

Matti Anttila

**ASIAKASPALAUTTEEN  
HYÖDYNTÄMINEN**  
yrityksessä  
Ahlstrom-Munksjö Glassfibre Oy  
Karhulan tehdas

Opinnäytetyö  
Liiketalous

2018



**Kaakkois-Suomen  
ammattikorkeakoulu**

<b>Tekijä/Tekijät</b>	<b>Tutkinto</b>	<b>Aika</b>
Matti Anttila	Tradenomi (AMK)	Toukokuu 2018
<b>Opinnäytetyön nimi</b>		
Asiakaspalautteen hyödyntäminen yrityksessä Ahlstrom-Munksjö Glassfibre Oy Karhulan tehdas		39 sivua 7 liitesivua
<b>Toimeksiantaja</b>		
Ahlstrom-Munksjö Glassfibre Oy Karhulan tehdas		
<b>Ohjaaja</b>		
Jarmo Kulhelm		
<b>Tiivistelmä</b>		
<p>Opinnäytetyön tavoitteena oli luoda kuvaus yrityksen reklamaatioprosessista ja esittää kehitysideat. Tutkimuksen on tarkoitus tukea asiakastyötä ja organisaation oppimista sekä auttaa hallitsemaan läpimenoaika ja reklamaatiokustannuksia. Opinnäytetyö tehtiin opiskelijan työnantajalle, ja se tukee yrityksen toiminnan jatkuvaa parantamista.</p> <p>Tutkimuksessa sovellettiin laadullista yhdistelmä tutkimusta, jossa oli mukana myös määrällinen osio. Työssä tutkittiin henkilöstön kokemuksia nykytilanteessa sekä dokumentteja reklamaatioista kolmelta edellisvuodelta. Käytännön reklamaationkäsittelyä tutkittiin henkilöstöä haastatteleamalla. Haastatteluissa pääteemoina olivat asiakastyö ja käsittelyprosessi. Reklamaatioprosessin toimivuutta pyrittiin kartoittamaan erityisesti tuotelaadun seurannan ja reklamaatiohistorian hyödyntämisen näkökulmista. Reklamaatiotilastoja tutkittiin jakamalla kustannukset sekä syyluokittain että asiakkaittain. Kokeellisesti laajennettiin tuotantovaiheeseen liittyvien reklamaatioiden luokittelua vastaamaan paremmin tuotannon laadunseurantaa. Reklamaatioiden käsittelyyn kuluva läpimenoaika tarkasteltiin vuositasolla ja asiakaskohtaisesti.</p> <p>Henkilöstö kertoi sekä positiivisista että negatiivisista järjestelmään liittyvistä kokemuksistaan. Pääosin myönteistä signaalia antoivat sekä myynti- että tuotanto-osasto. Järjestelmän kehitystarpeista kertoivat johtajat toimeksiantovaiheessa ja laadusta vastaavat henkilöt tutkimusvaiheessa. Nykyisestä järjestelmästä ja toiminnasta paljastui puutteita, joiden vuoksi reklamaatiotiedoista ei ole saatavissa tuotteen laadun kehittämiseksi kaikkea sitä tietoa, mikä olisi melko helposti otettavissa, jos luokittelu ja raportointi tehtäisiin tarkemmin. Asiakaspalvelun työnjakoon ja tiedottamiseen oltiin sekä tyytyväisiä että tyytymättömiä.</p> <p>Reklamaatiokustannukset ovat kasvaneet ja käsittelyn läpimenoaika on pidentynyt huomattavasti tarkastelujaksolla. Tilastointi- ja raportointijärjestelmässä ilmeni kehittämistarpeita laatutyön kannalta, vaikka myyntiä järjestelmä palvelee riittävän hyvin. Työ toi esiin asioita, joita kehittämällä yritys voi hallita reklamaationkäsittelyä ja hyödyntää asiakaspalautetta laadunparantamistyössään.</p>		
<b>Asiasanat</b>		
reklamaatio, asiakastyö, organisaatio, oppiminen, laatu, kustannukset		

<b>Author (authors)</b>	<b>Degree</b>	<b>Time</b>
Matti Anttila	Bachelor of Business Administration	May 2018
<b>Thesis title</b>		
Utilizing Customer Feedback in Company Ahlstrom-Munksjö Glassfibre Oy Karhula plant		39 pages 7 pages of appendices
<b>Commissioned by</b>		
Ahlstrom-Munksjö Glassfibre Oy Karhula plant		
<b>Supervisor</b>		
Jarmo Kulhelm		
<b>Abstract</b>		
<p>The objective of the thesis was to create a systematic claim handling process. The main themes were lead time, customer satisfaction, learning of the organisation and claim costs. The thesis focused on creating a good description of the current situation and giving development suggestions. It intended to seek ways of quality management.</p>		
<p>The method was qualitative combination research with quantitative documentary analysis of claim costs, technical reasons and lead time. The personnel experiences about current claim handling system were researched as well as documents of claims for the last three years. Claim handling was examined through personal interviews. The main themes of the interviews were client work and claim handling process, how are they managed and what problems there are. The statistics of the claims were examined by splitting claim costs in categories of sub reasons and clients. An experimental method to allocate production phase issues in a new way from the point of view of production quality management was made. Lead times were registered per client. The results were reported on an annual basis having in mind the trends.</p>		
<p>The claim costs rose and lead times were increased notably during the review period. Needs for development in the statistics system of the claims appeared, having in mind quality, although the system serves sales staff well enough. The research pointed out some important issues in utilizing customer feedback.</p>		
<b>Keywords</b>		
claim, client work, organisation, learning, quality, costs		

## SISÄLLYS

1	JOHDANTO .....	6
2	TUTKIMUSASETELMA .....	7
2.1	Tutkimusongelma .....	7
2.2	Tutkimusote .....	8
2.3	Aineistonkeruu- ja analyysimenetelmät .....	9
2.4	Luotettavuusvarauma .....	10
2.5	Tutkimuskohde .....	11
3	TEOREETTINEN VIITEKEHYS .....	11
3.1	Reklamaatio .....	11
3.2	Prosessi .....	17
3.3	Asiakastytyväisyys ja -tarpeet .....	20
3.4	Organisaation oppiminen .....	22
3.5	Kustannusten hallinta .....	23
4	TUOTOS .....	25
4.1	Tutkimuskysymys 1: Kuinka hyvin asiakastyö sujuu reklamaatiotilanteissa? .....	25
4.2	Tutkimuskysymys 2: Miten reklamaatiot käsitellään ja miten käsittelyprosessia voisi kehittää tukemaan paremmin laadunparantamistyötä? .....	27
4.3	Tutkimuskysymys 3: Mistä syistä kustannukset ovat syntyneet, ja miten syihin voitaisiin reagoida paremmin? .....	31
4.4	Kehitysehdotukset .....	32
5	POHDINTA .....	34
	LÄHTEET .....	37

## KUVALUETTELO

## LIITTEET

Liite 1. Haastattelupyyntö ja -kysymykset

Liite 2. Jatkokysymykset

Liite 3. Information needed in the case of claim

Liite 4. Prosessikaavio

Liite 5. Yhteenveto reklamaatiosta tuotannolle

## 1 JOHDANTO

Tämä opinnäytetyö on tehty Ahlstrom-Munksjö Glassfibre Oy:n Karhulan tehtaalle. Toimeksiannosta kiitokset toimitusjohtajalle, myyntijohtajalle, tuotepäällikölle ja tehtaanjohtajalle. Ohjaajana toimimisesta kiitokset laatuapäällikkö M. Peltolalle. Tarjottu aihe on kiinnostava, koska 20-vuotisen operaattorin työkokemukseni kautta tunnen mm. asiakastuotteiden valmistusta ja laatuluokittelua. Olen myös nähnyt reklamaatioiden seurauksia tuotanto-osastolla. Näkökulmani tutkimusaiheeseen ei kuitenkaan ollut osallistuva vaan lähes ulkopuolinen, koska en ole osallistunut työssäni reklamaatioiden käsittelyyn, ja tein tutkimukseni opinto-vapaalla.

Reklamaatioista aiheutuu paljon ylimääräistä työtä, ja taloudelliset vaikutukset tapauksista kohti ovat toisinaan huomattavia. Yrityksessä on käytössä ISO-9001 -laatu-järjestelmä. Tuotannossa toimitaan Lean-periaatteiden mukaisesti ja hyödyntäen muun muassa 5S-menetelmää. Reklamaatiotietoja käsitellään myynnin Salesforce-järjestelmässä, joka on käytössä myös konsernin muilla tehtailla. Tuotantoprosesseissa on kuitenkin niin paljon eroja, että laatuvirheiden juurisyitä tilastoitaessa Salesforcen kaavamainen, paperintuotantoon perustuva syyloki-telu ei ehkä ole toimiva. Reklamaatioprosessia on viime vuosina analysoitu ja rationalisoitu, mutta tarpeita kehittämiselle on edelleen.

### **Aikaisempi tutkimus**

Varsinaisesti asiakasvalitukseen erikoistunutta kirjallisuutta on niukasti saatavilla. Reklamaatiota tai asiakasvalitusta on käsitelty mm. yritysviestinnän, logistiikan, asiakaspalvelun, laadunparantamisen ja prosessinjohtamisen kirjallisuudessa. Reklamaatioprosessin kehittäminen on suosittu opinnäytetyön aihe. Ammattikorkeakouluissa on tehty useita reklamaatioprosessiin liittyviä töitä. Jyväskylän yliopistossa on tehty pro gradu organisaation reklamaatioprosessista ja Vaasan yliopistossa reklamaatiosta sopimussuhteessa. Kahta kovin samankaltaista tutkimusta ei ole, koska lähes kaikki työt ovat eri näkökulmista tehtyjä tapaustutkimuksia. Reklamaatiota on tarkasteltu opinnäytetöissä mm. myyjäyrittäjien, kuluttajan, markkinoinnin, asiakastyön, laadunhallinnan, logistiikan, häiriötilanteiden hallinnan, tietojärjestelmätieteen tai vaikkapa asunnonostajan ja urakoitsijan kan-

nalta. Yhteisiä piirteitä on asiakassuhteiden hoitamisen periaatteissa, mutta olennaisia eroja on kuluttajakaupan ja ”b to b” -liiketoiminnan välillä. Tutkimusmetodi on useimmiten kvalitatiivinen, jossa käytetään eri menetelmien yhdistelmää, kuten haastatteluita ja dokumenttianalyysiä. Kuluttajakokemuksien kartoittamisessa on käytetty kvantitatiivista kyselytutkimusta. Tämän opinnäytetyön toimeksiantajan reklamaatioprosessia ei ole aikaisemmin tutkittu opiskelijavoimin, vaan yrityksessä on tehty sisäistä kehitystyötä lähinnä prosessinhallinnan metodein.

## 2 TUTKIMUSASETELMA

### 2.1 Tutkimusongelma

**Toimeksianto:** *Työn tavoitteena on systemaattinen reklamaationkäsittelyprosessi, joka nopeuttaa läpimenoaikaa ja tukee asiakastyytyväisyyttä, vahvistaa organisaation oppimista ja ymmärrystä asiakastarpeista sekä auttaa hallitsemaan reklamaatiokustannuksia.* Toimeksiantoa tarkennettiin siten, että prosessia ei pyritä muokkaamaan, vaan luodaan hyvä kuvaus ja esitetään kehitysehdotukset pohjaksi mahdollisille parannuksille.

Toimeksiannon mukaan kehitystä toivotaan siis viidellä osa-alueella:

- läpimenoaika
- asiakastyytyväisyys
- organisaation oppiminen
- ymmärrys asiakastarpeista
- reklamaatiokustannusten hallinta

Toinen toisiaan tukevat osa-alueet *läpimenoaika ja asiakastyytyväisyys* sekä *organisaation oppiminen ja ymmärrys asiakastarpeista* yhdistetään, ja kokonaisuus tiivistetään kolmeksi **tutkimuskysymykseksi** seuraavasti:

Teema 1. Läpimenoaika, asiakastyytyväisyys:

Kuinka hyvin asiakastyö sujuu reklamaatiotilanteissa?

Teema 2. Organisaation oppiminen, ymmärrys asiakastarpeista:

Miten reklamaatiot käsitellään nyt, ja miten käsittelyprosessia voisi kehittää tukemaan paremmin laadunparantamistyötä?

Teema 3. Kustannusten hallinta:

Mistä syistä kustannukset ovat syntyneet, ja miten syihin voitaisiin reagoida paremmin?

Reklamaatioiden läpimenoaika on yleisesti käytetty toiminnan laatumittari, joka tukee asiakastytyväisyyttä. Reklamaatioasiat ja läpimenoajat vaihtelevat tutkittavassa yrityksessä hyvin paljon, mihin on monia syitä. Asiakkaita on paljon ympäri maailmaa sekä vakiintuneita että uudempia, joiden prosesseissa ja toimintatavoissa on eroja. Reklamaatio-% liikevaihdosta oli vuonna 2017 reilusti yli tavoitteen. Lisäksi ongelmana on ollut suuret palautuserät.

Kustannusten karsimiseksi on tarpeen tiedostaa kohteet, millaiset reklamaatiot ovat eniten aiheuttaneet kustannuksia. Voidaanko osoittaa tiettyjä tuotteita, asiakkaita vai syyluokkaa? Tuotteet ovat hyvin räätälöityjä asiakaskohtaisiksi, joten tuotelajia voidaan tutkia käytännössä tutkimalla asiakastuotetta. Pitkällä aikavälillä muutoksia tosin tapahtuu. Kustannuksia verrataan erikseen asiakkaisiin, jotta mahdollistetaan asiakaskohtaisten kehityskohteiden löytäminen. Toisaalta kustannuksia verrataan tuotevirheiden syyluokkiin, jotta voidaan hyödyntää reklamaatioita kehityskohteiden löytämiseksi tuotannosta. Samalla voidaan kiinnittää huomiota itse syiden luokittelujärjestelmään ja kysyä, palveleeko luokittelu tuotannon laadunhallintatyötä ja organisaation oppimista.

## 2.2 Tutkimusote

Tutkimusmenetelmä on kvalitatiivinen yhdistelmä tutkimus. Tutkimuksen tarkoituksena on kvalitatiivisin menetelmin luoda hyvä kuvaus reklamaationkäsittelyprosessin toiminnasta, löytää ongelmat nykyisistä menettelytavoista ja esittää kehitysideat. Kustannusten ryhmittelyssä tulee kyseeseen osittain myös kvantitatiivinen tutkimusmenetelmä. Tutkimuksellisenä näkökulmana voidaan pitää tapaus-tutkimusten kategoriaan kuuluvaa kehittämistutkimusta, koska kyseessä on yrityksen yhden toiminnon kehittämistehtävä ja kuvaus ilmiöstä. Kyseiseen tutkimusotteeseen liittyy myös teorian ja käytännön vuorovaikutus, erilaiset tiedonkeruumenetelmät ja avoimet kysymykset. Kananen (2017) luokittelee kehittämistutkimukset interventiotutkimusten ryhmään, jossa muita menetelmiä ovat toimintatutkimus ja konstruktivistinen tutkimus. Interventiotutkimukset jaetaan alaryhmiin lähinnä tutkijan osallistumisen mukaan. Koska tässä tapauksessa tutkija on opintovapaalla ja siten ulkopuolinen osallistuja, kyseessä on kehittämistutkimus. Jos



tutkija toimisi mukana kehitystyössä, tutkimus olisi konstruktivistinen. Toimintatutkimus tulisi kyseeseen, jos tutkija vaikuttaisi muutokseen aktiivisesti. (Kananen 2017, 39–41.)

### **2.3 Aineistonkeruu- ja analyysimenetelmät**

Yrityksessä raportoidaan reklamaatioista kuukausittain ja vuosittain muiden tunnuslukujen ohella. Reklamaatioista on pidetty varsinaista tiedostoa Salesforce-järjestelmässä, jota ylläpitävät myynti- ja laatuosasto. Tiedonkeruumenetelmiksi soveltuivat haastattelut, osallistuva havainnointi ja dokumenttianalyysi. Tutkimusaineistoa kerättiin sekä henkilökohtaisin haastatteluin että dokumenttianalyysin avulla.

#### **Haastattelut**

Toimeksiantoon perustuvista tutkimuskysymyksistä johdettiin haastattelukysymykset, joiden tuella haastateltiin henkilökohtaisesti mahdollisimman moni henkilö, joka ovat työssään tekemisissä reklamaatioiden kanssa (Neuvottelut ja haastattelut). Haastattelupyynnöt lähetettiin sähköpostitse yhdeksälle henkilölle ja sovittiin tapaamisajat haastateltavan ehdotuksen mukaan (ks. liite 1/1). Haastatteluja tehtiin seitsemän suomeksi ja yksi englanniksi. Seitsemältä ensimmäiseltä kysyttiin samat kysymykset. Viimeiseen haastatteluun luotiin kuusi tarkentavaa kysymystä, jotka liittyivät alkuperäisiin kysymyksiin. Haastattelut äänitettiin ja litteroitiin tekstimuotoon, minkä jälkeen äänitteet hävitettiin. Vastaukset yhdistettiin luokiksi ensin haastattelukysymyksittäin yksi kysymys per luokka. Sitten vastausluokista tehtiin yhteenvedot. Vastauksista huomioitiin asiasisältö, ydinasiat ja eri näkökulmiin perustuvat ristiriitaisuudet. Tutkimustulokset jalostuivat vastauksitekstejä referoimalla. Tulokset esitettiin vastauksina haastattelukysymyksiin. Kvalitatiivisen menetelmän mukaisesti esitettiin tarpeen mukaan lisäkysymyksiä. Tarkoituksena oli päästä saturaatioon eli tilanteeseen, että oleellista uutta tietoa ei enää löydy. Toimeksiantajan toivomuksesta tehtiin myös havainnointia ns. hiljaisen tiedon löytämiseksi hyödyntämällä tutkijan omaa työkokemusta tuotannosta ja laadunvalvonnasta.

Haastatteluissa käsiteltiin kahta teemaa. Läpimenoaikaa ja asiakastyytyvyyttä tutkittiin haastattelukysymyksillä 1.1–1.6. Organisaation oppimista ja ymmärrystä asiakastarpeista tutkittiin haastattelukysymyksillä 2.1–2.9. (ks. liitteet 1/2, 2).

## **Dokumenttianalyysi**

Kustannusten hallinnan osalta tehtiin dokumenttianalyysi Karhulan tehtaan reklamaatiotilastoista vuosilta 2015–2017. Dokumenttianalyysissä käytettävä aineisto, joka vastaa yrityksen omassa käytössä olevaa tiedostoa, on haettu Salesforcesta raportti-toiminnolla. Reklamaatiokustannukset eriteltiin tapauskohtaisesti ja kohdistettiin: a) Syyluokittain korvaussummat / syyluokka. Tietoa voidaan käyttää valittaessa tärkeimpiä valvonta- ja kehittämiskohteita. b) Asiakkaittain. Tiedostetaan paremmin, minkä asiakastuotteen laadunvalvontaan on erityisesti panostettava. Ymmärrys asiakastarpeista paranee. Asiakaskohtaisesti eriteltiin myös reklamaatioiden käsittelyyn kulunut aika, koska sitä monet asiakkaat pitävät tavarantoimittajan laatumittarina. Dokumenteista kerätyt tiedot eriteltiin Excelliin, missä tehtiin työn kvantitatiivinen osuus ristiintaulukoimalla. Lisäksi luotiin graafiset kuvaajat reklamaatioiden käsittelyyn kuluneesta ajasta asiakkaittain ja vuosittain.

## **2.4 Luotettavuusvarauma**

### **Validiteetti**

Tutkimuksen luotettavuuteen varauduttiin aluksi siten, että tutkimuskysymykset johdettiin suoraan toimeksiannon ydinsisällöistä. Edelleen haastattelukysymykset johdettiin tutkimuskysymyksistä. Tällä tavalla varmistettiin tutkimuksen validiteettiä, eli että tutkitaan sitä, mitä on tarkoituskin (Kananen 2017, 175). Dokumenttianalyysissä numeerinen tieto jaettiin osiin, koottiin toisella tavalla kahdesta eri näkökulmasta ja täsmäytettiin alkuperäisen tiedoston kanssa. Tutkimus rajattiin toimeksiannon sisällön mukaisesti ja rajoissa pitäydyttiin.

### **Reliabiliteetti**

Reliabiliteetti tarkoittaa tutkimustuloksen pysyvyyttä eli sitä, että jos tehdään samasta aiheesta uusi tutkimus, saadaan sama lopputulos (Kananen 2017, 175).

Tekstimuotoon muutetut henkilökohtaiset vastaukset, haastattelututkimuksen tulokset ja johtopäätökset hyväksyttiin *informantin vahvistuksen* saamiseksi. Toimeksiantajaa edustava asiantuntija tarkasti tutkimusaineiston ja -tulokset. Monimenetelmäisyys (triangulaatio) ilmenee tutkimuksessa erilaisina aineistonkeruumenetelminä. Triangulaatio vahvistaa tutkimustuloksen luotettavuutta. (Kananen 2017, 155.)

## 2.5 Tutkimuskohde

Ahlstrom Oyj ja Munksjö Oyj sulautuivat 1.4.2017, ja konserniyrityksen nimi on nyt Ahlstrom-Munksjö Oyj. Yhtiö valmistaa ja myy kuitupohjaisia tuotteita useilla eri toimialoilla, joita ovat mm. elintarvike- ja juomateollisuus, energia, liikenne, kuluttajatuotteet, rakentaminen, sisustus ja kalusteet sekä terveydenhuolto ja biotekniikka. Yrityksellä on 6200 työntekijää ja 41 tuotantolaitosta 14 maassa. Konsernin pro forma -liikevaihto on n. 2,2 miljardia euroa. (Ahlstrom-Munksjö 2018.)

Kotkassa toimiva tämän opinnäytetyön toimeksiantaja Ahlstrom-Munksjö Glassfibre Oy Karhulan tehdas tuottaa ja myy lasihuopaa, jota käytetään mm. rakennustuoteteollisuudessa. Myynti on yksinomaan yritystenvälistä ja lähes kokonaan ulkomaanvientiä. Pääasiakkaat ovat maailman suurimpia joustovinyylimattojen valmistajia.

## 3 TEOREETTINEN VIITEKEHYS

### 3.1 Reklamaatio

#### Sopimusvapaus

Yritystenvälistä irtaimen omaisuuden kauppaa säätelevät kauppalaki, sopimuslait ja yleinen kauppatapa. Kauppalain 3. §:n mukaan kaupan osapuolilla on vapaus tehdä sitovia sopimuksia kauppalain säännöksistä huolimatta. Kauppalain syrjäyttämiseen riittää, että voidaan katsoa, että osapuolet ovat sopineet kauppalain syrjäytymisestä, eikä siihen edes vaadita varsinaista sopimusta. Yleensä kauppalaki syrjäytetään käyttämällä vakiosopimuksia, jotka poikkeavat kauppalain säännöksistä tai täsmentävät niitä. Kuitenkin on huomattava, että käytännössä ei

koskaan voi tehdä sopimusta, joka täysin sulkee pois kauppalain. Monissa vakio-sopimuksissa onkin takana kauppalain reklamaatiota ja vahingonkorvausta koskevat säännökset. Lisäksi sovellettavaksi voi tulla mm. oikeustoimilaki, jossa säädetään kohtuuttomista sopimuksista. Kaupanteossa on siis lähtökohtana kauppalain säännökset, mutta tasavahvat kaupan osapuolet voivat seuraamuksetta poiketa niistä hyvää kauppatapaa noudattaen. (Opuslex 2012.)

”Jos vaaranvastuu tavarasta on ostajalla, hänen on maksettava kauppahinta, vaikka tavara on tuhoutunut, kadonnut, huonontunut tai vähentynyt myyjästä riippumattomasta syystä” (Kauppalaki 12. §). Toimituslauseke kuuluu sisällyttää aina kirjalliseen kauppasopimukseen tai muuten kauppasuhteen osaksi. Kauppasopimus määrittelee kaupan osapuolten sopimusoikeudelliset velvoitteet. Incoterms-toimituslausekkeen avulla täsmennetään tavarantoimitukseen liittyviä seikkoja, kuten esimerkiksi vaaranvastuun siirtyminen. Lisäksi käytetään kuljetus- ja vakuutus sopimuksia määrittelemään myyjän ja ostajan suhdetta ja mahdollisia velvoitteita. (ICC Finland 2018.)

### **Tavarantoimituksen virhe kauppalain mukaan**

Kauppalain 30. §:ssä säädetään ostajan oikeuksista. Tavarantoimituksen virhe, joka ei johdu ostajasta, oikeuttaa ostajan vaatimaan virheen korjaamista, uusintatoimitusta tai hinnanalennusta. Toisaalta ostaja voi purkaa kaupan ja vaatia vahingonkorvausta. Ostaja saa myös pidättäytyä kauppahinnan maksamisesta. Saatuaan tavarantoimituksen haltuunsa ostajan on tarkastettava se. Ostaja saa määrätä tavaralle uuden toimituspaikan ennen tarkastamista, jos antaa myyjän tietää määränpään muutoksesta. Ostajan on ilmoitettava myyjälle tavarantoimituksen virheestä kohtuullisen ajan kuluessa virheen huomaamisesta. ”Jos myyjä on menetellyt törkeän huolimattomasti tai kunnianvastaisesti ja arvottomasti”, ostaja saa vedota tavarantoimituksen virheeseen, vaikka ei ole tarkastanut tavaraa ja reklamoinut kohtuullisen ajan kuluessa. (Kauppalaki 31.– 33. §.)

Ostaja saa vaatia myyjältä virheen korjaamista myyjän kustannuksella, jos se onnistuu ”ilman, että myyjälle aiheutuu kohtuuttomia kustannuksia tai kohtuutonta haittaa.” Korjaamisen sijasta myyjä saa uusia toimituksen ilman ostajan vaatimusta, ”jos se on mahdollista aiheuttamatta ostajalle olennaista haittaa ja ilman vaaraa siitä, ettei os-

taja saa myyjältä korvausta hänelle aiheutuvista kustannuksista.” Jos ei ole olosuhteet huomioiden kohtuullista, että ostaja jää odottamaan myyjän tekemää oikaisua, ja ostaja on korjauttanut virheen, ei myyjä voi vedota siihen, että hänelle ei ole annettu tilaisuutta uuteen toimitukseen tai virheen korjaamiseen. (Kauppalaki 34. ja 36. §.)

Kauppalain mukaan ostajan on tarkastettava vastaanottamansa tavara mahdollisimman pian. Yksittäiset asiat voivat vaikuttaa ajankohtaan, kuten pitkä kuljetusmatka. Tarkastuksessa on noudatettava hyvää tapaa. Esimerkiksi suuren tavaramäärän voi tarkastaa pistokokein. Ostajan havaittua tavarassa virheen, hänen on reagoitava siihen. Ostajan on ilmoitettava virheestä myyjälle kohtuullisen ajan kuluessa, jotta säilyttää oikeutensa vedota virheeseen. Ilmoituksella ei ole muutosäännöksiä. Ostajan tekemäksi ilmoitukseksi riittää tieto virheen olemassaolosta, millainen virhe on ja millä tavalla se ilmenee. Virheestä johtuvat vaatimukset voi esittää heti tai myöhemmin. Tärkeintä on ilmoittaa itse virheestä. Koska myyjä olettaa kauppatavaran olevan virheetön, on kohtuullista ilmoittaa virheestä mahdollisimman pian. Kun tarkastellaan ostajan reagointiajan kohtuullisuutta, alkaa ajan laskeminen joko virheen havaitsemisesta tai siitä, ”kun ostajan olisi pitänyt” havaita virhe. Tämä säännös liittyy ostajan velvollisuuteen tarkastaa tavara luovutuksen jälkeen. Ostaja menettää oikeutensa vedota virheeseen, jos ei tee tarkastusta tai on huolimaton sen tekemisessä. Piilevän virheen tapauksessa reklamointiaika ei kulu edellä mainitulla tavalla. (Teperi 2012.)

Reklamointiajalla ei ole merkitystä ja myyjä vastaa virheestä, ”jos hän on menettänyt törkeän huolimattomasti tai kunnian vastaisesti ja arvottomasti.” Tämä tarkoittaa sitä, että täysin huolimaton, välinpitämätön tai vilpillinen myyjä on vastuussa virheestään pitemmänkin aikaa. On huomattava, että ilmoitus virheestä ”kulkee vastaanottajan vastuulla.” Jos siis ostaja pystyy todistamaan lähettäneensä ilmoituksensa tavanomaisesti, myyjä ei voi väittää olleensa tietämätön. Tällä säännöksellä suojataan ostajaa, koska muuten myyjän olisi aina mahdollista väittää, että virheestä ei ole ilmoitettu. (Mt.)

Jos virhettä ei korjata tai uutta toimitusta järjestetä kohtuullisen ajan kuluessa reklamaatiosta, saa ostaja vaatia hinnanalennusta tai purkaa kaupan. ”Ostajan vaatiessa hinnanalennusta se lasketaan niin, että alennetun ja sopimuksen mukaisen hinnan välinen suhde vastaa virheellisen ja sopimuksen mukaisen tavaran arvon välistä suhdetta luovutusajankohtana.” (Kauppalaki 38. §.)

## Asiakasvalitusten käsitteleminen

Asiakasvalitusten käsittely on tärkeä ja herkkä osa asiakkuudenhallintaa. Valitusten lukumäärää käytetään yleisesti laatumittarina. Jos asiakasvalitukset hoidetaan huonosti, yrityksen imago on vaarassa tuhoutua. Tyytymätön asiakas kertoo monelle, tyytyväinen ei kenellekään. Asiakasvalitusten käsittely on prosessi, jonka mittareina yleensä käytetään käsittelyaikaa, reklamaatioiden lukumäärää ja maksettavaa korvaussummaa. Valitukseen reagoidaan ja annetaan henkilökohtainen palaute mahdollisimman nopeasti. Valitusten syyt etsitään toimintaprosesseista, analysoidaan ja tehdään tarvittavat korjaavat toimenpiteet. ”Jos valituksen ratkaisuun osallistuu monta organisaatioporrasta ja lisäksi pyydetään lausuntoja eri asiantuntijoilta, tulee prosessista kallis ja kankea. Myös asiakkaan tyytyväisyys itse valitusprosessiin jää vähäiseksi.” Kuitenkin asiasta voi löytää jotakin hyvääkin. Asiakas joka valittaa on edelleen asiakas. Hyvin suoritetulla valituksen käsittelyllä asiakkaan voi saada käännytettyä tyytyväiseksi. (Lecklin 2006, 103-104.)

Valvion (2010) mukaan nykyään tehdään asiakasvalituksia enemmän kuin aiemmin. Kuitenkin on saatu tutkimustulos, että 27 tyytymättömästä asiakkaasta 26 ei valita. Tässä on kiinnostavaa se, että palvelua myyvä osapuoli saa kovin harvoin tietoa, jos palvelussa on jokin vialla. Reklamaatioita ei osata käsitellä suomalaisissa yrityksissä, vaan niihin suhtaudutaan hieman nurinkurisesti. Valitus pitäisi ottaa vastaan ilolla, koska se avaa mahdollisuuden kehittymiseen. Jos oletetaan kaikkien asiakkaiden olevan tyytyväisiä, on vaikeaa kehittää palveluita. (Valvio 2010, 147.)

Sitä, että asiakkaat valvovat tuotteen laatua, voi pitää hyvänä myyjän näkökulmasta. Siten myyjä saa markkinoilta palautetta, kuinka omat tuotteet menestyvät. Palvelun tai tuotteen laatua seurataan nykyään yrityksissä aktiivisesti esim. asiakaspalautelomakkeiden avulla. Asiakas tekee reklamaation myyjälle joko suullisesti tai sähköpostitse. Asiakaspalvelija saattaa kohdata asiakkaan, joka on harrmissaan tai kiukkuinen, mutta kuitenkin tilanteeseen tulisi suhtautua asiallisesti. Myös asiakkaalle itselleen on eduksi, jos jaksaa hieman harkita ennen yhteydenottoa myyjään. Positiivinen asenne edistää molempien osapuolien etua, ja onkin parasta valita näkemys, että virhe on tahaton. Lisäksi luvataan korjata asia mahdollisimman pian. Virheen johdosta osapuolet eivät saisi joutua kärsimään, eikä

kukaan saisi tavoitella hyötyä. Hyvä myyjä voi nähdä tilanteessa jopa mahdollisuuden suhdetoiminnalle. Elinkeinonharjoittajien väliseen kauppatapaan kuuluu reklamaatiokirjeenvaihto, ja kirjallisuudessa reklamaatiotilanteet onkin liitetty mm. yritysviestinnän alaan. (Kortetjärvi ym. 2008, 220–221.)

Myyjän kannalta virheen tutkimista helpottaa, kun ilmoitus tulee mahdollisimman tuoreeltaan. Yleensä yritysasiakkaiden toimintatapoihin kuuluu tarkastaa tuotelähteykset, kun ne saapuvat perille. Havaittuaan virheen he ilmoittavat virheestä myyjälle puhelimitse tai sähköpostitse. Sähköpostiviesti tai kirje on myös todiste yhteydenotosta. Asiakkaan tekemä huomautus on pelkkä ilmoitus, mitä on tapahtunut, eikä sisällä oikaisuvaatimusta. Reklamaatio taas on teksti, joka tähtää oikaisuun. Reklamaatioon on kirjattuna täsmälliset tiedot tuotteesta; mikä tuote, milloin ostettu ja milloin saapunut ostajalle. Lisäksi on esitettävä virheestä tiedot, joissa kerrotaan, millainen virhe on, missä yhteydessä ja milloin se on havaittu ja mitä seurauksia tuotevirheestä on aiheutunut. Reklamaatio sisältää myös huomautuksen, jossa tilanteen oikaisukehotus yksilöidään. (Mts. 223.)

### **Asiakkaan näkökulma**

Kun huomautuksen tekijä ei ole varma tuotteen virheen syystä, hän voi esittää tutkimuspyynnön. Kysymys saattaa olla esimerkiksi epätietoisuudesta tuotteen oikeasta käytöstä, jos käyttöohjeissa on puutteita, ja asiakas on käyttänyt tuotetta väärin. Aina asiakas ei voi tietää, onko kyseessä tuotteen virhe vai ominaisuus. Huomautus kannattaa tehdä, koska myyjäkään ei aina tunne kaikkia tuotteen käyttöominaisuuksia. Käyttäjän näkökulman esille tuominen voi parantaa tuoteturvallisuuttakin. (Kortetjärvi ym. 2008, 223.)

Kun tuotteessa on selkeästi todettava virhe, asiakas tekee oikaisukehotuksen: Asiakkaan pyyntö voi olla uusi tavara, virheen korjaaminen, hyvittäminen seuraavalla laskulla, hinnanalennus tai kaupan purkaminen. Asiakas voi vaatia myös kulukorvausta virheen aiheuttamista kustannuksista. Jos asiakas pyytää rahallista korvausta, on hänen esitettävä tarkka laskelma, mistä kulut koostuvat. Laskelma on myöskin syytä perustella hyvin, jolloin myyjä pystyy helposti muodostamaan oman kantansa ja antamaan asiakkaalle nopean vastauksen. Reklamaation esittäjän täytyy pystyä todistamaan, että virhe on olemassa. Hän voi palauttaa tavaran tai lähettää näytteen. Myös asiantuntijan tai todistajan lausuntoa voi

käyttää tukena, jos tavaraa ei voi palauttaa. Esimerkiksi kuljetusvaurioista voi ottaa valokuvat reklamaation liitteeksi. Palvelussa tapahtuneen virheen voi näyttää toteen kertomalla tarkasti tapahtumien kulku, paikat, ajat ja henkilöiden nimet. Huomautuskirjeen tai -sähköpostin tyyli on neutraali ja asiallinen. Tapahtumat todetaan ja asiat tiedotetaan myyjälle, minkä lisäksi oikaisukehotus on perusteltava. Viestien sananvalinnoissa pyritään neuvottelevaan sävyyn. (Mts. 224.)

### **Reklamaatioon vastaaminen**

“Hyvä kello kauas kuuluu, paha vielä kauemmas.” Huomautustilanteen asiallinen hoitaminen on yritykselle tärkeä suhdetoiminnallinen tehtävä. Kun hankala tilanne hoidetaan myönteisellä tavalla loppuun asti, saadaan asiakassuhde pidettyä kunnossa epäonnistumisesta huolimatta. Reklamaatioon täytyy aina vastata, sillä asiakas kokee vastaamatta jättämisen huonoksi asiakaspalveluksi, ja tilanne todennäköisesti koston jossakin vaiheessa. Vaikka asiakkaan huomautus olisi tylyn sävyinen, vastaaminen on tyyliltään tiedottavaa ja asiallista. (Kortetjärvi ym. 2008, 224.)

Elinkeinonharjoittajien välisessä kaupassa reklamaatio toimitetaan yleensä kirjallisessa muodossa. Valvion (2010) mukaan kirjalliseen valitukseen on tapana vastata kirjallisesti:

- ”vastaa mahdollisimman nopeasti
- kiitä asiakasta valituksesta
- selitä, miksi arvostat valitusta
- lupaa, että teet asian hyväksi jotakin heti
- pyydä tarvittaessa tietoa
- korjaa virhe nopeasti
- ilmoita asiakkaalle seuraavasta yhteydenotosta
- tarkista asiakkaan tyytyväisyys”. (Valvio 2010, 155.)

Varovaisuutta kannattaa noudattaa tilanteissa, missä huomataan, että asiakkaan valitus on aiheeton. On syytä olettaa, että asiakas on liikkeellä vilpittömin mielin ja uskoo virheen olemassaoloon. Tilanteessa on tärkeintä pyrkiä palauttamaan asiakkaan luottamus kertomalla yksityiskohtaisesti, miten virhe on tutkittu. Samalla on hyvä mahdollisuus antaa informaatiota tuotteesta ja osoittaa asiakkaalle, että hän on tärkeä, vaikka hyvitystä ei myönnetäkään. (Kortetjärvi ym. 2008, 228.)



Kun reklamaatio on selvästi aiheellinen ja virhe on todella tapahtunut, virhe myönnetään ja asia selvitetään lyhyesti. Välittömästi lähetettävässä vastauksessa pahoitellaan tapahtunutta ja selvitetään, miten toimitaan virheen korjaamiseksi. Virheen korjaaminen tapahtuu mahdollisimman nopeasti. Kun liikesuhde on vakiintunut, hoidetaan selkeät reklamaatiotilanteet helposti yritysviestinnän keinoin. Tarkempaa tutkimusta vaativa tilanne kestää kauemmin. Asiakkaalle voi kuitenkin heti ilmoittaa, että hänen asiaansa selvitetään. Kun selvitys valmistuu, vastaus annetaan asiakkaalle heti. Vastaus voi olla pitkä, mutta se osoittaa asiakkaalle myyjän omistautumista ja asiakassuhteen tärkeyttä. Vastauksen voi aloittaa kiitoksin ja pahoitteluin. Asiakasta kiitetään, että hän on huomauttanut ja antanut samalla arvokasta tietoa, jota voidaan käyttää toiminnan kehittämiseen. (Mts. 228.)

Kortetjärven ym. (2008) mukaan: ”Reklamaation vastaus rakentuu seuraavasti:

- virheen selvitys: kuka tutki, miten tutkittiin
- selvityksen tulokset: mikä virhe oli, mistä virhe johtui
- luottamuksen palauttaminen: miten samanlaiset virheet estetään tulevaisuudessa
- korvaus: miten virhe korjataan tai korvataan.”

Kantaa otetaan kaikkiin epäkohtiin, mitä asiakas on esittänyt. Myyjä voi esittää tutkimukseen perustuvan oman näkemyksensä korvaussummasta, sillä virheeseen verrattuna korvaussumman tulee olla kohtuullinen. Myyjän on kuitenkin syytä perustella yksityiskohtaisesti, miksi asiakkaan vaatimukseen ei voida suostua. Hyvin usein suhdetoiminta- ja markkinointimielessä asiakkaalle korvataan kuluja enemmän kuin virheen vuoksi olisi tarpeen. Tilanteesta riippuen tällaista menettelytapaa voi harkita. (Mts. 231.)

## **3.2 Prosessi**

### **Palveluprosessi**

Laamasen (2003) mukaan prosessiin liittyy jatkuvuus, toiminta, resurssit, tuotos ja suorituskyky. Lisäksi on tärkeää hyödyntää palautetta. Reklamaation selvittämistä voi hyvällä syyllä ajatella palveluprosessina, pyritäänhän siinä ratkaisemaan asiakkaan kohtaama ongelma. Samalla kyseinen ongelma voi liittyä myös yrityksen omiin toimintaprosesseihin. Tuotevirheen syyn selvittäminen palvelee

tuotannon laadunhallintaa. Palveluprosesseja yleensä sekoittavat asiakkaiden ennalta-arvaamattomat tarpeet. Palveluprosessien erityispiirteitä ovat huomattava asiantuntemuksen ja luovan toiminnan tarve sekä lopputuloksen epävarmuus. Prosessin vaiheet voidaan kuvata hyvin karkeasti, mutta tapahtumien kulku käytännössä riippuu asiantuntijan tilannekohtaisesta arviosta. ”Kehityshaasteena näissä prosesseissa on ylläpitää asiantuntijan osaamista ja tilannetta.” (Laamanen 2003, 21.)

## **Parantaminen**

Laamasen (2003) mukaan parantamiseen tarvitaan tavoitteita. Jatkuva parantaminen on ”vitamiinia” organisaatiolle ehkäistessään byrokratiaa ja anarkiaa: ”Prosessien avulla on mahdollista luoda jatkuvalle parantamiselle rakenne. Nimenomaan prosesseja tulee parantaa.” Muutoksella ja parantamisella on eroa, sillä muutoksen suunta voi olla kohti parempaa tai huonompaa. Parantaminen ei onnistu ilman tavoitteita, mutta ikävä kyllä monissa organisaatioissa tehdään muutoksia asettamatta tavoitteita. Tavoitteet eivät ole tehtäviä, mitkä ilmaistaan sanallisesti. Ne ovat numeroilla, mittayksiköillä ja ajalla mitattavia tuloksia. Jos tavoitetta ei mitata, kyseessä on suunta, päämäärä tai toivomus. On kuitenkin huomioitava, että numeroilla voi esittää myös tavoitteita, jotka liittyvät tekemiseen. Prosessin kehittämisen tavoitteilla on tarkoitus parantaa prosessin ydinsuorituskykyä, eikä vain muuttaa toimintaa jollakin tietyllä tavalla. (Mts. 202–203.)

Vaikka numeeriset tavoitteet ovat parantamistyössä tärkeitä, on hyvä muistaa, että tunnusluvut eivät ole koko totuus. Me vain haluamme muuttaa niiden takana olevaa ilmiötä. Saadaksemme ihmiset sitoutumaan päämääriin tarvitsemme viestintää ja paljon muuta. Prosessien mittaamisen keinoja ja niiden avulla saavutettavia tuloksia kannattaa pohtia, ettei tunnuslukujen tavoittelu haittaa organisaation tärkeiden muutosten toteuttamista. (Mts. 204.)

Lean-järjestelmää noudattavassa tuotannossa kaikki työntekijät vastaavat laadusta. Käytännössä jokainen työntekijä tekee laadunvarmistuksen ohjeiden mukaisesti ja ilmoittaa välittömästi häiriöistä, poikkeamista ja turvallisuuspuutteista. Kun virheet löytyvät nopeasti ja niiden eteneminen estetään, säästytään turhalta työltä. Ongelmat ja virheet otetaan esille, jotta niiden alkuperäiset aiheuttajat,

”juurisyyt”, saadaan selvitettyä ja poistettua. Eri virheiden taustasyitä poistettaessa laatu vähitellen kehittyy. (Kouri 2010, 24.)

## Ongelmanratkaisu

Organisaation suorituskykyä heikentävät ongelmat on hyvä tunnistaa. Parempaan suorituskykyyn pyritään poistamalla ongelmia, mikä on siis lähtökohtana kehitystyössä. Kyseessä ovat pienet parannukset, ei koko prosessin kyseenalaistaminen. Ongelma saattaa liittyä tuotteeseen tai prosessiin. Kehitystyön voi käynnistää esimerkiksi asiakasreklamaatio. Ongelmanratkaisua helpottaa riittävän tarkka rajaaminen ja määrittelemine sekä jakaminen osaongelmiin. Hanka- luutena ratkaisuprosessissa ei ole työkalujen puute vaan ihmisten osaaminen niiden käytössä. Analyysimenetelmiä on olemassa satoja erilaisia käytettäviksi monissa eri tilanteissa. Taulukossa 1 esitellään erilaisia analyysimenetelmän valin- tatilanteita. (Laamanen 2003, 212.)

Taulukko 1. Ratkaisumenetelmän valinta (Laamanen 2003, 214)

<b>Laadullista tietoa</b>	Voidaan ratkaista sopimalla  esim. Tuplatiimi	Tarvitaan monimutkaisen tilanteen hahmottamista  esim. 7 johdon suunnittelu-työkalua
<b>Määrällistä tietoa</b>	Syy-seuraussuhde helppo jäljittää  esim. 5 x Miksi	Perussyiden etsinnässä tarvitaan tilastollista analyysiä  esim. 7 laatutyökalua
	<b>Yksinkertainen tilapäinen ongelma</b>	<b>Monimutkainen krooninen ongelma</b>

### 3.3 Asiakastyytyväisyys ja -tarpeet

#### Asiakastyytyväisyys

Laadun kehittämisen tärkeimpiä painopistealueita on asiakastyytyväisyys, sillä asiakas on lopullinen laadun arvioija. Yritys voi jatkaa toimintaansa vain, jos asiakkaat haluavat maksaa yrityksen tuotteista riittävästi. Suomen laatupalkinnossa tuhannen pisteen kokonaismäärästä 200 pistettä on kytketty asiakastuloksiin. Näistä 150 pistettä edustaa asiakkaiden näkemyksiä ja 50 suorituskykymittareita. Asiakastyytyväisyys indikoi suorituskykyä, ja myynnin kehitys seuraa asiakastyytyväisyystuloksia. (Lecklin 2006, 105.)

Woodruffin ja Jenkinsin (1983) mukaan asiakastyytyväisyys on tunnereaktio, joka on peräisin laatuodotusten ja -kokemusten välisestä vertailusta. Andersonin ym. (1994) mukaan ajan mittaan saaduista tuotteen ostamis- ja käyttökokemuksista syntyy yleisarviointi, joka on kumulatiivinen tyytyväisyys. (Nenonen 2012, 9.)

Asiakas saa kokemusperäisiä tuntemuksia ollessaan kontaktissa yrityksen kanssa. Kontakteja tapahtuu esim. myyntihenkilöstön ja tuotteen (toimivuuden) kanssa. Asiakas vertaa kokemuksiaan etukäteisodotuksiinsa ja kokee ne joko odotusten mukaisiksi tai poikkeaviksi huonompaan tai parempaan suuntaan. (Rope 2005, 537.)

Erilaiset tyytyväisyys- ja tyytymättömyystekijät muokkaavat asiakastyytyväisyyttä. Ennakoimattomat positiiviset yllätykset ovat tyytyväisyystekijöitä. Asioiden tapahtuminen odotusten mukaisesti määritellään automaatioksi, jonka toimimista edellytetään. Tyytymättömyystekijät alkavat vaikuttaa, jos odotukset jäävät täyttymättä. Odotusten täyttymisen asteesta sekä tyytyväisyys- ja tyytymättömyystekijöiden välisestä suhteesta muodostuu kokonaistyytyväisyys. Useimmiten tyytymättömyystekijöillä on suurempi vaikutus kuin tyytyväisyystekijöillä. (Mts. 558–559.)

”Tyytyväisyyden rakentumisen peruskaava on seuraava: 1. Minimoi tyytymättömyystekijät, eli toisin sanoen varmista toiminnan tasalaatuisuus ja odotustason

täytyminen. 2. Varmista, että toteutuneet tyytymättömyystekijät korjataan ja korvataan mahdollisimman hyvin. 3. Pyri tekemään pieniä positiivisia yllätystekijöitä, jotka jättävät asiakkaalle hyvän mielen.” (Mts. 560.)

Olennainen osa liiketoiminnan menestystä on tyytyväisyyslaatu. Asiakastyytyväisyyslaatu koostuu tyydyttävistä henkilö- ja tuotekontakteista ja muista tyytyväisyyden tunteen tuottaneista kokemuksista yrityksen toiminnasta. Asiakastyytyväisyyslaatu voi vaikuttaa:

- imagon kehittymiseen
- asiakasmäärän kasvuun
- markkinaosuuden ja myynnin kasvuun
- asiakassuhteiden pysyvyydestä johtuvaan kannattavuuden paranemiseen. (Mts. 556.)

### **Asiakastarpeet**

Nykyisin asiakaslähtöisyyttä pidetään menestystekijänä, jonka on ulotuttava läpi koko organisaation. Asiakasarvon luominen otetaan yhteiseksi päämääräksi. Haasteena on ymmärtää, miksi ja miten se tapahtuu. Asiakasjohtamisen täytyy nousta perinteisten johtamismenetelmien rinnalle. On tutkittu, että 80 prosenttia yrityksistä väittää olevansa asiakaslähtöisiä, mutta vain 20 prosenttia on oikeasti sellaisia. Yritykset tuntevat hyvin omat vahvuutensa, mutta eivät sitä, miten asiakas niistä hyötyy. Asiakaslähtöisyys on asiakkaiden tarpeiden ja niiden kehittymisen tunnistamista niin hyvin kuin mahdollista. Varsinkin ”b to b” -markkinoilla myyjien on perehdyttävä asiakkaidensa toimintaympäristöihin hyvin. Toimintaympäristön muutokseen on parempi suhtautua proaktiivisesti (ennakoivasti) eikä reaktiivisesti (sopeutuvasti). Reaktiivinen toiminta johtuu tarvepohjaisesta ajattelusta: Omat tarpeensa tietävä ja niistä puhuva asiakas osaa itse määritellä haluamansa ratkaisun ja kilpailuttaa myyjäyrityksiä. Myyjien kilpailukeinoiksi jäävät vain laatu ja hinta. Proaktiivisesti toimiva yritys perehtyy perusteellisesti asiakkaidensa toimintaympäristöihin. Näin se voi palvella asiakkaitaan mahdollisimman hyvin ja saada etulyöntiaseman muihin yrityksiin nähden. Yritystenvälisessä liiketoiminnassa tulisi toimintaympäristön tuntemuksen ulottua loppukäyttäjiin asti. (Viitala & Jylhä 2014, 75–76.)

### 3.4 Organisaation oppiminen

Oppiva organisaatio edistää jokaisen jäsenensä oppimista. Samalla koko organisaatio muuttuu ja kehittyy. Joidenkin tutkijoiden mielestä oppiva organisaatio on varsinainen johtamismenetelmä, joka on edelleen kehitetty laatujohtamisesta ja prosessijohtamisesta. (Lecklin 2006, 232.)

Organisaation oppiminen riippuu ratkaisevasti yksilön oppimisesta, joka taas perustuu aktiiviseen toimintaan ja muutokseen. Omien ajattelu- ja päätöksentekomallien tiedostaminen, kyseenalaistaminen ja julkilausuminen kehittävät sekä yksilön että organisaation oppimista. Kyseenalaistamalla vanhaa tehdään uudet, luovat ratkaisut mahdollisiksi. Yksilöllinen epäily jalostuu kollektiiviseksi vakuuttuneisuudeksi. (Oikarinen 2008, 37–52.)

Yksilöt tarvitsevat uutta tietoa tuottavia lähteitä oivaltaakseen uusia mahdollisuuksia. Organisaation sisällä saatavilla oleva tieto on yleensä institutionaalista, koska organisaation rakenteet, toimintaperiaatteet, arvot ja päämäärät ohjaavat uuden tiedon etsintää ja käsittelyä. Tyypillisesti tietoa hankitaan johonkin tiettyyn tarpeeseen organisaation omista tietokannoista. Tämä vahvistaa olemassa olevia käsityksiä ja sulkeutuneisuutta. Institutionaalista tiedosta poikkeava tieto täytyy yksilön saada jotakin muuta reittiä. Kovin institutionalisoituneen organisaation muutosprosessin käynnistämiseen tarvitaan heräte ulkopuolelta. Tehokas heräte on ulkopuolinen uhka, joka vaarantaa organisaation toiminnan. Kuitenkin organisaation rutiinien kankeus saattaa lisääntyä, jos uhkaan reagoidaan vahvistamalla olemassa olevia toimintatapoja ja rakenteita. Työssä oppimisessa on paradoksaalista, että organisaation muutokset koetaan sekä mielenkiintoisina haasteina että stressaavina rasitteina. Yksilön oppimisprosessin panee useimmiten alulle jokin tunnetila. Yleensä herätteenä toimii epäonnistumisesta johtunut pettymys, turhautuminen tai muu negatiivinen tunnetila. Myös positiivinen kokemus voi käynnistää oppimisprosessin. (Mts. 52–53.)

Teollisuusyrityksessä on vaikeampi sitouttaa ja voimaannuttaa lattiatason työntekijöitä kuin ylemmillä hierarkiatasoilla työskenteleviä. Toimimaan pakottavat ja ongelmanratkaisua vaativat tilanteet ovat tyypillisiä oppimisen herätteitä tuotannon työntekijöillä. Heillä onkin ratkaiseva asema organisaation kehitysmahdolli-

suuksia ajatellen, etenkin etsittäessä toistuvien ongelmien perussyitä. Myös työntekijän omana tavoitteena voi olla pätevyyden osoittaminen pystymällä ratkaisemaan ongelmia. Riskinä tässä on se, että ratkaisu vain minimoi ongelman seuraukset, eikä poista sitä aiheuttanutta syytä. Tällaisissa tilanteissa organisaation oppiminen edellyttää kommunikaatiota. Kuitenkin dialoginen prosessi useimmiten käynnistyy helpon lähestyttävän työtoverin kanssa, ja apu jää hakematta pätevimmältä mahdolliselta taholta. Avun pyytäminen ja saaminen muilta on omiaan herättämään kollektiivista luovuutta organisaatiossa. (Mts. 53.)

### **3.5 Kustannusten hallinta**

#### **Laatukustannukset**

Kun ajatellaan laatukäsitettä taloudellisesta näkökulmasta, voidaan erottaa arvo-laatu ja kilpailulaatu. Korkein arvo-laatu on parhaan tuoton suhteessa kustannuksiin antavalla tuotteella. Kilpailulaadussa yhtä hyvä laatu kilpailijoiden kanssa on riittävä taso. Sitä parempi on ylilaatua joka tuhlaa resursseja. (Lecklin 2006, 20.)

Laatukustannuksia syntyy, kun yritys varmistaa, että tuotteet täyttävät asiakkaiden vaatimukset. Laatukustannuksia on kaksi päätyyppiä:

- 1) Laatua edistävät kustannukset kuten investoinnit.
- 2) Huonon laadun seurauksena syntyvät kustannukset, kuten virheet ja väärin asioiden tekeminen.

Laatukustannukset voidaan jakaa myös ulkoisiin ja sisäisiin virhekustannuksiin, laadun ylläpitokustannuksiin ja huonon laadun ehkäisykustannuksiin. (Mts. 155.)

Yleistä kaavaa laatukustannusten määrittämiseen ei ole olemassa, vaan yrityksen on sovellettava parhaaksi katsomaansa tapaa. Kustannusten seurantaan voidaan käyttää erilaisia prosessimittareita. Tutkimusten mukaan laatukustannukset ovat 15–30 % yritysten liikevaihdosta. Useimmiten voittoa on lyhyellä tähtämällä helpompi kasvattaa alentamalla kustannuksia kuin kasvattamalla liikevaihtoa, koska volyymin kasvu lisää myös kustannuksia. (Mts. 156.)

Ulkoisia virhekustannuksia syntyy asiakkaiden havaitsemien virheiden korjaamisesta. Yrityksen kannalta ulkoiset virheet ovat kaikista pahimpia. Ne tulevat kal-

liiksi ja vaikuttavat negatiivisesti yrityksen imagoon. Esimerkiksi it-alalla on seuraava nyrkkisääntö: Jos virheen korjaaminen suunnitteluvaiheessa maksaa yhden euron, testivaiheessa se maksaa 10 euroa ja tuotantovaiheessa 100 euroa. Ulkoisia virhekustannuksia ovat mm. vahingonkorvaukset, menetetyt tuotot, virheiden korjauskustannukset, valitusten käsittelykulut ja palautetuista tuotteista kertyvät kustannukset. (Mts. 156–157.)

Sisäiset virhekustannukset syntyvät yrityksen sisällä havaituista virheistä ja niiden korjaamisesta ennen tuotteen toimittamista asiakkaalle. Tähän ryhmään kuuluu mm. toiminnan huono suunnittelu ja ”sählääminen” sekä toimittajien ja henkilöstön laatupuutteet. Sisäisiä virhekustannuksia ovat mm. virheiden tekeminen ja korjaaminen, ylityöt, ajanmenetykset, hylkytavara, järjestelmähäiriöt ja huonolaatuiset raaka-aineet. (Mts. 157.)

Laadun ylläpitokustannuksia syntyy laadun varmistamistyöstä ja lopputuotteiden tarkastamisesta, kuten esimerkiksi valvonnasta, laatumittauksista, auditoinneista, koeajoista, laatu tiedon keruusta ja analysoinnista, virheiden käsittelyrutiineista sekä valvonta- ja mittauslaitteiston ylläpidosta. (Mts. 157–158.)

Laaturiskien ennakkoinnista ja virhelähteiden poistamisesta syntyy ehkäisykustannuksia. Näihin toimintoihin panostamalla voidaan päästä korkeaan laatutasoon, vaikka laaduntarkastusta ja ylläpitoa vähennettäisiin. Japanilaisen laatu filosofian mukaan näihin kannatta panostaa paljon, koska kokonaiskustannukset alenevat virheiden vähentymisen ansiosta. Ehkäisykustannuksia aiheutuu mm. laatu koulutuksesta, suunnittelusta, järjestelmien, prosessien ja organisaation kehittämisestä, työolosuhteiden ja -välineiden suunnittelusta sekä henkilöstön motivoimisesta. (Mts. 158.)

### **Laatukustannusten alentaminen**

Yrityksen operatiivisen laskennan yhteydessä tulisi seurata myös laatukustannuksia. Haluttaessa pienentää tiettyä kustannuserää, otetaan tarkasteluun kyseistä kustannusta aiheuttava prosessi. Vaihekohtaisia kustannusvaikutuksia voidaan arvioida prosessikaavion avulla. Esimerkiksi syy- ja seurausanalyysiä (ns. kalanruototekniikka) käyttäen analysoidaan laatukustannusten syyt ja virheana-



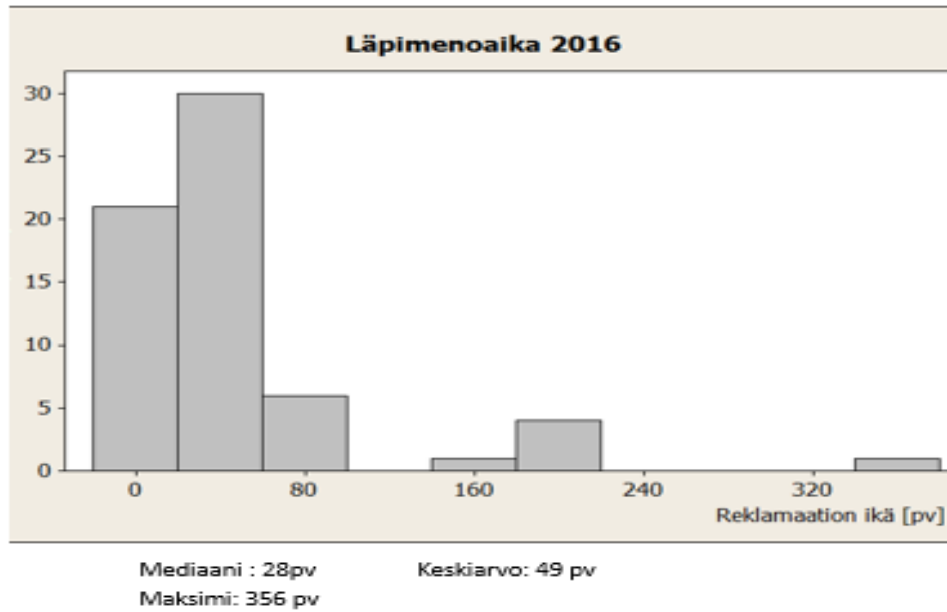
lyysiä käyttäen selvitetään kustannusvaikutukset. Tavallisimmat laatukustannuksia pienentävät tekijät ovat prosessisyklin nopeuttaminen ja virheiden vähentäminen. Nopeuttamisessa on ajatuksena asiakkaan valmius maksaa vain sellaisista prosessin vaiheista, jotka tuottavat lisäarvoa. Toimintojen nollavirhetasoa on hyvä pitää tavoitteena, vaikka se ei yleensä olekaan realismia. Virheitä vähentävästi prosessin nopeuttaminen vaikuttaa siten, että poistetaan turhia välivaiheita. Laatukustannusten kokonaismäärää voidaan siis alentaa lisäämällä ehkäisykustannuksia. (Mts. 159–160.)

Parhaissa yrityksissä reklamaatiokustannukset ovat enintään 0,5 % liikevaihdosta. Iso reklamaatio ja asiakasmenetykset johtavat huomattaviin kustannuksiin. On tyypillistä, että reklamaatioista johtuvat kokonaiskustannukset kertyvät pienistä kertasummista, jotka pyrkivät unohtumaan, jollei niitä seurata systemaattisesti. (TMA 2018.)

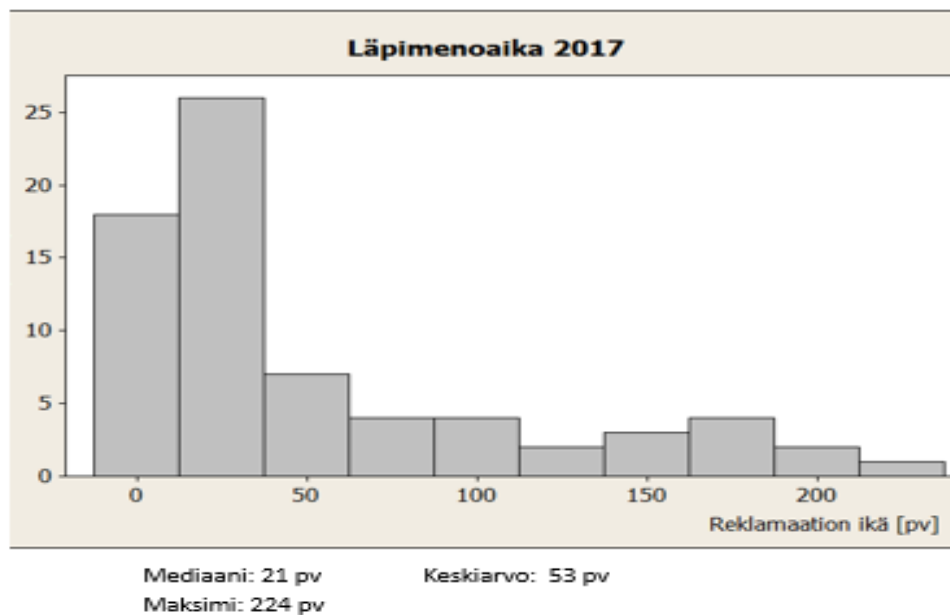
## **4 TUOTOS**

### **4.1 Tutkimuskysymys 1: Kuinka hyvin asiakastyö sujuu reklamaatiotilanteissa?**

Asiakkaalta saatuun reklamaatioon vastataan poikkeuksetta yhden vuorokauden sisällä, ellei se saavu perjantaina iltapäivällä. Ensimmäisessä vastauksessa ilmoitetaan vähintään, että reklamaatio on vastaanotettu ja selvitystoimiin ryhdytään. Reklamaationkäsittelyn läpimenoa on erittäin vaikeaa antaa tavoiteaikaa, koska asiakkaiden toimintatavoissa on paljon vaihtelua. Lisäksi ongelmat ovat hyvin erilaisia. Tavoitteeksi voisi asettaa läpimenoajan lyhentämisen yleisellä tasolla siten, että asiaan kiinnitetään huomiota nostamalla se tunnuslukuna esiin raportoinnissa. Erityisen hankalien tapausten käsittelyn pitkittyminen on syytä ehkäistä. Kuvat 1 ja 2 esittävät reklamaatioiden läpimenoaikojen jakauman eri ikäluokkiin vuosina 2016 ja 2017.



Kuva 1. Reklamaation läpimenoaika 2016



Kuva 2. Reklamaation läpimenoaika 2017

Asiakkaalta ei aina saada ensivaiheessa riittävästi tietoa selvityksen aloittamiseksi, joten lisätietoja on erikseen pyydettävä. Tämä ongelma koskee usein uusimpia asiakkaita, koska heillä ei luonnollisesti ole toimittajan lomaketta reklamoimista varten (ks. liitteet 3/1, 3/2). Jotkut ongelmat ilmenevät asiakkaan prosessissa niin, että asiakas ei osaa niitä tulkita, vaan tarvitaan teknisen asiakaspalvelun tai myyntipäällikön käynti. Saatuja näytteitä voi olla tarpeen analysoida laboratoriossa. Vaikeimmissa tapauksissa syy lisäksi korvaussummista neuvottele-

miseen voi kulua aikaa. Juurisyytä tai varmaa selitystä tuotteen toimimattomuuteen ei aina löydy. Kun mitään ei löydy, voidaan joutua luottamaan, että kyseessä oli yksittäinen ongelma, joka ei toistu. Joskus on vaihdettava tuotelajia, kun tuote ei kerta kaikkiaan toimi luotettavasti asiakkaan prosessissa. Kaupallisin perustein toimien mieluummin maksetaan kuin riidellään hyvän asiakkaan kanssa.

Tiedonsaannissa on hyvin paljon asiakaskohtaista vaihtelua. Vastauksissa oli hajontaa, koska sanottiin myös, että suurin osa reklamoivista asiakkaista antaa hyvin tietoja. Läpimenoaika vaihtelee erittäin paljon monista syistä johtuen. Tietojen vaihtamista reklamoivien uusien asiakkaiden kanssa olisi syytä tehostaa. Erityisesti uuden tuotteen ja asiakkaan kohdalla on tärkeää löytää juurisyy nopeasti.

## **4.2 Tutkimuskysymys 2: Miten reklamaatiot käsitellään ja miten käsittelyprosessia voisi kehittää tukemaan paremmin laadunparantamistyötä?**

### **Henkilöstöresurssit**

Reklamaatioiden vastaanottajina toimii kolme–neljä henkilöä. Heitä on myynnissä kaksi ja tuotannon puolella yhdestä kahteen. Myös asiakkaan puolella saman reklamaation lähettäjinä tai tiedottajina ainakin eräällä asiakkaalla toimii sekä tuotannon että myynnin edustaja. Sisäisenä viestinä tiedotetaan asia muille tutkintaan osallistuville. Myynnin edustaja syöttää reklamaation tiedot Salesforceen. Reklamaatioiden vastaanottovaiheeseen liittyviä ongelmia ei raportoitu. Kaikkiaan reklamaatioiden käsittelyyn voi osallistua seitsemäntoista henkilöä, mutta tyypillisesti yhtä tapausta selvittelee kuusi–kahdeksan henkilöä. Tuotanto-osastolla koko käytettävissä oleva henkilöstö osallistuu reklamaatioiden käsittelyyn. Työntekijöille laaditaan jokaisesta reklamaatiosta yhteenvedot, jotka kuitataan vuorokohtaisesti käsitellyiksi. Henkilöstöä ja asiantuntemusta on käytettävissä riittävästi.

### **Vastuunjako**

Päällikötaso piti vastuunjako selkeänä ja samoin henkilöt, joiden tehtävä prosessissa on selkeästi rajattu. Asiakasyhteyksiä päivittäin hoitava henkilö ei pitänyt vastuita kovin selkeinä. Ristiriitaa on havaittavissa siinä, miten yhteydenpito asiakkai-

den kanssa hoidetaan reklamaationkäsittelyn kestäessä. Käytäntö vaihtelee eri asiakkailla. Jotkut asiakkaat ovat aktiivisia ja kaipaavat väliaikatietoja. He kyselevät myynniltä, vaikka asiaa hoitaa tekninen asiakaspalvelu. Toiset asiakkaat taas asioivat tottuneesti teknisen asiakaspalvelun kautta.

Käytössä olevassa prosessikaaviossa (ks. liite 4) ja myös käytännön toiminnassa on kaksi mahdollista reittiä, eli reklamaation vastaanottaa joko myyntipäällikkö tai tekninen asiakaspalvelu. Kuitenkin assistentti on vaihtoehtoinen vastaanottaja ja yhteyshenkilö. Myyntiassistentti on käytännössä alusta loppuun asti mukana. Hän esimerkiksi lähettää hyvityslaskut toimitusjohtajan hyväksynnän jälkeen.

Asiakastyytyväisyyden kannalta vastuunjako olisi syytä kehittää. Voisi myös enemmän huomioida sekä asiakkaiden että reklamaatioiden erilaisuutta. Kun rutii- nilla hoidettavia reklamaatioita ei juurikaan ole, täytyisi keskittyä nimenomaan asiakkaiden palvelemiseen ja auttamiseen. Positiivisesti ilmaistuna asiakaspalvelun kehittämisen mahdollisuus ilmenee niiden asiakkaiden kohdalla, jotka kyselevät väliaikatietoja. Pitäisi lopulta päästä tilanteeseen, että asiakkaiden ei tarvitse kysellä, vaan heitä informoidaan.

## **Tieto**

Reklamaatioihin liittyviä tietoja käsitellään hieman hajautetusti eri paikoissa. Myynnillä on käytössä oma järjestelmänsä ja tuotannolla omansa. Järjestelmiä käytetään vastuualueiden mukaisesti ja työnjakoa pidetään toimivana. Kaikilla reklamaationkäsittelyyn osallistuvilla ei ole mahdollisuutta käyttää kaikkia tiedostoja käyttäjäoikeuksien rajoitusten takia. Ovatko muutokset tarpeen, riippuu tavoitteista ja yhteisestä harkinnasta. Myynnin Salesforceen ei toivottu muutoksia. Kuitenkaan tuotannon laadunparantamista Salesforce ei palvele käytännössä lainkaan, koska tuotannon reklamaatioiden syyluokittelujärjestelmä on kovin puutteellinen ja tulkinnanvarainen. Esille nousi ajatuksia joko kokonaan uudesta tiedostosta, missä on kaikki, tai sitten rinnakkaisesta tiedostosta, missä tuotantoa koskevaa reklamaatitietoa voidaan hallinnoida erikseen. Huomionarvoista on, että on suuri joukko muita kuin tuotantovaiheeseen liittyviä reklamaatioita, joiden luokittelussa ei ole ongelmia.

Käyttökelpoisen tiedon riittävyys koetaan eri tavoin tehtävästä tai henkilöstä riipuen. Salesforcen puutteita ovat asiakasviestien vähäisyys ja englanninkielisen terminologian ongelmat syyluokittelussa. Tiedoston sisältö riippuu paljon päivittäjästä, ja sieltä on hankalaa saada selvityksiä jälkikäteen. Syyluokittelun puutteista johtuen tuotteen laatutieto on epäluotettavaa Salesforcessa. Paras asiakaslaadun mittari jää hyödyntämättä.

## Syyluokittelu

Tuotanto-osastolla on jokapäiväisessä käytössä erityinen tuotevirheiden syyluokittelu suomen kielellä. Reklamaatiodokumenteista havaitaan, että Salesforce-järjestelmässä on reklamaatioille erilainen syyluokittelu englannin kielellä. Salesforcen luokittelu on kehitetty paperikoneita varten, eikä ole muokattavissa, koska samaa järjestelmää käytetään useammissa yhtiön tuotantolaitoksissa.

Reklamaatioiden yhteydessä kuulee usein käytettävän termiä *juurisyy*. Tuotantokonetta ja -menetelmää vähänkin tunteva voi kuitenkin todeta, että Salesforceen kirjatut syyt ovat kaukana juurisyyistä. Useimmiten tekninen tutkinta löytää juurisyyyn, mutta tulos ei kuitenkaan päädy tilastoon loogisesti. Luokittelu ei onnistu Salesforcessa tuotantoa palvelevalla tavalla henkilöltä, joka ei tunne tuotantoprosessia tarkkaan.

Vaikka olisikin tuotantoprosessin asiantuntija, raportteihin kirjataan yleensä virheen ilmenemismuoto tai prosessin vaihe, missä se on syntynyt. *Miksi* virhe on syntynyt, jää usein tuotantohenkilöstön selvitettäväksi ennen seuraavaa vastaavaa tuotantopaksoa. On muistettava, että tuotannossa toimitaan viidessä työvuorossa, joten tiedon kulku on tärkeää sekä vuorojen- että tuotannonjohdon ja koneenhoitajien välillä. Juurisyytä voi etsiä esimerkiksi *5 kertaa miksi* -menetelmällä (Kouri 2010, 31). Tehtaalla noudatetaan LEAN-järjestelmää, jossa virheet nähdään kehitysmahdollisuutena (Kouri 2010, 24).

Ensiksi pitäisi yhdessä sopia, miten ymmärretään käsite *juurisyy*. Jos noudatetaan tarkasti LEAN-ajattelua, mennään ehkä raportoinnin selkeyden kannalta liian syvälle. Kuitenkin tuotevirheiden takia on tarvetta tarkemmalle juurisyyiden luokittelulle. Organisaation oppimisen ja laadunhallinnan kannalta olisi ehkä tar-

koituksenmukaista käyttää mahdollisimman pitkälle jo opittua tuotannon virheluokittelua. Jos halutaan koneenhoitajia varten vielä tarkempaa tietoa, voidaan lisätä tilastoon sarake aitoa juurisyytä varten.

On poliittisen harkinnan paikka, halutaanko luoda uutta järjestelmää. Näyttää siltä, että se vaatisi yhden uuden tiedoston aiempien kahden lisäksi tai mieluummin tuotannon käytössä olevan tiedoston käytön laajentamista. Kaupallisessa mielessä nykyinen Salesforce-tiedosto toimii, ja sen muuttaminen olisi hankalaa. Luokittelun muutostarpeet ovat nimenomaan tuotannon puolella ajatellen reklaamaatioista oppimista.

Selvityksen valmistuttua julkaistavassa tuotannon yhteenvetolomakkeessa on mm. kohdat reklamaation aihe, oman tutkinnan tulokset ja vaatimukset tuotannolle (ks. liite 5). Ehkä lomakkeeseen voisi lisätä juurisyyllle eri kohdan. Oppimisen ja ymmärryksen kannalta voisi olla hyväksi nähdä samassa paikassa asiakas ja juurisyy. Tiedottamista voisi parantaa kyllä muutenkin. Uudesta järjestelmästä voisi tulostaa kuukausi- ja vuosiraportin esim. syistä ja kustannuksista asiakkaittain. Toinen asia on, että juurisyy pitäisi saada koko tuotantohenkilöstön tietoon mahdollisimman nopeasti.

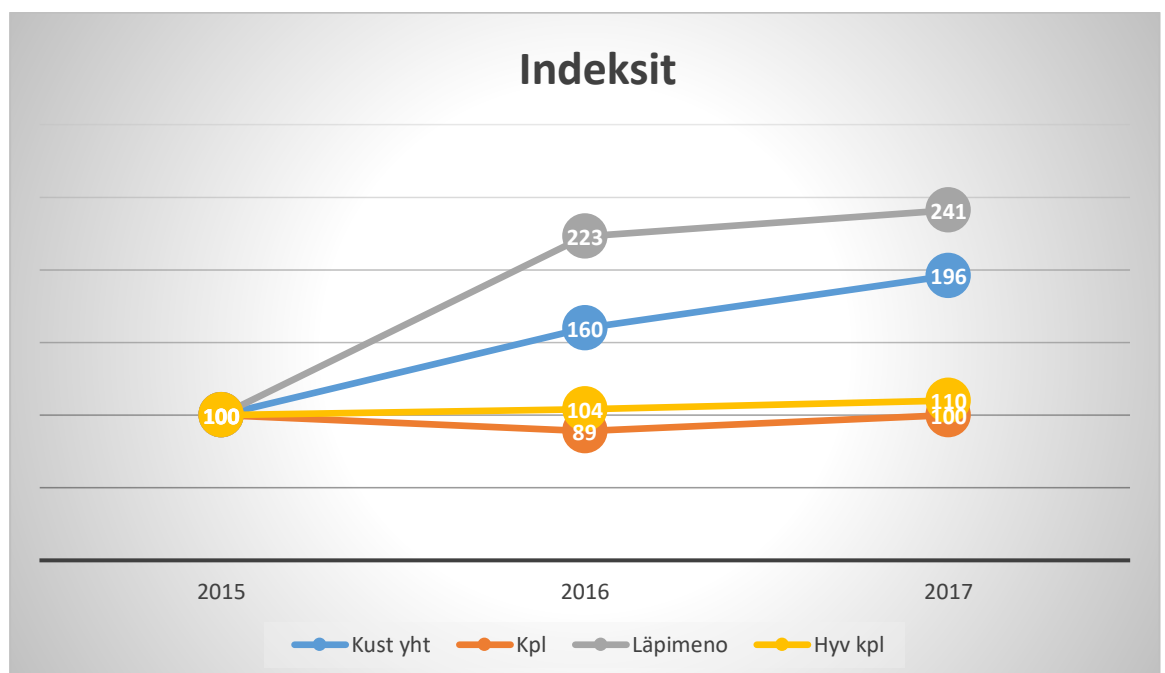
### **Spesifikaatiot**

Asiakkaan vaatimuksia ei aina ole ymmärretty kunnolla. Tärkeää on saada oikeat tiedot asiakkaan prosessista, mikä on jokaisella asiakkaalla omanlaisensa. Asiakasta olisi opastettava valitsemaan oikea tuote, ettei hinta liikaa määrittele valintaa. Pitäisi analysoida ja tiedostaa tarkemmin ne ongelmat, miksi ohjeistuksen mukaan valmistettu tuote ei toimi. Tarvitaan siis tutkimusta. Spesifikaatio on melko standardimainen, joten sitä olisi kehitettävä. Jotkut asiakkaat vaativat lisämittauksia, joilla ongelmat voidaan välttää tulevaisuudessa. Laadunvarmistamistoimenpiteitä on tehty ja tehdään edelleenkin tilanteiden mukaan. Tuotekehitykselle on siirretty tuotteita, jotka eivät toimi. Tilanteissa, missä koeajotulokset näyttävät hyviltä ja tarvitaan lisämyyntiä, saatetaan vähän oikoa uuden tuotteen hyväksynnässä. Voisi olla tarpeen yrityksen sisäisesti keskustella tästä prosessista. Asiakkaiden erityisvaatimukset olisi huomioitava yhä tarkemmin.

### 4.3 Tutkimuskysymys 3: Mistä syistä kustannukset ovat syntyneet, ja miten syihin voitaisiin reagoida paremmin?

Reklamaatioiden lukumäärä ei ole kasvanut, mutta kustannukset ovat lähes kaksinkertaistuneet tarkastelujaksolla 2015–2017. Tutkijan ennakkokäsityksestä poiketen tuotannollisten syiden osuus ei ole kasvanut tarkastelujaksolla, vaan laskenut 54:stä 51 prosenttiin kokonaiskustannuksista. Tutkimuksen perusteella voi päätellä, että syyluokittelun ja kustannusjakauman perusteella voisi helposti löytää suurimmat kustannukset eri aikaväleillä aiheuttaneet kohteet. Edellytyksenä on kuitenkin luotettava, vuodesta toiseen samalla tavalla tehtävä luokittelu ja tilastointi. Syyluokan ”other” käyttöä tulisi välttää viimeiseen asti. Asiakaskohtaisesta analyysistä nähdään sekä tasaisesti reklamoivat asiakkaat että uudet, erityisen kalliiksi tulleet ongelmat. Kustannusten syyt siis löytyivät niissä rajoissa, kun aineistoon voi luottaa. Syyluokkiin perustuva kustannusjakauma on näin tulkinanvarainen, mutta asiakaskohtaisessa jakaumassa ei ole vastaavaa epävarmuustekijää.

Reklamaationkäsittelyn kehitystä valittiin kuvaamaan kokonaiskustannukset, lukumäärä, läpimenoaika ja hyvitettyjen reklamaatioiden lukumäärä. Indeksikuvaajassa nähdään kunkin tunnusluvun suhteellinen muutos vertailuvuoteen 2015 nähden. Kuva 3 havainnollistaa kustannustason nousua ja läpimenoajan pitene- mistä kahden vuoden aikana. Myös yksikkökustannusten muutos on selkeä.



Kuva 3. Kustannusten, lukumäärän ja läpimenoajan suhteellinen kehitys vuosittain

#### 4.4 Kehitysehdotukset

Asiakkailta olisi saatava nopeammin riittävät tiedot ongelman selvittämiseksi. Tässä ensikontakti on ehkä ratkaiseva. Koska toiset asiakkaat osaavat rekla- moida ja toiset eivät, uusimpien asiakkaiden kohdalla tarvitaan tehostettua kom- munikaatiota. Heitä voisi palvella paremmin myös reklamaationkäsittelyn pitkitty- essä tiedottamalla säännöllisesti, kuinka tutkinta etenee. Asiakastytyvyyden kannalta on parempi niin, että asiakkaiden ei tarvitse kysellä reklamaatioistaan.

Pääpiiteissään käytännön reklamaationkäsittelyssä toimitaan prosessiohjeen (ks. liite 4) mukaisesti. Jos juurisyy on teknisesti selvitettävissä, se selviää heti tekni- sen tutkinnan alussa. Vaihtoehtona on tarkempi analysointi, joten asian voisi esit- tää prosessikaaviossakin niin. Myyntiassistentin työn osuus näkyy prosessikaavi- ossa puutteellisesti. Käytännössä reklamaation vastaanottaa yleensä myyntipääl- likkö, usein myyntiassistentti ja joskus tekninen asiakaspalvelu. Jotkut asiakkaat lähettävät reklamaation sekä myyntiin että tekniseen asiakaspalveluun samanai- kaisesti, vaikka prosessikaavion mukaan toimitaan aina ”joko / tai”. Hyviksi havai- tut käytänteet kannattaa päivittää prosessikaavioon ja tai huonoiksi havaitut kor- jata. Olisi määriteltävä, millä tunnusluvuilla prosessin tehokkuutta mitataan, ja asetettava tavoitearvot.

Reklamaatioprosessissa on mukana useita henkilöitä, ja se näyttää toimivan kuin itseohjautuva tiimi. Tutkijalle muodostui käsitys, että prosessi on liian monimut- kainen ja hajanainen toimiakseen tehokkaasti ilman kokoavaa ohjausta. Voisi olla aiheellista kokeilla, toisiko yhden henkilön selkeä johtamisrooli prosessiin li- sää napakkuutta ja nopeutta.

Läpimenoaikaan voisi kiinnittää huomiota siten, että se tilastoidaan ja raportoii- daan selkeämmin päivissä eikä tunneissa, ja tulos liitetään säännölliseen rapor- tointiin. Raportoinnissa olisi hyvä tuoda selkeästi esille myös aidot, LEAN-peri- aatteen mukaiset juurisyyt ja tärkeimmät parannuskohteet, koska ne ovat työntek- jöiden helpompi sisäistää kuin esim. pitkän aikavälin tilastot.



Jotta reklamaatiotilastoista voidaan saada suoraan tietoa ja kokonaiskuvaa laatu-  
virheistä, on ensin sovittava reklamaatiotiedostojen sisällöstä ja tallennuspai-  
koista. Tuotantovaiheeseen liittyviä reklamaatioita olisi tarkoituksenmukaista kä-  
sitellä tarkemmin omassa tietojärjestelmässään erillään myynnin Salesforce-jär-  
jestelmästä. Uuden tiedoston runkona olisi looginen luokittelujärjestelmä, jonka  
mukaisesti tuotantovaiheen juurisyyt nykyistä tarkemmin luokitellaan. Organisa-  
ation oppimista ajatellen syiden luokittelutermeinä kannattaa käyttää vakiintuneita  
virhekoodeja, kuten esimerkiksi pohjakurttu, kieleke, raapaisujälki jne. Kuitenkin  
on harkittava, kuinka hyvin kukin termi kuvaa juurisyytä. Todennäköisesti tarvi-  
taan lisäksi alaluokittelua. Lean-järjestelmään kuuluvaa juurisyyperiaatetta olisi  
hyvä kerrata koulutuksessa henkilöstölle, koska juurisyytä käsitteenä käytetään  
väärin.

Voisi olla hyödyllistä, jos myynti kävisi reklamaatiotilanteissa läpi fifo-menetelmän  
(first in - first out) hyödyt sellaisten asiakkaiden kanssa, joiden fifo-järjestys ei  
toimi. Vielä fifoakin tarkempi ajojärjestys voisi tuottaa hyötyjä. Mahdollisen tuote-  
virheen rajaamisessa on avuksi, jos asiakas käyttää rullat tuotantojärjestyksessä,  
eikä pelkästään toimitusjärjestyksessä kuormittain.

Asiakasprosessi on paras laadun mittari, minkä henkilöstö on kyllä aina ymmär-  
tänyt. Tuotantovaiheessa on suuri asiakaskohtaisen tiedon tarve, mihin on syytä  
vastata. Asiakkaalta ei voi kysyä, mitä vikoja saa olla. Reklamoineiden asiakkai-  
den tuotantoprosessit erityisvaatimuksineen kannattaisi esitellä entistä tarkem-  
min tuotannon henkilöstölle. Suurien palautuserien välttämiseksi olisi kehitettävä  
sekä tuotespesifikaatioita että uuden tuotteen hyväksyntäprosessia.

Reklamaatiot on hyödynnettävä laadun parantamisessa. Yrityksen sisällä on tar-  
peen jatkaa syyluokittelu- ja raportointijärjestelmän kehittämistä sekä eniten kus-  
tannuksia aiheuttavien riskien eliminointia. Ulkoisesti olisi toimittava asiakaspal-  
velu edellä, sillä yrityksen imago saattaa kärsiä läpimenoaikojen yhä pitkittyessä.  
Suhtautumistapa reklamaatioihin olisi hyvä kääntää myönteisemmäksi niin, että  
ne nähdään tilaisuuksina osoittaa tehokkuutta ja asiakaspalvelun toimivuutta.

## 5 POHDINTA

Toimeksiannossa mainitaan tavoitteena prosessi. Kuitenkin toimeksiantajalla on ollut koko reklamaatioprosessi hyvin kuvattuna, joten työtä päätettiin rajata. Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää nykytilanne ja esittää kehitysehdotukset. Opilaitoksen puolelta tutkimukseen toivottiin enemmän taloushallinnollista näkemystä. Konsernin taloushallinto on keskitetty niin, että Karhulan tehtaalla toimii vain yksi controller. Hän kysyy kuukausittain tiedot merkittävistä reklamaatioeristä, jotka voivat vaikuttaa laskelmiin ja mahdollisesti tehtäviin varauksiin. Tilikauden lopussa selvitetään siirtovelat (menetyksen tarkka määrä ja ajankohta tiedetään) ja pakolliset varaukset (todennäköisyys) niiden reklamaatioiden osalta, joiden selvitys on kesken.

Tutkimus toi esiin tarpeellista uutta tietoa. Kustannusten nousun yksityiskohdat, juurisyiden puutteellinen tilastointi ja läpimenoajan pidentyminen olivat tärkeimmät löydökset. Suurin osa henkilöstöstä pitää reklamaatiojärjestelmää toimivana, mutta hieman sekavana. Työ nosti esiin hyviä ideoita toiminnan kehittämiseksi.

Tutkimuksen validiteettia vahvistaa se, että tutkittiin juuri sitä, mitä pyydettiin tutkimaan, ja tutkimusmenetelmillä onnistuttiin löytämään tarvittava tieto. Tutkimuksen reliabiliteettia todennettiin ns. informantin vahvistuksen avulla. Haastatelluille henkilöille näytettiin litteroitu oma haastattelu sekä tutkimustulokset ja johtopäätökset. Informantin vahvistusta pyydettiin vain suomeksi, joten englanninkielinen haastattelu jätettiin tässä vaiheessa käsittelemättä. Muilta seitsemältä haastattelulta saatiin hyväksyvä vastaus. Toimeksiantajaa edustava ohjaaja tutustui valmistuvaan tutkimukseen, eikä ehdottanut olennaisia sisällöllisiä korjauksia. Haastatteluaineistossa vastaukset alkoivat toistua samantapaisina jo viidennessä haastattelussa, joten kvalitatiivisessa osuudessa voi katsoa aineiston kyllästymisen saavutetuksi. Tutkimuksen välivaiheista kertyi muita dokumentteja kymmeniä sivuja säilytettäväksi, mm. Excel-pohjainen laskentatiedosto ja päiväkirja.

Työn suhde muuhun tutkimustietoon jää tapaustutkimuksessa tulosten kannalta ohueksi. Teoreettiseen tietoon nähden tutkimuksesta voi löytää yhtymäkohtia asiakaspalvelun periaatteisiin, laadunhallintaan ja organisaation oppimiseen. Lainsäädännössä ei tarkemmin määritellä ”kohtuullista aikaa” tuotevirheeseen

reagoinnissa eikä reklamaation käsittelyssä, mutta ne asiat kuuluvatkin sopimusvapauden piiriin. Käytännössä yrityksen lakiosastoa tarvitaan harvoin konsulttivana tukena. Tällainen erikoistapaus voi olla suuri varastointivaurio ulkomailla. Kuljetusvauriot ja niistä aiheutuneet kustannukset ovat lisääntyneet, mikä voisi olla jatkotutkimuksen aihe logistiikan alalta. Käytössä on useita eri toimituslausekkeita, mutta kuitenkin korvausvastuu on lähes aina lähettäjällä.

Tutkimus saavutti tavoitteensa melko hyvin. Aihetta rajattiin juuri riittävästi tutkimusresursseihin nähden. Koko työ tehtiin neljässä kuukaudessa muun opiskelun ohella. Haastatteluita olisi pitänyt tehdä enemmänkin, jos tehtävänä olisi ollut muuttaa toimintaa käytännössä. Toimeksiantoa läheisesti sivuavia kehitystarpeita tuli esiin, kuten esimerkiksi fifo-järjestelmä. Dokumenteista olisi mahdollista analysoida eri asiakkaiden reklamointihistoriaa. Reklamaatioita voi luokitella, etsiä juurisyitä ja löytää toimintojen parannuskohteita, missä tehdyn tutkimuksen oli tarkoituskin olla avuksi.

Opinnäytetyön tekeminen kehitti tekijän omaa analysointitaitoa ja projektinhallintaa. Ammattitaito laajeni tutun aihepiirin tuella yrityksen muihin toimintoihin ainakin teoriassa. Toivottavasti tutkimus osoitti, että asiakaspalautteen hyödyntäminen yrityksessä on haasteellista mutta kannattavaa.

### **Jatkotoimet**

Yrityksessä parannetaan reklamaatioprosessia jatkuvasti. Juuri ennen tämän tutkimuksen loppuraportointia pidettiin Arvoketjun mallintamistapahtuma (Lean / Kaizen: Value Stream Event), johon osallistui yhdeksän reklamaationkäsittelyyn osallistuvaa henkilöä vetäjän, vetäjäkoulutettavan ja opinnäytteen tekijän lisäksi. Opiskelijan tehtävänä oli lähinnä todeta oman raportin luotettavuus. Ilmeni pieniä täydennysmahdollisuuksia, mutta ei merkitseviä korjaustarpeita. Tapahtumassa kartoitettiin reklamaatioprosessin nykytila ja tavoitetila vaiheittain.

Yleiset tavoitteet:

- selkeyttäminen (yhdenmukainen tapa toimia)
- läpimenoaikatavoite 30 päivää
- toistuvien reklamaatioiden vähentäminen (virheistä oppiminen).

Prosessin tavoitteet:

- nopea vahingon rajoittaminen (analyysi ja korjaavat toimenpiteet)
- tuotantoon tiedottamisen nopeuttaminen ja parantaminen
- reklamaatiohistorian saatavuus paremmaksi
- reklamaatiokohtaisen informaation kokoaminen
- vastuiden tarkempi määrittely
- tavoiteajat reklamaationkäsittelyn vaiheille.

Tapahtumassa saatiin aikaan hyviä tuloksia. Parannuskohteita ovat mm. sähköpostijakelun säätäminen alkuvaiheessa ja toiminnan koordinoitavuuden määrittely. Reklamaatioprosessista karsittiin välivaiheita ja työnjakoa selkeytettiin. Uuden ohjeistuksen lanseeruksesta tehtiin alustava päätös.

## LÄHTEET

Ahlstrom-Munksjö. 2018. Toimialat. Saatavissa: <https://www.ahlstrom-munksjo.com/fi/yhtio/> [viitattu 16.3.2018].

ICC Finland. 2018. Toimitusten hallinta. Saatavissa: <http://www.icc.fi/toimitusten-hallinta-icc-incoterms-2010/> [viitattu 16.3.2018].

Kananen, J. 2017. Laadullinen tutkimus pro graduna ja opinnäytetyönä. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kauppalaki 27.3.1987/355.

Kortetjärvi-Nurmi, S., Kuronen, M.-L., Ollikainen, M. 2008. Yrityksen viestintä. Helsinki: Edita.

Kouri, I. 2010. Lean-taskukirja. Helsinki: Teknologiateollisuus.

Laamanen, K. 2003. Johda liiketoimintaa prosessien verkkona - ideasta käytäntöön. Helsinki: Laatukeskus.

Lecklin, O. 2006. Laatu yrityksen menestystekijänä. Helsinki: Talentum.

Nenonen, S. 2012. Asiakastytyväisyystutkimus. Case: Yritys X. Opinnäytetyö. Liiketalouden koulutusohjelma. Lahden ammattikorkeakoulu. Saatavissa: <https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/51528/Nenonen%20Sari-anna.pdf?sequence=1&isAllowed=y> [viitattu 27.2.2018].

Oikarinen, T. 2008. Organisatorinen oppiminen - tapaustutkimus oppimisprosessien jännitteistä teollisuusyrityksessä. Väitöskirja. Lappeenrannan teknillinen yliopisto. Saatavissa: <http://www.doria.fi/bitstream/handle/10024/36049/isbn9789522145314.pdf?sequence=1&isAllowed=y> [viitattu 14.3.2018].

Opuslex. 2012. Sopimusvapaus irtaimen esineen kaupassa. Artikkelit. Suomen kattavin itsenäisten asianajotoimistojen verkosto. Saatavissa: <http://opuslex.fi/artikkelit/kauppa-ja-sopimus/sopimusvapaus-irtaimen-esineen-kaupassa/> [viitattu 28.2.2018].

Rope, T. 2005. Suuri markkinointikirja. 2. painos. Helsinki: Talentum.

Teperi, V. 2012. Ostajan toimenpiteet virhetilanteessa. Opuslex. Artikkelit. Suomen kattavin itsenäisten asianajotoimistojen verkosto. Saatavissa: [http://opuslex.fi/artikkelit/kauppa-ja-sopimus/ostajan-toimenpiteet-virhetilanteessa/?ccm\\_paging\\_p\\_b1136=23](http://opuslex.fi/artikkelit/kauppa-ja-sopimus/ostajan-toimenpiteet-virhetilanteessa/?ccm_paging_p_b1136=23) [viitattu 28.2.2018].

TMA Finland. 2018. Saatavissa: [http://www.tmafinland.fi/site/assets/files/TMA\\_OHJE\\_V3\\_2012.pdf](http://www.tmafinland.fi/site/assets/files/TMA_OHJE_V3_2012.pdf) [viitattu 16.3.2018].

Valvio, T. 2010. Palvelutapahtuma ja asiakkaan kohtaaminen. Helsinki: Helsingin seudun kauppakamari.

Viitala, R., Jylhä, E. 2014. Liiketoimintaosaaminen. Helsinki: Edita.

## **Neuvottelut ja haastattelut**

Illiminsky, A.-M., Rantonen, H. 1.2.2018. Karhula. Toimeksianto.

Rantonen, H., Kulhelm, J., Peltola, M., 13.2.2018. Karhula. Yhteistyökokous.

Peltola, M. 22.2.2018. Karhula. Haastattelija Anttila, M.

Belyakov, I. 6.3.2018. Karhula. Haastattelija Anttila, M.

Hyttinen, H. 6.3. 2018. Karhula. Haastattelija Anttila, M.

Kokko, A. 6.3.2018. Karhula. Haastattelija Anttila, M.

Heinonen, M. 6.3.2018. Karhula. Haastattelija Anttila, M.

Sorvari, J. 13.3.2018. Karhula. Haastattelija Anttila, M.

Puonti, A. 13.3.2018. Karhula. Haastattelija Anttila, M.

Jönsas, D. 20.3.2018. Karhula. Haastattelija Anttila, M.

Mettinen, M., Silander, J., 16.5.2018. Karhula. VSD event / Claims handling process.

## KUVALUETTELO

Taulukko 1. Ratkaisumenetelmän valinta. Laamanen, K. 2003. Johda liiketoimintaa prosessien verkkona - ideasta käytäntöön. Helsinki: Laatu keskus.

Kuva 1. Reklamaation läpimenoaika 2016. Peltola, M. 2018. Ahlstrom-Munksjö Glassfibre Oy.

Kuva 2. Reklamaation läpimenoaika 2017. Peltola, M. 2018. Ahlstrom-Munksjö Glassfibre Oy.

Kuva 3. Kustannusten, lukumäärän ja läpimenoajan suhteellinen kehitys vuosittain.

## LIITTEET

Liite 1/1

### Haastattelupyyntö ja -kysymykset

Hei!

Olen saanut työnantajaltamme opinnäytetyön toimeksiannon aiheesta: ”Reklamaationkäsittelyprosessin kehittäminen”. Työ liittyy liiketalouden opintoihini (tradenomi AMK) XAMK:issa.

*Toimeksianto: Työn tavoitteena on systemaattinen reklamaationkäsittelyprosessi, joka nopeuttaa läpimenoaikaa ja tukee asiakastytyväisyyttä, vahvistaa organisaation oppimista ja ymmärrystä asiakas-tarpeista sekä auttaa hallitsemaan reklamaatiokustannuksia.*

Tutkin työssäni reklamaatiotilastoja kolmelta edelliseltä vuodelta. Vuosittain on tullut keskimäärin 62 reklamaatiota. Viime vuonna kustannukset olivat yhteensä lähes XXX €. Ehkä kuitenkin tärkeämpää on laadunhallinta ja asiakkaiden luottamus tulevaisuudessa.

Reklamaatiotilastojen lisäksi tutkin, miten reklamaatioita käsitellään. Valitsemani tutkimusmenetelmä on laadullinen (kvalitatiivinen), missä lisäkysymyksiä esitetään, kunnes oleellista uutta tietoa rajatusta aiheesta ei enää löydy. Tuloksena on hyvä kuvaus nykytilanteesta ongelmien ja kehittämisehdotukset. Tämä haastattelu on hyvä alku tutkimukselle. Pyydän haastattelua 9 henkilöltä, jotka ovat jollakin tavalla työssään tekemisissä reklamaatioiden selvittelyn kanssa.

Tuotteen laadun tekemiseen suoraan liittyvät asiat on päätetty rajata pois tästä tutkimuksesta. Rajapinta tuotantoon nähden on järjestelmässä (Salesforce) reklamaatioiden syykoodien (”production phase issue”) sisällön mahdollisessa tarkistamisessa. Kuitenkin on tarkoitus etsiä keinoja myös laadunhallintaan. Tietojärjestelmä (Salesforce) on kaikilla yhtiön tehtailla sama, joten se ei ole muokattavissa. Toimintatavoista voinee heitellä ideoita vapaasti.

**Pyydän ilmoittamaan sopivan ajankohdan ja paikan, milloin ja missä tapaamme.**

+35840 xxx xxxx tai [matti.anttila@xxxxxx.fi](mailto:matti.anttila@xxxxxx.fi)

Minulle sopii muut ajankohdat paitsi maanantai.

Aikaa kannattaa varata 15–30 minuuttia. Lisäksi pyydän lupaa keskustelun äänittämiseen, koska tallennus säästää aikaa ja parantaa tutkimuksen laatua. Toivotavasti haastattelut tulee tehtyä **16.3.** mennessä. Osallistumisenne tähän tutkimukseen on tarpeen, jotta saadaan mahdollisimman kattava kuva reklamaatioiden käsittelyprosessista.



Haastattelussa käsiteltävät kysymykset tutustumista varten:

1. Läpimenoaika, asiakastyytyväisyys

(Liittyy tutkimuskysymykseen: Kuinka hyvin asiakastyö sujuu reklamaatiotilanteissa?)

1.1 Kuinka nopeasti reklamaatioon vastataan?

1.2 Mikä on reklamaationkäsittelyn tavoiteaika, tai onko sitä?

1.3 Jos reklamaatioiden käsittely- tai selvittelyaika on pitkä, niin miksi?

1.4 Miten epäselvissä tilanteissa toimitaan, kun esim. juurisyy ei tahdo löytyä?

1.5 Ovatko asiakkaat antaneet riittävästi tietoa reklamoidessaan?

1.6 Mielenpitoja, ehdotuksia?

2. Organisaation oppiminen, ymmärrys asiakastarpeista

(Liittyy tutkimuskysymykseen: Miten reklamaatiot käsitellään ja miten käsittelyprosessia voisi kehittää tukemaan paremmin laadunparantamistyötä?)

2.1 Kuka vastaanottaa reklamaatiot?

2.2 Ketkä osallistuvat reklamaatioiden selvittämiseen?

2.3 Voisiko reklamaationkäsittelyä tehostaa joko jakamalla tai keskittämällä vastuuta?

2.4 Mihin tallennetaan asiakkaiden viestit, mahdolliset näytteet, kuvat yms.?

Onko olemassa "epävirallisia" tallennuspaikkoja?

2.5 Tallennetaanko tietojärjestelmiin riittävästi käyttökelpoista tietoa reklamaatioista? Kehitysehdotuksia?

2.6 Onko syylokiot riittävän kattavaa ja tarkkaa juurisyy selvittämiseksi?

2.7 On tullut monia reklamaatioita siitä syystä, että spesifikaation mukainen tuote ei toimi asiakkaan prosessissa. Voitko antaa kehitysehdotuksia tähän ongelmaan?

2.8 Mitä parannusehdotuksia tarjoaisit reklamaationkäsittelyyn?

2.9 Mielenpitoja ym.?

Ystävällisin terveisin

Matti Anttila

Matti Anttila

Haastattelukysymykset

20.03.2018

Reklamaationkäsittelyprosessi

(Alkuperäiset kysymysnumerot)

**Jatkokysymykset**

(1.2)

Pitäisikö reklamaationkäsittelyssä olla läpimenoaikatavoite (prosessimittarina käytössä monissa yrityksissä)?

(2.3)

Pitäisikö prosessilla olla selkeä johtaja (nyt toimii tiimin tavoin)?

(2.4)

Pitäisikö kaikki mahdollinen tieto olla aina kaikkien ”reklamaatiotiimin” jäsenten saatavilla?

Pitäisikö prosessin ”status” näkyä Salesforcesta yhdellä vilkaisulla?

(2.6)

Tietty vika tuotteessa tai tietyssä prosessin vaiheessa ei aina ole juurisyy. Onko termi ”juurisyy” liikaa vaadittu reklamaatiotilastoissa Salesforcesta?

(2.7)

Onko uuden tuotteen ”sisäänajossa” –joko tuotantoon tai asiakkaalle– oiottu?

(2.8)

Käyttävätkö asiakkaat tuotteemme tuotantosarjoittain tai jopa tuotantojärjestyksessä (jatkuvan tai toistuvan virheen rajaaminen selkeää)?



## INFORMATION NEEDED IN THE CASE OF CLAIM

Date: \_\_\_\_\_

Customer: \_\_\_\_\_

Grade: \_\_\_\_\_

Roll number(s): 454 \_\_\_\_\_

Claim reason: \_\_\_\_\_

### Defects in product:

Unwinding direction at customer's converting line A  or B



### Defect location in cross direction:

Left edge

Right edge

Middle

Random location

### Defect location in machine direction:

In the beginning of the roll

At the end of the roll

In the middle  How many running meters from the beginning? \_\_\_\_\_

Random



## INFORMATION NEEDED IN THE CASE OF CLAIM

### Occurrence:

Random

How many times? \_\_\_\_\_

Repeating

Distance between defects in meters? \_\_\_\_\_

At which stage of customer process the defect could be detected first?

\_\_\_\_\_

Have samples (min. size A4, unfolded) and/or photos been taken?

\_\_\_\_\_

### DAMAGED ROLLS:

Was the package damaged when unloading the material from transport vehicle?

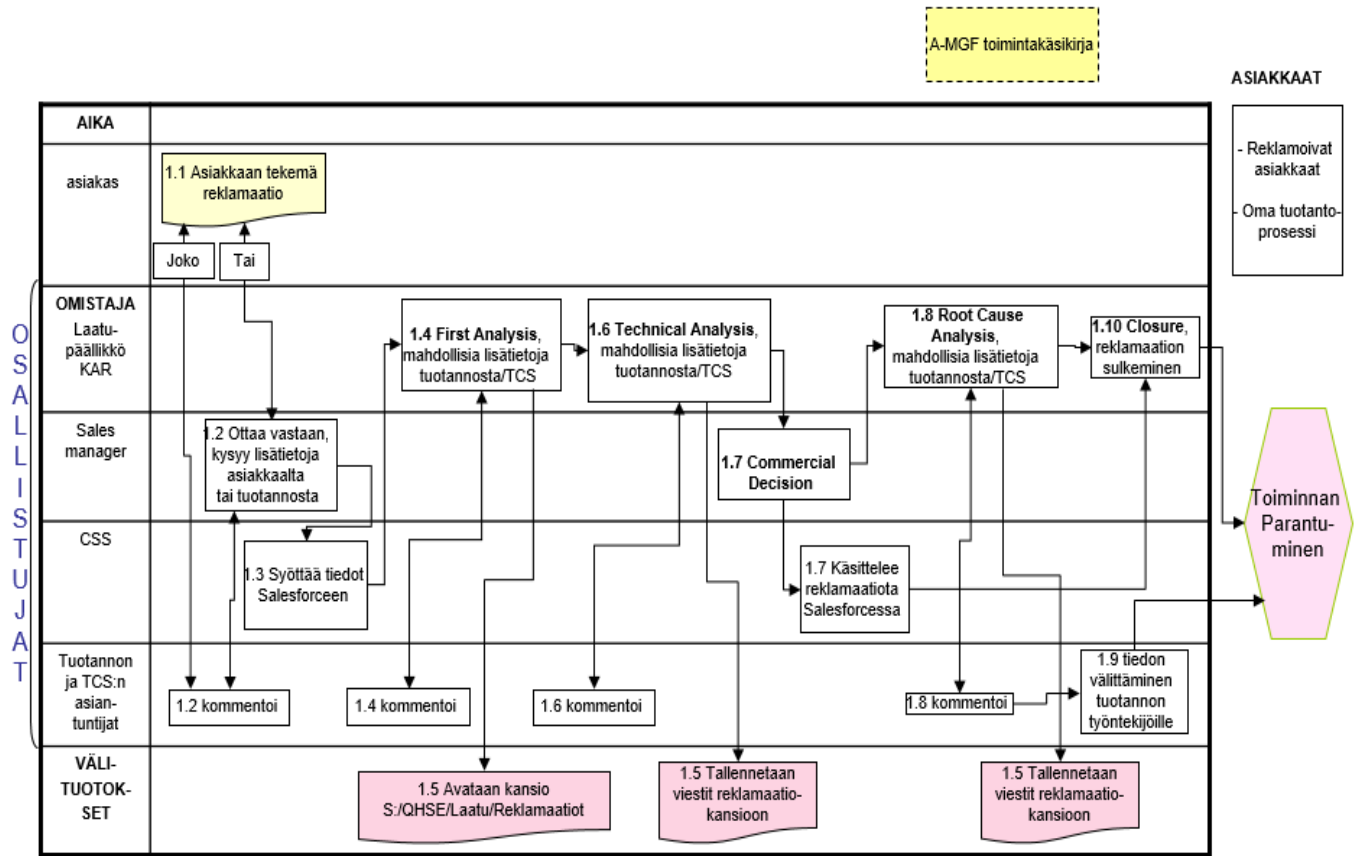
\_\_\_\_\_

Was a note made in the bill of lading?

\_\_\_\_\_

Please provide photos of damaged loads/ rolls/ unsatisfactory belting.

Prosessikaavio



## YHTEENVETO REKLAMAATIESTA TUOTANNOLLE

ASIAKAS										
REKLAMAATION NUMERO										
REKLAMOITU TUOTE RULLIEN MÄÄRÄ PALAUTETAAN										
VAADITTU/ MAKSETTU KORVAUS €										
REKLAMAATION AIHE										
OMAN TUTKINNAN TULOKSET										
VAATIMUKSIA TUOTANNOLLE										
REKLAMAATIO KÄSITELTY	1		2		3		4		5	