin. Vastaavasti, mitä vahvempi taloudellinen suorituskky yrityksellä oli, sitä ylempäs se sijoittui pystyakselilla. Kuvio osoittaa, että yrityksen reklamaatioprosessien vahvuus korreloi vahvasti yrityksen taloudellisen suorituskvyn kanssa. Tutkimuksessaan Johnston ja Mehra (2002) tutkivat kuvion oikean ylälaidan yritysten reklamaatiojohtamista ja selvittivät, mikä näiden yritysten reklamaatiojohtamisessa oli yhteistä. Tutkimuksen tuloksena Johnston ja Mehra löysivät yritysten reklamaatiojohtamisesta useita ominaispiirteitä, jotka yhdistivät kaikkia tutkittuja yrityksiä.

Aiemmassa kirjallisuudessa reklamaatiojohtamista on usein tutkittu vertaamalla "huonoa" reklamaatiojohtamista "hyvään" reklamaatiojohtamiseen (esim. Johnston & Mehra 2002). Näissä vertailuissa on selvitetty ne ominaispiirteet, jotka tekevät yrityksen reklamaatiojohtamisesta parempaa tai huonompaa muihin verrattuna. Tutkimuksissa on etsitty parhaiten suoriutuvia yrityksiä, joiden reklamaatioprosesseja on tarkasteltu. Lisäksi asiakkaan tyytyväisyyteen vaikuttavat tekijät on tarkasti kartoitettu reklamaatiojohtamisen kirjallisuudessa.

Kirjallisuudessa ei kuitenkaan ole tarkemmin tarkasteltu reklamaatioiden parissa työskentelevien työntekijöiden toimintaan vaikuttamista. Jos yritysjohdolla on visio siitä, miten yrityksen halutaan palvelevan asiakkaitaan, on henkilökunnan rooli toimia linkkinä yrityksen vision ja asiakkaan kokemusten välissä (kuvio 2).



Kuvio 2 Henkilökunta yritysjohton vision ja asiakkaan tarpeen välissä

Tutkielma lähestyy aihetta henkilökunnan toiminnan näkökulmasta. Tutkielmassa tarkastellaan niitä reklamaatiojohtamisen osa-alueita, joissa yritysjohdolla on mahdollisuus vaikuttaa henkilökunnan toimintaan ja toiminnan lopputulokseen. Tutkielmassa tarkastellaan reklamaatiojohtamista kahdesta yrityksen käyttäytymisteorian mukaisesta näkökulmasta: ohjeistukseen perustuvasta mekaanisesta ja organisaatiokulttuuriin perustuvasta orgaanisesta näkökulmasta. Näkökulmat ovat samat, joita Homburg ja Fürst (2005) käyttivät tutkiessaan henkilökunnan toiminnan ja asiakkaan reklamaatiotyytyväisyyden välistä yhteyttä. Mekaanisessa näkökulmassa johto pyrkii ohjeistuksen avulla ohjaamaan henkilöstöä haluttuun lopputulokseen. Orgaanisessa näkökulmassa puolestaan erityisesti yrityksen organisaatiokulttuuri ja johtamiskäytännöt ohjaavat henkilöstöä haluttuun lopputulokseen. (Homburg & Fürst 2005.)

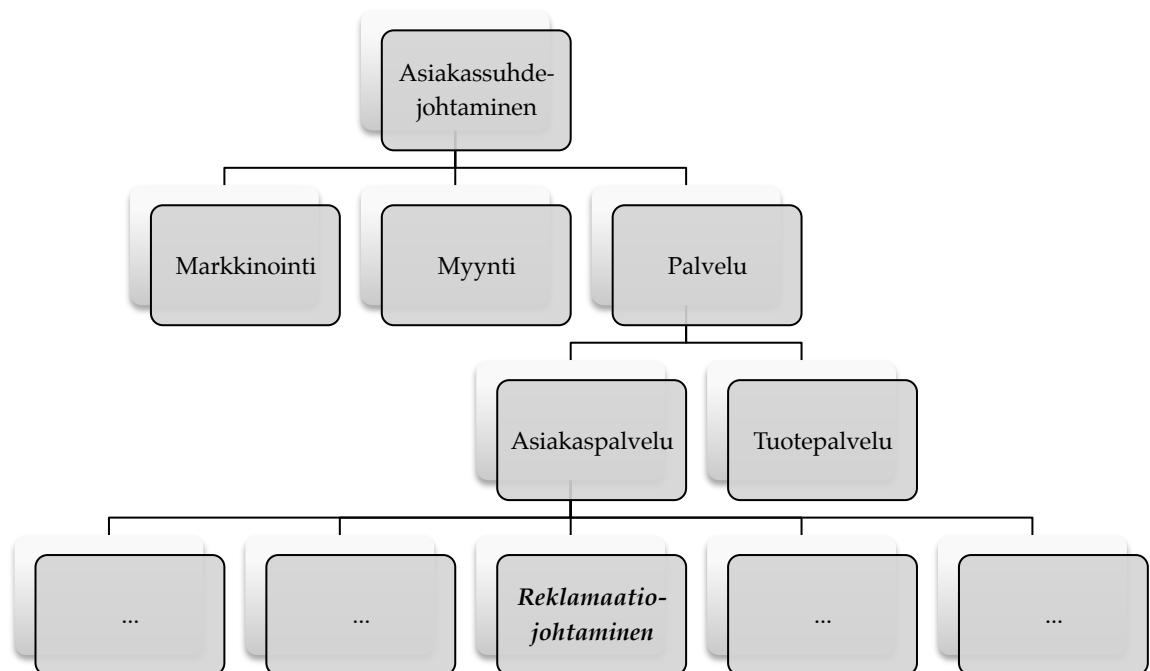
Yrityksen johdolla voi olla selkeä visio siitä, kuinka he toivovat työntekijöidensä toimivan asiakkaan tarpeita täyttäessä. Se, miten yritysjohto voi työntekijöiden toimintaan vaikuttaa reklamaatiojohtamisen keinoin, on vielä kirjallisuudessa selvittämättä. Mikä on se väline, jonka avulla työntekijät motivoidaan toimimaan reklamaatiotilanteessa toivotulla, asiakasta tyydyttävällä tavalla? Miten varmistetaan, että työntekijät toimivat yhdenmukaisesti erilaisissa tilanteissa, erilaisten asiakkaiden kanssa? Muun muassa näihin kysymyksiin pyritään esittämään vastaus tässä tutkielmassa.

1.2 Reklamaatiojohtaminen

1.2.1 Määritelmä

Höykinpuro (2009, 55–56) määrittelee reklamaatiojohtamisen yrityksen strategiaksi, jossa asiakkaita kannustetaan reklamoimaan, reklamaatioita kerätään osana asiakasinformaatiota ja toimitaan reklamaatioiden perusteella asiakkaan pitämiseksi asiakkaana sekä negatiivisen puheen estämiseksi. Asiakkaan tyytyväisyyden lisäksi reklamaatiojohtamisella saadun informaation avulla on mahdollisuus parantaa yrityksen operationaalista toimintaa. Reklamaatioista saadulla informaatiolla voidaan myös havaita puutteita prosesseissa, joita ei muuten välttämättä huomattaisi. (Bosch ja Enríquez 2005.)

Reklamaatiojohtamisen tarkoituksena on vakauttaa päättymisuhan alla olevia asiakassuhteita. Se voidaan nähdä osana asiakassuhdejohtamista (Customer relationship management, CRM). Asiakassuhdejohtamisen kohteena on kaikki vuorovaikutus yrityksen ja sen asiakkaiden välillä. Asiakkaisiin luetaan nykyiset, potentiaaliset ja aiemmat asiakkaat. Reklamaatiojohtaminen keskittyy nykyisiin asiakkaisiin, jotka ovat ilmaisseet tavalla tai toisella tyytymättömyytensä yritykseen. (Welz 2006, 7.) Kuvio 3 esittää, miten reklamaatiojohtaminen sijoittuu osaksi asiakaspalvelua.



Kuvio 3 Reklamaatiojohtaminen asiakassuhdejohtamisen osana (Welz 2006)

1.2.2 *Reklamaatiojohtamisen hyödyt*

Hyvällä asiakasvalitusten käsittelyllä voidaan lisätä asiakkaiden tyytyväisyyttä valituskäsittelyyn. Tämä on omiaan johtamaan positiivisiin asennemuutoksiin, positiiviseen puheeseen yrityksestä sekä lisääntyneeseen ostotiheyteen. Vastaavasti huonosti hoidettuna tyytymättömyydestä aiheutuva negatiivinen puhe yrityksestä lisääntyy ja asiakkaat siirtyvät käyttämään kilpailevien yritysten tuotteita ja palveluita. (Stauss 2002, 173.)

Johnstonin (2001, 65–67) mukaan reklamaatiojohtamisella ja asiakkaan tyytyväisyydellä on suora yhteys. Haverila ja Naumann (2009, 77) toteavat tutkimuksessaan, että asiakastyytyväisyydellä ja reklamaatioiden määrällä on negatiivinen korrelaatio. Tämä tarkoittaa, että asiakastyytyväisyyden ollessa korkea reklamaatioiden määrä on alhaisempi, kun taas matala asiakastyytyväisyys aiheuttaa enemmän reklamaatioita. Valitusten määrä ei kuitenkaan itsessään vielä välttämättä kerro yrityksen asiakastyytyväisyydestä, sillä voi olla, ettei yritys vain ole onnistunut tekemään reklamaation tekemistä asiakkailleen riittävän helpoksi. (Johnston & Mehra 2002, 148.)

Yritys voi saada reklamaatioista mittaamattoman arvokasta informaatiota (Bosch ja Enríquez 2005, 31). Heidän mukaansa reklamaatioiden tärkeyttä laadun parantamisessa korostaa se, että reklamaatiot ovat tietoa suoraan asiakkailta eli tuotteiden loppukäyttäjiltä. Johnstonin (2001, 63) mukaan yksi reklamaatiojohtamisen avainhyötyjä on ongelmakohtien löytymisestä seuraava jatkuva parantaminen. Reklamaatioiden avulla johto voi pysyä ajan tasalla ongelmakohdista ja kohdistaa resursseja ongelmakohtien parantamiseksi. Ongelmien korjaamista seuraava operationaalinen parantaminen voidaan nähdä mahdollisuutena parantaa asiakastyytyväisyyttä ja laskea viallisista tuotteista aiheutuvia tulevaisuuden kustannuksia. (Johnston 2001, 63.)

Reklamaatiojohtamisella onkin mahdollisuus vähentää negatiivista ja lisätä positiivista puhetta yrityksestä. Suusanallinen viestintä (Word-of-mouth) on asiakkaiden keskenään välittämää suusanallista tietoa kokemuksistaan yrityksen kanssa. Asiakkaiden keskuudessa suusanallisen viestinnän luotettavuus on todella suuri. Se vaikuttaa usein asiakkaiden uskomuksiin tietystä yrityksestä ja heidän ostopäätöksiinsä. (Spreng ym. 1995, 16.) Positiivinen tai negatiivinen puhe yrityksestä vaikuttaa osatekijänä kuluttajan ostopäätöksessä. Ostopäätöstä tehtäessä kuluttajat usein joutuvat tekemään päätöksensä tietämättä kaikkia kustannuksia ja hyötyjä, jotka seuraavat

ostoksesta. Kuluttajat eivät aina välttämättä saa faktaa tai muita tietoja päätöksentekonsa pohjalle, jolloin he luottavat muiden kokemuksiin yrityksestä. (Ellison & Fudenberg 1995, 93.)

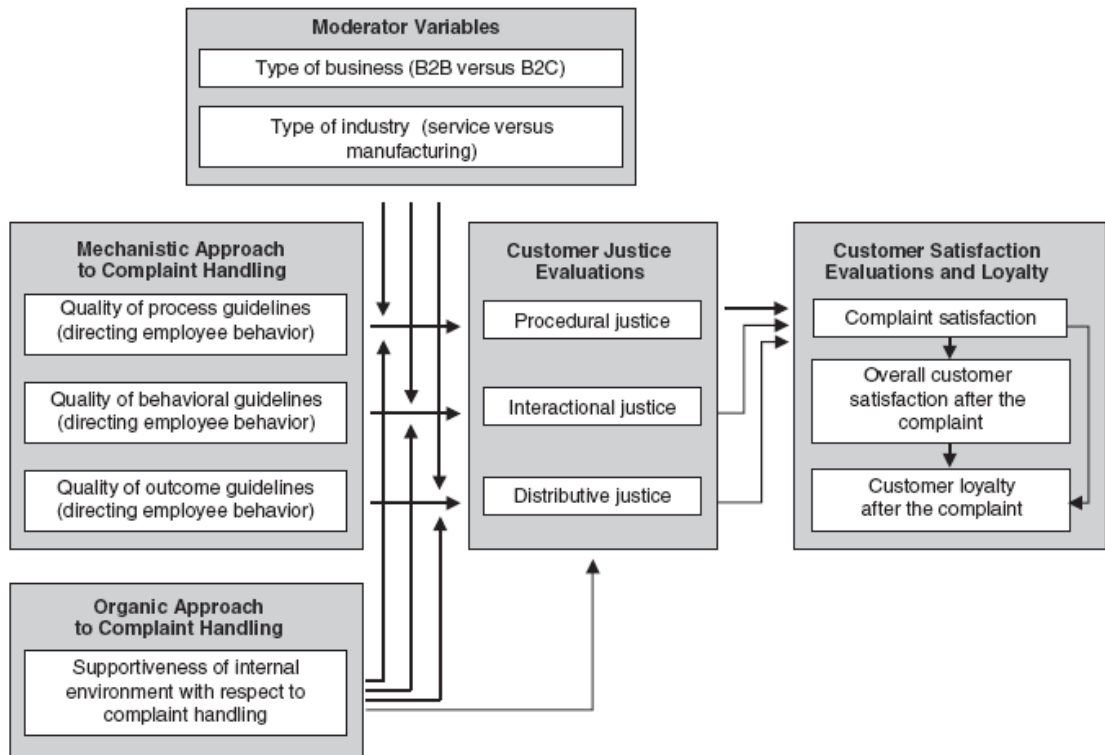
Reklamaatioiden parissa työskentely voi olla henkilökunnalle haastavaa ja henkisesti raskasta. Epäselvät ja asiakkaan kannalta hankalat reklamaatiokäytännöt ainoastaan lisäävät henkilökunnan stressiä. Näin ollen selkeät toimintamallit reklamaatioiden parissa työskentelevälle henkilöstölle voivat myös olla työtyytyväisyyttä edistävä tekijä. (Johnston & Michel 2008, 81.)

Reklamaatiojohtamisen taloudelliset hyödyt saavutetaan muuttamalla tyytymättömien asiakkaiden tyytymättömyys tyytyväisyydeksi ja säilyttämällä näiden asiakasuskollisuus. Lisäksi hyödyntämällä reklamaatioista saatava informaatio prosessien parantamiseen ja lisäämällä henkilökunnan työtyytyväisyyttä, voidaan saavuttaa kustannussäästöjä ja parantaa yrityksen taloudellista tilannetta. (Johnston 2001, 67.)

1.3 Mekaaninen ja orgaaninen näkökulma, oikeudenmukaisuus ja asiakkaan tyytyväisyys

Homburg ja Fürst julkaisivat vuonna 2005 tutkimuksen, jossa he selvittivät yrityksen reklamaatiokäsittelyn vaikutusta asiakkaan reklamaatiotyytyväisyyteen ja edelleen yleiseen asiakastyytyväisyyteen sekä asiakasuskollisuuteen. Homburg ja Fürst tutkivat mekaanisesta näkökulmasta työntekijöiden ohjeistuksen ja orgaanisesta näkökulmasta yrityksen sisäisen ympäristön vaikutusta asiakkaan kokemaan oikeudenmukaisuuteen reklamaationsa käsittelyssä. Mekaaninen näkökulma perustuu työntekijän ohjeistamiseen työnsä tekemisessä, tässä tapauksessa reklamaatioiden vastaanottamisessa ja käsittelyssä. Homburg ja Fürst jakoivat ohjeistuksen tutkimuksessaan kolmeen kategoriaan: prosessiohjeistukseen, käyttäytymisohjeistukseen ja lopputulosohjeistukseen. Orgaanisessa näkökulmassa otettiin huomioon yrityksen sisäinen ympäristö ja sen antama tuki reklamaatioiden käsittelylle. Mekaanisen ja orgaanisen näkökulman lisäksi Homburg ja Fürst tarkastelivat muuttujina yrityksen toimialaa ja asiakastyyppejä (henkilöasiakkaisiin keskittyvä, yritysasiakkaisiin keskittyvä). Homburgin ja Fürstin luoma teoreettinen viitekehys on esitetty kuviossa 4.

FIGURE 1
Framework and Constructs



Kuvio 4 Reklamaatioiden käsittelyn vaikutus asiakasuskollisuuteen (Homburg & Fürst 2005)

Aiempien tutkimusten (esim. Orsingher, Valentini & de Angelis 2010, 170) perusteella on todettu, että asiakas arvioi kokemuksiaan konfliktitilanteissa oikeudenmukaisuuden perusteella. Oikeudenmukaisuus on jaettu myös Homburgin ja Fürstin (2005) tutkimuksessa kolmeen alakategoriaan: prosessin oikeudenmukaisuuteen, kanssakäymisen oikeudenmukaisuuteen ja yleisen oikeudenmukaisuuteen. Prosessin oikeudenmukaisuudella tarkoitetaan asiakkaan kokemaa reklamaatioprosessin reiluuutta. Esimerkiksi reklamaation käsittelyn nopeus ja asiakkaan mahdollisuus tuoda ongelmansa yritykselle esiin vaikuttavat asiakkaan kokemukseen prosessin oikeudenmukaisuudesta. Kanssakäymisen oikeudenmukaisuudella tarkoitetaan asiakkaan kokemusta häntä palvelleiden työntekijöiden käyttäytymisen reiluudesta. Tähän vaikuttavat muun muassa työntekijän kohteliaisuus, empaattisuus ja vaivannäkö. Yleisellä oikeudenmukaisuudella tarkoitetaan asiakkaan kokemusta reklamaation lopputuloksen reiluudesta. Asiakkaan arvioon vaikuttavat esimerkiksi kompensaaion määrän ja virheen suuruuden välinen suhde, samanvertaisuus aiempien kokemusten kanssa sekä lopputuloksen johdonmukaisuus asiakkaan tarpeiden kanssa. (Homburg & Fürst 2005, 97-98.)

Homburgin ja Fürstin tutkimuksessa selvitettiin sekä yritysten näkemyksiä omasta reklamaatiokäsittelystä että yritysten asiakkaiden tyytyväisyyttä reklamaationsa käsittelyyn. Tutkimuksen tulosten mukaan ohjeistus prosesseihin, käyttäytymiseen ja lopputulokseen vaikuttivat kaikki asiakkaan kokemukseen reklamaationsa käsittelyn oikeudenmukaisuudesta. Myös yrityksen sisäisen ympäristön tuki näkyi asiakkaan oikeudenmukaisuuskokemuksessa kaikissa sen osa-alueissa. Homburg ja Fürst osoittivat tutkimuksessaan, että mitä korkeampi on asiakkaan kokema oikeudenmukaisuus, sitä tyytyväisempi hän on reklamaationsa käsittelyyn. Reklamaatiotyytyväisyys vaikuttaa puolestaan asiakkaan kokemaan yleiseen asiakastyytyväisyyteen. (Homburg & Fürst 2005, 105.)

1.4 Tutkielman tarkoitus ja rakenne

Tutkielman tarkoituksena on selvittää, mikä on ohjeistuksen ja organisaatiokulttuurin rooli ja vaikutus reklamaatiojohtamisessa. Tutkimuksella pyritään selvittämään, miten ohjeistus ja organisaatiokulttuuri vaikuttavat työntekijän toimintaan eri reklamaatiojohtamisen osa-alueilla. Lisäksi tutkielmassa selvitetään ohjeistuksen ja organisaatiokulttuurin välistä suhdetta toisiinsa.

Tarkoitusta varten tutkielmassa selvitetään ensiksi ne osa-alueet, joissa ohjeistus ja organisaatiokulttuuri vaikuttavat yrityksen työntekijöiden toimintaan. Tämän jälkeen tarkastellaan lyhyesti ohjeistuksen ja organisaatiokulttuurin välistä suhdetta. Tutkimuskysymykset on jaettu kolmeen osaan. Ensimmäinen tutkimuskysymys tarkastelee ohjeistuksen roolia reklamaatiojohtamisen kolmessa osa-alueessa:

- K1. Millainen on ohjeistuksen vaikutus
- a) reklamaatioprosessissa
 - b) työntekijän käyttäytymiseen reklamaatiotilanteessa
 - c) reklamaation lopputuloksessa?

Toisella tutkimuskysymyksellä puolestaan pyritään selvittämään organisaatiokulttuurin vaikutus samoihin reklamaatiojohtamisen osa-alueisiin:

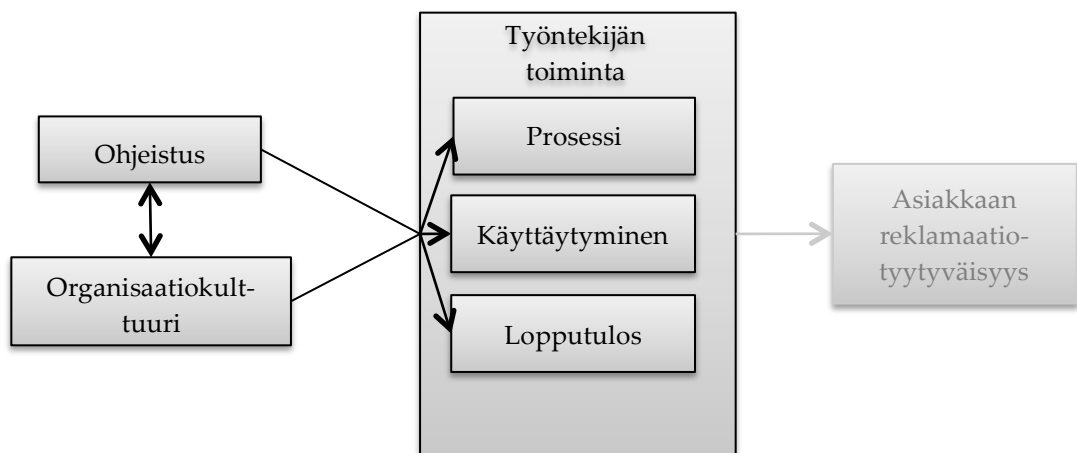
K2. Millainen on organisaatiokulttuurin vaikutus

- a) reklamaatioprosessissa
- b) työntekijän käyttäytymiseen reklamaatiotilanteessa
- c) reklamaation lopputuloksessa?

Kaksi ensimmäistä tutkimuskysymystä tarkastelevat tutkittavien muuttujien, ohjeistuksen ja organisaatiokulttuurin, vaikutusta reklamaatiojohtamisen eri osa-alueisiin itsenäisinä muuttujina. Kolmannella tutkimuskysymyksellä pyritään selvittämään puolestaan ohjeistuksen ja organisaatiokulttuurin vaikutusta toisiinsa. Kolmas tutkimuskysymys perustuu ohjeistuksen ja organisaatiokulttuurin väliseen suhteeseen. Kysymyksen avulla pyritään tutkimaan, onko jompikumpi, ohjeistus tai organisaatiokulttuuri, edellytys toisen olemassaololle:

K3. Mikä on ohjeistuksen ja organisaatiokulttuurin välinen yhteys reklamaatiojohtamisessa?

Tutkimusongelmia havainnollistaa kuvio 5, joka muodostaa samalla teoreettisen viitekehyksen tälle tutkielmalle. Viitekehys on johdettu Homburgin ja Fürstin (2005) tutkimuksesta, jossa tutkittiin ohjeistuksen ja organisaatiokulttuurin vaikutusta suoraan asiakkaan kokemaan oikeudenmukaisuuteen reklamaationsa käsittelyssä.



Kuvio 5 Ohjeistuksen ja organisaatiokulttuurin vaikutus työntekijän toimintaan

Viitekehyksessä ohjeistus ja organisaatiokulttuuri vaikuttavat asiakkaan reklamaatiotytyväisyyteen välillisesti työntekijän toiminnan kautta. Työntekijän toiminta on jaettu tutkimuskysymysten mukaisesti toimintaan reklamaatioprosessissa, käyttäytymiseen reklamaatiotilanteessa ja reklamaation lopputuloksen saavuttamisessa. Lisäksi ohjeistuksen ja organisaatiokulttuurin välinen vuorovaikutus on kuvattu kumpaankin suuntaan kulkevalla nuolella osoittamaan mahdollista vuorovaikutusta näiden välillä.

Tutkimuskysymysten selvittämiseksi toteutettiin kyselytutkimus Pohjola Vakuutus Oy:ssä. Kyselytutkimuksessa selvitettiin Pohjola Vakuutus Oy:ssä toimivien esimiesten edustamien organisaatioiden työntekijöiden toimintaa tutkimuskysymysten käsittelemillä osa-alueilla. Vuorovaikutussuhteiden selvittämiseksi kyselytutkimuksessa selvitettiin ohjeistuksen ja organisaatiokulttuurin vaikutusta vastaajan edustamassa organisaatiossa. Kerätty aineisto analysoitiin yksisuuntaisella varianssianalyysillä, jonka avulla selvitettiin viitekehysten eri osien väliset vaikutussuhteet. Tutkielman lopputuloksena on viitekehyksestä johdettu malli, johon ohjeistuksen ja organisaatiokulttuurin vaikutussuhteet toisiinsa ja eri reklamaatiojohtamisen osa-alueisiin on kuvattu.

Tutkielma on jaoteltu kahteen osioon, teoreettiseen ja empiiriseen. Teoriaosiossa esitellään aihetta käsittelevä tieteellinen kirjallisuus tärkeimpine teorioineen ja tutkimustuloksineen. Teoriaosuuden alussa käsitellään viitekehysten selitettäviä muuttujia, jotka on jaoteltu tutkimuskysymysten mukaisesti reklamaatioprosessiin, työntekijän käyttäytymiseen reklamaatiotilanteessa ja reklamaation lopputulokseen. Teoriaosuuden lopuksi puolestaan esitellään viitekehysten perusteella selittävät muuttujat ohjeistus ja organisaatiokulttuuri.

Reklamaatioprosessia käsittelevässä kirjallisuusosiossa tuodaan esiin työntekijän toiminta reklamaatioprosessissa, johon voidaan vaikuttaa joko ohjeistuksella tai organisaatiokulttuurilla ja jolla on vaikutusta asiakkaan kokemaan prosessin oikeudenmukaisuuteen. Osiossa havainnollistetaan reklamaatioprosessia esimerkkiprosessin avulla, ja esitellään työntekijän toimintaa reklamaatioprosessissa, kuten reklamaatioiden kerääminen, kirjaaminen ja yhteydenpito asiakkaaseen. Tämän lisäksi osiossa käydään läpi pintapuolisesti asiakkaan reklamaatiokäyttäytymistä, jotta voidaan paremmin ymmärtää, miten reklamaatioprosessilla voidaan vastata työntekijän tarpeisiin. Työntekijän käyttäytymistä käsittelevässä osiossa esitellään asiakkaan

kokemaan kanssakäymisen oikeudenmukaisuuteen vaikuttava työntekijän toiminta, johon voidaan ohjeistuksella ja organisaatiokulttuurilla vaikuttaa. Osiossa esitellään työntekijän ominaisuuksia ja niiden yhteyttä asiakkaan tyytyväisyyteen, minkä lisäksi käydään läpi työntekijän kouluttamista reklamaatiotilanteita varten. Reklamaation lopputulososiossa puolestaan esitetään asiakkaan distributiivisen oikeudenmukaisuuden kokemukseen vaikuttavat tekijät ja työntekijän rooli niissä. Lopputulososio on jaettu kahteen osa-alueeseen, asiakkaan ongelman ratkaisuun ja asiakkaan hyvittämiseen. Myös reklamaation lopputulososio lähestyy aihetta näkökulmasta, jossa ohjeistuksella ja organisaatiokulttuurilla voidaan vaikuttaa työntekijän toimintaan kyseisellä osa-alueella.

Teoriaosuuden lopuksi tarkastellaan ohjeistusta ja organisaatiokulttuuria käsittelevää alan kirjallisuutta ja liitetään nämä reklamaatiojohtamiseen. Ohjeistusosiossa käydään läpi kirjallisuudessa esitettyjä näkemyksiä ohjeistuksen merkityksestä reklamaatiojohtamisessa. Organisaatiokulttuuriosiossa puolestaan käydään läpi organisaatiokulttuurin roolia ja merkitystä reklamaatiojohtamisessa siten, kuin se kirjallisuudessa on nähty. Ohjeistus ja organisaatiokulttuuri ovat tässä tutkimuksessa tekijät, joilla pyritään selittämään työntekijän toimintaa kussakin edellä mainitussa osa-alueessa. Tulososiossa ohjeistus ja organisaatiokulttuuri asetetaan selittäviksi muuttujiksi, ja tutkitaan niiden vaikutusta työntekijän toimintaan reklamaatioprosessissa, käyttäytymiseen reklamaatiotilanteessa ja toimintaan reklamaation lopputuloksessa.

Empiriaosuudessa kuvaillaan tutkimuksen suunnitteluvaihe, jonka jälkeen suoritetaan itse tutkimus. Suunnitteluvaiheen ohessa esitellään tarkemmin kirjallisuuden perusteella luotu kysely, aineiston keruu ja tutkimuksessa käytetyt menetelmät. Tutkimuksen tulokset esitellään tutkittujen osa-alueiden mukaisesti jaoteltuna. Tutkimuksen tulosten esittelyn jälkeen esitellään tutkimuksen perusteella tehdyt johtopäätökset, verrataan tuloksia aiempiin tutkimuksiin. Tutkielman lopussa esitetään yhteenveto tutkielmasta.

1.5 Tutkielman rajaukset

Tutkielma on rajattu tarkastelemaan työntekijän toimintaa kolmessa reklamaatiojohtamisen osa-alueessa: reklamaatioprosessissa, reklamaatiotilanteessa käyttäytymisessä ja reklamaation lopputuloksessa.

Näihin vaikuttavina muuttujina käsitellään ohjeistusta ja organisaatiokulttuuria, ja muut mahdolliset työntekijän toimintaan vaikuttavat tekijät on rajattu tutkimuksen ulkopuolelle.

Tutkielma keskittyy tilanteeseen, jossa asiakas on reklamoinut yritykselle kokemansa virheen johdosta. Tutkielma ei siis pyri ottamaan kantaa virhettä edeltävään toimintaan. Tutkielma keskittyy työntekijän toimintaan siinä tilanteessa, kun virhe on jo tapahtunut ja asiakas on tehnyt virheen seurauksena reklamaation. Reklamaatio voidaan tutkielmassa nähdä myös negatiivisena palautteena.

Tutkielmassa tarkasteltava yritys toimii sekä kuluttaja- (B2C) että yritysmarkkinoilla (B2B). Tutkielmaan ei erikseen ole rajattu pois jompaakumpaa tilannetta, jossa reklamaation tekijä on joko henkilöasiakas tai yritysasiakas. Tarkasteltava yritys toimii finanssialalla, mikä rajoittaa tutkimuksen laajuuden kyseiseen toimialaan.

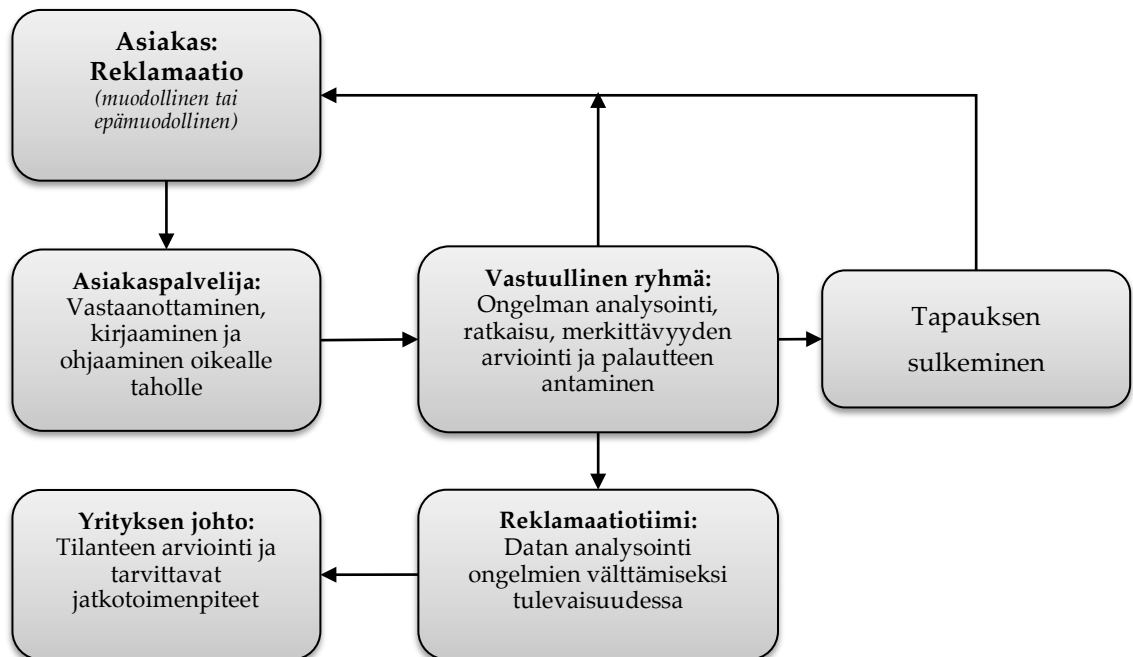
2 KIRJALLISUUSKATSAUS

2.1 Reklamaatioprosessi

Homburgin ja Fürstin (2005) mukaan asiakkaan tyytyväisyyteen reklamaationsa käsittelystä vaikuttaa yhtenä osana asiakkaan kokema prosessin oikeudenmukaisuus. Tutkimuskysymykset käsittelevät ohjeistuksen (1a) ja organisaatiokulttuurin (2a) vaikutusta reklamaatioprosessiin. Seuraavassa osiossa tarkastellaan reklamaatioprosessia, johon ohjeistuksella ja organisaatiokulttuurilla voidaan vaikuttaa. Reklamaatioprosessiosiossa tarkastellaan reklamaatioprosessia ja työntekijän roolia siinä. Reklamaatioprosessin taustojen ymmärtämiseksi myös asiakkaan merkitys reklamaatioprosessissa otetaan huomioon.

2.1.1 *Esimerkki reklamaatioprosessista*

Johnstonin (2001, 61) mukaan mielenkiinto reklamaatiojohtamisessa on prosessissa, jossa reklamaatiot käsitellään ja asiakkaat onnistutaan pitämään asiakkaina. Tämän prosessin suunnittelu, hallinta ja toteutus ovat reklamaatiojohtamisen perustehtäviä (Johnston 2001, 61). Zairi (2000, 332) on tarkastellut tutkimuksessaan amerikkalaisen MBNQA-palkinnon voittaneen Boeingin reklamaatioprosessia. Prosessi kuvataan kuviossa 6.



Kuvio 6 Boeingin reklamaatioprosessi (mukaillen Zairi 2000)

Prosessi lähtee liikkeelle reklamaatiosta, joka voi olla joko muodollinen tai epämuodollinen. Muodollisessa reklamaatiossa asiakas varsinaisesti tekee reklamaation, kun epämuodollista reklamaatiota voi esiintyä esimerkiksi työntekijän keskustellessa asiakkaan kanssa. Reklamaatio vastaanotetaan, kirjataan järjestelmiin ja ohjataan oikealle taholle. Oikean tahon määräytyminen voi riippua esimerkiksi siitä, kenen vastuualueella kyseinen reklamaatio on, kenellä on paras asiantuntemus asiasta tai siitä, kenellä on parhaat valmiudet reklamaation käsittelyyn.

Reklamaatiota käsittelevä taho analysoi ja ratkaisee ongelman, arvioi ongelman merkittävyyden sekä antaa palautetta. Palautetta reklamaatiosta annetaan sekä asiakkaalle että yrityksen sisälle. Tässä vaiheessa tapahtuu asiakkaalle näkyvä reklamaation ratkaisu, jossa asiakasta mahdollisesti hyvitetään ja hänelle annetaan selvitys reklamaation johtaneista syistä.

Tapauksen sulkemisessa tapaus suljetaan ulkoisesti asiakkaan kanssa. Asiakkaalta varmistetaan, että hän on tyytyväinen reklamaationsa käsittelyyn ja sen lopputulokseen. Tällä pyritään varmistamaan, että yritys todella tietää

myös asiakkaan mielipiteen sen sijaan, että olettaisi asiakkaan olevan tyytyväinen.

Reklamaation käsittelystä kertynyttä dataa analysoimalla pyritään välttämään vastaavien ongelmien esiintyminen jatkossa. Yrityksen johto käyttää dataa tilanteen arvioimiseen ja päättää tietojensa pohjalta tarvittaviin jatkotoimenpiteisiin ryhtymisestä, kuten vastuun jakamisesta.

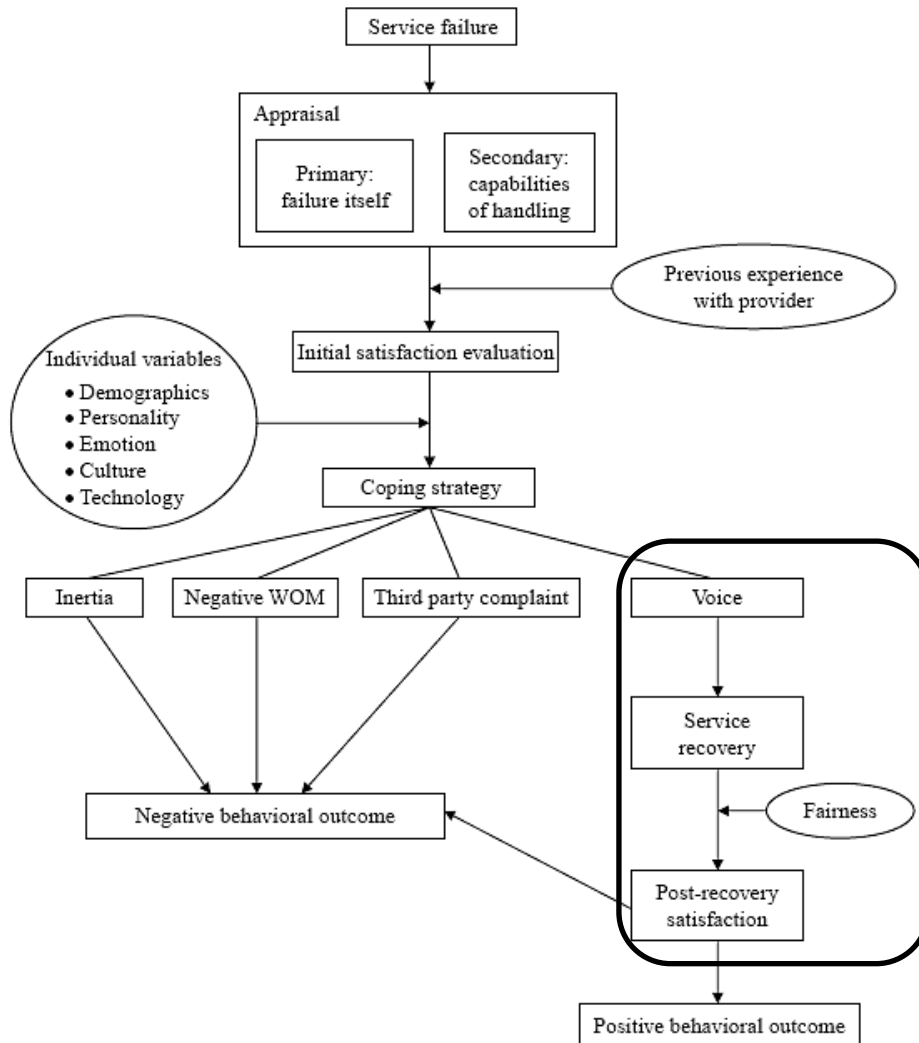
Reklamaatioprosessin toiminnan varmistamiseksi on tärkeää, että työntekijä tuntee sekä oman että muiden roolin reklamaatioprosessissa. Kuten esimerkkiprosessi (Zairi 2000) havainnollistaa, jokaisella toimijalla on oma roolinsa reklamaatioprosessin toiminnassa. Mikäli jokin osa prosessia ei toimi suunnitellun mukaisesti, on mahdollista, että prosessi jää lopulta vaillinaiseksi. Tämä voi johtaa siihen, ettei prosessi lopulta täytä kaikkia sille asetettuja odotuksia.

2.1.2 Asiakkaan tie reklamaatioon

Asiakkaan valituskäyttäytyminen alkaa virheen havaitsemisesta. Virheen havaittuaan asiakas tekee arvion virheestä itsestään sekä mahdollisuuksistaan vaikuttaa asiaan. Tämän jälkeen asiakas arvioi ensimmäisen kerran tyytyväisyyttään, mihin vaikuttavat asiakkaan aiemmat kokemukset yrityksen kanssa. Tämän tutkielman kannalta mielenkiintoinen osa alkaa, kun asiakas päättää selviytymisstrategiansa. Asiakkaalla on neljä vaihtoehtoa: hiljaisuus, negatiivinen suu-sanallinen viestintä, reklamaatio kolmannelle osapuolelle tai reklamaatio yritykselle. (Kim, Wang & Mattila 2010.) Yrityksen kannalta kolme ensimmäistä vaihtoehtoa eivät ole toivottavia, sillä Kimin ym. (2010) mukaan jokainen johtaa negatiiviseen lopputulokseen yrityksen kannalta. Asiakas voi esimerkiksi olla reklamoimatta, mutta lopettaa asioimisensa kyseisessä yrityksessä (Kim ym. 2010). Tällöin yritys ei tiedä tehneensä virhettä, eikä sitä, että virhe on johtanut asiakaspoistumaan. Vastaavasti asiakkaan kertoessa tuttavilleen yrityksen virheestä, yrityksen maine heikkenee, eikä yritys edelleenkään tiedä tehneensä virhettä. Kimin ym. teorian perusteella, asiakkaan valittaessa kolmannelle osapuolelle, esimerkiksi viranomaiselle, yritys ei välttämättä saa tietää virheestään kuin vasta kolmannen osapuolen kautta.

Kimin ym. (2010) teorian mukaan, mikäli yritys haluaa välttää negatiivisen lopputuloksen, kannattaa sen pyrkiä kannustamaan asiakasta ilmaisemaan

tyytymättömyytensä suoraan yritykselle. Kuviossa 7 on havainnollistettu Kimin ym. (2010) teoreettinen viitekehys, josta on ympyröity yrityksen vaikutusmahdollisuuksien alla oleva alue asiakkaan valituskäyttäytymisessä.



Kuvio 7 Asiakkaan valituskäyttäytyminen (Kim, Wang & Mattila 2010)

Kun asiakas ilmaisee tyytymättömyytensä yritykselle, käynnistyy yrityksessä Kimin ym. (2010) mukaan asiakkaan virheen korjaaminen ja tyytyväisyyden palauttaminen. Asiakkaan arvioon tyytyväisyyteensä virheen korjaamisessa vaikuttaa myös Homburgin ja Fürstin (2005) tutkimuksessa todettu asiakkaan kokema oikeudenmukaisuus. Kimin ym. (2010) sekä Homburgin ja Fürstin (2005) tutkimusten perusteella, maksimoidakseen asiakastyytyväisyyden koko asiakaskuntansa osalta, kannattaa yrityksen kannustaa mahdollisimman moni tyytymätön asiakas reklamoidaan. Kimin ym. (2010) teorian perusteella, mitä useampi asiakas reklamoi suoraan yritykselle, sitä harvempi asiakas päätyy negatiiviseen lopputulokseen yrityksen kannalta.

2.1.3 Reklamaatioiden kerääminen ja kirjaaminen

Asiakasvalitukset ovat merkittävä informaatiolähde yritykselle. Ne antavat yritykselle todellisen kuvan sen tarjoamien tuotteiden sekä palveluiden laadusta. Oikein hyödynnettynä ne antavat yritykselle mahdollisuuden jatkuvasti parantaa tuotteidensa laatua ja näin ollen pitää asiakkaansa jatkossakin. (Effective management of customer complaints 1997, 237) Pyrkimällä saamaan tyytymättömät asiakkaansa reklamoimaan, yritys voi maksimoida tämän asiakasvalituksista saatavan informaatiohyödyn.

Reklamaatioiden määrän vähentämistä tärkeämpää on siis kannustaa henkilökuntaa reklamaatioiden keräämiseen (Barlow & Møller 2008, 44). Yrityksellä on paremmat mahdollisuudet säilyttää asiakkaansa, mikäli se saa tyytymättömät asiakkaat valittamaan. Huomioimisen arvoista on, että reklamoivat asiakkaat eivät ole yrityksen ainoat tyytymättömät asiakkaat. (Spreng, Harrell & Mackoy 1995, 20.) Yrityksellä on nimittäin lukemattomia tyytymättömiä asiakkaita, jotka eivät valita. On arvioitu, että jopa 26 yrityksen 27 tyytymättömästä asiakkaasta jättää reklamaation tekemättä (Barlow & Møller 1996, 34). Yritys ei saa tietää näistä 26 asiakkaasta, ellei saa näitä reklamoimaan.

Asiakkaiden kannustaminen reklamoimiseen on olennainen osa reklamaatiojohtamista. Valittamisen helpoksi tekemisestä on hyötyä, sillä Johnstonin ja Mehran (2002) mukaan jo pelkkä reklamaatioiden käsittely ja asiakkaan hyvittäminen on suuri mahdollisuus kääntää tyytymättömät asiakkaat tyytyväisiksi. Yritykselle saapuvat valitukset ovat todennäköisesti vain jäävuoren huippu, ja tyytymättömiä, hiljaisia asiakkaita on enemmän kuin mitä valitusten perusteella voi olettaa. Mitä enemmän asiakkaita saadaan valittamaan, sitä suurempi todennäköisyys yrityksellä on muuttaa asiakkaiden tyytymättömyys tyytyväisyydeksi. (Johnston & Mehra 2002, 148.)

Vain harvat tyytymättömät asiakkaat lopulta reklamoivat yritykselle. Tämä ei kuitenkaan tarkoita, että asiakas ei kertoisi kenellekään. Useimmiten asiakkaat valittavat lähipiirilleen, levittäen huonoa sanaa yrityksestä. (Eccles & Durand 1998, 68.) Yritykselle valittavista asiakkaista noin 50 prosenttia luovuttaa valituksen jättämisen jälkeen. Heidän reklamaatioitaan ei välttämättä huomioida, eikä reklamaatio johda kunnolliseen lopputulokseen. Kaikista reklamoivista asiakkaista tämä asiakasryhmä on helpointa kääntää tyytyväisiksi asiakkaiksi, jos yritys vain pitää huolen valitusprosessin

kunnollisesta loppuun viemisestä. Jopa 45 prosenttia asiakkaista, jotka haluaisivat valittaa, jättävät sen kokonaan tekemättä. He valittavat "hiljaisesti" ja siirtyvät käyttämään kilpailijan tuotetta tai palvelua. Yrityksellä onkin mahdollisuus säilyttää kaikki nämä kilpailijalle siirtyvät asiakkaansa, mikäli se onnistuu saamaan tiedon asiakkaidensa tyytymättömyydestä ja osaa reagoida oikein. (Effective management of customer complaints 1997, 237–238.) Asiaa tukee Cookin ja Macaulayn (1997) tutkimustulos, jonka mukaan 73 prosenttia haastatelluista oli kokenut aiheita valittamiseen viimeisten 12 kuukauden aikana. Heistä peräti 49 prosenttia päätti olla ostamatta jatkossa tuotteita tai palveluita kyseiseltä yritykseltä. Huomion arvoista on myös, että tyytymättömistä asiakkaista 40 prosenttia kehotti ystäviään ja työtovereitaan olemaan ostamatta kyseisen yrityksen tuotteita tai palveluja. (Cook & Macaulay 1997, 39.)

Reklamaatiojohtamisessa ei välttämättä käsitellä ainoastaan asiakkailta tulleita reklamaatioita. Asiakkaiden lisäksi myös henkilökuntaa voidaan käyttää reklamaatioiden lähteenä, keräten organisaation sisäisiä valituksia. Heidän huomioitaan, ongelmakohtiaan ja valituksiaan voidaan kerätä yhtä systemaattisesti kuin asiakasvalituksiakin. (Johnston & Mehra 2002, 153.) Näin tekemällä voidaan yrityksen toimintaa parantaa myös sisältä käsin, ja mahdolliset ongelmat voidaan havaita ja korjata jo ennen kuin asiakkaat kohtaavat ongelmia.

Asiakkaat jättävät usein reklamoimatta sopimattomien tai puutteellisten reklamaatiokanavien vuoksi (Homburg & Fürst 2007, 523). Harkitessaan valittamista, tyytymättömät asiakkaat punnitsevat kustannus-hyöty –teorian mukaan valittamisen hyödyn ja vaivan välistä suhdetta. He arvioivat mahdollisen valittamisen hyödyllisyyttä, ja mikäli odotettava hyöty on suurempi kuin valittamisen vaiva, he reklamoivat todennäköisemmin. (Huppertz 2007, 428.) Asiakkaan reklamoimisen todennäköisyyteen vaikuttavat asiakkaan asenne valittamista kohtaan sekä asiakkaan odottaman hyvityksen todennäköisyys. Jopa asiakkaat, jotka eivät muuten valittaisi, voivat päätyä valittamaan mikäli heille tehdään selväksi hyvityksen suuri todennäköisyys. (Blodgett, Wakefield & Barnes 1995, 36–37.)

Reklamaatiojohtamisessa reklamaation jättämisestä pyritään tekemään asiakkaalle mahdollisimman helppoa, jotta odotusarvo reklamaation hyödyistä olisi suurempi kuin sen takia nähtävä vaiva. Johnston ja Mehra (2002) esittävät, että hyvin toteutetussa reklamaatiojohtamisessa reklamaatioprosessi on

helposti ymmärrettävä sekä asiakkaalle että henkilökunnalle. Asiakkaille pyritään antamaan mahdollisimman selkeä mielikuva siitä, mitä heidän tulee tehdä valittaakseen. Henkilökunnan osalta pyritään varmistamaan selkeä ymmärrys siitä, miten valitukseen vastataan. (Johnston & Mehra 2002, 146.)

Haywardin (2008) mukaan ei riitä, että suhtautuminen reklamaatioihin on yrityksen sisällä positiivinen, vaan positiivinen suhtautuminen valituksiin pitää näkyä myös ulospäin yrityksestä asiakkaalle. Asiakkaille voidaan näin tehdä selväksi, että yritys arvostaa asiakkaidensa valituksia sekä haluaa tietää heidän tyytymättömyydestään ja tehdä asialle jotain. Sen lisäksi, että yritys toivottaa valitukset tervetulleiksi, sen pitää Haywardin mukaan tehdä asiakkaalle mahdollisimman selväksi, miten valittaminen käytännössä onnistuu. (Hayward 2008, 322.)

Käytännössä yrityksellä on olemassa monta tapaa kerätä aktiivisesti reklamaatioita asiakkailtaan. Keinosta riippumatta tärkeää on, että asiakas kokee valittamisen helpoksi. Reklamaatiojärjestelmien tarkoituksena on tukea valittamisen helppoutta. (Johnston & Mehra 2002, 146.) Yritys voi esimerkiksi laittaa internet-sivuilleen selkeän linkin sivulle, jossa asiakas voi valittaa ja ilmaista tyytymättömyytensä (Hayward 2008, 322). Yrityksen julkaisuissa ja toimipisteissä voidaan tuoda selvästi esiin asiakkaan keinot valittamiseen. Asiakkaille voidaan tarjota valmiita palautelomakkeita. (Johnston & Mehra 2002, 148–149.) Yritys voi tarjota asiakkailleen puhelinpalvelulinjan, jonka kautta asiakkaat voivat reklamoida (Barlow & Møller 1996). Myös henkilökunta voi aktiivisesti selvittää asiakkailtaan mahdollisia ongelmakohtia ja kysellä heidän mahdollisesta tyytymättömyydestään yritystä kohtaan (Johnston & Mehra 2002, 148–149).

Henkilökunta voi suorittaa kyselyitä selvittääkseen mahdollisia puutteita toiminnassaan ja saadakseen palautetta, jota se ei välttämättä muuten saisi. Osana yleistä tyytyväisyyskyselyä voidaan asiakasta pyytää esimerkiksi kertomaan mahdollisista ongelmista ja siitä, toimittiinko tilanteen ratkaisemiseksi asiakasta tyydyttävällä tavalla. Henkilökunta voi myös erikseen lähestyä valittaneita asiakkaita kysyäkseen tarkempia tietoja heidän kokemuksistaan. Kyselyissä negatiivisista kokemuksistaan kertoneita asiakkaita voidaan yrittää tavoittaa ja hyvittää ongelma jollakin tavalla. Asiakkaan ei näin tarvitse erikseen tehdä valitusta, vaan henkilökunta voi itse oma-aloitteisesti korjata virheensä ja näin säilyttää asiakkaan tyytyväisyyden. Kilpailijan

tuotteisiin vaihtavia asiakkaita voidaan mahdollisuuksien mukaan haastatella ja näin selvittää vaihtamiseen johtaneita syitä. (Johnston & Mehra 2002, 151.)

2.1.4 *Yhteydenpito asiakkaaseen*

Estelamin (2000) mukaan vastauksen nopeus vaikuttaa merkittävästi asiakkaan arvioon reklamaationsa käsittelystä. Esimerkiksi TARP-tutkimuksessa vuodelta 1986, nopea vastaus kasvatti asiakasuskollisuutta 20 prosentilla verrattuna hitaaseen vastaukseen (TARP 1986, Estelamin 2000 mukaan). Toisten tutkimusten (Blodgett, Hill & Tax 1997) mukaan nopeus ei kuitenkaan ole läheskään yhtä tärkeä asiakassuhteen jatkuvuuden kannalta kuin lopputulos ja työntekijöiden käyttäytyminen. Selityksenä tälle voi olla, että asiakkaat sietävät hitautta paremmin, jos ymmärtävät syyn reklamaationsa käsittelyn hitaudelle. Esimerkkinä Blodgett ym. (1997, 201) mainitsevat epärutiininomaisen tilanteen, jossa työntekijä joutuu odottamaan esimiehensä päätöstä asiaan.

Myös Johnstonin ja Mehran (2002) tutkimuksen mukaan asiakkaan valitukseen kannattaa vastata nopeasti. Tutkimuksessa esitetään, että ensimmäinen vastaus ja ilmoitus valituksen vastaanottamisesta on hyvä tehdä 24 tunnin kuluessa valituksen saapumisesta. Tapauksen tutkimisen jälkeen asiakkaalle tulisi antaa täysi vastaus viiden työpäivän aikana. (Johnston & Mehra 2002, 148; Effective management of customer complaints 1997, 238.) Vastauksessa asiakkaalle annetaan selitys valitukseen johtaneista syistä sekä selvittää asiakkaalle toimenpiteet, joihin valituksen johdosta ryhdytään. Vastauksen nopeudella on merkitystä, sillä vastausajalla on tutkimusten mukaan suuri vaikutus asiakkaan tyytyväisyyteen. (Johnston & Mehra 2002, 148.)

Nopealla vastauksella saavutetaan myös muita etuja. Yrityksen siirtyessä esimerkiksi kirjallisesti tapahtuvasta reklamaatiomenettelystä puhelimitse tapahtuvaan, se vähentää sekä omaa että asiakkaansa näkemää vaivaa. Ongelmat voivat myös hitaan käsittelyn aikana kasvaa, jolloin nopeus asian käsittelyssä on suuri etu. Valitusten ongelmien syiden nopea löytäminen ja selvittäminen ei myöskään hyödytä yritystä, mikäli sen vastausaika on liian pitkä. (Hart, Heskett & Sasser 1990, 153.) Asiakkaat myös jättävät usein valittamatta pelkästään siksi, että he kokevat valittamisen olevan vaivalloista ja aikaavievää (Eccles & Durand 1998, 68). Kun asiat tehdään asiakkaan kannalta vaivattomiksi, vaikuttaa tämä tyytyväisyyteen valitusprosessia kohtaan positiivisesti.

Asiakkaat odottavat usein henkilökohtaista vastausta, joka on tehty ainoastaan heitä varten. Vastaus tulisikin muokata valittavaa asiakasta ja valituksen aihetta silmälläpitäen. Usein yritykset jättävät tämän huomioimatta eivätkä onnistu luomaan henkilökohtaista vaikutelmaa asiakkaiden valitusten käsittelystä. Sama virhe tehdään, jos asiakkaalle lähetetään suurelle joukolle tarkoitettu vakiovastaus. (Effective management of customer complaints 1997, 238.)

Reklamaatiot voidaan useimmiten jakaa kahteen luokkaan, suullisiin ja kirjallisiin. Valituksen luonteesta riippuen myös vastaus valitukseen on erilainen. Møller (1993) on määritellyt hyvän reklamaatiovastauksen piirteitä. Møllerin (1993) mukaan hyvässä suullisen reklamaation vastauksessa asiakasta kiitetään reklamaatiosta ja osoitetaan, että hänen valitustaan arvostetaan. Hänen mukaansa hyvässä vastauksessa virhettä pahoitellaan riippumatta siitä, kenen vika virhe on. Asiakkaalle tehdään selväksi, että hänen asialleen tehdään jotakin välittömästi, ja mikäli asiaa ei välittömästi voida korjata, pidetään asiakas jatkuvasti ajan tasalla asiansa etenemisestä. Asiakkaalta selvitetään myös reklamaation käsittelyn kannalta tarvittavat tiedot. Tietojen selvittäminen tehdään kuitenkin niin, ettei asiakas koe joutuneensa kuulusteltavaksi tai muuten vain epäilyksi. Tietojen pohjalta virheet korjataan mahdollisimman pian, ja korjaamisen viivästyessä asiakasta informoidaan välittömästi. Virheen korjaamisen jälkeen varmistutaan vielä, että asiakas on tyytyväinen reklamaationsa käsittelyyn. Näin pyritään varmistamaan, että asiakas todella on tyytyväinen ja pysyy jatkossakin yrityksen asiakkaana. (Møller 1993, 29–32.)

Vastaus kirjalliseen reklamaatioon voidaan jakaa kahteen osaan, alustavaan ja lopulliseen vastaukseen. Vastaus voi olla joko suullinen tai kirjallinen. Møllerin (1993) mukaan hyvässä alustavassa vastauksessa asiakasta kiitetään hänen reklamaatiostaan, pahoitellaan tapahtunutta virhettä ja ilmaistaan arvostus asiakkaan reklamaatiota kohtaan. Asiakkaalle myös luvataan, että hänen reklamaationsa johtaa pikaisesti toimenpiteisiin. Lopullisessa vastauksessa annetaan asiakasta tyydyttävä, täysi selvitys tapahtuneesta. Hyvä vastaus on henkilökohtaisesti muotoiltu, yksinkertainen ja ylittää asiakkaan odotukset. Kuten suullisen reklamaation käsittelyssä, myös kirjallisen reklamaation vastauksen jälkeen asiakkaalta on hyvä selvittää tämän tyytyväisyys reklamaation käsittelyyn. (Møller 1993.)

Johnstonin ja Mehran (2002) mukaan yrityksen kannattaa pyrkiä siihen, että asiakkaalla on yrityksessä yksi muuttumaton kontaktipiste, jonka kanssa

asiakas asioi. Tällä varmistetaan, että asiakkaalla on tunne siitä, että hänen asiaansa hoidetaan ja että hänen tapauksestaan välitetään. Yrityksen kannattaakin ottaa asiakkaaseen yhteys esimerkiksi puhelimitse, koska näin asiakkaalle välittyy kuva siitä, että hänen asiaansa on henkilökohtaisesti jollakin hoidossa, eikä hänen valituksensa ole vain yksi rutiinityö muiden joukossa. (Johnston & Mehra 2002, 148, 152.)

Yhden kontaktipisteen avulla asiat voidaan myös hoitaa hyvin ja nopeasti, mikä on tutkimusten mukaan elintärkeää valituksen hoitamisen kannalta. Kun asiakas ottaa yritykseen ensikontaktin valitukseensa liittyen, on hänen kannaltaan mielekkäämpää voida asioida saman kontaktin kautta loppuun asti. Henkilökunnan riittävällä valtuutuksella tällainen on mahdollista toteuttaa. Näin vältetään myös mahdollisilta tilanteilta, joissa asiakas ainoastaan ohjataan valittamaan eteenpäin jollekin asiasta vastuussa olevalle taholle ilman, että kukaan ottaa vastuuta valitusprosessin onnistumisesta. (Effective management of customer complaints 1997, 237.)

Johnston ja Mehra (2002) esittävät, että hyvin toteutetussa reklamaatiojohtamisessa seurataan jatkuvasti reklamaation käsittelyprosessia ja henkilökunta pitää asiakkaan prosessista ajan tasalla. Mikäli asiakas ei saa mielestään riittävästi informaatiota hänen valituksensa käsittelyyn liittyen, asiakkaasta tulee todennäköisesti entistä tyytymättömämpi. (Johnston & Mehra 2002, 149.)

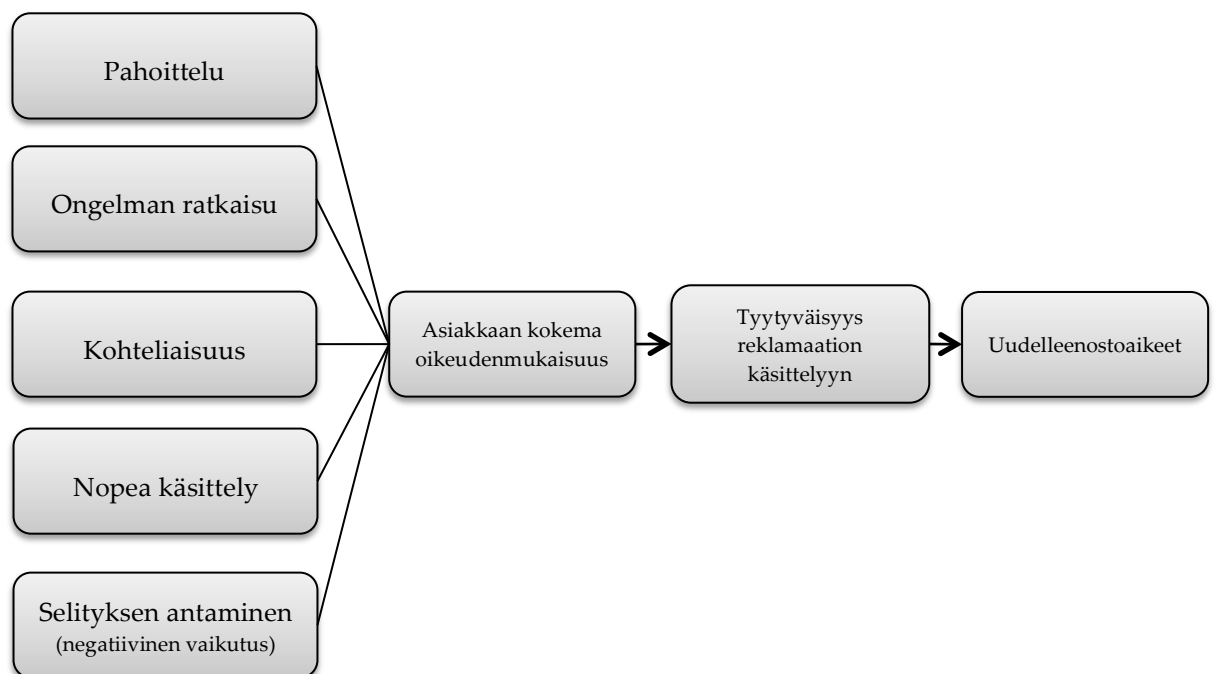
Ratkaisun jälkeen tapaus voidaan sulkea sekä ulkoisesti asiakkaan kanssa että sisäisesti yrityksen sisällä. Johnstonin ja Mehran (2002) mukaan yritys ei voi olettaa, että valituksen käsitelyään ja asiakasta hyvitettyään asiakas olisi automaattisesti tyytyväinen. Ulkoisessa sulkemisessa tapauksen käsittelyn jälkeen asiakkaaseen voidaan ottaa yhteyttä ja selvittää, onko tämä tyytyväinen lopputulokseen ja menettelyprosessiin (Johnston & Mehra 2002, 149). Asiakkaalta voidaan lisäksi kysellä muuta palautetta ja kehittämisehdotuksia. Hartin ym. (1990) mukaan asiakkaalle on hyvä kertoa, mikäli tämän valitus on johtanut yrityksen prosessien parantamiseen. Jos jotakin ongelmakohtaa ei ole voitu parantaa, asiakkaalle kannattaa kertoa miksi näin ei ole voitu tehdä. Tämä sitouttaa asiakasta yritykseen ja hän kokee osallistuvansa yrityksen laadun parantamiseen. (Hart ym. 1990, 156.)

2.2 Työntekijän käyttäytyminen reklamaatiotilanteessa

Työntekijän käyttäytyminen vaikuttaa asiakkaan tyytyväisyyteen asiakkaan kokeman kanssakäymisen oikeudenmukaisuuden tuloksena (Homburg & Fürst 2005). Tutkimuskysymykset koskevat ohjeistuksen (K1b) ja organisaatiokulttuurin (K2b) vaikutusta työntekijän käyttäytymiseen reklamaatiotilanteessa. Tässä osiossa esitellään kirjallisuudessa esitettyjen työntekijän käyttäytymiseen liittyvät tekijät, joihin ohjeistuksen ja organisaatiokulttuurin vaikutusta tutkitaan.

2.2.1 Käyttäytyminen ja asiakkaan kokema oikeudenmukaisuus

Työntekijän käyttäytymisen vaikutusta asiakkaan kokemaan oikeudenmukaisuuteen on tutkinut muun muassa Liao (2007). Liaon tutkimuksen mukaan asiakkaan kokemukseen oikeudenmukaisesta kohtelusta vaikuttavat viisi työntekijän ominaisuutta (kuvio 8). Viidestä ominaisuudesta neljä vaikuttaa Liaon mukaan asiakkaan kokemaan oikeudenmukaisuuteen positiivisesti, kun taas yksi heikentää asiakkaan kokemaa oikeudenmukaisuuden tunnetta.



Kuvio 8 Työntekijän toiminta ja asiakkaan kokema oikeudenmukaisuus (mukaillen Liao 2007)

Ongelman ratkaisu ja nopea käsittely olivat Liaon tutkimuksen perusteella eniten asiakkaan kokemukseen positiivisesti vaikuttavat tekijät. Tapahtuneen pahoittelu ja kohteliaisuus vaikuttivat myös positiivisesti asiakkaan kokemaan oikeudenmukaisuuteen, kuitenkin vähemmän kuin ongelman ratkaisu ja nopeus. Mielenkiintoista Liaon (2007) tutkimuksessa oli se, että selityksen antaminen jopa heikensi asiakkaan kokemaa oikeudenmukaisuutta. Eräs selitys tälle voi Liaon mukaan olla, että asiakkaat saattavat kokea selityksen antamisen virheen oikeuttamisena sen sijaan, että virhe hyväksyttäisiin yrityksestä johtuvana.

Blodgettin ym. (1997) mukaan asiakkaan kokema oikeudenmukainen kanssakäyminen yrityksen kanssa voi jopa paikata puutteita asiakkaan hyvittämisessä. Vaikka asiakkaan hyvitys olisikin vaillinainen, voidaan asiakkaan tyytyväisyyttä ja uudelleenostohalukkuutta parantaa huomattavasti oikeudenmukaisella käyttäytymisellä. Vastaavasti, epäoikeudenmukaista kohtelua kohdannutta asiakasta ei sitouteta merkittävälläkään hyvityksillä.

Blodgettin ym. (1997, 201-202) mukaan asiakkaan oikeudenmukainen kohtelu on perusedellytys asiakkaan tyytyväisyydelle, ja hyvityksen määrä ja laatu muokkaavat tyytyväisyyttä edelleen. Jos kohtelu kuitenkin on asiakkaan mielestä epäoikeudenmukaista, ei hyvityksen määrällä tai laadulla ole enää merkitystä asiakassuhteen jatkumisen kannalta. Näiden seikkojen perusteella Blodgett ym. (1997) suosittavatkin työntekijöiden kouluttamista, jotta nämä ymmärtävät asiakkaan tarpeen oikeudenmukaisesta kohtelusta ja osaavat toimia reklamaatioilanteessa tilanteen edellyttämällä tavalla. Koulutuksen avulla henkilökunta voidaan opettaa toimimaan virheen ilmetessä niin, että asiakas on tyytyväinen toimiin, joihin on ryhdytty hänen reklamaationsa johdosta. Osaamisen lisäksi myös henkilökunnan valtuuksilla on vaikutusta reklamaatiojohtamisen onnistumiseen. (Spreng ym. 1995, 20.)

2.2.2 Koulutus

Henkilökunnan koulutuksessa henkilökuntaa koulutetaan suhtautumaan reklamoiviin asiakkaisiin oikein. Asiakkaat odottavat sekä oikeudenmukaista kohtelua että oikeudenmukaista hyvitystä. Kumpikin näistä vaikuttaa siihen, pysyykö henkilö yrityksen asiakkaana, sekä siihen, levittääkö tämä yrityksestä positiivista vai negatiivista puhetta. (Blodgett, Wakefield & Bakers 1995.) Blodgettin ym. tutkimuksen mukaan asiakkaat kokevat oikeudenmukaisen kohtelun asiallista hyvitystä tärkeämpänä. Asiakkaat siis odottavat, että heidän

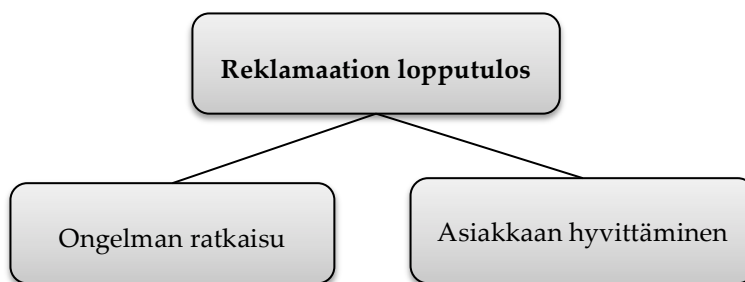
asiansa hoidetaan huolellisesti ja kohteliaalla tavalla. Ne asiakkaat, jotka tutkimuksessa saivat tyydyttävän hyvityksen, mutta joita kohdeltiin muuten epäoikeudenmukaisesti, todennäköisesti vaihtoivat kilpailevaan yritykseen ja kertoivat negatiivisesta kokemuksestaan muille. (Blodgett ym. 1995, 38.) Tästä voidaan päätellä, että asiakkaan kanssa valitusta käsittelevien henkilöiden toimintatavat ovat tärkeitä reklamaatioprosessin onnistumisen kannalta, ja henkilökunnan suhtautuminen ja koulutus ovat merkittävä tekijä siinä.

Blodgettin ym. (1995) mukaan hyvin toteutetussa reklamaatiojohtamisessa henkilökuntaa koulutetaan erikseen toimimaan tyytymättömien asiakkaiden kanssa. Osana koulutusta pyritään kouluttamaan henkilökuntaa ymmärtämään asiakkaan närkästymiseen johtaneet syyt. Kun asiakkaalle annetaan mahdollisuus kertoa valitukseen johtaneista ongelmista, henkilökunta osaa toimia valitustilanteessa ymmärtäväisellä ja vakuuttavalla tavalla. (Blodgett ym. 1995, 38–39.) Møllerin (1993) mukaan hyvin toteutetussa reklamaatioiden käsittelyssä henkilökunta on koulutettu kiittämään asiakasta reklamaatiosta ja pahoittelemaan virhettä sekä tuomaan esille asiakkaan reklamaation arvostaminen. Jos asiakas kokee yrityksen todella ymmärtävän ja arvostavan hänen ongelmaansa, hän todennäköisesti myös pysyy yrityksen asiakkaana ja levittää positiivista sanaa yrityksestä muille. (Møller 1993.)

Yritys voi pyrkiä Gelbrichin ja Roschkin (2010) mukaan käytännössä pyrkiä vaikuttamaan työntekijöidensä käyttäytymiseen ohjeistuksen avulla. Esimerkiksi ohjeistamalla työntekijöitä nopeaan vastaukseen, asiakkaat kokevat ongelmansa olevan hoidossa ja että heidän ongelmaansa kohtaan osoitetaan kunnioitusta. Gelbrich ja Roschkin ehdottavat myös työntekijöiden suoriutumisen tarkkailua ja palkitsemista hyvistä saavutuksista asiakkaan reklamaation hoidossa. He myös ehdottavat, että työntekijöitä kannustetaan pahoittelemaan yrityksen virheitä, vaikka virheet eivät johtuisikaan työntekijästä. Gelbrich ja Roschkin eivät kuitenkaan ota kantaa yrityksen organisaatiokulttuuriin tai sen kautta saavutettaviin muutoksiin työntekijöiden käyttäytymisessä. Näin ollen Gelbrichin ja Roschkin ehdotukset työntekijöiden käyttäytymiseen vaikuttamiseen jäävät ohjeistuksen varaan.

2.3 Reklamaation lopputulos

Reklamaation lopputulos vaikuttaa asiakkaan kokemukseen distributiivisesta oikeudenmukaisuudesta, joka puolestaan vaikuttaa asiakkaan tyytyväisyyteen (Homburg & Fürst 2005). Reklamaation lopputulokseen liittyvät tutkimuskysymykset koskivat ohjeistuksen (K1c) ja organisaatiokulttuurin (K2c) vaikutusta reklamaation lopputulokseen, joka esitellään tässä osiossa. Reklamaation lopputulos jaetaan osiossa kahteen osa-alueeseen kuten ne usein kirjallisuudessa on esitetty. Kirjallisuudessa käsitellyt osa-alueet reklamaation lopputuloksessa ovat ongelman ratkaisu ja asiakkaan hyvittäminen (kuvio 9).



Kuvio 9 Reklamaation lopputulos koostuu ongelman ratkaisusta ja asiakkaan hyvittämisestä

Ongelman ratkaisuun ja asiakkaan hyvittämiseen liittyy myös vahvasti valtaistaminen, jonka avulla yritys voi varmistaa työntekijöidensä mahdollisuuden palvella asiakasta mahdollisimman nopeasti ilman ylimääräistä asiakkaan ohjaamista asiakaspalvelijalta toiselle (Hayward 2008, 323).

2.3.1 Ongelman ratkaisu ja työntekijän valtaistaminen

Hartin ym. (1990) mukaan koulutuksella voidaan antaa työntekijöille näkökulma siitä, mitä vaaditaan asiakkaan reklamaation hoitamiseen. Jotta työntekijällä on kuitenkin mahdollisuus toimia koulutuksensa mukaisesti, on hänellä oltava myös työnantajan myöntämä valta ryhtyä toimenpiteisiin. Vallalla tarkoitetaan tässä yhteydessä työntekijän mahdollisuuksia käyttää resursseja ja tehdä itsenäisiä päätöksiä. Valtaa seuraa vastuu, joka Hartin ym. mukaan velvoittaa työntekijää myös toimimaan pelkän syytöksen vastaanottamisen sijaan. (Hart et al. 1990, 155.)

Suuri osa valituksista voidaan hoitaa heti ensikontaktilla, mikäli henkilökunnalla on siihen riittävä valta (Hayward 2008, 323). Asiakasrajapinnassa työskentelevät henkilöt saavat ensimmäisinä tietää asiakkaiden ongelmista, ja heillä onkin parhaat mahdollisuudet asiakastyytyväisyyden varmistamiseksi ongelmatilanteissa (Hart ym. 1990, 154). Hartin ym. (1990) mukaan hyvin toteutetussa reklamaatiojohtamisessa henkilökunnalla on valta hoitaa reklamaatiotilanteet suoraan ilman välikäsiä. Tämä on mahdollista, mikäli heillä on käytössään tarvittavat resurssit ja valta tehdä tarvittavat päätökset. Mikäli henkilökunnalla on riittävä valta, vastuu ja kannustimet valitusten käsittelyyn, se näkyy suoraan asiakkaalle. (Cook & Macaulay 1997, 39; Hart ym. 1990, 155.) Asiakkaan reklamaatio voidaan tällöin käsitellä tehokkaasti ja nopeasti, ja yritys muuttuu valtuuttamisen seurauksena asiakaskeskeisemmäksi (Cook & Macaulay 1997, 39).

Reklamaatioiden käsittelyn nopeuttamisen lisäksi työntekijöiden valtaistamisella ja koulutuksella on vaikutusta työtyytyväisyyden kasvun myötä vaikutus asiakkaiden kokeman kanssakäymisen laatuun (Hocutt & Stone 1998). Hocuttin ja Stonen mukaan työntekijän autonomia ja koulutus vaikuttavat työntekijän työtyytyväisyyteen, mikä puolestaan näkyy asiakkaalle reiluna käyttäytymisenä. Reilun käyttäytymisen lisäksi työntekijän valtuudet ja koulutus konkretisoituvat asiakkaalle nopeana reklamaation käsittelynä. Näin ollen työntekijän vallan lisääminen parantaa sekä asiakkaan oikeudenmukaista kohtelua että nopeuttaa reklamaation käsittelyä. Nopea reklamaation käsittely puolestaan parantaa täten myös asiakkaan kokemusta itse prosessin oikeudenmukaisuudesta.

Yritys voi käytännössä antaa henkilökunnalle esimerkiksi vallan antaa asiakkaalle suoraan hyvitys tiettyyn rahasummaan asti (Cook & Macaulay 1997, 39). Kun henkilökunnalle annetaan valta hoitaa asiakasvalitukset, tulee sillä Hartin ym. (1990, 155) mukaan olla myös vastuu ja velvollisuus toimia sen sijaan, että se vain kuuntelee ja vastaanottaa valituksia. Hocutt ja Stone (1998) korostavat valtuuksien lisäksi koulutuksen ja ohjeistuksen roolia, jotta työntekijät tietävät miten toimia kussakin tilanteessa.

2.3.2 *Asiakkaan hyvittäminen*

Hyvittämisellä tarkoitetaan sitä hyötyä, jonka asiakas saa yritykseltä vastineena reklamaatioonsa. (Gelbrich & Roschk, 2010). Homburgin ja Fürstin (2005)

mukaan asiakkaan tyytyväisyyden kannalta tärkein merkitys on asiakkaan oikeudenmukaisella hyvittämisellä. Kirjallisuudessa hyvittämisen merkityksestä on useita eriäviä näkemyksiä, ja Gelbrichin ja Roschkin (2010) mukaan hyvittämisen merkitys korostuu asiakkaan tyytyväisyydessä reklamaationsa käsittelyyn, mikä johtaa heidän mukaansa lisääntyneeseen positiiviseen puheeseen yrityksestä. Asiakkaan kumulatiiviseen kokonaistyytyväisyyteen hyvittämistä enemmän vaikuttavaa kuitenkin Gelbrichin ja Roschkin (2010, 24) mukaan asiakkaan kokemus oikeuden mukaisesta kohtelusta.

Reklamoivaa asiakasta voidaan hyvittää useilla eri tavoilla. Estelami (2000) listaa tutkimuksessaan eri hyvitysmuotoja, joilla asiakkaan kohtaamaa virhettä voidaan kompensoida. Hyvityksenä asiakkaalle voidaan tarjota muun muassa korvaavaa tuotetta, palvelun suorittamista uudelleen, ilmaisia tuotteita tai palveluita, alennuksia tuotteisiin tai palveluihin, virheestä aiheutuneiden kustannusten maksamista ja niin edelleen.

Gelbrichin ja Roschkin (2010, 14) mukaan hyvitykset voidaan jakaa edellä mainittujen aineellisten hyvitysten lisäksi myös aineettomiin hyvityksiin. Aineettomien, psykologisten hyvitysten tarkoituksena on kattaa asiakkaan kokema sosiaalinen tappio, jota voidaan hyvittää pyytämällä anteeksi virhettä ja esimerkiksi osoittamalla katumusta virheen johdosta.

Vuonna 1993 tehdyssä tutkimuksessa Kelley, Hoffman ja Davis asettivat eri hyvitystyyppit paremmuusjärjestykseen sen mukaan, miten hyvin ne paransivat asiakkaan kokemaa oikeudenmukaisuutta virheen hyvittämisessä. Tutkimuksen perusteella parhaat hyvitystyyppit olivat järjestyksessä alennus, virheen oikaisu, virheen oikaisu hyvityksen kanssa ja korvaava tuote. (Kelley, Hoffman & Davis 1993). Alennushyvityksessä asiakkaille tarjottiin jo ostettu tuote tai palvelu halvemmalla. Virheen oikaisussa yritys yksinkertaisesti korjasi virheensä ilman muita toimenpiteitä. Virheen oikaisussa hyvityksen kanssa yritys korjasi virheensä, mutta tarjosi vielä lisäksi hyvityksen, kuten ylimääräistä palvelua tai ylimääräisen tuotteen. Korvaavalla tuotteella tarkoitettiin toimivan tuotteen tarjoamista viallisen tuotteen tilalle. Kaikilla näillä hyvityksillä asiakkaat palasivat yrityksen asiakkaaksi noin yhdeksän kertaa kymmenestä. Vertailun vuoksi, jos yritys ei tehnyt mitään reklamaation johdosta, vain kolme kymmenestä asiakkaasta jatkoi asiointia kyseisen yrityksen kanssa. Jo pelkällä anteeksipyyttämisellä asiakkaat palasivat yrityksen asiakkaaksi runsaat seitsemän kertaa kymmenestä. Tämä huomionarvoinen

seikka korostaa, kuinka merkittävä vaikutus hyvittämisellä voi olla asiakassuhteen jatkumisen kannalta.

Vaikka Kelley ym. (1993) tutkimuksessa asetettiin hyvitysmuodot paremmuusjärjestykseen, tulee yrityksessä Gelbrichin ja Roschkin (2010) mielestä välttää ennakolta ohjeistettuja hyvityksiä tilanteeseen kuin tilanteeseen. Heidän mielestään yrityksen prosesseissa pitäisi olla riittävästi joustovaraa hyvityksen tyyppin suhteen. Ennalta määritelty hyvitystyyppi ei välttämättä tuo toivottua lopputulosta, jos hyvitystyyppi ei ole asiakkaan mieleen. Gelbrich ja Roschki ehdottavatkin, että asiakkaan mielipide otetaan huomioon hyvityksen tyyppiä päätettäessä, esimerkiksi tarjoamalla asiakkaalle useampi vaihtoehto hyvityksen muodoista, joista valita.

2.4 Organisaatiokulttuuri ja ohjeistus

Viimeinen tutkimuskysymys (K3) koskee organisaatiokulttuurin ja ohjeistuksen välistä vuorovaikutusta. Tässä osiossa esitellään organisaatiokulttuuri ja ohjeistus sellaisena, kuin niitä on yleisessä ja reklamaatiojohtamisen kirjallisuudessa käsitelty. Osion tarkoituksena on hahmottaa aiempaa kirjallisuuden käsitystä ohjeistuksen ja organisaatiokulttuurin välisestä suhteesta ja esitellä niiden merkitys reklamaatiojohtamiselle.

Homburg ja Fürst (2005) pitävät organisaatiokulttuurin ja ohjeistuksen välistä suhdetta toisiaan täydentävänä. Heidän mielestään ne eivät ole erillisiä kokonaisuuksia, joita tulisi tarkastella omina kokonaisuuksinaan toisensa poissulkevinä. Samoilla linjoilla ovat myös Grey ja Garsten (2001). Heidän mukaansa jälkibyrokraattiseen ajattelumalliin kuuluu sääntöjen seuraamisen sijaan yrityksen sisäinen konsensushakuisuus, jossa voidaan ainakin jossain määrin luopua muodollisista hierarkioista.

Grey ja Garsten (2001) korostavat luottamuksen roolia sekä ohjeistuksessa että organisaatiokulttuurissa. Huomionarvoista on, että luottamuksella tarkoitetaan eri asioita riippuen siitä, onko kyseessä ohjeistus vai organisaatiokulttuuri. Byrokratialle tyypillisessä ohjeistuksessa luottamus tarkoittaa luottamusta siihen, että työntekijä noudattaa ohjeita. Työntekijää varten on ennalta määritetyt ohjeet, joita työntekijän tulee noudattaa, eikä työntekijän tule poiketa tästä ohjeistuksesta. Luottamus ei siis liity käsitteeseen työntekijän

luotettavuudesta, vaan ainoastaan siihen, että ohjeita noudatetaan. (Grey & Garsten 2001.)

Organisaatiokulttuurin voidaan Grey ja Garstenin (2001) mukaan nähdä joko korvaavan tai laajentavan työntekijöille määriteltyä ohjeistusta. Organisaatiokulttuuriajattelussa luottamuksella tarkoitetaan luottamusta siihen, että työntekijä toimii organisaation hyväksi myös ilman tarkkaa ohjeistusta. Grey ja Garsten (2001) korostavat työntekijän arvojen merkitystä: kun työntekijän arvot ovat linjassa yrityksen arvojen kanssa, on työntekijä sitoutuneempi toimimaan yrityksen tavoitteiden mukaisesti, mikä on omiaan lisäämään luottamusta työntekijän ja yrityksen välillä.

2.4.1 Organisaatiokulttuuri reklamaatiojohtamisessa

Homburg ja Fürst määrittelevät yrityksen sisäisen ympäristön tuen reklamaatiojohtamiselle sen mukaan, miten pitkälle henkilöstökäytännöt ja organisaatiokulttuuri suosivat tehokasta reklamaatioiden käsittelyä. Henkilöstöön liittyvät toiminnot, kuten johtamiskäyttäytyminen ja palkitseminen, voivat ohjata henkilöstöä asiakaslähtöiseen toimintaan. Reklamaatiojohtamisen kannalta henkilöstöön liittyvillä toiminnoilla pyritään erityisesti tähtäämään asiakaslähtöisyyteen reklamoivien asiakkaiden suhteen. (Homburg & Fürst 2005, 97.)

Organisaatiokulttuuriin kuuluvat muun muassa näkyvät rakenteet ja prosessit, strategiat, tavoitteet sekä alitajuiset uskomukset ja tunteet (Schein 1985). Johnstonin (2001) mukaan organisaatiokulttuurilla onkin suuri vaikutus yrityksen toimintaan ja sen prosesseihin, ja täten se vaikuttaa myös reklamaatiojohtamiseen. Vallitseva suhtautuminen asiakasvalituksia kohtaan vaikuttaa suuresti reklamaatioprosessiin ja sen lopputulokseen. Mikäli organisaatiokulttuuri toimii tukena reklamaatioprosessille, on organisaatiolla mahdollisuus ratkaista asiakasvalitukset asiakasta tyydyttävällä tavalla ja muuttaa asiakkaidensa tyytymättömyys tyytyväisyydeksi. (Johnston 2001.)

Positiivinen asenne reklamaatioita kohtaan vaikuttaa yrityksen reklamaatiojohtamisen onnistumiseen. Valittamiseen kannustamisen johdosta lisääntynyt valitusten määrä ei ole vahingollinen asia, sillä tyytymättömien asiakkaiden määrä ei kasva: yritys vain saa tietää lisää asiakkaistaan sekä syistä heidän tyytymättömyyteensä. Kun tämä ymmärretään yrityksessä, on

valitukseen liittyvät asenteet helpompi muuttaa positiivisiksi. (Hayward 2008, 322.)

Yrityskulttuuri, jossa valitukset otetaan vakavasti ja positiivisena asiana, on Johnstonin ja Mehran (2002) mukaan oleellinen osa onnistunutta reklamaatiojohtamista. Reklamaatioiden arvon ymmärtäminen on osa reklamaatiojohtamista ja niitä kannattaa käsitellä "lahjana" yritykselle sen sijaan, että ne nähtäisiin negatiivisena ja ei-haluttavana asiana (Møller 1993). Reklamaatioiden arvo yritykselle tiedon lähteenä on merkittävä. Yritys voi oppia niiden avulla paljon itsestään ja se voi niitä hyödyntämällä kasvattaa asiakastyytyväisyyttään ja -uskollisuuttaan, mikä johtaa taloudelliseen hyötyyn. (Johnston & Mehra 2002, 151.)

Reklamaatiot voidaan nähdä positiivisena asiana monella eri perusteella. Ne ovat keino asiakaspalautteen saamiseen ja tämän takia välttämättömiä parantamissuunnitelmien laatimista varten. Niillä voidaan mitata yrityksen suorituskykyä ja laatua, ja yritys voi niiden avulla verrata itseään kilpailijoihinsa. Reklamaatioiden avulla yritys pääsee myös lähemmäksi asiakkaitaan ja oppii ymmärtämään heitä paremmin. (Zairi 2000, 331–332.)

Organisaatiokulttuuri voi toimia tukena reklamaatioiden käsittelyä. Se voi kannustaa työntekijöitä asiakasvalitusten hyväksymiseen luonnollisena osana yritystoimintaa. Johnston ja Mehra (2002) esittävät, että valitukset ovat paitsi välttämättömiä, myös hyväksyttäviä niin kauan kuin virheistä otetaan opiksi. Virheet hyväksyvä ja syyttelemätön kulttuuri rohkaisee henkilökuntaa tekemään aloitteita virheiden korjaamiseen sen sijaan, että virheiden paljastumista välteltäisiin ja piiloteltaisiin. Kun henkilökunta voi keskittyä virheiden korjaamiseen ilman rangaistuksen pelkoa, myös asiakastyytyväisyyden parantaminen on helpompaa. (Johnston & Mehra 2002, 149.)

Yrityksessä ei tarvitse pelätä sitä, että asiakkaat yrittäisivät hyötyä yrityksen kustannuksella, esimerkiksi perusteettomilla reklamaatioilla ja korvausvaatimuksilla. Epäilemällä asiakkaitaan, yritys vain ajaa heitä kauemmaksi yrityksestä (Dos Santos & Von der Heyde Fernandes 2008, 167). Vain harva reklamoiva asiakas yrittää huijata yritystä. Vaikka huijaavia asiakkaita olisikin, on yrityksen huomattavasti järkevämpää kohdella kaikkia asiakkaitaan rehellisinä kuin epäillä heidän aikeitaan. Suurin osa asiakkaista kuitenkin on Barlowin ja Møllerin (2008, 28) mukaan rehellisiä, ja mikäli heitä

jokaista aletaan epäillä, alkavat haitat vähentyneen asiakastyytyväisyyden muodossa kasvaa hyötyjä suuremmiksi. Mikäli rehelliset asiakkaat kokevat yrityksen epäilevän heidän rehellisyyttään, he siirtyvät puolustuskannalle ja pahimmassa tapauksessa kertovat myös muille negatiivisista kokemuksistaan. (Barlow & Møller 2008, 28.)

2.4.2 Ohjeistus reklamaatiojohtamisessa

Homburg ja Fürst määrittelevät reklamaatiojohtamisen prosessiohjeistuksen laadun sen mukaan, miten pitkälle yritys on luonut muodolliset ohjeistukset reklamaatioiden kirjaamiseen ja käsittelyyn, sekä miten hyvin nämä ovat linjassa asiakkaan tarpeiden kanssa. Prosessiohjeistuksen avulla yritys voi heidän mukaansa määrittää aikamääreet reklamaation käsittelylle. Tällä pyritään varmistamaan se, että reklamaatiot käsitellään riittävän nopeasti yrityksen linjauksen mukaisesti. Aikamääreiden lisäksi prosessiohjauksella voidaan ohjeistaa työntekijöitä olemaan yhteydessä asiakkaaseen kohtuullisessa ajassa, jotta asiakas tietää reklamaationsa tilanteen. Ennen kaikkea prosessiohjeistus varmistaa, että asiakkaan reklamaatio kirjataan ja välitetään eteenpäin nopeasti, kokonaisvaltaisesti ja ohjatusti. (Homburg & Fürst 2005, 96.)

Käyttätymisohjeistuksen laadun Homburg ja Fürst (2005, 96-97) määrittelevät sen mukaan, miten tarkasti työntekijän käyttäytymistä reklamaatiotilanteessa on ohjeistettu, ja miten hyvin tämä on linjassa asiakkaan tarpeiden kanssa. Käyttätymisohjeistus käsittää esimerkiksi työntekijän kohteliaisuuden, avuliaisuuden, empaattisuuden ja vastuullisuuden reklamoivaa asiakasta kohtaan.

Lopputulosoheistuksen laadun Homburg ja Fürst (2005, 97) puolestaan määrittelevät sen mukaan, miten tarkasti yrityksen ohjeistus määrää reklamoivalle asiakkaalle tarjottavan hyvityksen, ja miten hyvin tämä vastaa asiakkaan tarpeita. Hyvityksenä voidaan heidän mukaansa tarjota virheen korjausta, korvaavaa tuotetta tai palvelua, alennusta tai rahallista hyvitystä. Ohjeistus määrää sen, miten pitkälle työntekijä voi mennä tarjotessaan hyvitystä virheen kohdanneelle asiakkaalle saavuttaakseen tämän tyytyväisyyden. Ohjeistuksella pyritään lopulta varmistamaan se, että reklamaatioprosessin lopputulos on kokonaisuudessaan asiakasta tyydyttävä.

Esimerkkinä reklamaatio-ohjeistuksesta voidaan pitää Christian Møllerin esittämää valituspolitiikkaa. Møller (1993) toteaa, että organisaatiolla on hyvä olla olemassa valituspolitiikka, josta kaikki työntekijät ovat tietoisia. Kun kaikki ovat tietoisia menettelytavoista, muodostuu reklamaatioiden käsittely tehokkaammaksi, mikä taas mahdollistaa asiakastyytyväisyyden paranemisen (Møller 1993, 38). Valituspolitiikka käsittääkin pitkälle samoja asioita, joita tässä tutkielmassa on kootusti kerrottu.

Myönteinen suhtautuminen valitukseen vaikuttaa paljon yrityksen onnistumiseen reklamaatioiden käsittelyssä. Møllerin (1993, 38–40) mukaan on tärkeää kannustaa henkilökuntaa suhtautumaan myönteisesti sekä reklamoiviin asiakkaisiin että heidän reklamaatioihinsa. Asiakkailla on oikeus valittaa ja he ovat oikeutettuja saamaan ratkaisun ongelmiinsa. Täysin kohtuuttomia valituksia ei tarvitse hyväksyä. Tällöin organisaation on kuitenkin määriteltävä selvästi, millaista valitusta voidaan pitää kohtuuttomana. Kun reklamaatio käsitellään tehokkaasti, asiakas ja henkilöstö ovat tyytyväisempiä. Asiakas pysyy asiakkaana ja mahdollisesti kertoo hyvää sanaa yrityksestä muillekin. Näin yrityksestä levittyy positiivinen mielikuva. (Møller 1993, 38–40.)

Kannustamalla asiakkaitaan reklamoimaan, yritys voi saada mahdollisuuden korjata virheensä ja kääntää asiakkaan tyytymättömyys tyytyväisyydeksi. Reklamoinnin helpoksi tekemisellä voidaan kasvattaa reklamoivien asiakkaiden määrää. Reklamoimista voi helpottaa tekemällä asiakkaille selväksi, miten ja missä reklamaatio voidaan tehdä, ja välttämällä heidän ohjaamistaan eteenpäin muiden osastojen huoleksi. Organisaation on Møllerin (1993, 38, 40) mukaan oltava joustava ja kykenevä nopeisiin päätöksiin sekä asiakkaan odotusten täyttämiseen. (Møller 1993, 38, 40.)

Møllerin (1993) mukaan hyvä valituspolitiikka kannustaa vastaamaan reklamaatioon nopeasti. Suulliseen reklamaatioon vastataan mahdollisuuksien mukaan välittömästi. Kirjallisesta reklamaatiosta lähetetään kaksi vastausta: ensimmäisessä vastauksessa asiakasta kiitetään ja ilmoitetaan reklamaation saapuneen, toisessa vastauksessa annetaan lopullinen vastaus reklamaatioon. (Møller 1993, 39.)

Hyvä valituspolitiikka huomioi sen, että henkilöstö on koulutettu käsittelemään reklamaatioita. Asiakaspalvelutehtävissä toimivat työntekijät koulutetaan asiakkaan kohtaamiseen ja tehokkaaseen reklamaatioiden käsittelyyn. Lisäksi henkilökuntaa koulutetaan tilanteisiin, joissa kohdataan tyytymätön asiakas.

Møllerin mukaan hyvä valituspolitiikka takaa henkilökunnalle riittävät valtuudet hoitaa tilanteet, joihin he joutuvat. Mikäli yrityksellä ei ole selkeitä ohjeita tai toimintatapoja tietyn tilanteen hoitamiseen, riittävillä valtuuksilla työntekijä voi valtuuksiensa nojalla hoitaa asian asiakasta miellyttävällä, hyvään lopputulokseen johtavalla tavalla. (Møller 1993, 39.)

Reklamaatiot rekisteröimällä niitä voidaan analysoida ja näin löytää usein toistuvat virheet sekä yrityksen heikot kohdat. Virheet voidaan korjata helpommin, kun ne ovat tiedossa. Reklamaatioiden perusteella voidaan myös muuttaa tuotteita, palveluja, menettelytapoja ja toimintaperiaatteita. (Møller 1993, 39.)

Møllerin (1993) mukaan hyvä valituspolitiikka kannustaa seuraamaan asiakkaiden tyytyväisyyttä yritykseen, sen henkilöstöön, tuotteisiin ja palveluihin. Møller esittää myös, että yrityksen on oltava tietoinen sen nykyisestä asiakasmäärästä ja sen tavoitteista uusien asiakkaiden hankinnassa. Menetettyjen asiakkaiden lukumäärän tietämisen lisäksi on tärkeää löytää syy siihen, miksi asiakkaita menetetään. (Møller 1993, 39.)

3 TUTKIMUKSEN SUORITTAMINEN

Tutkimuksen kohteena olivat kaikki Pohjola Vakuutus Oy:ssä esimiesasemassa toimivat henkilöt. Esimiesasemassa toimiva henkilö määriteltiin tutkimusta suunniteltaessa sellaiseksi henkilöksi, jolla on työnjohdollinen vastuu alaisiinsa nähden. Tutkimuksen populaatioksi määräytyi näin 209 esimiestä kaikilta Pohjola Vakuutuksen liiketoiminta-alueilta.

Pohjola Vakuutus Oy:n toiminta on jaoteltu kolmeen liiketoiminta-alueeseen, jotka kaikki katettiin tutkimuksessa. Kolme liiketoiminta-aluetta ovat asiakkuuksien hankinta ja hoito, vakuutustuotteet ja hinnoittelu sekä vahinkojen hoito ja korvauspalvelu. Liiketoiminta-alueiden jaottelu on myös tutkimuksen kannalta mielekäs, sillä jokainen liiketoiminta-alue toimii kontaktipintana asiakkaaseen, mikä luo mahdollisuuden reklamaatioiden vastaanottamiseen jokaisella liiketoiminta-alueella. Liiketoimintojen toiminnan luonteen vuoksi myös reklamaatioiden aiheet vaihtelevat eri liiketoimintojen välillä, mikä tuo oman mielenkiintoisen lisänsä tutkimukseen. Liiketoimintojen erillisyyden odotettiin myös tuovan eroja reklamaatioihin liittyvissä ohjeistuksissa ja organisaatiokulttuurissa.

Tutkimus toteutettiin kvantitatiivisena kyselytutkimuksena (liite A). Tutkimusta varten luotiin selainpohjainen kysymyslomake. Lomake toteutettiin Digium Enterprise -ohjelmistolla, jonka avulla kysely myös julkaistiin Internetissä. Internetissä julkaistu sivusto oli ulkopuolisilta suljettu, jolloin siihen pääsi vain erillisellä kutsulla.

Vastaajat ohjattiin kyselyyn sähköpostilla lähetetyn kutsun avulla. Ensimmäinen sähköpostikutsu lähetettiin valituille vastaanottajille 1.12.2011. Muistutukset kyselyyn vastaamisesta lähetettiin 12.12.2011 ja kyselyn viimeisenä päivämääränä 14.12.2011. Sähköpostikutsun saatteena välitettiin lyhyt teksti kuvaten tutkimuksen aihetta, minkä lisäksi kutsussa välitettiin Vakuutustuotteet ja hinnoittelu -liiketoiminta-alueen johtajan tervehdys ja pyyntö osallistua tutkimukseen.

Kyselytutkimus perustuu samoihin periaatteisiin kuin Homburgin ja Fürstin (2005) tutkimus, jossa tutkittiin ohjeistuksen ja organisaatiokulttuurin laadun vaikutusta reklamaatiojohtamisen osa-alueisiin ja sitä kautta asiakkaiden tyytyväisyyteen. Homburgin ja Fürstin kyselytutkimuksessa tutkittiin sekä yrityksen että näiden asiakkaiden näkemyksiä yrityksen toiminnasta. Tulokset

osoittivat, että näkemykset olivat varsin yhteneviä ja puutteet yrityksen toiminnassa selittivät asiakkaiden tyytymättömyyttä reklamaationsa käsittelyyn. Tutkimuksessa perehdyttiin kuitenkin vain siihen, miten ohjeistuksen tai organisaatiokulttuurin laatu vaikuttaa asiakkaan tyytyväisyyteen tiettyyn reklamaatiojohtamisen osa-alueeseen. Tutkimuksessa ei siis otettu kantaa siihen, miten ohjeistus ja organisaatiokulttuuri vaikuttavat suoraan yrityksen toimintaan tietyssä reklamaatiojohtamisen osa-alueessa. Kyselytutkimuksella pyrittiin paikkaamaan tätä aukkoa samoja lähtökohtia hyödyntäen.

Kysely jaoteltiin neljään kategoriaan: reklamaatioprosessiin, käyttäytymiseen, lopputulokseen ja organisaatiokulttuuriin. Reklamaatioprosessia tutkittiin yhteensä seitsemällä kysymyksellä, joista suuri osa johdettiin Homburgin ja Fürstin (2005) kyselystä. Kysymyksillä pyrittiin kartoittamaan kirjallisuuskatsauksen reklamaatioprosessiosiossa esiteltyjä työntekijän toimintaa koskevia seikkoja. Kysymyksillä testattiin sekä reklamaatioprosessin tuntemista että toimintaa vastaajan edustamassa organisaatiossa. Kysymyksillä testattiin muun muassa sitä, miten hyvin vastaajan edustamassa organisaatiossa tunnetaan reklamaatioprosessi ja toimitaan sen mukaisesti. Reklamaatioprosessin yksinkertaisuutta tutkittiin prosessin tuntemisen ohessa. Prosessiin liittyvissä kysymyksissä tutkittiin reklamaatioiden kirjaamisen ja välittämisen nopeutta ja systemaattisuutta. Lisäksi pyrittiin kartoittamaan sitä, miten paljon asiakkaaseen ollaan yhteydessä reklamaatioprosessin aikana. Myös epävirallisten reklamaatioiden kirjaamista selvitettiin prosessiosiossa.

Käyttäytymisiosiossa tutkittiin vastaajan edustaman organisaation työntekijöiden käyttäytymistä reklamaatiotilanteessa, jota käsiteltiin kirjallisuuskatsauksen toisena osiona. Kysymyksiä oli yhteensä viisi. Kysymykset johdettiin Homburgin ja Fürstin (2005) kyselystä. Erona Homburgin ja Fürstin kyselyyn oli se, että kysymyksistä jätettiin pois ohjeistuspainotteisuus yksittäisissä kysymyksissä, mitaten todellista toimintaa riippumatta siitä, oliko toiminnan selittäjänä ohjeistus tai organisaatiokulttuuri. Käyttäytymisohjeistuksen olemassaolon lisäksi kysymyksissä selvitettiin työntekijöiden kykyä osoittaa ymmärrystä asiakkaan ongelmasta ja halua ratkaista ongelma. Työntekijöiden kohteliaisuutta ja avuliaisuutta, joiden todettiin kirjallisuudessa vaikuttavan asiakkaan tyytyväisyyteen suuresti, tutkittiin yhdellä kysymyksellä. Välittämisen ja huolenpidon osoittamista asiakkaan ongelmaa kohtaan selvitettiin myös käyttäytymisiosiossa. Työntekijöiden vastuullisuutta tutkittiin kysymyksellä vastuunotosta asiakkaan

ongelman ratkaisusta. Käyttäytymisen asiakaslähtöisyyttä tutkittiin kysymyksellä asiakkaan tarpeiden perusteella toimimisesta.

Kirjallisuuskatsauksen lopputulososiossa jaoteltiin lopputulos asiakkaan ongelman ratkaisuun ja hyvittämiseen. Kyselytutkimuksen lopputulososio rakennettiin näiden kahden pohjalle. Kyselyssä tutkittiin lopputulosohjeistuksen olemassaolon lisäksi työntekijän toimintavaltaa ja mahdollisuuksia asiakkaan ongelman ratkaisuun ja hyvittämiseen. Kysymyksillä selvitettiin työntekijän valtuuksien riittävyttä ongelman ratkaisuun. Ongelmanratkaisun lisäksi selvitettiin työntekijän valtuuksia asiakkaan hyvittämiseen ilman esimiehen erillistä hyväksyntää. Lisäksi tutkittiin asiakkaan tarpeiden huomioonottamista hyvitystä tarjotessa.

Organisaatiokulttuuria tutkittiin usealla kysymyksellä koskien työntekijöiden suhtautumista reklamaatioihin, virheisiin ja ongelmiin, joiden todettiin kirjallisuuskatsauksessa olevan organisaatiokulttuurin tärkeimpiä tekijöitä reklamaatiojohtamisessa. Organisaatiokulttuuriosiossa selvitettiin myös työntekijöiden kouluttamista reklamaatiotilanteita varten ja palkitsemista hyvistä suorituksista, joita kirjallisuusosiossa käsiteltiin myös käyttäytymisiosion alla. Työntekijöiden asennetta reklamaatioita kohtaan tutkittiin kysymyksillä reklamaatioiden merkityksen ymmärtämisestä ja negatiivisesta suhtautumisesta reklamaatioihin ja reklamoiviin asiakkaisiin. Tämän lisäksi kysyttiin reklamaatioiden kokemisesta henkilökohtaisena kritiikkinä. Avoimuutta virheistä ja ongelmista puhumisessa testattiin omalla kysymyksellään. Organisaatiokulttuuriosiossa selvitettiin myös syyttelyn esiintymistä vastaajan edustamassa organisaatiossa.

Jokaisessa osa-alueessa kysyttiin osa-aluetta koskevan ohjeistuksen olemassaolosta. Reklamaatioprosessissa ohjeistus tulkittiin prosessin olemassaoloksi niin, että prosessi tunnettiin ja toiminta tapahtui sen mukaisesti. Käyttäytymisen ja lopputuloksen ohjeistusta mitattiin suoralla kysymyksellä. Organisaatiokulttuuria mitanneista kysymyksistä muodostettiin keskiarvosummamuuttuja esittämään vastaajan organisaatiokulttuuria kokonaisuutena.

Kyselyssä pyrittiin selvittämään myös ohjeistuksen ja organisaatiokulttuurin välistä suhdetta liukupalkilla, jonka ääripäissä olivat ohjeistus ja organisaatiokulttuuri. Avointen vastausten perusteella joillakin vastaajista

ilmeni liukupalkissa teknisiä häiriöitä. Vastausten luotettavuuden varmistamiseksi kyseinen osio jätettiin pois tulosten analysoinnista.

Vastaukset analysoitiin tilastotieteen tietojenkäsittelyohjelma SPSS:llä (Statistical Package for Social Sciences). Tutkimuksen vaikutussuhteita selittävän luonteen vuoksi analyysityökaluna käytettiin yksisuuntaista varianssianalyysia, jolla selvitettiin ohjeistuksen ja organisaatiokulttuurin vaikutusta reklamaatiojohtamisen osa-alueisiin.

Varianssianalyysi tutkii selitettävän muuttujan riippuvuutta selittävästä muuttujasta, jotka tässä tutkimuksessa olivat ohjeistus ja organisaatiokulttuuri. Varianssianalyysi ryhmittelee tutkittavat muuttujat ryhmiin, ja laskee ryhmille keskiarvot. Tutkimuksessa käytettiin varianssianalyysille tyypillistä nollahypoteesia, jonka mukaan ryhmien keskiarvot ovat yhtä suuret. Mikäli ryhmien keskiarvot eroavat toisistaan, voidaan riippumattoman muuttujan todeta selittävän tutkittavaa muuttujaa, ja näin ollen nollahypoteesi voidaan hylätä. Ryhmien keskiarvojen välistä eroa mitataan varianssianalyysissä F-merkitsevyydestä. Tutkimuksessa käytettiin määritelmää, jonka mukaan F-arvon ollessa huomattavasti yli 1, ryhmien keskiarvot eroavat ryhmien välillä enemmän kuin ryhmien sisällä ja näin ollen selitettävä muuttuja on riippuvainen selittävästä muuttujasta. Mitä suurempi F-arvo, sitä enemmän ryhmien keskiarvot eroavat ryhmien välillä kuin ryhmien sisällä. (Karjaluoto 2007.) Tilastollisen merkitsevyyden rajana käytettiin merkitsevyydestä $p < 0,05$. Näin ollen nollahypoteesin virheellisen hylkäämisen todennäköisyys jäi tutkimuksessa viiteen prosenttiin.

Selittävän muuttujan vaikutuksen voimakkuutta selitettävään muuttuajaan selvitettiin Etan neliön avulla. Etan neliö on luku, joka mittaa selittävän muuttujan selitysvoimaa selitettävän muuttujan arvojen vaihtelusta. Se voi saada arvoja nollan ja yhden välillä. Etan arvon ollessa nolla, muuttuja ei selitä selitettävää muuttujaa lainkaan, kun taas Etan arvolla 1 selittävä muuttuja selittää täysin selitettävän muuttujan arvon vaihtelut. (Karjaluoto 2007.)

Validiteetilla tarkoitetaan käytetyn mittaustavan tarkoituksenmukaisuutta tutkittavan kohteen ominaisuuksien mittaamisessa (Malhotra & Birks 2006, 140). Tutkimuksen validiteettia pyrittiin varmistamaan eri keinoin. Tutkimuksessa käytetty kysely perustui suurilta osin Homburgin ja Fürstin (2005) käyttämiin kysymyksiin, jotka pohjautuvat kirjallisuudessa esitettyihin teorioihin. Kysymykset sisälsivät "en osaa sanoa" -vaihtoehdon, jolloin vastaaja saattoi jättää kysymyksen väliin vääristämättä tulosta. Kysely myös testattiin

pienemmällä otoksella ennen kyselyn lähettämistä varsinaisille vastaanottajille. Testikyselyn palautteen perusteella kyselyä korjattiin joitakin muutoseikkoja. Testikyselyssä toiminut liukupalkkiosio jätettiin kuitenkin lopullisissa tuloksissa huomioimatta varsinaisen kyselyn avoimen palautteen perusteella validiteetin parantamiseksi.

Riskinä validiteetille on vastaajien johdattelu kysymysten jaottelulla. Kysymykset jaoteltiin kyselyssä eri kategorioihin, joista vastaajan oli helppo päätellä kokonaisuus, jota kyseisessä osiossa tutkittiin. Lisäksi on mahdollista, että vastaaja vastaa kysymykseen totuuden vastaisesti, esimerkiksi ymmärtäessään kysymyksen väärin. Näin ollen vastaus ei vastaisi todellisuutta ja väärentäisi tulosta.

Reliabiliteetti eli luotettavuus tarkoittaa tulosten toistettavuutta uudessa mittauksessa (Malhotra & Birks 2006, 313). Reliabiliteetin parantamiseksi kysely lähetettiin kaikille tutkittavassa yrityksessä esimiesasemassa toimiville henkilöille. Näin ollen otoksesta ei rajattu ketään ulos. Riskinä reliabiliteetille on kuitenkin tutkimuksen rajoittuminen yhteen yritykseen. Tutkittaessa ohjeistuksen ja organisaatiokulttuurin vaikutusta, voi ohjeistuksen ja organisaatiokulttuurin laatu vaihdella yrityksittäin. Mikäli kysely toistettaisiin toisessa yrityksessä, on mahdollista että tulokset vaihtelevat riippuen esimerkiksi siitä, miten kattavasti ohjeistus on laadittu ja miten hyvin se tunnetaan läpi organisaation.

4 TULOKSET

4.1 Aineiston tarkastelu

Kyselyyn sähköpostitse kutsutuista 209 Pohjola Vakuutus Oy:n esimiehistä kyselyyn vastasi 80 esimestä. Vastausprosentti oli näin ollen 38,3. Vastauksia kertyi jokaiselta esimiestasolta (taulukko 1).

	Vastaajia	Prosenttiosuus
Kehityspäällikkö	3	3.8
Palvelupäällikkö, korvauspäällikkö tai korvauspalvelupäällikkö	30	37.5
Yksikönpäällikkö	32	40.0
Osastonjohtaja, aluejohtaja tai muu vastaava	8	10.0
Ylin johto	2	2.5
Jokin muu	5	6.3
Yhteensä	80	100.0

Taulukko 1 Vastaajien jakauma aseman perusteella

Vastaajien jakauma noudatti pitkälle tutkittavan populaation jakaumaa. Ainoastaan yksikönpäälliköiden suhteellinen osuus oli korkeampi. Liiketoiminta-alueet olivat myös hyvin edustettuina suhteessa populaatioon (taulukko 2).

	Vastaajia	Prosenttiosuus
Vakuutustuotteet ja hinnoittelu	24	30.0
Vahinkojen hoito ja korvauspalvelu	27	33.8
Asiakkuuksien hankinta ja hoito	25	31.3
Jokin muu	4	5.0
Yhteensä	80	100.0

Taulukko 2 Vastaajien jakauma liiketoiminta-alueittain

Jokainen liiketoiminta-alue oli edustettuna noin kolmanneksen osuudella vastauksista. Tämä varmisti sen, ettei yksikään liiketoiminta-alue vaikuttanut kokonaistuloksiin tuloksia vääristävästi.

4.2 Yksisuuntainen varianssianalyysi ja Etan neliö

Tulosten tulkinnassa käytettiin raja-arvona tilastolliselle merkitsevyydelle nollahypoteesin hylkäämistä varten p-arvoa 0,05. Varianssianalyysissa testattavan F-arvon ollessa yli 1, tulkittiin tämän osoittavan muuttujien keskiarvojen vaihtelevan luokkien välillä enemmän kuin luokkien sisällä (Karjaluoto 2007). Tällöin riippumattoman muuttujan todettiin selittävän riippuvaa muuttujaa, minkä perusteella nollahypoteesi hylättiin.

4.2.1 Reklamaatioprosessi

4.2.1.1 Ohjeistuksen rooli reklamaatioprosessissa

Reklamaatioprosessin tuntemusta käytettiin selittävänä muuttujana usealle reklamaatioprosessin osa-alueella tarkastelevalle kysymykselle. Reklamaatioprosessissa ohjeistuksen määritelmänä pidettiin itse reklamaatioprosessin tuntemista. Prosessin tunteminen ajateltiin siis itsessään ohjeistukseksi siitä, miten työntekijän tulee toimia reklamaatiotilanteessa.

Nollahypoteesina tutkimuksessa oli, ettei reklamaatioprosessin tuntemisella ollut vaikutusta tutkittuihin kohteisiin. Tämä tarkoittaisi sitä, että tarkasteltavien kohderyhmien keskiarvot ovat yhtä suuret. Mikäli ryhmien keskiarvoissa olisi eroa ja ero olisi tilastollisesti merkitsevä, tarkoittaisi tämä sitä, että selittäväällä muuttujalla on vaikutusta selitettävään muuttuajaan.

Tulokset osoittavat, että reklamaatioprosessin tuntemisella ja reklamaatioprosessin yksinkertaisuudella on vahva yhteys. Korkea F-arvo (12,424) osoittaa, että ryhmien väliset keskiarvot erosivat toisistaan voimakkaasti. F-arvo ja tilastollinen merkitsevyys (0,000) osoittavat, että nollahypoteesi voidaan hylätä. Etan neliö (0,430) puolestaan kertoo, että reklamaatioprosessin tunteminen selittää 43 prosenttia riippuvan muuttujan, tässä tapauksessa reklamaatioprosessin yksinkertaisuuden, vaihtelusta.

Tuloksesta voidaan päätellä, että vastaajan tuntiessa reklamaatioprosessin, vaikuttaa prosessi vastaajan mielestä yksinkertaisemmalta kuin jos prosessin tuntemus on hatara. Tuloksia voidaan myös tulkita niin, että mitä yksinkertaisempi reklamaatioprosessi on, sitä paremmin sen sisältö tunnetaan.

Reklamaatioiden käsittelynopeuteen reklamaatioprosessin tuntemisella ei havaittu olevan tilastollisesti merkitsevää vaikutusta. Tilastollisen merkitsevyyden ollessa 0,090, ei nollassa nollahypoteesia voida hylätä riittävällä varmuudella. Näin ollen nollahypoteesi jää voimaan. Reklamaatioprosessin tuntemisen ei siis voida tutkimuksen perusteella vaikuttavan reklamaatioiden käsittelynopeuteen.

Asiakkaan ajan tasalla pitämisessä ei myöskään tutkimuksen valossa havaittu yhteyttä reklamaatioprosessin tuntemiseen. Tilastollisen merkitsevyyden ollessa varsin heikko (0,282), ei nollassa nollahypoteesia ryhmien keskiarvojen samankaltaisuudesta voida hylätä. Tutkimuksen perusteella ei siis voida sanoa, että reklamaatioprosessin tunteminen vaikuttaisi yhteydenpitoon asiakkaan kanssa.

Reklamaatioiden kirjaamisen nopeudessa ja systemaattisuudessa sen sijaan havaittiin tilastollista merkitsevyyttä. F-arvo (7,357) ja tilastollinen merkitsevyys (0,000) osoittavat, että ryhmien keskiarvoissa on eroja ja tilastollinen merkitsevyys on erittäin suuri. Näin ollen nollahypoteesi ryhmien keskiarvojen samankaltaisuudesta voidaan hylätä. Tulosten perusteella reklamaatioprosessin tunteminen vaikuttaa reklamaatioiden kirjaamisen nopeuteen ja siihen, että reklamaatiot kirjataan systemaattisesti sen sijaan, että reklamaatioista kirjattaisiin vain osa. Toimintamallien ollessa selkeitä, ei aikaa kulu oikean toimintatavan selvittämiseen. Lisäksi reklamaatioprosessin tunteminen näyttää varmistavan sen, että kaikki reklamaatiot kirjataan eikä reklamaatioita jää käsittelemättä. Reklamaatioprosessin tunteminen selittää Etan neliön perusteella noin 30 prosenttia (0,302) kyseisen muuttujan vaihtelusta.

Kuten reklamaatioiden kirjaamisessa, myös reklamaatioiden välittämisen nopeudessa ja systemaattisuudessa havaittiin tilastollista merkitsevyyttä. F-arvon ollessa 4,730, eivät ryhmien keskiarvojen erot olleet yhtä suuria kuin kirjaamisen nopeudessa ja systemaattisuudessa. Tilastollisen merkitsevyyden (0,002) perusteella nollahypoteesi voidaan kuitenkin hylätä. Etan neliön perusteella reklamaatioprosessin tunteminen selittää noin 21 prosenttia (0,208)

selitettävästä muuttujasta. Tulosten perusteella voidaan sanoa, että reklamaatioprosessin tunteminen vaikuttaa reklamaatioiden välittämisen nopeuteen ja systemaattisuuteen.

		Neliöiden summa	df neliö	Keskiarvon F	Sig.	Eta ²	
Reklamaatioprosessin yksinkertaisuus	Ryhmien välillä	29.378	4	7.345	12.424	.000	.430
	Ryhmien sisällä	39.016	66	.591			
	Yhteensä	68.394	70				
Reklamaatioiden käsittelyn nopeus	Ryhmien välillä	5.263	4	1.316	2.099	.090	.107
	Ryhmien sisällä		70	.627			
	Yhteensä		74				
Yhteydenpito asiakkaaseen	Ryhmien välillä	4.798	4	1.199	1.291	.282	.068
	Ryhmien sisällä		71	.929			
	Yhteensä		75				
Reklamaatioiden kirjaaminen	Ryhmien välillä	24.032	4	6.008	7.357	.000	.302
	Ryhmien sisällä		68	.817			
	Yhteensä		72				
Reklamaatioiden välittäminen	Ryhmien välillä	15.506	4	3.877	4.730	.002	.208
	Ryhmien sisällä		72	.820			
	Yhteensä		76				
Epävirallisten reklamaatioiden kirjaaminen	Ryhmien välillä	19.249	4	4.812	3.615	.010	.177
	Ryhmien sisällä		67	1.331			
	Yhteensä		71				

Taulukko 3 Reklamaatioprosessi: Ohjeistus selittävänä tekijänä (ANOVA ja Etan neliö)

Epävirallisten reklamaatioiden kirjaamiseen reklamaatioprosessin tuntemisella oli myös vaikutusta. Tulosten mukaan ryhmien keskiarvoissa oli eroja, F-arvon ollessa 3,615. Tilastollisen merkitsevyyden (0,010) myötä nollahypoteesi samansuuruisista keskiarvoista voidaan hylätä. Tämä tarkoittaa sitä, että

reklamaatioprosessin tunteminen vaikuttaa myös epävirallisesti, esimerkiksi asiakkaan kanssa keskustellessa, ilmenneen virheen raportointiin reklamaatioprosessin mukaisesti. Etan neliön arvo (0,177) osoittaa, että reklamaatioprosessin tunteminen selittää noin 18 prosenttia epävirallisten reklamaatioiden kirjaamisen vaihtelusta.

4.2.1.2 Organisaatiokulttuurin rooli reklamaatioprosessissa

Toisin kuin ohjeistuksella, organisaatiokulttuurilla ei tulosten perusteella ole juurikaan vaikutusta reklamaatioprosessin tuntemiseen tai toimintaan (taulukko 4).

		Neliöiden summa	df neliö	Keskiarvon F	Sig.	Eta ²
Reklamaatioprosessin tunteminen	Ryhmien välillä	23.512	21	1.120	.997	.481
	Ryhmien sisällä		57	1.122		
	Yhteensä		78			.269
Reklamaatioprosessin yksinkertaisuus	Ryhmien välillä	24.021	21	1.144	1.263	.246
	Ryhmien sisällä		49	.906		
	Yhteensä		70			.351
Reklamaatioiden käsittelyn nopeus	Ryhmien välillä	11.541	21	.550	.775	.735
	Ryhmien sisällä		53	.710		
	Yhteensä		74			.235
Yhteydenpito asiakkaaseen	Ryhmien välillä	26.772	21	1.275	1.564	.095
	Ryhmien sisällä		54	.815		
	Yhteensä		75			.378
Reklamaatioiden kirjaaminen	Ryhmien välillä	29.172	21	1.389	1.406	.160
	Ryhmien sisällä		51	.988		
	Yhteensä		72			.367
Reklamaatioiden välittäminen	Ryhmien välillä	29.193	21	1.390	1.687	.062
	Ryhmien sisällä		55	.824		
	Yhteensä		76			.392

Epävirallisten reklamaatioiden kirjaaminen	Ryhmien välillä	32.793	21	1.562	1.032	446	302
	Ryhmien sisällä		50	1.513			
	Yhteensä		71				

Taulukko 4 Reklamaatioprosessi: Organisaatiokulttuuri selittävänä tekijänä (ANOVA ja Etan neliö)

Tuloksista ilmenee, että tilastollista merkitsevyyttä ei löydy yhdenkään tutkitun osa-alueen ja organisaatiokulttuurin välillä reklamaatioprosessin osalta. Organisaatiokulttuuri ei selittänyt myöskään reklamaatioprosessin tuntemista. Tämän perusteella nollahypoteesia ryhmien keskiarvojen samankaltaisuudesta ei voida kumota.

4.2.2 Työntekijän käyttäytyminen reklamaatiotilanteessa

4.2.2.1 Ohjeistuksen rooli reklamaatiotilanteessa käyttäytymisessä

Tutkimuksessa ohjeistuksen rooli reklamaatiotilanteessa käyttäytymiseen vaikuttavana tekijänä osoittautui vähäiseksi. Muuttujista (kohteliaisuus ja avuliaisuus, välittämisen ja huolenpidon osoittaminen sekä vastuun ottaminen asiakkaan ongelman ratkaisusta) yksikään ei osoittanut tilastollista merkitsevyyttä.

Ainoastaan asiakkaan tarpeiden perusteella toimiminen oli tulosten perusteella riippuvainen ohjeistuksesta. F-arvon (5,153) perusteella ryhmien keskiarvoissa oli selviä eroja. Tilastollinen merkitsevyys (0,001) yhdistettynä F-arvoon osoittaa, että nollahypoteesi ryhmien keskiarvojen samankaltaisuudesta voidaan hylätä. Etan neliön perusteella ohjeistus selittää noin 22 prosenttia vaihtelusta kyseisessä muuttujassa. Tulos on itsessään mielenkiintoinen, sillä asiakaslähtöinen käyttäytyminen näyttää olevan ohjeistuksesta riippuvaista, kun esimerkiksi kohteliaisuutta ja avuliaisuutta ei voida selittää ohjeistuksen perusteella. Tulosta voidaan tulkita niin, että ohjeistuksen perusteella pyritään täyttämään asiakkaan tarpeet, mutta siihen, miten työntekijä käyttäytyy asiakkaan tarpeita täyttäessään, ei vaikuta ohjeistus.

		Neliöiden summa	df	Keskiarvon neliö	F	Sig.	Eta ²
Kohteliaisuus ja avuliaisuus välillä	Ryhmien sisällä	1.161	4	.290	.554	.697	.030
	Yhteensä		76	.524			
Välittämisen ja huolenpidon osoittaminen	Ryhmien välillä	1.269	4	.317	.668	.616	.036
	Ryhmien sisällä		72	.475			
	Yhteensä		76				
Vastuun ottaminen asiakkaan ongelman ratkaisusta	Ryhmien välillä	4.572	4	1.143	2.090	.091	.104
	Ryhmien sisällä		72	.547			
	Yhteensä		76				
Asiakkaan tarpeiden perusteella toimiminen	Ryhmien välillä	15.203	4	3.801	5.153	.001	.223
	Ryhmien sisällä		72	.738			
	Yhteensä		76				

Taulukko 5 Käyttäytyminen: Ohjeistus selittävänä tekijänä (ANOVA ja Etan neliö)

Tulosten perusteella ohjeistuksen vaikutus käyttäytymiseen on hyvin vähäistä. Esimerkiksi kohteliaisuus, avuliaisuus, välittäminen ja huolenpito olivat kaikki riippumattomia ohjeistuksesta. Tulokset osoittavat, että työntekijöiden käyttäytymiselle ei ohjeistuksella ole suurta vaikutusta, vaan käyttäytymiseen vaikuttavat muut tekijät kuin ohjeistus.

4.2.2.2 Organisaatiokulttuurin rooli reklamaatiotilanteessa käyttäytymisessä

Käyttäytymisosa-alueessa organisaatiokulttuurin merkitys korostui selkeästi. Siinä missä ohjeistuksella oli vaikutusta ainoastaan asiakkaan tarpeiden perusteella toimimiseen, organisaatiokulttuuri näyttää tulosten perusteella vaikuttavan lähes kaikkiin muihin tutkittuihin käyttäytymisen osa-alueisiin. Organisaatiokulttuurin vaikutuksessa käyttäytymiseen huomattavaa oli se, miten suuren osan organisaatiokulttuuri selitti vaihtelusta vastauksissa.

		Neliöiden summa	df neliö	Keskiarvon	F	Sig.	Eta ²
Kohteliaisuus ja avuliaisuus	Ryhmien välillä	12.808	21	1.610	1.305	.212	.329
	Ryhmien sisällä		56	.467			
	Yhteensä		77				
Välittämisen ja huolenpidon osoittaminen	Ryhmien välillä	17.012	21	1.810	2.375	.005	.471
	Ryhmien sisällä		56	.341			
	Yhteensä		77				
Vastuun ottaminen asiakkaan ongelman ratkaisusta	Ryhmien välillä	20.721	21	1.987	2.379	.005	.471
	Ryhmien sisällä		56	.415			
	Yhteensä		77				
Asiakkaan tarpeiden perusteella toimiminen	Ryhmien välillä	26.042	21	1.240	1.572	.091	.371
	Ryhmien sisällä		56	.789			
	Yhteensä		77				
Ohjeistus käyttäytymisestä reklamaatiotilanteessa	Ryhmien välillä	60.982	21	2.904	2.192	.010	.451
	Ryhmien sisällä		56	1.325			
	Yhteensä		77				

Taulukko 6 Käyttäytyminen: Organisaatiokulttuuri selittävänä tekijänä (ANOVA ja Etan neliö)

Kohteliaisuus ja avuliaisuus ei osoittanut tilastollista merkitsevyyttä tutkittaessa organisaatiokulttuurin vaikutusta. Näin ollen kohteliaisuus ja avuliaisuus oli tutkimuksessa ainoa käyttäytymisen osa-alue, jonka ei havaittu riippuvan ohjeistuksesta eikä organisaatiokulttuurista. Nollahypoteesia ryhmien keskiarvojen samankaltaisuudesta ei siis voitu tutkimuksen valossa hylätä kohteliaisuuden ja avuliaisuuden osalta.

Asiakkaan ongelmista välittämisen ja huolenpidon osoittamisen kohdalla nollahypoteesi ryhmien keskiarvojen samankaltaisuudesta voidaan hylätä. F-arvo 2,375 ja tilastollinen merkitsevyys 0,005 osoittavat, että organisaatiokulttuurilla on yhteys välittämisen ja huolenpidon osoittamiseen. Erot ryhmien keskiarvojen välillä eivät ole suuria, mutta ero kuitenkin löytyy.

Etan neliön perusteella organisaatiokulttuuri selittääkin noin 47 prosenttia vaihtelusta (0,471). Erot ovat siis pieniä, mutta selittyvät hyvin organisaatiokulttuurin vaikutuksella.

Vastaava tilanne ilmenee tutkimustulosten perusteella vastuun ottamisesta ongelman ratkaisussa. Erot ryhmien keskiarvojen välillä eivät ole suuria (F-arvo 2,379), mutta yhdistettynä tilastolliseen merkitsevyyteen (0,005) voidaan nollahypoteesi keskiarvojen samankaltaisuudesta hylätä. Jälleen kerran ero ryhmien keskiarvojen välillä ei ole suuri, mutta organisaatiokulttuuri selittää erojen vaihtelusta myös tässä tapauksessa 47 prosenttia (0,471).

Tutkimuksessa löytyi myös mielenkiintoinen yhteys organisaatiokulttuurin ja käyttäytymisohjeistuksen välillä. Tulosten perusteella organisaatiokulttuurilla on vaikutusta ohjeistuksen olemassaoloon. Erot keskiarvojen välillä eivät ole huomattavan suuria, mutta tilastollisesti merkitseviä p-arvolla 0,010. Tärkeää on kuitenkin huomata, että organisaatiokulttuuri selittää eroista noin 45 prosenttia (Etan neliö 0,451).

4.2.3 Reklamaation lopputulos

4.2.3.1 Ohjeistuksen rooli ongelmaa ratkaistaessa ja asiakasta hyvitettäessä

Tulokset osoittivat lopputuloksella ja ohjeistuksella olevan vahva yhteys keskenään. Tutkimuksen perusteella ohjeistuksella havaittiin olevan jokaiseen tutkittuun kohteeseen tilastollisesti merkitsevä vaikutus. Ryhmien keskiarvot erosivat toisistaan jokaisessa osa-alueessa, osoittaen ohjeistuksen merkityksen erityisesti asiakkaan hyvittämisessä.

Ohjeistuksella on tutkimuksen perusteella vahva vaikutus työntekijän toimintavaltaan asiakkaan ongelman ratkaisussa. Tilastollinen merkitsevyys (0,007) yhdistettynä F-arvoon (3,820), voidaan nollahypoteesi ryhmien keskiarvojen yhtäsuuruudesta hylätä. Etan neliön perusteella ohjeistus selittää toimintavallan vaihtelusta noin 18 prosenttia (0,175). Tuloksen perusteella ohjeistuksella voidaan selkeästi vaikuttaa ongelman ratkaisuun varmistamalla riittävä toimintavalta asiakkaan ongelman ratkaisuun.

		Neliöiden summa	df	Keskiarvon neliö	F	Sig.	Eta ²
Riittävä toimintavälillä ongelman ratkaisuun	Ryhmien Ryhmien sisällä Yhteensä	16.578	4 72 76	4.144 1.085	3.820	.007	.175
Valta hyvittää ilman esimiestä	Ryhmien välillä Ryhmien sisällä Yhteensä	32.441	4 73 77	8.110 1.064	7.622	.000	.295
Valta suuriin hyvityksiin ilman esimiestä	Ryhmien välillä Ryhmien sisällä Yhteensä	9.092 42.395 51.487	4 73 77	2.273 .581	3.914	.006	.177
Hyvitys asiakkaan tarpeiden perusteella	Ryhmien välillä Ryhmien sisällä Yhteensä	10.764	4 69 73	2.691 .981	2.743	.035	.137

Taulukko 7 Lopputulos: Ohjeistus selittävänä tekijänä (ANOVA ja Etan neliö)

Ongelman ratkaisun ohella mielenkiinto lopputulososiossa kohdistui asiakkaan hyvittämiseen reklamaation perusteella. Erityisesti tutkimuksessa keskityttiin työntekijöiden valtaan päättää itsenäisesti asiakkaalle tarjottavasta hyvityksestä ilman esimiehen erillistä hyväksyntää. Tutkimuksen perusteella ohjeistuksella on huomattavan suuri vaikutus siihen, miten työntekijöiden valta hyvittämiseen määräytyy käytännössä. Etan neliön perusteella ohjeistus selittää noin 30 prosenttia (0,295) hyvittämisen vaihtelusta. Tuloksissa ohjeistuksen vaikutus työntekijän valtaan hyvittää asiakasta ilman esimiehestä sai F-arvon 7,622. F-arvo yhdistettynä tilastollisen merkitsevyyden p-arvoon (0,000) osoittavat, että nollahypoteesi ryhmien keskiarvojen yhtäsuuruudesta voidaan hylätä.

Myös suuret hyvitykset ilman esimiehen erillistä hyväksyntää ovat tutkimustulosten perusteella yhteydessä ohjeistukseen. Vaikka vaikutus on selkeästi vahva, ei se kuitenkaan ole yhtä vahva kuin vähäisempien hyvitysten osalta. Ryhmien keskiarvojen välillä on selviä eroja (F-arvo 3,914). Tilastollinen merkitsevyyden (0,006) myötä nollahypoteesi ryhmien keskiarvojen

yhtäsuuruudesta voidaan tuloksen perusteella hylätä. Ohjeistuksen perusteella voidaan siis selkeästi vaikuttaa työntekijän valtaistamiseen asiakkaan hyvittämisiksi ilman esimiehen erillistä hyväksyntää.

Ohjeistuksella on tutkimuksen perusteella myös yhteys hyvitykseen asiakkaan tarpeiden perusteella. Ryhmien keskiarvot eroavat toisistaan F-arvolla 2,743. Tilastollisen merkitsevyyden ollessa 0,035, voidaan nollahypoteesi hylätä. Etan neliön perusteella ohjeistus selittää noin 14 prosenttia muuttujan vaihtelusta. Vaikutus ei siis ole kovin suuri, vaan selittäviä tekijöitä löytyy tutkimuksen perusteella myös muualta kuin ohjeistuksesta.

4.2.3.2 Organisaatiokulttuurin vaikutus ongelmaa ratkaistaessa ja asiakasta hyvitetessä

Organisaatiokulttuurin vaikutusta reklamaation lopputulokseen analysoitaessa esiin tulee jälleen ohjeistuksen ja organisaatiokulttuurin välinen suhde. Kuten käyttäytymisohjeistuksessa, myös lopputulosohjeistuksessa organisaatiokulttuuri on tulosten perusteella osaltaan selittävä tekijä ohjeistuksen olemassaololle. F-arvon (1,918) perusteella erot ryhmien välillä eivät ole huomattavasti suurempia kuin ryhmien sisällä, mutta erot ovat kuitenkin olemassa. Tilastollisen merkitsevyyden (0,027) perusteella nollahypoteesi ryhmien keskiarvojen yhtäsuuruudesta voidaan hylätä. Etan neliön perusteella organisaatiokulttuuri selittää ohjeistuksen vaihtelusta jopa 42 prosenttia (0,418). Organisaatiokulttuuri näyttääkin muodostuvan eräänlaiseksi perustaksi ohjeistuksen olemassa ololle.

Toisin kuin ohjeistus, organisaatiokulttuuri ei osoittanut tilastollisesti merkitsevää vaikutusta työntekijän toimintavaltaan ongelman ratkaisussa. Näin ollen nollahypoteesi ryhmien keskiarvojen samankaltaisuudesta jää tutkimuksen valossa voimaan.

		Neliöiden summa	df neliö	Keskiarvon	F	Sig.	Eta ²
Ohjeistus asiakkaan hyvittämisestä	Ryhmien välillä Ryhmien sisällä Yhteensä	58.763	21 56 77	2.798 1.459	1.918	.027	.418
Riittävä toimintavalta ongelman ratkaisuun	Ryhmien välillä Ryhmien sisällä Yhteensä	35.377 59.324 94.701	21 55 76	1.685 1.079	1.562	.095	.374
Valta hyvittää ilman esimiestä	Ryhmien välillä Ryhmien sisällä Yhteensä	38.312 72.447 110.759	21 57 78	1.824 1.271	1.435	.141	.346
Valta suuriin hyvityksiin ilman esimiestä	Ryhmien välillä Ryhmien sisällä Yhteensä	23.634 27.854 51.487	21 56 77	1.125 .497	2.263	.008	.459
Hyvitys asiakkaan tarpeiden perusteella	Ryhmien välillä Ryhmien sisällä Yhteensä	22.662 55.784 78.446	21 52 73	1.079 1.073	1.006	.473	.289

Taulukko 8 Lopputulos: Organisaatiokulttuuri selittävänä tekijänä (ANOVA ja Etan neliö)

Organisaatiokulttuurilla ei myöskään ollut tutkimuksen perusteella tilastollisesti merkitsevää vaikutusta asiakkaan hyvittämiseen ilman esimiehen lupaa. Suurien hyvitysten kohdalla tilanne on kuitenkin eri. Tulokset osoittavat, että ryhmien keskiarvot eroavat ryhmien välillä enemmän kuin ryhmien sisällä (F-arvo 2,263). Luku on myös tilastollisesti merkitsevä p-arvolla 0,008, minkä perusteella nollahypoteesi ryhmien keskiarvojen yhtäsuuruudesta voidaan hylätä. Vaikka ryhmien keskiarvot erosivat enemmän ohjeistuksen ollessa selittävänä muuttujana, tulee Etan neliöitä tarkastellessa esiin mielenkiintoinen tulos. Siinä missä ohjeistus selitti noin 18 prosenttia eroista, organisaatiokulttuuri selittää eroista miltei 46 prosenttia. Näyttääkin siltä, että valta tyypillisempiin, rahamääräisesti pienempiin hyvityksiin määritellään

ohjeistuksella, kun taas organisaatiokulttuuri määrittelee työntekijöiden vallan suurempien hyvitysten kohdalla.

4.2.4 *Ohjeistuksen ja organisaatiokulttuurin välinen suhde*

Ohjeistuksen ja organisaatiokulttuurin välinen vuorovaikutus näyttää tutkimuksen perusteella perustuvan organisaatiokulttuurin rooliin ohjeistuksen olemassaoloa selittävänä tekijänä. Käyttäytymis- ja lopputulosohjeistus olivat molemmat tilastollisesti merkitsevästi riippuvaisia organisaatiokulttuurista. Tulokset viittaavat siihen, että organisaatiokulttuuri vaikuttaa myönteisesti ohjeistuksen tuntemiseen. Etan neliön perusteella organisaatiokulttuuri selittää ohjeistuksen vaihtelusta käyttäytymisessä ja lopputuloksessa jopa lähes puolet. Toisaalta tulosta voi tulkita niin, että asiakaslähtöisissä organisaatiokulttuureissa on koettu tarve ohjeistukselle toiminnan tasaisuuden varmistamiseksi. Tällöin organisaatiokulttuuria voidaan nähdä ohjeistuksen korvaamisen tai laajentamisen sijaan ohjeistuksen perusedellytyksenä.

Ajatus organisaatiokulttuurista ohjeistuksen perusedellytyksenä korostaa organisaatiokulttuurin tärkeyttä reklamaatiojohtamisessa. Näin ollen organisaatiokulttuurin rooli reklamaatiojohtamisessa määritteli kaksi tärkeää seikkaa. Ensiksi, tulosten perusteella työntekijän käyttäytyminen reklamaatiotilanteessa on vahvasti riippuvaista organisaatiokulttuurista. Käyttäytyminen reklamaatiotilanteessa todettiin käyttäytymistä käsittelevässä teoriaosiossa erääksi tärkeimmistä asiakkaan reklamaatiotyytyväisyyteen vaikuttavista tekijöistä. Toiseksi, vaikka organisaatiokulttuurin suora vaikutus muihin työntekijän toiminnan osa-alueisiin oli ohjeistusta vähäisempi, organisaatiokulttuurin rooli ohjeistuksen perusedellytyksenä antaa organisaatiokulttuurille erittäin suuren merkityksen myös niihin osa-alueisiin, joihin sillä ei todettu olevan suoraa merkitystä. Näin ollen organisaatiokulttuuri voidaan todeta yrityksen reklamaatiojohtamisessa tärkeäksi perustaksi, johon on yrityksessä syytä kiinnittää erityistä huomiota.

Organisaatiokulttuurin merkityksen havainnollistamiseksi, liitteessä B on eroteltu vastaajat kahteen ryhmään organisaatiokulttuurin perusteella. Ryhmät on jaoteltu organisaatiokulttuurin keskiarvosummamuuttujan arvon perusteella niin, että toisen ryhmän muodostavat ne vastaajat, joiden organisaatiokulttuuri sai arvon $> 3,5$.

Toisen ryhmän muodostavat ne vastaajat, joiden organisaatiokulttuuri sai arvon $\leq 3,5$. Vastausten keskiarvot ryhmittäin korostavat organisaatiokulttuurin merkitystä reklamaatiojohtamisessa kokonaisuutena. Huomionarvoista on, että korkeamman organisaatiokulttuuriarvon ryhmän keskiarvot ovat korkeampia jokaisessa kyselyn osa-alueessa.

5 TULOSEN TULKINTA JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää ohjeistuksen ja organisaatiokulttuurin vaikutus reklamaatiojohtamisessa työntekijän toimintaan prosessin, käyttäytymisen ja lopputuloksen näkökulmista. Lisäksi tavoitteena oli selvittää ohjeistuksen ja organisaatiokulttuurin keskinäistä vuorovaikutussuhdetta. Tavoitteilla pyrittiin laajentamaan Homburgin ja Fürstin (2005) tutkimusta, jossa ohjeistuksen ja organisaatiokulttuurin vaikutusta tutkittiin asiakkaan kokemaan oikeudenmukaisuuteen verraten. Ohjeistusta ja organisaatiokulttuuria käsiteltiin heidän tutkimuksessaan erillisinä muuttujina, eikä niiden yhteisvaikutusta tai suoraa vaikutusta prosessiin, käyttäytymiseen tai lopputulokseen tutkittu lainkaan.

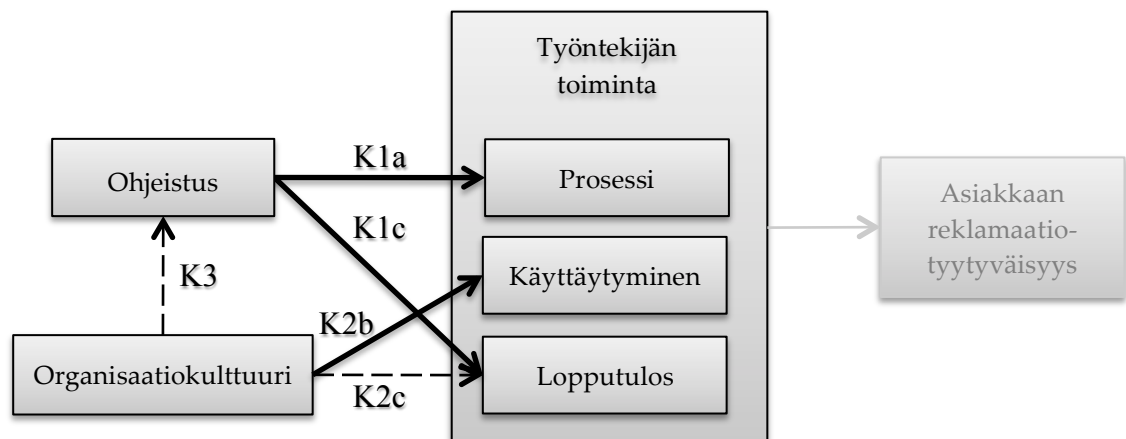
Tässä tutkielmassa perehdyttiin aluksi alan kirjallisuuteen. Kirjallisuudesta nostettiin esiin prosessiin, työntekijän käyttäytymiseen ja reklamaation lopputulokseen liittyvä teoria ja tutkimustulokset. Näin pyrittiin selvittämään lukijalle yrityksen toiminnan kannalta tärkeät reklamaatiojohtamisen osa-alueet, jotka vaikuttavat asiakkaan kokemukseen reklamaationsa käsittelyn oikeudenmukaisuudesta. Prosessista esille nostettiin työntekijän toiminta prosessin osana, reklamaatioiden kerääminen, yhteydenpito asiakkaaseen ja reklamaation käsittelyn nopeus. Erittäin tärkeänä osana asiakkaan kokemaa oikeudenmukaisuutta nostettiin esille työntekijän käyttäytyminen reklamaatiotilanteessa. Työntekijän käyttäytymisen todettiin koostuvan työntekijän kyvystä ymmärtää asiakkaan tilanne ja käyttäytyä asiakkaan edellyttämällä oikeudenmukaisella tavalla. Reklamaation lopputuloksen todettiin koostuvan ongelman ratkaisusta ja asiakkaan hyvittämisestä. Asiakasta tyydyttävän lopputuloksen saavuttamisessa merkittävää oli työntekijöiden valtaistaminen tehtävänsä suorittamiseksi asiakasta tyydyttävällä tavalla.

Ohjeistus ja organisaatiokulttuuri esiteltiin kirjallisuuden perusteella toisiaan mahdollisesti joko korvaavina tai laajentavina tekijöinä. Organisaatiokulttuurin vaikutus reklamaatiojohtamiseen esiteltiin kirjallisuudessa erityisesti työntekijöiden suhtautumisena reklamaatioihin ja reklamoiviin asiakkaisiin. Ohjeistuksesta esitettiin esimerkki reklamaatiopolitiikasta, jossa huomioitiin reklamaatiojohtamisen tärkeimmät osa-alueet kuten työntekijöiden koulutus, reklamaation käsittelyn nopeus ja asiakkaiden kannustaminen reklamoimiseen.

Ohjeistuksen ja organisaatiokulttuurin vaikutuksesta työntekijän toimintaan reklamaatiotilanteessa ei kuitenkaan ole tehty tutkimusta, josta kirjoittaja olisi tietoinen. Tätä varten tutkielmassa tutkittiin Pohjola Vakuutus Oy:n reklamaatiojohtamista kyselyllä, johon vastasi 80 esimiestä. Kyselytutkimuksessa kartoitettiin vastaajan edustaman organisaation reklamaatioprosessia, työntekijöiden käyttäytymistä reklamaatiotilanteessa ja reklamaation lopputulosta. Lisäksi kysyttiin ohjeistusta kyseisistä osa-alueista, minkä lisäksi useista organisaatiokulttuuria käsittelevistä kysymyksistä muodostettiin keskiarvosummamuuttuja, joka kuvasi vastaajan organisaatiokulttuurin tukea reklamaatioiden käsittelylle. Vastaukset analysoitiin yksisuuntaisella varianssianalyysillä, jolla saatiin selville riippuvuussuhteet ohjeistuksen ja organisaatiokulttuurin sekä reklamaatiojohtamisen osa-alueiden välillä. Lisäksi Etan neliöllä pyrittiin mittaamaan ohjeistuksen ja organisaatiokulttuurin selitysvoimaa reklamaatiojohtamisen eri osa-alueilla.

5.1 Tulosten tulkinta

Kuvio 10 kuvataan tämän tutkimuksen löydökset, jotka laajentavat Homburgin ja Fürstin tutkimusta erittelemällä ohjeistuksen ja organisaatiokulttuurin vaikutuksen suoraan työntekijän toimintaan ja toisiinsa.



Kuvio 10 Tulosten osoittamat vaikutussuhteet tutkimuskysymysten mukaisesti jaoteltuna

Tulokset osoittivat ohjeistuksen olevan merkittävässä roolissa työntekijän toiminnan selittäjänä prosessissa ja lopputuloksessa (K1a, K1c). Prosessissa ohjeistuksen rooli korostui erityisesti (K1a), sillä tutkituista muuttujista ainoastaan ohjeistus selitti riippuvia muuttujia tilastollisesti merkitsevästi.

Tulokset ovat sovellettavilta osin pitkälti linjassa Homburgin ja Fürstin tulosten kanssa. Homburg ja Fürst osoittivat, että asiakkaan kokemus prosessin oikeudenmukaisuudesta on suurimmaksi osaksi prosessiohjeistuksen selittämää. He kuitenkin löysivät myös yhteyden organisaatiokulttuurin ja asiakkaan kokeman prosessin oikeudenmukaisuuden välillä. Tätä eroavaisuutta todennäköisesti selittää se, että tutkimuksessa ei löydetty yhteyttä organisaatiokulttuurin ja reklamaation käsittelyn nopeuden kanssa.

Ohjeistus selitti myös suurimman osan reklamaation lopputuloksesta (K1c). Ongelmanratkaisu ja asiakkaan hyvittäminen osoittautuivat olevan pitkälle ohjeistuksesta riippuvaisia. Ainoastaan epätavallisen suuret hyvitykset selittyivät organisaatiokulttuurilla (K2c). Tätä voisi selittää se, että ohjeistuksella ei välttämättä voida huomioida kaikkia mahdollisia tapauksia, vaan myös yllättäviä tilanteita voi ilmaantua. Mikäli yllättäviin tilanteisiin ei ole ohjeistuksessa varauduttu, on tilanne riippuvainen organisaatiossa vallitsevasta kulttuurista. Kyselytutkimuksen avoimissa palautteissa korostuikin tarve yhtenäiselle ohjeistukselle asiakkaan hyvittämiseksi, johon kuitenkin toivottiin joustoa. Tulosten perusteella tällainen malli voisi olla toimiva. Jos ohjeistuksella voidaan varautua tavanomaisimpiin tilanteisiin, voidaan reklamaatioiden käsittelyä tukevalla organisaatiokulttuurilla lisätä joustoa tilanteisiin ja helpottaa epätavallisten reklamaatiotilanteiden käsittelyä. Homburgin ja Fürstin (2005) tuloksissa korostui myös ohjeistuksen vaikutus asiakkaan kokemukseen lopputuloksen oikeudenmukaisuudesta. Heidän tuloksensa eivät kuitenkaan osoittaneet suurta yhteyttä organisaatiokulttuurin ja lopputuloksen välillä. Tämä löytö siis täydentää aiempaa käsitystä organisaatiokulttuurin vaikutuksesta lopputulokseen kasvattamalla organisaatiokulttuurin merkitystä asiakasta miellyttävään lopputulokseen pyrittäessä.

Organisaatiokulttuurin merkitys korostui erityisesti työntekijöiden käyttäytymistä tutkittaessa (K2b). Muun muassa Blodgettin ym. (1997) tärkeimpänä pitämää reklamaatiojohtamisen osa-aluetta selitti suurimmilta osin organisaatiokulttuuri. Ohjeistuksen vaikutus näkyi asiakkaan tarpeiden perusteella toimimisena. Asiakkaan oikeudenmukaisen kohtelun tärkeyttä

korostavat Blodgett ym., joiden mukaan asiakkaan oikeudenmukaisen kohtelun laiminlyömistä ei voida korvata edes mittavalla hyvityksellä. Kuten tutkielmassa havaittiin, organisaatiokulttuuri selittää välittämisen ja huolenpidon osoittamista ja vastuun ottamista asiakkaan ongelmasta. Organisaatiokulttuurin selitysvaima näille tekijöille oli myös suuri. Myös Homburg ja Fürst (2005) löysivät yhteyden organisaatiokulttuurin ja asiakkaan oikeudenmukaisen kohtelun välillä. Tämän lisäksi he havaitsivat ohjeistuksella olevan merkitystä asiakkaan kohtelussa, mikä havaittiin myös tässä tutkimuksessa ohjeistuksen asiakaslähtöisyyteen vaikuttavalla vaikutuksella.

Ohjeistuksen ja organisaatiokulttuurin keskinäisestä vaikutussuhteesta paljastui uusi löydös (K3). Tulosten perusteella organisaatiokulttuuri selittää ohjeistuksen olemassaoloa sekä käyttäytymiselle että lopputulokselle. Tämä on jo itsessään mielenkiintoinen löydös, jota ei ole havaittu kirjoittajan tuntemassa aiemmassa reklamaatiojohtamisen kirjallisuudessa. Homburg ja Fürst (2005) esittivät oman tutkimuksensa lopussa toiveen ohjeistuksen ja organisaatiokulttuurin välisen vuorovaikutuksen tutkimisesta. He myös otaksuivat, että löydöksenä voisi olla juurikin tämän tutkimuksen havainto organisaatiokulttuurista ohjeistuksen edellytyksenä. On kuitenkin huomioimisen arvoista, että organisaatiokulttuuri oli tulosten perusteella edellytyksenä käyttäytymiselle ja lopputulokselle, muttei kuitenkaan prosessille.

Riippumatta tutkimuksen keskittymisestä yhteen yritykseen, lienevät tulokset yleistettävissä myös laajemmalle. Tulosten ollessa sovellettavilta osin pitkälti aiempien reklamaatiojohtamisen tutkimusten tulosten mukaisia, on oletettavaa, että tulokset soveltuvat myös muihin finanssialalla ja sen ulkopuolella toimiviin yrityksiin. Ilmiönä organisaatiokulttuurin ja ohjeistuksen välinen vuorovaikutus ei liene riippuvainen toimialasta, vaan kyse on jälkibyrokraattisen ajatusmallin mukaisesta riippuvuussuhteesta organisaatiokulttuurin ja ohjeistuksen välillä. Luonnollisesti lisätutkimuksia päätelmän varmistamiseksi tarvitaan.

5.2 Liikkeenjohdolliset johtopäätökset

Tutkimuksen perusteella reklamaatioprosessin tuntemiseen ja tehokkuuteen voidaan parhaiten vaikuttaa yksinkertaisella ohjeistuksella. Ohjeistuksen yksinkertaisuus näyttää tulosten perusteella vaikuttavan siihen, miten hyvin kyseinen ohjeistus tunnetaan. Reklamaatioiden kirjaamista ja välittämistä voidaan tämän tutkimuksen perusteella parantaa ohjeistusta lisäämällä. Myös epävirallisten reklamaatioiden keräämistä varten ohjeistuksella on oma vaikutuksensa. Jos yritys siis haluaa saada mahdollisimman monet tyytymättömät asiakkaat ilmaisemaan tyytymättömyytensä, voidaan tähän vaikuttaa ohjeistuksella reklamaatioiden, niin virallisten kuin epävirallistenkin, kirjaamisesta.

Työntekijöiden käyttäytymisellä on merkittävä vaikutus asiakkaan tyytyväisyyteen kanssakäymisestä yrityksen kanssa. Yrityksessä organisaatiokulttuurin rooli on tutkimuksen perusteella avainasemassa työntekijöiden käyttäytymisen määrittelijänä. Tämän tutkimuksen tulosten perusteella yrityksessä kannattaakin varmistua organisaatiokulttuurin tuesta reklamaatioiden käsittelylle. Jos organisaatiokulttuuri ei tue reklamaatioiden käsittelyä ja näin ollen edistä oikeudenmukaista asiakkaan kohtelua, ei tämän tutkimuksen ja Blodgettin ym. (1997) tuloksien perusteella voida edes odottaa, että asiakkaat olisivat tyytyväisiä reklamaationsa käsittelyyn.

Reklamaation lopputuloksen, ongelman ratkaisun ja asiakkaan hyvittämisen, näyttää ratkaisevan ohjeistuksen laatu. Asiakkaille heidän ongelmansa ratkaisu ja hyvitys on työntekijän käyttäytymisen jälkeen merkittävä tyytyväisyyden kasvattaja. Jotta työntekijällä on perusteet ratkaista asiakkaan reklamaatio asiakasta tyydyttävällä tavalla, tulee hänellä olla riittävä valta asiakkaan ongelman ratkaisuun ja hyvittämiseen. Näin vältetään asiakkaan ylimääräinen ”pompottelu” asiakaspalvelijalta toiselle, mikä puolestaan lisää reklamaation käsittelyn nopeutta. Ongelman ratkaisussa ja asiakkaan hyvittämisessä on tulosten perusteella suuri merkitys ohjeistuksella, jossa tutkimuksen perusteella kannattaa ottaa kantaa työntekijän valtaan ratkaista asiakkaan ongelma ja hyvittää tätä asiakasta tyydyttävällä tavalla. Suurempien hyvitysten kohdalla organisaatiokulttuuri näyttää olevan ratkaisevassa roolissa. Jotta poikkeuksellisetkin tilanteet sujuvat suuremmista ongelmista, on yrityksessä hyvä pitää huolta organisaatiokulttuurin tuesta reklamaatioiden käsittelylle.

Tutkimuksen tärkeimpiä liikkeenjohdollisia johtopäätöksiä on organisaatiokulttuurin merkitys reklamaatiojohtamisessa kokonaisuudessaan. Vaikka sillä tutkimuksen perusteella on kiistämättä suuri merkitys erityisesti työntekijöiden käyttäytymiseen, on sillä myös suuri vaikutus ohjeistuksen olemassaoloon ja tuntemiseen muissa reklamaatiojohtamisen osa-alueissa. Jos yrityksessä halutaan siis ohjeistaa työntekijöitä toimimaan halutulla tavalla, on yrityksessä syytä kiinnittää huomiota myös organisaatiokulttuurin tukeen kyseiselle ohjeistukselle. Jos organisaatiokulttuuri ei tue ohjeistusta, on tämän tutkimuksen perusteella ohjeistuksen avulla saavutettava hyöty huomattavasti pienempi kuin jos organisaatiokulttuuri tukee ohjeistusta.

5.3 Tulevaisuuden tutkimuskohteet

Tutkimustulokset olivat organisaatiokulttuurin ja reklamaatioprosessin välisen suhteen osalta osittain ristiriidassa aiemman tutkimuksen kanssa. Homburgin ja Fürstin (2005) tutkimuksessa yrityksen sisäisellä yritys ympäristöllä ja asiakkaan prosessioikeuden mukaisuuden kokemuksella oli yhteys. Kuitenkaan tässä tutkimuksessa ei havaittu organisaatiokulttuurin ja reklamaatioprosessin välillä. Tulevaisuudessa mielenkiintoinen tutkimuskohde on prosessin tarkempi tutkiminen ohjeistuksen ja organisaatiokulttuurin saralla. Tätä varten voisi tutkia useita erilaisia yrityksiä, joissa ohjeistus ja organisaatiokulttuuri eroavat keskenään. Vaikka tässä tutkimuksessa organisaatiokulttuurin ja prosessin välillä ei löydetty yhteyttä, voi yhteys löytyä esimerkiksi erilaisen organisaatiokulttuurin omaavasta yrityksestä. Lisäksi ilmiön tutkimiseksi voisi hyödyntää kvalitatiivista tutkimusta tutustumalla tarkemmin työntekijän toimintaan reklamaatiotilanteessa. Tällaisella tutkimuksella voisi löytää tarkemmin tekijät, jotka selittävät esimerkiksi prosessin tuntemista tai reklamaatioiden käsittelyn nopeutta.

Toinen mielenkiintoinen tulevaisuuden tutkimuskohde on yritysjohdon esimerkin rooli reklamaatiojohtamisessa. Organisaatiokulttuurilla havaittiin olevan huomattava merkitys työntekijän käyttäytymisessä reklamaatiotilanteessa. Ohjeistuksen riippuvuudesta organisaatiokulttuurista löytyi myös todisteita tutkimuksessa. Jos yrityksen johto omalla esimerkillään luo reklamaatioiden käsittelyä tukevan organisaatiokulttuurin, tämän muutoksen vaikutus reklamaatioiden käsittelyn laatuun ja sitä kautta asiakastyytyväisyyteen olisi erinomainen tutkimuskohde. Tutkimukselle otollinen toteutustapa olisi pitkittäistutkimus, jossa yrityksen

organisaatiokulttuurin kehitystä ja sen vaikutusta reklamaatiojohtamiseen seurattaisiin pitkällä aikavälillä.

Lähteet

- Barlow, J. – Møller, C. (1996) *Ota asiakasvalitus lahjana*. Alkuteoksesta *A Complaint is a gift*, suom. Helene Bützow. Berrett-Koehler Publishers, Inc.
- Barlow, J. – Møller, C. (2008) *A Complaint is a gift – recovering customer loyalty when things go wrong*. Berrett-Koehler Publishers, San Francisco, CA.
- Blodgett, J.G. – Wakefield, K.L. – Barnes, J.H. (1995) The effects of customer service on consumer complaining behavior. *Journal of Services Marketing*, Vol. 9(4), 31–42.
- Blodgett, Hill & Tax (1997) The Effects of Distributive, Procedural, and Interactional Justice on Postcomplaint Behavior. *Journal of Retailing*, Vol. 73(2), 185-210
- Bosch, V.G. – Enríquez, F.T. (2005) TQM and QFD: exploiting a customer complaint management system. *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol. 22(1), 30–37.
- Chris Grey, Christina Garsten (2001) Trust, Control and Post-bureaucracy. *Organization Studies (Walter de Gruyter GmbH & Co. KG.)* Vol. 22(2), p229.
- Cook, S. – Macaulay, S. (1997) Practical steps to empowered complaint management. *Managing Service Quality*, Vol. 7(1), 39–42.
- Dos Santos, C. P. – Von der Heyde Fernandes, D. (2008) Antecedents and consequences of consumer trust in the context of service recovery. *Brazilian Administration Review*, Vol. 5(3), 225–244.
- Eccles, G. – Durand, P. (1998) Complaining customers, service recovery and continuous improvement. *Managing Service Quality*, Vol. 8(1), 68–71.
- Effective management of customer complaints (1997). *International Journal of Retail & Distribution Management*, Vol. 25(7), 237–238.
- Ellison, G. – Fudenberg, D. (1995) Word-of-mouth communication and social learning. *The Quarterly Journal of Economics*, Vol. 110(1), 93–125.
- Estelami, H. (2000) Competitive and Procedural Determinants of Delight and Disappointment in Consumer Complaint Outcomes. *Journal of Service Research*, Vol. 2(3), 285-300

- Fornell C. & Wernerfelt G. (1987) Defensive Marketing Strategy by Customer Complaint Management: A Theoretical Analysis. *Journal of Marketing Research*, Vol. 24, 337-346
- Gelbrin, K. & Roschk H. (2010) A Meta-Analysis of Organizational Complaint Handling and Customer Responses. *Journal of Service Research*, Vol 14(24).
- Hart, C. – Heskett, J. – Sasser, W. (1990) The profitable art of service recovery. *Harvard Business Review*, Vol. 68(4), 148–156.
- Haverila, M.J. – Naumann, E. (2009) Customer satisfaction and complaints: is there a relationship? *Review of Business Research*, Vol. 9(1), 73–78.
- Hayward, M. (2008) Complaint management. *Journal of Direct, Data and Digital Marketing Practice*, Vol. 9(4), 321–323.
- Hocutt, M.A. & Stone, T.H. (1998) The impact of employee empowerment on the quality of service recovery effort. *Journal of Quality Management*, Vol. 3(1), 117-133.
- Hocutt, M. A. – Bowers, M.R. – Donovan D.T. (2006) The art of service recovery: fact or fiction? *Journal of Services Marketing*, Vol. 20(3), 199–207.
- Homburg, C. – Fürst, A. (2005) How organizational complaint handling drives customer loyalty. *Journal of Marketing*, Vol. 69(July), 95–114.
- Homburg, C. – Fürst, A. (2007) See no evil, hear no evil, speak no evil: a study of defensive organizational behavior towards customer complaints. *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 35(4), 523–536.
- Huppertz, J.W. (2007) Firms' complaint handling policies and consumer complaint voicing. *Journal of Consumer Marketing*, Vol. 24(7), 428–437.
- Höykinpuro, R. (2009) *Service firms' action upon negative incidents in high touch services – A narrative study*. Hanken School of Economics & Ritva Höykinpuro, Helsinki.
- Kelley, S.W. – Hoffman K.D. – Davis M.A. (1993) A Typology of Retail failures and recoveries. *Journal of retailing*, Vol. 69(4)
- Kim, M. G. – Wang, C. – Mattila A. S. (2010) The relationship between consumer complaining behavior and service recovery – An integrative review. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 22(7), 975–991.

- Johnston, R. (2001) Linking complaint management to profit. *International Journal of Service Industry Management*, Vol. 12(1), 60–69.
- Johnston, R. – Mehra, S. (2002) Best-practice complaint management. *Academy of Management Executive*, Vol. 16(4), 145–154.
- Johnston, R. – Michel, S. (2008) Three outcomes of service recovery: Customer recovery, process recovery and employee recovery. *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 28(1), 79–99.
- Karjaluoto, H. (2007) *SPSS Opas markkinatutkijoille*. Working paper N:o 344/2007. University of Jyväskylä School of Business and Economics.
- Kau, A. – Loh, E.W. (2006) The effects of service recovery on consumer satisfaction – a comparison between complainants and non-complainants. *Journal of Services Marketing*, Vol. 20(2), 101–111.
- Liao, H. (2007) Do It Right This Time: The Role of Employee Service Recovery Performance in Customer-Perceived Justice and Customer Loyalty After Service Failures. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 92(2), 475–489
- Malhotra, Naresh K. and Birks, David F. (2006). *Marketing Research: An Applied Approach*. Updated Second European ed., Pearson Education Limited, Essex, England.
- Møller, C. (1993) *Valitus on lahja – valituksesta kiitokseen*. TMI Finland, Helsinki.
- Orsingher, C. – Valentini S. – de Angelis, M. (2010) A meta-analysis of satisfaction with complaint handling in services. *Journal of the Academic Marketing Science*, Vol. 38, 169-186.
- Schein, Edgar H. (1985) *Organizational culture and leadership*. Jossey-Bass, Washington.
- Spreng, R.A. – Harrell, G.D. – Mackoy, R.D. (1995) Service recovery – impact on satisfaction and intentions. *Journal of Services Marketing*, Vol. 9(1), 15–23.
- Stauss, B. (2002) The dimensions of complaint satisfaction: process and outcome complaint satisfaction versus cold fact and warm act complaint satisfaction. *Managing Service Quality*, Vol. 12(3), 173–183.
- Stauss, B. – Schoeler, A. (2004) Complaint management profitability: what do complaint managers know? *Managing Service Quality*, Vol. 14(2/3), 147–156.

Welz, S. (2006) *Complaint management – a short review*. GRIN Verlag.

Zairi, M. (2000) Managing customer dissatisfaction through effective complaints management systems. *The TQM Magazine*, Vol. 12(5), 331–335.

tilanteesta						
kirjataan reklamaatiot nopeasti ja systemaattisesti	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
välitetään reklamaatio oikealle taholle nopeasti ja systemaattisesti	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
kirjataan valituksia, vaikka asiakas ei virallisesti reklamoisikaan	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Miten tärkeänä pidät reklamaatioprosessin toimintaa omassa organisaatiossasi?

	Ei ole lainkaan tärkeää			On erittäin tärkeää	En osaa sanoa
Reklamaatioprosessin toiminta organisaatiossani...	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Missä määrin seuraavat väittämät kuvaavat mielestäsi organisaatiosi (sinun ja alaistesi) toimintaa ja käyttäytymistä reklamaatiotilanteessa?

	Organisaatiossani...					En osaa sanoa
	Ei lainkaan				Erittäin paljon	
käyttydytään kohteliaasti ja avuliaasti reklamoivaa asiakasta kohtaan	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
osoitetaan välittämistä ja huolenpitoa asiakkaan ongelmia kohtaan	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
otetaan vastuu asiakkaan ongelman ratkaisustavastuu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
toimitaan asiakkaiden tarpeiden perusteella	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
on ohjeistus käyttäytymisestä reklamaatiotilanteessa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Miten tärkeänä pidät asiakaslähtöistä toimintaa ja käyttäytymistä reklamaatiotilanteessa omassa organisaatiossasi?

	Ei ole lainkaan tärkeää				On erittäin tärkeää	En osaa sanoa
Organisaatiossani asiakaslähtöisyys reklamaatiotilanteessa...	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Missä määrin seuraavat väittämät kuvaavat mielestäsi organisaatiosi (sinun ja alaistesi) toimintaa reklamaation lopputuloksessa?

	Organisaatiossani...					En osaa sanoa
	Ei lainkaan				Erittäin paljon	
on ohjeistus asiakkaan hyvittämisestä	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
työntekijöillä on riittävä toimintavalta asiakkaan ongelman ratkaisemiseksi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
työntekijöillä on valta hyvittää asiakasta ilman esimiehen erillistä hyväksyntää	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
työntekijöillä on valta suuriinkin hyvityksiin ilman esimiehen erillistä hyväksyntää	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
asiakasta hyvitetään asiakkaan tarpeiden perusteella	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Miten tärkeänä pidät työntekijöiden päätäntävaltaa reklamaation lopputuloksen kannalta?

	Ei ole lainkaan tärkeää				On erittäin tärkeää	En osaa sanoa
Organisaatiossani työntekijöiden päätäntävalta reklamaation lopputuloksen kannalta...	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Missä määrin seuraavat väittämät kuvaavat mielestäsi organisaatiosi (sinun ja alaistesi) kulttuuria?

	Organisaatiossani...					
	Ei lainkaan				Erittäin paljon	En osaa sanoa
ymmärretään reklamaatioiden tärkeys	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
koulutetaan työntekijöitä reklamaatiotilanteita varten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
suhtaudutaan reklamaatioihin negatiivisesti	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
koetaan reklamaatiot henkilökohtaisena kritiikkinä	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
puhutaan avoimesti virheistä ja ongelmista	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
keskitytään virheiden korjaamiseen syyttelyn sijaan	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
palkitaan työntekijöitä erinomaisista suorituksista reklamaatiotilanteissa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
reklamoivat asiakkaat koetaan toisinaan häirikköinä tai onnenonkijoina	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Miten tärkeänä pidät organisaatiokulttuurin tukea reklamaatioiden käsittelylle?

	Ei ole lainkaan tärkeää				On erittäin tärkeää	En osaa sanoa
Organisaatiokulttuurin tuki reklamaatioiden käsittelylle...	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Kumpi seuraavista tekijöistä vaikuttaa enemmän *työntekijöidesi toimintaan reklamaatioprosessissa?*

Siirrä liukupalkkia haluamaasi suuntaan. Liukupalkin keskikohdassa kumpikin tekijä vaikuttaa yhtä voimakkaasti.

Toiminnalla reklamaatioprosessissa tarkoitetaan esimerkiksi reklamaation kirjaamista, välitystä eteenpäin ja yhteydenpitoa asiakkaaseen.

Ohjeistus ja säännöt Organisaatiokulttuuri ja työntekijän oma harkinta

Kumpi seuraavista tekijöistä vaikuttaa enemmän *työntekijöidesi käyttäytymiseen* reklamoivaa asiakasta kohtaan?

Siirrä liukupalkkia haluamaasi suuntaan. Liukupalkin keskikohdassa kumpikin tekijä vaikuttaa yhtä voimakkaasti.

Käyttäytymisiä tarkoitetaan esimerkiksi kohteliaisuutta, avuliaisuutta ja huolenpitoa asiakkaan ongelmasta.

Ohjeistus ja säännöt	Organisaatiokulttuuri ja työntekijän oma harkinta
<hr/>	

Kumpi seuraavista tekijöistä vaikuttaa enemmän reklamaation *loputulokseen* organisaatiossasi?

Siirrä liukupalkkia haluamaasi suuntaan. Liukupalkin keskikohdassa kumpikin tekijä vaikuttaa yhtä voimakkaasti.

Lopputulokkeita tarkoitetaan esimerkiksi asiakkaan hyvittämiä, virheen korjaamista ja aiennusta.

Ohjeistus ja säännöt	Organisaatiokulttuuri ja työntekijän oma harkinta
<hr/>	

Kommentit ja palaute kyselystä (vapaaehtoinen):

Liite B: Vastausten keskiarvot organisaatiokulttuurin perusteella jaoteltuna*Organisaatiokulttuuri, vastaajien keskiarvosummamuuttuja 1-5*

	Organisaatiokulttuuri > 3,5 (N=33) Keskiarvo	Organisaatiokulttuuri ≤ 3,5 (N=46) Keskiarvo
<i>Reklamaatioprosessin tunteminen ja sen mukaisesti toimiminen</i>	3.88	3.33
Reklamaatioprosessin yksinkertaisuus	3.42	3.08
Käsittelyn nopeus ja systemaattisuus	3.91	3.67
Asiakkaan ajan tasalla pitäminen	3.42	2.98
Kirjaaminen systemaattisesti ja nopeasti	3.71	2.90
Reklamaation välittäminen oikealle taholle	3.82	3.43
Epävirallisten reklamaatioiden kirjaaminen	3.28	2.38
Kohteliaisuus ja avuliaisuus	4.56	4.15
Välittämisen ja huolenpidon osoittaminen	4.47	4.00
Vastuunottaminen ongelman ratkaisusta	4.44	3.74
Asiakkaan tarpeiden perusteella toimiminen	4.00	3.37

<i>Ohjeistus käyttäytymisestä reklamaatiotilanteessa</i>	3.45	2.49
<i>Ohjeistus asiakkaan hyvittämisestä</i>	3.00	2.33
Riittävä toimintavalta ongelman ratkaisemiseksi	3.58	2.80
Valta hyvittämiseen ilman esimiestä	2.48	2.00
Valta suuriin hyvityksiin ilman esimiestä	1.79	1.31
Hyvitys asiakkaan tarpeiden perusteella	2.58	2.49