



LAUREA
AMMATTIKORKEAKOULU

Uuden edellä

Laadun kehittäminen hiusalan palveluyrityksessä

Laitala, Heidi

2013 Tikkurila

Laurea-ammattikorkeakoulu
Tikkurila

Laadun kehittäminen hiusalan palveluyrityksessä

Heidi Laitala
Kauneudenhoitoala
Opinnäytetyö
Marraskuu, 2013

Tekijä Laitala Heidi Eveliina

Laadun kehittäminen hiusalan palveluyrityksessä

Vuosi 2013

Sivumäärä 47

Tämän opinnäytetyön aiheena oli laadun kehittäminen hiusalan palveluyrityksessä. Toiminnallisessa osuudessa toteutettiin Salon Klipsi parturi-kampaamoketjulle laatukäsikirja. Sen tavoitteena oli palvelun ja osaamisen laatua kehittämällä luoda kilpailu- ja markkinointietua verrattuna muihin alan toimijoihin sekä parantaa työyhteisön laatua. Laatukäsikirja tulee olemaan ketjun esimiehille johtamisen apuväline, joka määrittää toiminnan raamit ja antaa käytännön työkaluja laadun parantamiseen ja seurantaan.

Opinnäytetyön teoriaosuudessa käsiteltiin palvelun laatua, toiminnan kehittämistä ja asiakkaiden odotuksia. Lisäksi teoriaosuudessa olivat esillä palvelun normalisointi, osaamisen kehittäminen ja laatujohtaminen, jotka ovat laadunkehittämisen kannalta yrityksen oleellisia toimia. Laatukäsikirjan suunnittelu ja toteutus sisälsi keskusteluja kehittämiskohteista ketjun esimiesten sekä markkinointi- ja kehityspäällikön kanssa. Keskustelut vahvistivat käsitystä kehittämisen kohteista laadun parantamisen näkökulmasta juuri tässä yrityksessä. Tavoitteena oli yhtenäistää ketjun toimintatapoja, jotta voidaan varmistaa asiakkaille tasalaatuinen palvelukokemus ketjun eri liikkeissä ja parantaa työntekijöiden ja esimiesten työssä jaksamista ja työskentelyä yrityksessä.

Asiasanat: Laadun kehittäminen, laatukäsikirja, hiusala, palvelun laatu, laatujohtaminen

Laitala Heidi Eveliina

Quality development in a service company in the hairdressing industry

Year 2013 Pages 47

The aim of this thesis was to develop the quality in a service company in the hairdressing industry. In the functional part a quality manual was produced to a hair salon chain Salon Klipsi. The aim of the quality manual was to develop the services and skills to create competition and marketing advantage compared to other operators in the industry and to improve the quality of the work community. The quality manual will be a management tool for the managers of the chain in defining operation frames and giving practical tools for developing and monitoring the quality.

The theoretical part of the thesis discusses the quality of service, development of operation and customer expectations. In addition, the theoretical part discusses the normalization of service, developing the skills, and quality management, which are the most important company actions in quality development. The planning and producing the quality manual included discussions about the development targets with the managers as well as the marketing and development manager of the hair salon chain. The discussions confirmed the development targets from the viewpoint of quality improvement in this particular company. The aim was to unify the courses of action in the chain so that it ensures customer service experience of uniform quality in different salons of the chain and improves the employees and managers' working conditions.

Keywords: quality development, quality manual, hairdressing industry, quality of service, quality management

Sisällys

1	Johdanto	6
2	Yhteistyökumppanin esittely	7
2.1	Yrityksen kehittämistavoitteena laadukas palvelu	8
2.2	Yrityksen arvot ja strategia	8
3	Laadukkaan toiminnan vaikutukset ja vaadittavat resurssit	8
4	Palvelun laatu	10
4.1	Asiakaspalvelun merkitys kauneudenhoitoalalla.....	11
4.2	Onnistunut palvelu - tyytyväinen asiakas?	12
4.3	Palvelun laadun merkitys asiakkaalle.....	13
4.4	Palvelun laatu yrityksen toiminnassa	16
4.5	Virhe palvelussa -Reklamaatiot ja palvelun normalisointi	16
5	Laatujärjestelmät käytännön työssä	17
5.1	Laatu osana johtamisjärjestelmää	18
5.2	Laatu osana käytännön työprosesseja	19
6	Laadun kehittäminen yrityksessä	19
6.1	Palvelun laadun kehittäminen	20
6.2	Osaamisen laadun kehittäminen.....	21
7	Toiminnallinen osuus, Laatukäsikirja	22
7.1	Laatukäsikirjan sisältö.....	23
7.2	Lomakkeet ja niiden sisältö	24
7.2.1	Koulutusrekisteri	24
7.2.2	Laatupäivän palaute	24
7.2.3	Laaduntarkkailuviikon palaute	25
7.2.4	Kuukausipalaverin pohja	25
7.2.5	Esimiesten tiimipalaveri.....	25
7.2.6	Reklamaatiokaavake	25
7.2.7	Kehityskeskustelulomake	26
7.2.8	Fiiliskysely	26
7.2.9	Henkilöstökysely.....	26
7.2.10	Asiakastyytyväisyyskysely	26
8	Laadun parantaminen laatukäsikirjan pohjalta	26
8.1	Jatkokehittäminen	27
8.2	Kehitys- ja seurantamenetelmät	27
9	Johtopäätökset.....	28
	Lähteet	30
	Taulukot	32
	Liitteet.....	33

1 Johdanto

Mitä laatu on? Nykysuomen sanakirjan (1983) mukaan laatua ovat ne tilapäiset tai olennaiset ominaisuudet, jotka tekevät jonkin siksi, mikä se on tai jotka olennaisesti kuuluvat johonkin. (Wenner Söderström oy, Sadeniemi, 1983,7) Yleisesti laadulla tarkoitetaan palvelun tai tuotteen kaikkia niitä ominaisuuksia, joilla se täyttää ennalta asetetut tai oletetut vaatimukset.

Työ- ja elinkeinoministeriö (TEM) on kuvannut työelämän laatua yksinkertaisesti niin, että hyvä työelämän laatu tarkoittaa arkisia asioita, jotka tulevat organisaatioissa jokaista vastaan. Työ- ja elinkeinoministeriön mukaan työyhteisön tuottavuus ja työelämän laatu kulkevat käsi kädessä. Julkaisussaan ”Laadukkaasti tulosta” TEM on määritellyt kymmenen laadun ylläpitämisen ja kehittämisen kulmakiveä jotka toteutuessaan auttavat työyhteisön laadun parantamisessa.

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on kehittää parturi-kampaamoketjulle laatukäsikirja. Laadunvarmistusjärjestelmän luomisen tavoitteena on palvelun ja osaamisen laatua kehittämällä saada nostettua yrityksen imago edelläkävijän rooliin toimialallaan ja luoda kilpailu- ja markkinointietua verrattuna muihin alalla toimijoihin sekä parantaa työyhteisön laatua.

Opinnäytetyö on toiminnallinen tuotos. Toiminnallinen osuus koostuu laatukäsikirjan suunnittelusta sekä käsikirjan ja seurantalomakkeiden tekemisestä. Tarkoituksena on luoda käsikirja ja toimintamalli, joka otetaan yrityksessä käyttöön vuoden 2014 aikana.

Tavoitteena on luoda raamit koko ketjun yhtenäistävälle ohjeistolle, jolla taataan asiakkaille tasalaatuinen palvelu ja työnjälki riippumatta ketjun toimipisteestä. Palveluohjeet sekä laadunvarmistus taataan muun muassa kouluttamalla työntekijät yrityksen palvelukulttuuriin sekä varmistamalla ammattilaisten kädentaitojen ja tuotetietouden riittävyys kartoittamalla mahdolliset puutteet ja tukemalla niiden kehittämistä. Tavoitteena on samalla tehostaa jo olemassa olevan koulutuskeskuksen käyttöä ja mahdollisesti luoda ketjun omista osajista laadunvarmistustiimi, joka osittain vastaisi yrityksen työntekijöiden koulutustarpeiden kartoittamisesta. Aihe valikoitui sen tarpeellisuuden ja kiinnostavuuden vuoksi. Erilaisia laatukäsikirjoja ja laadunvarmistussysteemejä on ollut jo pitkään käytössä eri aloilla, hiusalalla kuitenkin vähemmän uskottavia. Hiusalalan yritykset pyrkivät tuottamaan laadukasta palvelua ja laadukkaita lopputuloksia, mutta itse laatua on haastavaa määritellä tai mitata. Tavoitteena on yhtenäistää ketjun toimintatapoja, jotta voitaisiin varmistaa asiakkaille tasalaatuinen palvelukokemus ketjun liikkeestä tai tekijästä riippumatta ja parantaa työntekijöiden ja esimiesten työssä jaksamista ja työskentelyä yrityksessä.

Laatujohtaminen on tärkeässä osassa kun puhutaan laadun parantamisesta. Tarkoituksena on, että laatukäsikirja on esimiehille konkreettinen johtamisen apuväline, joka määrittää toiminnan raamit ja antaa käytännön työkaluja laadun parantamiseen ja seurantaan.

Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys käsittelee palvelun laatua, toiminnan kehittämistä, prosesseja kauneudenhoitoalalla, asiakkaiden odotuksia, palvelun normalisointia, laatujärjestelmiä, laatujohtamista, palveluiden tuotteistamista sekä osaamisen kehittämistä. Johdannossa avataan laatukäsitettä lähdeteosten avulla, määritellään viitekehyksessä läpikäytävät osa-alueet sekä kuvaillaan itse opinnäyteprosessia. Työn toisessa luvussa esitellään yhteistyökumppani, sen kehittämistarpeet sekä arvot ja strategia. Teoreettinen viitekehys alkaa luvusta kolme ja jatkuu luvun kuusi loppuun. Seitsemännessä luvussa esitellään toiminnallisen osuuden, Salon Klipsin laatukäsikirjan sisältö sekä siihen liittyviä dokumentteja. Kahdeksas luku käsittelee laadun kehittämistä laatukäsikirjan dokumenttien avulla ja viimeinen, yhdeksäs luku on varattu johtopäätöksille sekä opinnäytetyöprosessin arviointiin.

Teorian kirjoittaminen alkoi toukokuussa 2013 ja laatukäsikirjan koonti elokuussa 2013. Kesällä 2013 suoritin työharjoittelun esimiehenä Salon Klipsi Jumbossa, jonka aikana kokosin työn ohessa ideoita tarpeellisista osista laatukäsikirjaan. Koonti sisälsi keskusteluita yrityksen esimiesten, liikkeenhoitajien kesken sekä keskustelua yrityksen toimitusjohtajan sekä markkinointi- ja kehityspäällikön kanssa. Tämän lisäksi esitettiin kaikille esimiehille yhteisesti kysymys liittyen laadun kehittämiseen yrityksessä. Kysymykseen saivat vastata kaikki liikkeenhoitajat yrityksen suljetulla keskustelupalstalla. Kysymykseen saatiin vastauksia vain muutamilta liikkeenhoitajilta, mutta saadut vastaukset vahvistivat käsitystä tarpeellisista laadun kehittämiskohteista juuri tässä yrityksessä.

Opinnäytetyön toiminnallisessa osuudessa määritellään laatukäsikirjaan Salon Klipsin palvelun laatukriteerit ja tuotetaan laadunkehittämissuunnitelman tueksi tarvittavat dokumentit. Tehytjen tuotosten käyttöönotosta sekä laatukäsikirjan toimeenpanosta päättää yrityksen johtoryhmä.

2 Yhteistyökumppanin esittely

Lohjalaisen Maarit Salon perustama Salon Klipsi on toiminut hiusalalla jo vuodesta 1986. Liiketoiminta on kasvanut huomattavasti viime vuosien aikana. Tällä hetkellä yrityksellä on 19 toimipistettä ja Salon Klipsin palveluksessa toimii noin 100 parturi-kampaajaa. Yritys on kuulunut S-ryhmän partnereihin vuodesta 2000 ja yhtä toimipistettä lukuun ottamatta kaikki yrityksen toimipisteet maksavat asiakkailleen S-bonusta.

Salon Klipsi on koko perheen parturi-kampaamo ja liikkeet sijaitsevat keskeisillä paikoilla Prisma -keskusten, Emotion -kauneuskeskusten ja Sokos -tavaratalojen yhteydessä. Perinteisten parturi-kampaamopalveluiden lisäksi Salon Klipseissä tarjotaan meikkaus-, hiustenpidennys-, rakennekynsi- ja ripsienpidennyspalveluita. (Salon Klipsin toimintatapaohjeet)

2.1 Yrityksen kehittämistavoitteena laadukas palvelu

Toimeksiantajana tässä työssä toimii Salon Klipsin markkinointi- ja kehityspäällikkö. Yrityksen toiveena on työn tuotoksena saada toimiva laatukäsikirja, joka yhtenäistää ketjun käytänteitä aina käytännön työprosesseista laatujohtamiseen. Laatukäsikirja tulee ensisijaisesti olemaan esimiesten työväline, mutta sen vaikutusten odotetaan heijastuvan koko ketjun asiakastöihin saakka. Tavoitteena on, että laatukäsikirja luo käytännön kilpailu- ja markkinointietua yritykselle ja takaa asiakkaille palvelun tasalaatuisuuden ketjun jokaisessa toimipisteessä.

2.2 Yrityksen arvot ja strategia

Salon Klipsi - ketjun arvoihin sisältyvät yksilöllisyys, ammattitaitoinen, jatkuvasti kouluttuva henkilökunta, sekä asiakkaiden aito huomioiminen ja asiakastyytyvyyden varmistaminen. Yrityksen johdossa toimii toimitusjohtaja, ketjupäällikkö, sekä markkinointi- ja kehityspäällikkö. Johdon kautta saadaan toimintaan paljon uusia kehityshankkeita, mutta myös ketjun esimiehet, liikkeenhoitajat ovat aktiivisesti mukana koko ketjun toiminnan kehittämisessä.

Salon Klipsi - ketjun strategisina tavoitteina on toimia suomen suurimpana korkeatasoisena edelläkävijänä hiusalalla. Strategian peruspilareita ovat korkealaatuiset tuotteet, ammattitaitoinen henkilökunta sekä korkeatasoinen asiakaspalvelu.

Brädin imago on olla koko perheen kampaamoketju, jossa ammattitaitoinen henkilökunta työskentelee laadukkailla ammattituotteilla luotettavasti sekä helposti lähestyttävästi. Muita brändi-imagoon kuuluvia osa-alueita ovat huippuunsa hiottu asiakaspalvelu, ystävällisyys ja joustavuus, asiantunteva ja opastava neuvonta sekä kampaamotilojen siisteys. (Salon Klipsin materiaalit)

3 Laadukkaan toiminnan vaikutukset ja vaadittavat resurssit

Yleisesti yrityksen laadunkehittämistoiminnan tavoitteita voivat olla esimerkiksi kilpailuedun saavuttaminen markkinoilla, markkinajohtajuus tai yrityskuvan kohottaminen, nopea reagointi ympäristömuutoksiin, osallistuva ja motivoitunut henkilöstö tai tunnettuus hyvänä työnanta-

jana ja yhteiskunnan jäsenenä. (Lecklin, 2006, 24-25.) Salon Klipsissä laadunkehittämisen tavoitteena on yrityskuvan kohottamisen ohella palvelun sekä työsuoritteiden laadun parantaminen. Laadunkehittämissuunnitelmassa keskitytään eri osa-alueilla laadukkaiden toimintamallien luomiseen sekä toimivan tiedon dokumentointijärjestelmän suunnitteluun. Yrityksen laatutyössä tärkeää on myös saatujen tietojen analysointi ja niiden pohjalta toimiminen ja toiminnan kehittäminen. Laatukäsikirjan tavoitteena on selkiyttää esimiesten toimintaa ja raportointijärjestelmiä sekä helpottaa toimintaa koko yrityksessä, tavoitteena yhtenäiset toimintatavat kaikissa ketjun toimipisteissä.

Henkilöstön rooli laatutyössä on merkittävä. Yrityksen johdon vastuulla on luoda arvot, eettiset säännöt, kulttuuri sekä hyvä hallintotapa. Johto toimii esimerkkinä henkilöstölle ja sen vastuulla ovat parannushankkeet ja sidosryhmien kanssa toimiminen. Tavoitteet ja strategiat johdetaan yrityksen perusarvoista ja johdon tehtävänä on suorittaa jatkuvasti näkyvää seurantatyötä. (Lecklin, 2006, 26.) Salon Klipsin laatukäsikirjassa on luonnosteltuna seurantatyötä helpottavat kaavakkeet, jotka ohjaavat esimiesten toimintaa ja joiden avulla johdon tietoisuuteen dokumentoidaan toimipisteistä toiminnan laadun parantamisen kannalta olennaista tietoa. Esimiesten käyttöön tulevassa laatukäsikirjassa on määritelty yrityksen laatukriteerit ja -politiikka ja ne tulevat laadunkehittämisprosessin myötä osaksi myös työntekijöiden perehdytyskansiota.

Henkilöstö, järjestelmät ja asiakkaat, eli laatua synnyttävät resurssit on määriteltävä tarkkaan, jotta ostajan ja myyjän välisessä kanssakäymisessä tuotetaan kilpailukykyistä laatua. Kaikkien näiden resurssien on sovittava yhteen mutta ostotilanteessa ratkaisevalla hetkellä myyjätahon kontaktihenkilö ja hänen työskentelytyylinsä nousee ratkaisevan tärkeäksi resursiksi. Tyyli riippuu osittain ammatillisista taidoista, mutta osaksi se riippuu myös kontaktihenkilön eli asiakaspalvelijan asenteista asiakkaita kohtaan. Työskentelytyylin on sovittava asiakkaiden kulutustyyliin ja jos tyylit eivät sovi yhteen, voi palvelun laatu kärsiä. Myös yrityksessä yhtäaikaaisesti asioivien asiakkaiden kulutustyylin on sovittava yhteen, jotta koettu palvelun laatu ei heikkene. (Grönroos, 2009, 437- 438)

Pelkästään hienoilla tuotantovälineillä ja -metodeilla ei siis voida taata korkeaa laatutasoa vaan myös henkilöstön on oltava motivoitunutta ja koulutettua toimimaan työyhteisön hyväksi. Laatuyrityksessä myös henkilöstön työ hyvinvoinnista ja tyytyväisyydestä on huolehdittu sekä henkilökohtaista kehitystä edistetään ja tuetaan. Asiakastyytyväisyyden ja prosessien toimivuuden seuraamiseksi yrityksessä asetetaan selkeät tavoitteet ja mittarit sekä niille seurantajärjestelmä. Menestyvällä yrityksellä on selkeä näky tulevaisuudesta ja kyky laatia sitä tukevat menettelyt. (Lecklin, 2006, 26-27.)

Toimivan laatujärjestelmän seurauksena tuotteiden ja palveluiden laatu paranee ja operatiivisella toiminnalla saadaan parempia tuloksia. Tällaisen toiminnan toivotaan johtavan siihen, että asiakastyytyväisyys kasvaa ja yhteistyö sidosryhmien kanssa sujuu paremmin.

(Hyppänen, 2007,88.)

Hyppänen kuvaa kirjoituksessaan juuri sitä, mikä tämänkin opinnäytetyön tarkoitus loppujen lopuksi on, toiminnan tehostaminen laatujärjestelmän avulla, jolloin tuotteiden ja palvelun laatu paranee ja asiakkaat ovat tyytyväisempiä sekä työntekijät ja esimiehet ovat tyytyväisiä ja voivat hyvin työssään. Laatujärjestelmä ja sen dokumentit on luotu hyvin käytännönläheisellä tasolla, tavoitteena ettei järjestelmän monimutkaisuus ole käytön esteenä.

4 Palvelun laatu

”Laatu on kaikki ne ominaisuudet ja piirteet, jotka tuotteella tai palvelulla on ja joilla se täyttää asiakkaan odotuksia, vaatimuksia tai tottumuksia, olivatpa ne ilmaistuja tai piilossa olevia”. Laatu on asiakkaan vaatimusten, odotusten, tottumusten ja tarpeiden täyttymistä, yksinkertaisesti sitä, mitä asiakas haluaa. (Pesonen, 2007,36)

Palvelualalla palvelun laadun määrittäminen ja toteuttaminen on usein haastavaa, koska asiakkaat eivät väistämättä osaa etukäteen kuvailla, mitä he haluavat. Laadun määrittäminen ja konkretisointi on palvelussa erityisen hankalaa. Myyjältä ja palvelun tarjoajalta vaaditaan erityistä herkkyyttä ja kykyä arvioida, mitä asiakas todella haluaa ja mihin hän on mukautunut. (Pesonen, 2007,36) Hiusalalla asiakkaat yleisesti tietävät, mitä palvelua ovat tulleet kampaamosta hakemaan. Toiveita ja ajatuksia uudesta tyylistä esitellään usein kuvien sekä erilaisten värikarttojen avulla. Usein työssäni parturi-kampaajana kuulen myös toiveen ”samanlainen malli kuin viime kerralla”, asiakkaan alkaessa samalla selailulla jo lehtiä. Jotta onnistuneeseen lopputulokseen päästään, on parturi-kampaajan työssään kyettävä kartoittamaan asiakkaan toiveet, värin, leikkauksen, muodon ja lopputuloksen suhteen sekä varmistettava, että asiakas ymmärtää keskustelussa käytetyt käsitteet. Onnistuneen lopputuloksen kannalta tärkeää on, että sekä asiakkaalla, että palvelun tuottajalla on samanlainen kuva tavoitellusta lopputuloksesta, eikä asiakkaalle luvata sellaista lopputulosta, jota ei materiaalin tai taidonpuutteen takia kyetä toteuttamaan. Laadukkaaseen asiakkaan palvelukokemukseen liittyvät myös käytetty aika ja suunnitellussa ajassa pysyminen, palveluympäristö, hinta sekä asiakaspalvelu, mutta suuri osa asiakkaan kokemuksista heijastuu peilistä näkyvän lopputuloksen kautta. Asiakas on joko tyytyväinen hiuksiinsa tai sitten ei. Epäonnistunutta lopputulosta ei paranna se, että kaikki muu on hoidettu esimerkillisesti. Kuitenkin asiakkaan mielipahaa voi vähentää asiallisuus ja hyvä asiakaspalvelu sekä nopea asioihin reagoiminen ja asiakkaan kuunteleminen.

Yleisesti laadulla tarkoitetaan asiakkaan tarpeiden täyttämistä yrityksen kannalta mahdollisimman kustannustehokkaalla ja kannattavalla tavalla. Asiakastyytyväisyyteen ei siis ole tarkoitus pyrkiä hinnalla millä hyvänsä. Laatuun liittyy myös suoritustason jatkuva parantaminen niin nopeasti kuin kehitys sen sallii. Muun muassa innovaatiot ja kilpailijoiden toiminta saavat aikaan tilanteita, joiden seurauksena laatuvaatimukset nousevat uudelle tasolle. Virheettömyyttä tärkeämpää laatutyön kannalta on oikeiden asioiden tekeminen. Asiakas ei ole valmis maksamaan ylilaadusta, vaikka tuote olisi yrityksen näkökulmasta erinomaisen täydellinen. Asiakkaan toiveet ylittävä laatu ei kuitenkaan ole ylilaadua, jos laatu on se tekijä, jonka avulla yritys tavoittaa kilpailuedun. (Lecklin, 2006, 18-19.) Merkittävä kilpailuetu verrattuna muihin alalla toimijoihin, on Salon Klipsin kumppanuus s-ryhmän kanssa. Yhtä toimipistettä (Elo by Salon Klipsi) lukuun ottamatta yrityksen kaikki toimipisteet maksavat asiakasomistajille s-bonusta tuotteistaan ja palveluistaan. Yrityksen asiakaskunnasta suuri osa kirjaakin bonuksensa kampaamokäyntinsä yhteydessä, mutta yleensä bonus ei tunnu pelkästään olevan syy, vaan positiivinen lisäarvo yrityksen palveluiden käytölle. Kumppanuus s-ryhmän kanssa luultavasti jo itsessään viestii asiakkaille tietystä hinta/laatusosta ja asettaakin jonkinlaisia odotuksia lopputuloksen ja palvelun suhteen. Laatukäsikirja sisältää myös asiakastyytyväisyyskyselyn, jonka tarkoituksena on kartoittaa myös näitä olettamuksia.

Laatua voidaan kehittää ja määritellä pienelläkin joukolla, mutta sen tekemiseen tarvitaan koko henkilökunta. Esimiehen tehtävä on omassa yksikössään varmistaa laatujärjestelmän mukainen toiminta. (Hyppänen, 2007,92.)

4.1 Asiakaspalvelun merkitys kauneudenhoitoalalla

Parturi- kampaajan tarjoama palvelu tuotetaan lähes kokonaan asiakkaan läsnä ollessa ja vastaanottaessa sen. Tämä on alan erityispiirre, joka tulee ottaa huomioon kun suunnitellaan toimintatapoja ko. alalle. Yksittäisen asiakkaan saama palvelu ei ole koskaan sama kuin seuraavan asiakkaan saama samanlainen palvelu. Vaikka palvelun muut elementit säilyisivät ennallaan, asiakas saattaa toimia eri tavoin ja sosiaalinen suhde on erilainen. Palveluprosessien eroavuus aiheuttaa palvelujen johtamiselle haasteen: Kuinka pitää asiakkaille tuotetun ja tarjotun palvelun laatu tasaisena. (Grönroos, 2009, 81-82)

Työn teknisen laadun varmistaminen hiusalalla on oletettavasti ikuisuuskyseminen. Jokaisella työntekijällä ja alalla toimijalla on käsityksensä hyvästä laadusta, sekä oman työnsä laadusta. Yksi arvioi hyvänlaatuisen palvelutuotteen olevan asiakkaan toiveiden mukainen, vaikkei esimerkiksi väri väriopin mukaan olisi asiakkaalle sopiva. Toinen taas pitää laadukkaana vain teknisesti oikein toteutettua työsuoritusta. Kolmannelle tekijälle aika tuntuu olevan laadun tae ja asiakkaitakin löytyy varmasti jokaiseen kategoriaan. Kuten sanottu, työn teknistä laa-

tua on siis hankalaa mitata, mutta mahdollista kuitenkin arvioida. Salon Klipsin laatuohjelmassa on esitetty suunnitelma laadunvarmistusviikon, työn teknisen laadun parantamisen ja arvioinnin kehittämiseksi. Tavoitteena on, että kaikki toiminta, jokaisessa toimipisteessä olisi mahdollista pohjata koko ketjun toimintaa ohjaaviin arvoihin, tavoitteisiin ja strategiaan. Tämä tarkoittaa sitä, että ketjussa noudatetaan toimintaa ohjaavia sääntöjä ja ohjeita, korotetaan jo olemassa oleva osaaminen sekä puutteet osaamisessa, sekä asetetaan tavoitteet, millä tasolla työn teknisen laadun tulee olla, mitkä ovat vähimmäisvaatimukset sekä miten laatua tullaan tulosten pohjalta seuraavalla koulutuskaudella seuraamaan ja kehittämään. Jatkuvalla seurannalla, yhteistyöllä sekä taitojen aktiivisella jakamisella kehitetään palvelukulttuuria, joka kehittää asiakkaille tarjottavan palvelun laatua.

4.2 Onnistunut palvelu - tyytyväinen asiakas?

Palvelut ovat monista toimenpiteistä koostuvia prosesseja, jotka tuotetaan ja kulutetaan samanaikaisesti. Palvelut eivät siis ole konkreettisia asioita, joten laadunvalvontaa ja markkinointia on haastavaa toteuttaa perinteisin keinoin, koska ei ole ennalta tuotettua laatua, jota voisi valvoa ennen kuin palvelu on myyty ja kulutettu. (Grönroos, 2009, 79-80)

Tavarat ja palvelut eroavat toisistaan niin tuotannon, markkinoinnin kuin taloudenkin näkökulmista. Palvelutuotteet myydään eri tavalla kuin tavarat, ne ovat ikään kuin lupauksia ja sopimuksia. Tärkeää on, että vuorovaikutus palvelun tuottajan ja asiakkaan välillä sujuu odotusten mukaisesti, joten yrityksen tärkeimpiä toimia on henkilöstön koulutukseen panostaminen. Asiakas etsii konkreettisia todisteita laadusta vähentääkseen ostoon liittyvää riskiä. Tällaisia todisteita voivat olla henkilöstö, toimitilat, työvälineet, hinnat ja esitteet. (Bergström ym., 2011, 198)

Kilpailukykyä parantava laatu tarkoittaa koko liiketoiminnan parantamista, joka sisältää sekä toiminnan tehokkuuden että asiakaslähtöisen ajattelun. Laatujohtamisella pyritään kehittämään yrityksen toimia niin, että jokainen asia tuo lisäarvoa asiakkaalle. Palveluiden tuottamiseen osallistuvilla tekijöillä tulisi olla yhtenäinen käsitys siitä, millaista laatua tavoitellaan ja mistä palvelun laatu syntyy. Laatu tulisi siis yhdessä määritellä ja sen toteutuminen tulisi varmistaa sopimalla yhteisesti siihen johtavan toiminnan pelisäännöistä ja kriteereistä. (Viitala ym. 2010, 280-281) Salon Klipsin laatuohjelma sisältää dokumentit laatujohtamisen tueksi. Dokumenttien suunnittelun tavoitteena on ketjun toimipisteitä yhdistävän ohjeiston luominen, jota esimiesten olisi toiminnan suunnittelussa ja kehittämisessä vaivatonta käyttää ja joita yrityksen johdon olisi mahdollista koko yrityksen toiminnan suunnittelussa hyödyntää. Tällä hetkellä tietoa tulee monesta kanavasta, eri aikaan, jolloin kokonaiskuvan hahmottaminen ja eri toimipisteiden vertailu on haastavaa.

Yrityksen palvelukulttuurin luomisen apuvälineenä voidaan käyttää sisäistä markkinointia joka suppeasti määriteltynä tarkoittaa työntekijöiden kohtelemista asiakkaina. Sisäinen markkinointi auttaa parantamaan vuorovaikutteisen markkinoinnin tuloksellisuutta asiakaskeskeisten ja osaavien työntekijöiden avulla. Sisäisen markkinoinnin menestyksellisyys edellyttää markkinoinnin ja henkilöstöhallinnon toimimista yhdessä. Yleensä sisäisen markkinoinnin tavoitteena on palvelukulttuuria luodessa saada kaikki yrityksen työntekijät ymmärtämään ja hyväksymään paitsi yrityksen tuotteet, palvelut ja markkinointikampanjat, myös strategiat, toiminta-ajatus ja taktiikat. Koska palveluhenkiset johtamismenetelmät ja -taidot ovat palvelukulttuurin peruspilareita, on sisäisellä markkinoinnilla tärkeää luoda myönteisiä suhteita yrityksen ihmisten välille sekä saada myös esimiehet omaksumaankin palvelukeskeinen johtamistyylit. Lisäksi sisäisellä markkinoinnilla pyritään opettamaan kaikille työntekijöille palveluhenkisiä viestintä- ja vuorovaikutustaitoja. (Grönroos, 2009, 448-454)

Palvelukulttuurin ylläpitämisen näkökulmasta sisäisen markkinoinnin tärkeimpiä tavoitteita ovat uusien tuotteiden, palveluiden sekä markkinointikampanjoiden ja -toimien markkinointi työntekijöille ennen niiden markkinointia asiakkaalle, sekä varmistaa että työntekijät saavat jatkuvasti ajantasaista tietoa ja palautetta. Jotta sisäisellä markkinoinnilla saavutetaan haluttu lopputulos, on sitä pidettävä osana yrityksen strategista johtoa ja paitsi esimiesten ja toimihenkilöiden, on myös yrityksen ylimmän johdon osoitettava tukensa sisäisen markkinoinnin prosessille. Työntekijöiden kyvykkyys toimia yrityksen osa-aikaisina markkinoijina, riippuu johtajien tuesta ja rohkaisusta jota tarvitaan sitoutuneen palvelualltiuden ylläpitämiseksi. (Grönroos, 2009, 448-454)

4.3 Palvelun laadun merkitys asiakkaalle

Palveluntarjoajan on tärkeää ymmärtää asiakkaiden mahdollisia sumeita, eksplisiittisiä ja implisiittisiä odotuksia. Sumeat odotukset ovat asioita, joita asiakkaat eivät välttämättä osaa tietoisesti ilmaista. Asiakkaat kokevat vahvasti tarvitsevansa palvelua tai muutosta, ilman tarkkaa kuvaa siitä, mikä täyttäisi heidän tarpeensa. Jos palveluntarjoajan tarjoama palvelu ei täytä odotuksia, asiakkaat ovat tyytymättömiä. Palvelun tuottajan tulisi tiedostaa sumeat odotukset ja pyrkiä saamaan ne julki, jotta palvelu olisi tyydyttävä. Asiakkaat odottavat että palveluntarjoajat täyttävät myös implisiittiset, hiljaiset odotukset. Hiljaisten odotusten täyttäminen on asiakkaille usein niin ilmeistä, ettei niitä koskaan ilmaista ääneen ja niiden olemassaolo tulee esille vasta kun palvelu ei täytä niitä ja asiakas pettyy. Kun asiakkaat tottuvat tiettyyn laatutasoon, joistakin alun perin julki lausutuista odotuksista tulee hiljaisia. Asiakkaat eivät ajattele näitä odotuksia enää ja niin kauan kuin palvelu sujuu entiseen tapaan, ongelmiakaan ei ilmene. Jos palveluntarjoajan uusi asiakaspalvelija suorittaa tehtäviä eri tavalla kun asiakas on tottunut, asiakas saattaa pettyä. Näin hiljaiset odotukset muuttuvat julki lausutuiksi. (Grönroos, 2009, 133-135.)

Edellä on kuvattu tyypillinen asiakastilanne missä tahansa parturi- kampaamossa. Kuten jo aiemmin todettiin, asiakkailla on usein tietoa siitä, millaista lopputulosta tai palvelua he tulevat parturi-kampaamosta hakemaan. Joskus asiakkaan odotukset ovat asiakkaan näkökulmasta niin ilmeisiä, etteivät he koe tarpeelliseksi avata odotuksiaan asiakaspalvelijalle. Parturi-kampaajalta vaaditaan kykyä kartoittaa odotuksia: millaista lopputulosta odotetaan, paljonko muutosta saa tapahtua, onko jotain mitä ei saa tehdä, tuotetta tai välinettä jota ei saa käyttää, rajoittavia tekijöitä (kuten arpia tai luomia) tai asiakkaan omiin kokemuksiin perustuvia huomioita. Parturi-kampaajan on myös työssään hyvä muistaa, että asiakas on se, joka palvelutuotetta kotonaan kuluttaa, omat mielipiteet ja näkemykset on syytä esittää harkiten sekä ammattilaisen näkökulmasta perustellen.

Eksplisiittiset, julki lausutut odotukset ovat niitä, jotka asiakas odottaa automaattisesti täytettävän. Osa näistä odotuksista voi kuitenkin olla epärealistisia. Palveluntarjoajan rooli on auttaa asiakasta muokkaamaan näitä odotuksia realistisemmiksi. Tällöin todennäköisyys asiakasta tyydyttävästä laadusta kasvaa. Myös palveluntarjoajan epämääräiset palvelulupaukset voivat joskus johtaa epärealististen asiakasodotusten muodostukseen. Epämääräiset lupaukset ovat vaikeita, koska asiakas voi uskoa että palveluun sisältyy jotain sellaista, mitä siihen ei todellisuudessa sisälly. (Grönroos, 2009, 133-135.) Esimerkki eksplisiittisestä odotuksesta voisi olla, että asiakas odottaa hiustenpesun kuuluvan leikkauksen hintaan, vaikka todellisuudessa pesusta veloitetaan palveluhinnaston mukainen maksu. Tällöin asiakkaalle on selvitettävä, mistä hinta koostuu ja perusteltava, miksi esimerkiksi likaiset hiukset on pestävä, vaikka pesusta lisäkuluja aiheutuukin.

Laatu, joka täyttää asiakkaan odotukset, muttei ylitä niitä, kelpaa asiakkaalle muttei saa asiakasta välttämättä kertomaan kokemuksistaan ystävilleen tai työtovereilleen. Hyvä laatu saattaa saada aikaan asiakkaassa syvemmän kiinnostuksen jatkaa kanssakäymistä palveluntarjoajan kanssa ja kertoa saamastaan laadukkaasta palvelusta muillekin. Myönteisistä kokemuksista asiakkaat puhuvat mielellään. (Grönroos, 2009, 142.) Hiusalalla asiakassuhteiden jatkuvuus takaa yrityksen menestyksen vuodenajasta toiseen, sekä talouden hyvinä, että huonoina aikoina. Uusasiakashankinta on tärkeää ja ajankohtaista varsinkin uusien toimipisteiden tai työntekijöiden kohdalla, mutta tärkeää on myös hoitaa kanta-asiakassuhteita pitämällä olemassa olevat asiakkaat tyytyväisinä yrityksen tuotteisiin, palveluun sekä niiden laatuun. Christian Grönroos on kirjassaan Palvelujen johtaminen ja markkinointi määritellyt laadukkaaksi koetun palvelun seitsemän kriteeriä seuraavasti:

1	<p>Ammattimaisuus ja taidot</p> <p>Asiakkaat ymmärtävät, että palveluntarjoajalla on sellaiset tiedot ja taidot, järjestelmät ja fyysiset resurssit, jotka tarvitaan heidän ongelmiansa ammattitaitoiseen ratkaisuun.</p>
2	<p>Asenteet ja käyttäytyminen</p> <p>Asiakkaat tuntevat, että asiakaspalvelijat kiinnittävät heihin huomiota ja haluavat ratkaista heidän ongelmansa ystävällisesti ja spontaanisti.</p>
3	<p>Lähestyttävyys ja joustavuus</p> <p>Asiakkaat tuntevat, että palveluntarjoajan sijainti, aukioloajat, työntekijät ja järjestelmät ovat suunniteltu ja toimivat niin, että palvelu on helppo saada ja että yritys on valmis sopeutumaan asiakkaan vaatimuksiin ja toiveisiin joustavasti.</p>
4	<p>Luotettavuus</p> <p>Asiakkaat tietävät, että mitä tahansa tapahtuu, he voivat luottaa palveluntarjoajaan ja sen työntekijöiden lupauksiin ja asiakkaan etujen mukaiseen toimintaan.</p>
5	<p>Palvelun normalisointi</p> <p>Asiakkaat ymmärtävät että kun jokin menee pieleen, tai tapahtuu jotain odottamatonta, palveluntarjoaja ryhtyy heti toimenpiteisiin hallitakseen tilanteen ja löytääkseen uuden, hyväksyttävän ratkaisun.</p>
6	<p>Palvelumaisema</p> <p>Asiakkaat tuntevat, että fyysinen ympäristö tukee myönteistä kokemusta.</p>
7	<p>Maine ja uskottavuus</p> <p>Asiakkaat uskovat, että palveluntarjoajan tiimiin voi luottaa, että palveluntarjoaja antaa rahalle vastineen ja sillä on sellaiset suorituskriteerit ja arvot, jotka asiakas voi hyväksyä.</p>

Taulukko 1: Laadukkaaksi koetun palvelun seitsemän kriteeriä (Grönroos, 2009, 122)

4.4 Palvelun laatu yrityksen toiminnassa

Ennen palvelun laadun seurantaan, tulisi pystyä selvittämään asiakkaiden ja yhteistyökumppaneiden odotukset. Näihin odotuksiin vaikuttavat aikaisemmat kokemukset ja muilta ihmisiltä ja mainonnasta saatu kuva yrityksestä. Parempia palvelukokemuksia voidaan luoda parantamalla palvelun määrää, palvelutapaa ja - ympäristöä sekä saatavuutta. Kokonaisuudessa on tärkeää kiinnittää huomiota sekä tekniseen että toiminnalliseen laatuun ja palvelun määrän ja laadun tulee vastata asiakkaan odotuksia ja ennen kaikkea tarpeita. Palveluiden konseptointi on palvelun laadunvarmistuksen apuväline. Se voi sisältää mm. määrittelyn siitä, millaiseen palveluun pyritään ja miten palvelutapahtumat käytännössä toteutuvat. Liian tiukalla konseptoinnilla voi olla myös negatiivisia seurauksia koska hyvä palvelu on kuitenkin myös yksilöllistä, eikä sen standardisointi näin ollen ole yksiselitteistä. (Bergström ym., 2011, 190-191)

Asiakailta ja kumppaneilta olisi hyvä saada jatkuvasti palautetta ja kehittämisehdotuksia ja palvelusta pitäisi saada sekä kielteistä että myönteistä palautetta. Palvelusta saatu palaute pitää saattaa myös henkilöstön tietoon, jotta heikkoudet ja vahvuudet tiedostetaan myös käytännön tasolla. Näin tuetaan myös sisäistä markkinointia. Asiakkaille palautteenannon kanavia voivat olla puhelin, henkilökohtainen kontakti tai palautelomakkeet. (Bergström ym., 2011, 191) Laatuksikirjasta löytyvät luonnokset sekä asiakastyytyväisyyskyselyyn, että yhteistyökumppaneille suunnattuun kyselylomakkeeseen. Palautetta asiakas- ja yhteistyökumppanuudesta on tarkoitus kerätä kerran vuodessa. Asiakastyytyväisyyttä mitataan jokaisessa toimipisteessä erikseen, kun yhteistyökumppanuuden sujuvuutta tiedustellaan koko ketjun nimissä.

Palvelun laatua voidaan mitata erinäisillä menetelmillä ja laatumittauksissa voitaisiin tutkia esimerkiksi varustusta (toimitilat, laitteistot, lomakkeet, opasteet), luotettavuutta (palvelun suorittaminen luvatusi, virheettömyys), palvelualttiutta ja nopeutta (palveluhalukkuus, asiakkaan palvelemiseen käytetty aika, asiakkaan informoiminen), uskottavuutta ja kohteliaisuutta (asiantuntemus, täsmällisyys, luottamuksellisuus) sekä kykyä eläytyä asiakkaan asemaan, empatiaa (palvelun yksilöllisyys, asiakkaan tarpeiden ja edun ymmärtäminen). Näiden lisäksi voidaan seurata yleistä asiakastyytyväisyyttä sekä asiakaspalautteita. (Bergström ym., 2011, 192-193.)

4.5 Virhe palvelussa -Reklamaatiot ja palvelun normalisointi

Yksi tapa käsitellä palvelussa tapahtuvia virheitä on pyytää asiakasta tekemään reklamaatio. Reklamaatioiden käsittelyllä on merkittävä vaikutus siihen, mitä mieltä asiakas on yrityksen palvelukeskeisyydestä. Palvelun normalisointi on palvelukeskeinen tyyli hoitaa reklamaatioti-

lanteet. On tärkeää että epäonnistuneen palvelukokemuksen saaneet asiakkaat kokevat heitä kohdeltavan normalisointitilanteessa oikeudenmukaisesti. (Grönroos, 2009, 159-160.)

Laatuongelmien ja palvelussa esiintyvien puutteiden havaitseminen on organisaation vastuulla. Asiakkaan tulisi joutua tekemään reklamaatio vain, jos yritys ei ole huomannut ongelmaa. Reklamaation tekemisen tulisi olla vaivatonta, jotta puutteet voidaan yrityksessä havaita ja niistä voidaan oppia. Korjaukset tulisi tehdä mahdollisimman nopeasti ja hyvitys pitäisi myöntää asiakkaalle mielellään heti. Suuri hyvitys ja myönteinen mielikuva tapahtuneesta voi edesauttaa asiakassuhteen jatkuvuutta ja ennaltaehkäistä kannattavan asiakkaan menettämistä. Lyhyen aikavälin häviö pitkän aikavälin voiton turvaamiseksi voi siis olla usein järkevää. Varsinaisen virheen korjaamisen lisäksi tulee kiinnittää huomiota asiakkaan tunneperäisiin reaktioihin. Näihin tulee anteeksipyyntö ja pahoittelun ohessa kiinnittää huomiota ensimmäiseksi ja asiakkaille on korvattava myös tappiot, joita he kokevat kärsineensä. Suunnitelmallisen normalisointijärjestelmän toimeenpanijoina voivat toimia valtuuksia saaneet työntekijät, kuten esimiehet. (Grönroos, 2009, 161-162.)

Salon Klipsin laatukäsikirjaan on suunniteltu seurantalomake myös reklamaatioille. Kaavake tulee käyttöön ketjun jokaisessa toimipisteessä ja se helpottaa paitsi reklamaatioiden lukumäärän seuranta, myös niiden tekemistä. Reklamaatiokaavakkeeseen määritellään muun muassa syy asiakkaan tyytymättömyyteen, sekä suunnitellut korjaus/hyvitystoimenpiteet. Näin saadaan dokumentoitua tietoa siitä, millaisia virheitä töissä ilmenee, kuinka usein ja millaisilla toimenpiteillä virheet on korjattu. Näin voidaan laskea kuukausi- ja vuositasolla reklamaatioista aiheutuneet kustannukset sekä saadaan konkreettista tietoa koulutustarpeista työntekijöiden keskuudessa.

5 Laatu järjestelmät käytännön työssä

Usein laatujohtamisen apuna käytetään laatu järjestelmää, joka sisältää dokumentoidun laatutason määrittelyn sekä ohjeet siitä, miten laatutaso saavutetaan. Laatu järjestelmään voivat kuulua seuraavat osa-alueet: laatu politiikka eli yleiset periaatteet, laatu käsikirjan dokumentointi, järjestelmän sertifiointi eli laatua koskevan virallisen todistuksen hankkiminen, laatu suunnitelmat sekä laadunvarmistus ja laaduntarkastus. (Viitala ym. 2010,282.)

Laatu järjestelmän sisäänajo ja pätevyiden saavuttaminen vaatii yritykseltä paljon pitkäjänteistä ja systemaattista kehitys- ja koulutustyötä sekä johdon sitoutumista. Laatu työ aiheuttaa kustannuksia, mutta ajan myötä se palauttaa hintansa tehokkaampana tuotantona ja uusina ostotapahtumina. Merkittävin osuus laatu työssä on kuitenkin henkilöstön asennemuokkauksella ja koulutuksella, jonka avulla konkreettiset laadunparannustavoitteet ja -projektit toteutuvat. (Viitala ym. 2010,282-283.)

Salon Klipsin laatukäsikirja on ensimmäinen yrityksen laadunkehitysdokumentti. Laadunkehitystarpeet ja -toimenpiteet on määritelty koko ketjun kehittämisen näkökulmasta. Prosessista on tarkoituksella jätetty pois järjestelmän sertifiointitoimenpiteet. Tarkoituksena on ollut luoda järjestelmä, jota on vaivatonta soveltaa käytännön liiketyöhön ja jolla olisi konkreettista vaikutusta esimiestyöhön sekä laadukkaaseen ulkoiseen ja sisäiseen toimintaan yrityksessä.

5.1 Laatu osana johtamisjärjestelmää

Johtamisen kehittäminen on vaikeaa, jos yrityksessä ei ole kokemusta erilaisesta johtamisesta. Johtamisen kehittämisessä onnistuminen vaatii kokemusta erilaisista tiimeistä, yhteistyömalleista, johtajuustilanteista sekä yrityskulttuureista. Jos yrityksessä on vain vähän kokemusta näistä asioista, ja kokemukset perustuvat lähinnä samankaltaisiin liiketoimintoihin ja tilanteisiin, johtamisen kehittäminen voi olla haastavaa, jopa mahdotonta. (Isoaho, 2007, 26)

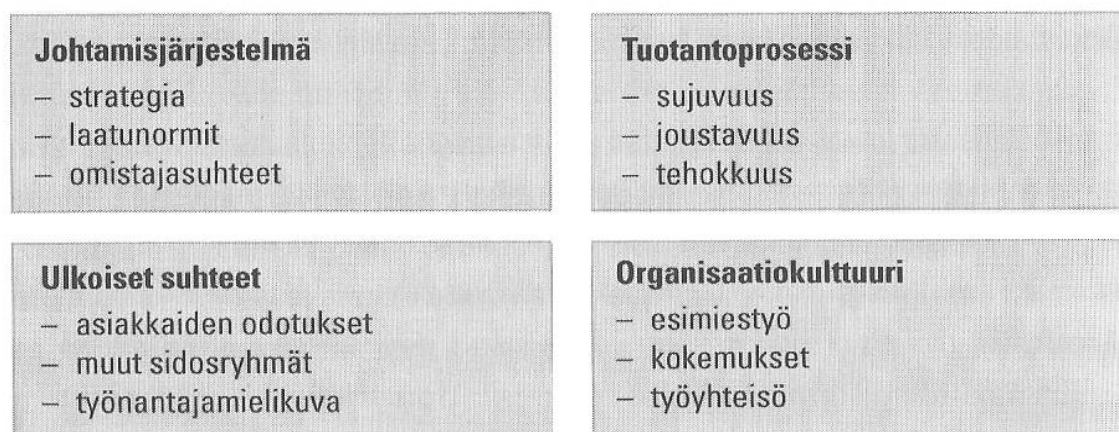
Laatujärjestelmän laatimisen jälkeen esimiehet huolehtivat laatujärjestelmien mukaisesta toiminnasta yrityksessä. Jotta esimies osaa toimia järjestelmän asettamien toimintaperiaatteiden mukaisesti, hänen on tunnettava järjestelmä ja sen määritykset. Esimiehen on kannustettava ja motivoitava henkilöstöä laatujärjestelmän mukaiseen toimintaan sekä seurattava ja arvioitava sitä järjestelmien näkökulmasta, tavoitteena toiminnan jatkuva kehittäminen. Myös uusia henkilöitä perehdytettäessä on kerrottava laatujärjestelmistä ja niiden edellyttämistä käytänteistä. (Hyppänen, 2007, 88-89.)

Palvelun laadunkehittämisprosessin ensimmäinen tehtävä on kehittää asiakaskeskeisiä palveluajatuksia, jotka ohjaavat laatua synnyttäviä voimavaroja ja toimia. Osana laadun johtamista pidetään ulkoisen markkinointiviestinnän johtamista, joka osaltaan vaikuttaa asiakkaiden odotuksiin. Ostajan ja myyjän välisen kanssakäymisen, palvelun teknisen laadun, lopputuloksen hallinta on osa palvelukokemusta. (Grönroos, 2009, 156-158.)

Ratkaisevin keino saavuttaa erinomainen palvelun laatu ja kilpailuetu perustuu usein asiakaspalvelijoiden kohteliaisuuteen, joustavuuteen, palveluhalukkuuteen ja heidän kykyynsä sekä haluunsa toimia osa-aikaisina markkinoijina. Jatkuva sisäinen markkinointi onkin tärkeä osa laadun kehitys- ja johtamisohjelmaa. Laatuohjelmaan tulisi sisällyttää myös palvelumaisen, fyysisten resurssien sekä tietotekniikan hallintaohjeet, joiden puutteellisuudella saattaa olla vaikutus ostajan ja myyjän välisen vuorovaikutuksen kokemiseen. Myös asiakkaat tulisi huomioida laadun johtamisohjelmaa luotaessa. Jos asiakkaat eivät osaa tai halua toimia palveluntarjoajan odotusten mukaisesti, voi palvelun laatu laskea. Myös muiden asiakkaiden negatiivisia vaikutuksia kuten ikävää ilmapiiriä tai jonoja on vältettävä, sekä on pyrittävä vält-

tämään asiakkaiden yhteensopimattomuudesta aiheutuvia ongelmia. (Grönroos, 2009, 156-158.)

5.2 Laatu osana käytännön työprosesseja



Kuva 1: Organisaation laadun osatekijät

Prosessilla tarkoitetaan toimintojen kokonaisuutta, joka johtavat toivottuun lopputulokseen. Parturi-kampaamoyrityksen toiminnasta voitaisiin kuvata useitakin eri prosesseja.

Veli-Pekka Moisalo kuvaa kirjassaan ”Uusi HR-arjen henkilöstöjohtamista” oheisella kuviolla organisaation erilaisuuden torjunnan tai hyväksynnän mekanismeja. Laatutyöstä puhuttaessa kyseistä kuviota voidaan käyttää myös laadukkaan toiminnan osatekijöiden kuvaamiseen. Laadukas toiminta sisältää selkeän johtamisjärjestelmän, jossa kuvattuna on yrityksen strategia, laatonormit sekä omistajasuhteet. Tuotantoprosessin on oltava sujuva, joustava ja tehokas. Asiakkaiden odotukset vastaavat yrityksen ulkoista imagoa, josta tietoa saavat myös muut sidosryhmät ja joka vaikuttaa myös työnantajamielikuvaan. Organisaatiokulttuurista muodostuu toimintatavat esimiestyölle ja työyhteisöön ja näiden pohjalta ohjautuvat kokemukset ja mielipiteet yrityksestä ja sen toiminnasta.

6 Laadun kehittäminen yrityksessä

Laadun on perustuttava asiakkaiden subjektiivisiin tarpeisiin, eikä siitä voi yritysjohto yksinään päättää. Palveluissa tuotantoprosessin lopputulos, prosessin kokeminen ja vuorovaikutustilanteet ovat osa kokonaislaatua. Tämä toiminnallisen laadun ulottuvuus voi olla yhtä tärkeä, jopa tärkeämpi kuin lopputuloksen tekninen laatu. Jotta hyvin suunniteltu laatu konkretisoituu yrityksen toiminnassa, täytyy laadun suunnittelun ainakin osittain tapahtua siellä, missä asiakas tapaa palveluntuottajan. Laatuun vaikuttaa lähes jokainen yrityksen työntekijä ja laatu kärsii jos kuka tahansa epäonnistuu asiakaskontaktissa tai taustatehtävissä. Tästä syystä

jokaisen organisaation toimijan on osallistuttava laaduntarkkailuun ja -varmistukseen. (Grönroos, 2009, 154-155.)

Asiakkaan kokemaan laatuun liittyy vahvasti ulkoisella markkinoinnilla luotu mielikuva, joka voi osaltaan heikentää palvelun laatumielikuvaa. Jos markkinoinnilla luvataan asiakkaille liioja, syntyy odotuksia joita ei kyetä täyttämään, jolloin koettu laatu on huono. Ulkoinen markkinointi ja markkinointiviestintä on siis suunniteltava laadun parantamisesta vastuussa olevien tahojen kanssa, jotta ulkoisen markkinoinnin kielteisiltä vaikutuksilta voidaan välttyä. (Grönroos, 2009, 154-155.)

Hyvä työsuoritus koostuu eri elementeistä. Kaksi niistä on halu ja kyky tehdä töitä, kolmantena mahdollisuus tehdä töitä. Kyky tehdä työtä vaatii ammattitaitoa ja terveyttä, mahdollisuus tehdä töitä vaatii sopivan fyysisen ympäristön sekä oikeanlaista johtamista ja esimiestyötä ja halu tehdä työtä sisältää motivaatiota ja työtyytyväisyyttä. Näiden elementtien summa kertoo työn tehokkuudesta ja ne kaikki vaaditaan hyvään työsuoritukseen. Näille elementeille ei kuitenkaan voida asettaa mitään tavoitearvoja, koska mitään työsuoritusta ei voi ohjata täsmälleen saman kaavan mukaan. (Moisalo, 161-162)

6.1 Palvelun laadun kehittäminen

Palveluiden tuotteistaminen merkitsee olemassa olevien toimintojen määrittelyä, systematisointia ja ainakin osittaista vakiointia, joka voi kohdistua yrityksen sisäisiin tai asiakkaalle näkyviin prosesseihin. Tuotteistaminen parantaa laatua, tuottavuutta ja asiakkaan saamaa hyötyä ja näin ollen myös yrityksen kannattavuus paranee. Tuotteistamisen perustana on määrittää millaisia asiakkaita tavoitellaan, millaisia palveluita tarjotaan ja tuotetaan, miten ne tuotetaan ja mitkä ovat yrityksen resurssit ja osaaminen. Kehittämisen kohteet voivat olla tavaroiden kehittämiskohteiden kaltaisia: Nykyisen palvelun parannus tai ilmeen muutos, tarjoaman laajennus ja kokonaan uuden palvelun kehittäminen. (Bergström ym., 2011, 220-221)

Palvelun konkretisoinnilla tarkoitetaan niitä keinoja, joilla viestitään aineettomasta palvelulupauksesta näkyvien elementtien avulla. Palvelusta viestivät esimerkiksi esitteet ja toimitilat, laadusta viestii osaltaan myös palvelun hinta. Palvelun vakiointia voidaan käyttää myös hinnoittelun tehostamiseen, jolloin asiakas tietää mitä hän saa rahalleen vastineeksi. Palvelun kehittämisprosessiin kuuluu olennaisesti myös seuranta. Onnistuneen tuotteistamisen tuloksena laatu paranee kun asiakkaan tarpeet tunnetaan, odotuksiin vastataan ja palveluprosessin hallinnan myötä myös yrityksen tuottavuus kasvaa. Tuotteistamisella voidaan lisätä asiakkaan kokemaa arvoa ja parantaa kannattavuutta. Koettua laatua voidaan mitata asiakastytyväi-

syystutkimuksilla ja palvelun menekki ja reklamaatioiden määrä kertovat myös osaltaan tavoitteiden saavuttamisesta ja yrityksen tilanteesta. (Bergström ym., 2011, 222)

6.2 Osaamisen laadun kehittäminen

Henkilöstön osaamisen tulee tyydyttää markkinoiden ja liiketoiminnan tarpeita. Se vaatii oikeita tietotaitoja ja valmiutta parantaa ammattitaitoaan muuttuvien olosuhteiden mukaan. Ammatillisen ydinosaamisen lisäksi tarvitaan liiketoiminta-, ihmissuhde- ja johtajuusosaamista joka sisältää kykyä kartoittaa asiakastarpeita, projektiosaamista, ongelmien ratkaisutaitoja, markkinointiviestinnän tuntemusta, neuvottelutaitoa, sekä prosessien hahmottamista. (Lecklin, 2006, 347-348.)

Osaamisen kehittämisessä koulutuksella on tärkeä rooli, joten se on suunniteltava yrityksen tarpeet ja tilanne huomioon ottaen. Sisäisen koulutuksen lisäksi on pyrittävä hyödyntämään myös ulkopuolisia resursseja. Pienillä yrityksillä tämä onkin pääasiallinen vaihtoehto, joka tarjoaa vertaistukea toisten yritysten edustajilta, jotka mahdollisesti pohtivat samankaltaisia ongelmia. Koulutuksen pitää olla tavoitteellista ja sen tehokkuutta on kyettävä mittaamaan. Menettyjen työpäivien ja koulutuskustannusten sijaan on mitattava aikaansaannoksia kuten laatua, kehitysohjelmien toteutumista sekä kehitysideoita. Eriäviin toimenkuviin voidaan assosoida koulutusohjelma tehtävän vaatiman osaamisen hankkimiseksi. Yrityksellä voi esimerkiksi olla yhteistyötä yliopistojen ja ammatillisten oppilaitosten kanssa henkilöstön vapaaehtoisen opiskelun kannustamiseksi. Tällä panostuksella voidaan saada valmiuksia uusien tehtävien hallintaan sekä tavoiteltuun monitaitoisuuteen. (Lecklin, 2006, 225.)

Organisaation sisäisissä koulutuksissa voidaan keskittyä tiettyyn teemaan, asioihin jotka ovat organisaation kannalta keskeisimpiä sisältöjä. Sisäisten koulutustapahtumien etuna on, että niissä voidaan puhua avoimesti oman organisaation käytännöistä. Kouluttajina voidaan käyttää joko omia tai ulkopuolisia kouluttajia. Tilaisuudet voivat olla esimerkiksi luentoja tai niissä voidaan käyttää osallistujia aktivoivia menetelmiä. Ulkopuolisissa koulutuksissa ja seminaareissa etuna on verkostoitumismahdollisuus ja erilaisten organisaatioiden käytäntöihin tutustuminen. (Hyppänen, 2007, 111-112.)

Työntekijöiden erilaiset taustat koulutuksen ja osaamisen osalta tuovat erilaisuutta työyhteisöön. Toimivassa työyhteisössä kannustetaan erilaisen osaamisen jakamiseen. Osaamista voidaan jakaa esimerkiksi jakamalla koulutusmateriaali työntekijöiden keskuudessa tai raportoidulla koulutuksesta muille työyhteisön jäsenille. (Hyppänen, 2007, 118-119.) Salon Klipsin esimiesten näkökulmasta erityyppisten ja -ikäisten työntekijöiden vaikutus kanta-asiakassuhteiden syntyyn on yritykselle merkittävä voimavara, joka sekä kehittämistoiminnassa että rekrytointitilanteissa olisi syytä huomioida. Myös koulutuksen monipuolisuus sekä opit-

tujen taitojen jakaminen nousivat esille keskustelussa, kun esimiehiltä kysyttiin yrityksen kehittämistarpeita.

Osaamisen kehittäminen on kehityskeskusteluun kuuluva ala ja kehittämissuunnitelman laatimiseen vaikuttavat eri osatekijät. Suunnitelmaan vaikuttaa mm., ovatko kehittämiskohteet yksilöitä vai tiimejä, missä tehtävässä osaamisen puute on kaikkein kriittisin ja kuka on kehityskeskusteluissa tuonut esille kehittymishalukkuuttaan. Kehittämissuunnitelmissa otetaan kantaa asioihin joissa halutaan kehittyä, siihen mikä on tavoiteltava osaamistaso ja mitä aiotaan tehdä päämäärien saavuttamiseksi. Lisäksi määritellään ketkä toimintaan osallistuvat, mikä on aikataulu, miten tuloksia seurataan ja keitä ovat vastuuhenkilöt sekä paljonko on kehittämisbudjetti. Suunnitelmien mukaiset operaatiot aikataulutetaan ja määrätään vastuuhenkilöt, jonka jälkeen edetään suunnitelmien mukaan. Esimiehen rooli on motivoida kehitymisessä ja mahdollistaa kehitys työtehtävien kannalta. (Hyppänen, 2007,116.)

Osaamisen kehittämistä tärkeämpi asia on huolehtia osaamisen hyödyntämisestä liiketoiminnan tarpeisiin ja vaatimuksiin. Osaamista on hyödynnettävä niin, että yksilöiden osaamisesta tulee koko organisaation osaamista. Myös osaamisen kehittymistä ja hyödyntämistä tulee seurata ja saavutettuja tuloksia arvioida. (Hyppänen, 2007,124.)

7 Toiminnallinen osuus, Laatukäsikirja

Laatukäsikirjan tavoitteena on Salon Klipsi -kampaamoketjun laadun parantaminen, sekä toiminnan tehostaminen ja samankaltaistaminen ketjun erillisissä yksiköissä. Laatukäsikirjan kohderyhmänä ovat ensisijaisesti ketjun liikkeenhoitajat sekä yritysjohto, mutta käsikirjan mukaisten toimien odotetaan heijastuvat myös työntekijöiden työolosuhteisiin sekä asiakaspalvelutilanteiden ja lopputulosten laatuun. Käsikirjan mukaisilta toimilta odotetaan myös yritykselle konkreettista markkinointi- ja kilpailuetua, verrattuna muihin alalla toimiviin, saman kokoluokan yrityksiin. Laatukäsikirjassa esiteltyjen osa-alueiden kehittämisen avulla pystytään tarjoamaan asiakkaille entistä parempia palvelukokonaisuuksia sekä työntekijöille mieluisa työympäristö, jossa viihdytään pitkään.

Laatukäsikirja on luotu hyvin käytännönläheisellä tasolla, jotta järjestelmän monimutkaisuus ei ole sen käytön esteenä. Kehitettäviä aihealueita ja prosesseja olisi jokaisessa ketjun toimipisteistä ollut varmasti paljon, mutta tässä työssä keskitytään laadunparantamistoimiin koko ketjun toimintojen kehittämisen näkökulmasta. Aiheen rajausta tuntui haastavalta ja käsikirjan sisältö muokkautui suunnitteluprosessin eri vaiheissa, yhteistyössä yrityksen markkinointi- ja kehityspäällikön kanssa.

7.1 Laatukäsikirjan sisältö

Käsikirjan avulla pyritään esittelemään yrityksen johtoryhmälle ja esimiehille yrityksen ja sen yksiköiden toiminnan kannalta, laadunparantamisen perustoimia ja dokumentteja, jotka auttavat organisaation järjestelmällisessä kehittämisessä. Laatukäsikirjan ytimen, tärkeimmän sisällön muodostavat toiminnan kehittämisen tukena toimivat dokumentit, jotka ensisijaisesti on suunniteltu esimiesten täytettäväksi. Laatukäsikirjan sekä lomakkeiden ulkoasu on selkeä ja yksinkertainen, tärkeintä on saada kerättyä juuri sitä tietoa, mistä on hyötyä laadunkehittämisen näkökulmasta.

Laatukäsikirjan ensimmäinen luku esittelee laatukäsikirjan sisällön, tavoitteet sekä tarkoituksen, niin johtoryhmän, työntekijöiden kuin asiakkaidenkin näkökulmasta. Toisessa luvussa esitellään Salon Klipsin palvelun laatukriteerit, strategiset tavoitteet, brändi-imago ja siihen sisältyvät osa-alueet, tärkeimmät markkinointikeinot sekä määritellään Salon Klipsi- ketjun laatua. Yrityksen laatu politiikkaa, arvoja sekä asiakkaiden odotuksia ja organisaatorakennetta kuvataan toisen luvun pohdintaosuudessa. Ennen varsinaista kehittämisosuuutta, on yrityksen toiminnasta esitelty laadunkehittämistoiminnan kannalta yrityksen tärkeimpiä prosesseja, jotta laadunkehittämistarpeet olisi helppo hahmottaa ja kytkeä osaksi yrityksen toimia. Tällaisia laatukäsikirjassa kuvattuja prosesseja ovat muun muassa tuotantoprosessi, strategiaprosessi sekä motivointiprosessi.

Laatukäsikirjan kolmannessa luvussa käsitellään yrityksen potentiaalisia ja tarpeellisia kehittämisen kohteita. Kehittämisen kohteet on valittu liikkeenhoitajan näkökulmasta, kuitenkin koko yrityksen etua sekä henkilöstön viihtyvyyttä ajatellen. Kehittämisen kohteissa on mainittu erinäisiä dokumentteja, esimerkiksi koulutusrekisteri ja fiiliskysely, jotka löytyvät jokaisen kehittämiskohteen esittelytekstin perästä. Kaavakkeet, kaikki paitsi koulutusrekisteri, on suunniteltu niin, että täyttäminen tapahtuu ensisijaisesti käsin. Tarvittaessa kaavakkeista tehdään myös sähköisesti täytettävät versiot. Tavoitteena on pääasiassa demonstroida, mitä osa-alueita ja kysymyksiä ko. kaavakkeet voisivat laadunkehittämisen näkökulmasta sisältää.

Kehittämisen kohteet ja lomakkeet muodostavat käsikirjan oleellisimman sisällön. Käsikirjaan valitut kehittämisen kohteet ovat koulutusrekisterin ja koulutuksen suunnittelu, laaduntarkkailu, kuukausipalaverit, esimiesten palaverit, ylityöjärjestelmä, toimipistekohtaiset toimintaohjeistukset, työvuorosuunnittelu, reklamaatiot, kehityskeskustelut, työntekijöiden oppisopimuskoulutus ja oppisopimuksen ohjaajana toimiminen, motivointiprosessiin liittyvä fiiliskysely ja henkilöstökysely, asiakastytyväisyyden varmistaminen asiakastytyväisyyskyselyn avulla, yhteistyökumppanuuksien kehittäminen, haastattelut irtisanomistilanteissa sekä toimipistekohtainen kehittämissuunnitelma. Jokainen osa-alue on esitelty käsikirjassa omassa luvussaan, joka sisältää kuvauksen tämänhetkisestä tilanteesta sekä esitetyistä toimista ja

tehdystä lomakkeista. Käsikirjan laajuus on 40 sivua ja sitä on mahdollista laajentaa tarpeen mukaan.

7.2 Lomakkeet ja niiden sisältö

Käsikirjassa on luotuna lomakemallit koulutusrekisterille (sähköinen lomake), laatupäivän palautteenannolle, laaduntarkkailuviikolle, kuukausipalaverille, esimiesten tiimipalaverille, reklamaatiolle, kehityskeskustelulle, fiiliskyselylle, henkilöstökyselylle, asiakastyytyväisyyden tutkimiseen, yhteistyökumppanuuksien toimivuuden kartoittamiseen, lähtöhaastatteluun sekä toimipisteen kehittämissuunnitelmaan. Tässä luvussa esitellään osa kaavakkeista, jotta käsikirjan sisällön hahmottaminen on mahdollista.

7.2.1 Koulutusrekisteri

Yrityksessä, jossa työntekijöiden määrä on yli 29, on laadittava vuosittain henkilöstösuunnitelma ja koulutustavoitteet työntekijöiden ammatillisen osaamisen ylläpitämiseksi ja edistämiseksi. (Yhteistoimintalaki, työ- ja elinkeinoministeriö, 2013) Salon Klipsissä koulutukset koostuvat pääasiassa ulkopuolisten tahojen, kuten yhteistyökumppaneiden järjestämistä koulutuksista. Koulutusrekisterin tavoitteena on helpottaa koulutusten sekä koulutusbudjetin toteutumisen seurantaa ja tallettaa tiedot samanlaisessa muodossa jokaisen toimipisteen osalta.

Koulutusrekisteriä on tarkoitus täyttää sähköisesti, jotta tietojen muokkaaminen ja niiden tarkasteleminen on mahdollista helposti, missä vain, milloin vain. Lomakkeelle kirjataan työntekijän nimi, käyty koulutus ja koulutuksen hinta niille osoitetuille paikoille. Ohjelma laskee taulukkoon syötetyt tiedot ja näin ollen koulutusbudjettia on helppo seurata koulutuskauden aikana.

(Liite 1)

7.2.2 Laatupäivän palaute

Laadunkehittämisprosessin osana on laatukäsikirjaan tehty suunnitelma laaduntarkkailupäivän osalta. Päivän jälkeen laadunvarmistustiimi kokoaa jokaisesta toimipisteestä raportin, jossa kartoitetaan kehittämisen kohteet toimipisteessä, sekä esimerkillisesti hoidetut asiat. Näin saadaan ensikäden tietoa siitä, mitä kentällä tapahtuu ja ovatko toimipisteissä tehdyt työt ja toimet yrityksen yleisiä laatuvaatimuksia vastaavalla tasolla. Laatupäivän palautetta on tarkoitus kerätä toimipisteessä päivän aikana, joten kaavakkeen täyttö tapahtuu käsin. Kaavakkeen pohjalta laaditaan toimipistekohtainen laatupäivän palauteraportti.

(Liite 2)

7.2.3 Laaduntarkkailuviikon palaute

Salon Klipsin laaduntarkkailuviikolla palautetta kerätään työntekijöiltä. Työntekijät arvioivat paitsi laaduntarkkailuviikon hyödyllisyyttä, myös toimipisteen toimivuutta ja esimiestyötä. Palaute on toimipistekohtainen ja se täytetään anonymisti, jotta saadaan kerättyä rehellistä ja yrityksen toiminnan kehittämisen kannalta olennaista tietoa toimipistekohtaisista käytännön eroavaisuuksista. Laaduntarkkailuviikon palautteen pohjalta yrityksen johto tekee kehittämissuunnitelmat eri toimipisteiden toiminnan yhtenäistämisen tueksi.

(Liite3)

7.2.4 Kuukausipalaverin pohja

Toimipisteissä käytyjen kuukausipalaverien pohjaksi on suunniteltu kaavake, johon kirjataan toimipistekohtaisen myynnin lisäksi jokaisen tekijän henkilökohtaiset myynnit. Kuukausipalaverien tavoitteena on paitsi tiedottaa, myös motivoida henkilökuntaa ja kannustaa kehitykseen sekä tiiminä että yksilönä. Toimipisteestä vastuussa oleva esimies toimittaa kuukausittain koonnin lomakkeen pohjalta toimipisteen kuukausipalaverista myös yrityksen johdolle. Näin kehittämissideat ja tavoitteet tulevat kaikkien tietoisuuteen ja helpommin seurattaviksi.

(Liite 4)

7.2.5 Esimiesten tiimipalaveri

Esimiesten tiimipalavereiden suunnittelukaavake on hyvin pelkistetty. Kaavake on tarkoituksella jätetty avoimeksi, jotta esimiehillä on vapaus valita kulloinkin tarpeelliseksi katsomansa ajankohtaiset aiheet. Esimiesten tiimipalaverien tavoitteena on esimiestyön tukeminen vertaistuen avulla ja yhdessä keskustelemalla ideoiden jalostaminen toteutuskelpoisiksi ehdotuksiksi. Kaavake on olemassa, jotta jokaisesta palaverista jäisi konkreettinen muistilista, jonka perusteella tiimipalaverin raportti laaditaan.

(Liite 5)

7.2.6 Reklamaatiokaavake

Reklamaatiokaavakkeen täyttämisen tavoitteena on saada selkeä tieto siitä, mihin asiakas on palvelutuotteessaan ollut tyytymätön. Reklamaatiokaavake täytetään tilanteissa, joissa asiakas vaatii korjausta/hyvitystä tehdystä työstä. Reklamaatiokaavake jää toimipisteeseen tositteeksi hyvitystoimista ja kaavakkeiden avulla on tarkoitus seurata reklamaatioiden määrää ketjun toimipisteissä sekä kartoittaa reklamaatiotilanteiden samankaltaisuutta ja näin ollen koulutustarpeita. (Liite 6)

7.2.7 Kehityskeskustelulomake

Kehityskeskustelulomake on luonnosteltu jo aiemmin yrityksessä käytössä olleen kehityskeskustelulomakkeen pohjalta. Lomakkeella on esitetty kysymyksiä, jotka ovat keskeisiä myös yrityksen laadunkehitystyön kannalta. Kehityskeskusteluissa pääpaino kuitenkin on työntekijän työn, työtilanteen ja osaamisen kehittämässä.

(Liite 7)

7.2.8 Fiiliskysely

Fiiliskyselyn tarkoituksena on kerätä toimipistekohtaista tietoa yrityksen ilmapiiristä. Kyselyn tavoitteena on olla koko yrityksen henkilöstökyselyä epävirallisempi ja sillä pyritään keräämään tarkkaa tietoa toimipisteen työskentelyilmapiiristä. Saatujen tietojen pohjalta pystytään tukemaan toimipisteiden kehittämistarpeita.

(Liite 8)

7.2.9 Henkilöstökysely

Henkilöstökyselyn tavoitteena on saada tietoa koko yritystä koskevista kehittämistarpeista, myös asioista, joita on haastavaa tuoda esille esimiesten tai johtoryhmän kesken. Henkilöstökyselyn kaavakkeet palautetaan nimettömänä johtoryhmälle ja kaavakkeista kootaan raportti, jonka pohjalta koko yrityksen toimintaa pyritään parantamaan.

(Liite9)

7.2.10 Asiakastytyväisyyskysely

Asiakaskyselyn tavoitteena on kerätä asiakkaiden mielipiteitä ja näkemyksiä yrityksen palveluista, tuotteista, toimintatavoista, työntekijöistä sekä ympäristöstä. Samalla kartoitetaan myös s-bonuksen yritykselle tuomia asiakaskontakteja ja niiden määrää.

(Liite 10)

8 Laadun parantaminen laatukäsikirjan pohjalta

Laatukäsikirjan tarkoitus on auttaa Salon Klipsin esimiehiä ja johtoryhmää työssään. Laatukäsikirjan tavoitteena on ketjun laadun parantaminen ja toiminnan tehostaminen. Laatukäsikirja sisältää ehdotuksia toimista joita koko ketjun sisällä tulisi tehdä, jotta yrityksen imago ja laatu nousisivat entistäkin korkeammalle tasolle. Kaavakkeiden ja käsikirjan käytöstä päättää yrityksen johtoryhmä. Käsikirjassa on määritelty selkeät käyttöohjeet ja tarkoitukset sen si-

sältämille dokumenteille, jonka lisäksi on koottu kehitysehdotuksia yrityksen muihinkin toimiin.

Käsikirjan vaikutusten odotetaan heijastuvan koko tuotantoketjun kaikkiin toimijoihin, johtoryhmään, esimiehiin, työntekijöihin, asiakkaisiin sekä yhteistyökumppaneihin. Laatukäsikirjan mukaisen toiminnan tulisi näkyä myös yrityksen sisäisessä ja ulkoisessa markkinoinnissa sekä niihin liittyvien prosessien tehostumisessa. Tärkeää on että käyttöönottovaiheessa käsikirjan sisältö tulee tutuksi kaikille sitä tarvitseville ja että se tiedostetaan yrityksessä tarpeelliseksi. Kuten teoriaosuudessa todettiin, laadun parantaminen on mahdotonta jos esimies ei tunne laatujärjestelmää tai ole motivoitunut kehittämään työyhteisöä yrityksen laatuvaatimusten tasolle.

8.1 Jatkokehittäminen

Opinnäytetyöprosessin seurauksena syntynyt laatukäsikirja on toimeksiantajayrityksen ensimmäinen laadunkehitysdokumentti. Laadun kehittäminen on pitkäjännitteistä työtä ja tulosten mittaaminen on haastavaa. Laatukäsikirjan suunnitelmien pohjalta syntyvät kehitystoimenpiteet ja niiden vaikutukset yrityksen toiminnassa, eivät välttämättä ole välittömästi havaittavissa, mutta toimenpiteiden jatkuessa, muokkautuu niistä uudenlainen yritys- ja toimintakulttuuri Salon Klipsille.

Jatkossa tarkempia kehittämistarpeita voidaan koko ketjun kehittämiskohteiden pohjalta etsiä ketjun jokaisesta toimipisteestä. Yksittäisissä toimipisteissä kehittämisen kohteita voisivat esimerkiksi olla tehokkaampi tiedotus, varastoseuranta sekä markkinointitoimenpiteet. Lisäksi markkinoinnilla luodun imagon ja työn teknisen toteutuksen sekä asiakaspalvelijoiden ammattitaidon ja varmuuden tulisi olla asiakkaiden laatuvaatimuksia vastaavalla tasolla. Jotta näin olisi, tulisi rekrytointiprosessiin ja työntekijöiden perehdyttämiseen ja yksittäisten tekijöiden taitojen kehittämiseen panostaa entistäkin enemmän.

8.2 Kehitys- ja seurantamenetelmät

Laatutoimenpiteiden seurauksena saatujen mittaustulosten ja havaintojen pohjalta ei voida tehdä heti johtopäätöksiä. Asiakasvalitukseen täytyy tietysti ensisijaisesti puuttua ja korjata mutta muuten tuloksista ja havainnoista on tärkeää luoda dokumentti, jonka avulla tuloksia on mahdollista analysoida. Tavallinen tapa on kerätä tietoja kuvaajaan jossa esimerkiksi aika juoksee vasemmalta oikealle ja pystyakselilla on havaintojen lukumäärä. Tuloksia ja analyysijä täytyy jonkun käsitellä, koska pelkkä tietojen kerääminen on hyödytöntä ja kallista. Yksin-

kertaisuudessaan: kun tieto on kerätty, se analysoidaan ja päätetään toimenpiteistä. Mittarit kertovat tilanteen ja suunnan. (Pesonen, 2007, 210-213, 218)

Auditoinnilla varmistetaan laatu järjestelmän tarkoituksenmukaisuus. Auditoinnissa ei oteta kantaa asetettuihin tavoitteisiin tai tuloksiin eikä siinä arvioida laatua vaan itse laadunvarmistusjärjestelmää. Laatutyössä tärkeää on paitsi yrityksen toimintojen jatkuva kehittäminen myös laatu järjestelmän kehittäminen yrityksen tarpeiden muuttuessa. Jotta jatkuva kehittäminen ja kehittyminen ovat mahdollisia, täytyy tuloksia seurata ja analysoida. (Urponen ym. , 2008, opiskelijan laatutyötä on palautteen antaminen, Lapin Yliopisto)

Kehityshankkeen hyödyllisyyttä tarkastellaan esimerkiksi tulosten siirron onnistumisessa asiakkaille tai yrityksen omaan käyttöön. Kaupallisissa hankkeissa mittarit ovat selkeät koska hinta määrittelee tulosten taloudellisen arvon ja asiakas arvioi hankinnan kannattavuuden omasta näkökulmastaan. Kehityshanke, jonka tulokset jäävät yrityksessä hyödyntämättä, merkitsee yritykselle pelkästään kustannuksia. (Rissanen, 2005, 263-264)

Kehityshankkeen päättyessä laaditaan loppuraportti, joka kokoaa laatu hankkeen ytimen ja tulokset, toimii tukena tuloksien uutisoinnissa ja tiedotuksessa sekä auttaa hankkeen päättymisen sujumisessa. Viestintä on laatu hankkeen strateginen avaintekijä, joka pitää kehitysprojektin koossa. (Rissanen, 2005, 265, 267)

9 Johtopäätökset

Opinnäytetyön tarkoituksena oli kehittää Salon Klipsi parturi-kampaamoketjulle laatu käsikirja. Tuntui luontevalta etsiä aihetta omasta työpaikasta ja oma tavoitteeni oli luoda toimintamalli, josta olisi käytännön hyötyä myös oman työskentelyni kannalta. Opinnäytetyöprosessin tavoitteena oli luoda toimiva dokumentti, josta yritys saa sen toimintoja ohjaavaan työkalun. Opinnäytetyön teoriapohja tukee laatu käsikirjan toteutusta ja työn tavoitteet ovat selkeät ja realistiset. Koska laatu käsikirjoja ja - dokumentteja on hiusalalla vähän, oli työtä haastavaa suunnitella ja toteuttaa. Toisaalta alan erityispiirre on, että useat toimialalla työskentelevät tekevät töitä yksin, omissa yrityksissään, jolloin laadun kehittämiseksi tai sitä tukeville dokumenteille ei mahdollisesti nähdä tarvetta. Mielestäni on tärkeää että alan kehittymisen kannalta alan suurimmissa yrityksissä toiminta on suunnitelmallista ja järjestelmällistä ja että toiminnalle on yrityksissä asetettu selkeät raamit ja tavoitteet joita seurataan ja kehitetään jatkuvasti.

Teorian avulla laadun merkitys ja ulottuvuudet avautuivat ja teoriataustan työstytyäni kehittämisen kohteiden kartoittaminen ja laatu käsikirjan sisällön hahmottaminen oli selkeää. Teorian kirjoittaminen kehitti tiedonhakutaitoa sekä lähdekriittisyyttä. Palvelun merkitys laatu-

työskentelyssä nousi lukemani teorian pohjalta vahvasti esille ja halusinkin että palvelukeskeisyys ja - näkökulma ovat esillä sekä työn teoriaosuudessa että toiminnallisessa tuotoksessa. Mielenkiintoista olisi ollut laajentaa työtä esimerkiksi konseptoinnin, erilaisten palvelupakettien luomiseen tai koko ketjun yhtenäiseen markkinointisuunnitteluun ja toimenpiteiden aika- tauluttamiseen. Myös liikkeenhoitajien keskustelusta nousut aihe, rekrytoinnin vaikutus yrityksen asiakasryhmiin olisi ollut mielenkiintoinen tutkimuskohde. Opinnäytetyöprosessi oli haastava, koska työn lopullista muotoa, oli etukäteen mahdotonta ennustaa tai arvioida.

Asiakailta saatujen palautteiden perusteella kampaajalle tullaan uudenlaisen hiustyylin lisäksi hakemaan arjen luksusta ja omaa aikaa. Toimitilojen sisustus, siisteys sekä pienet yksityiskohdat antavat asiakkaille signaaleja yrityksen laatutasosta ja toimivat osaltaan perusteluna sille, miksi laadukas palvelukokemus maksaa. Hyvästä lopputuloksesta, varmasta ja ammattitaitoisesta palvelusta sekä miellyttävästä miljööstä maksetaan mielellään. Jos jokin näistä osa-alueista ontuu, voi se vaikuttaa asiakkaan ostopäätöksiin ja yritykseen sitoutumiseen negatiivisesti vaikka hiukset olisi teknisesti toteutettu täydellisen oikein. Piru piilee yksityiskohdissa ja näitä yksityiskohtia tulisikin laatutyön yhteydessä tutkia ja kehittää myös tulevaisuudessa.

Opinnäytetyön edetessä aihe tarkentui mutta työn tavoitteet pysyivät prosessin alusta loppuun saakka pääpiirteittäin samanlaisina. Prosessin myötä kävi selväksi, ettei yksiselitteistä laadunkehittämisen tapaa tai mallia ole olemassa. Opin myös, että laatutyö vaatii pitkäjänteistä kehitystä, josta tämän yrityksen kohdalla tämä käsikirja on vasta ensimmäinen askel. Seuraava tärkeä vaihe on järjestelmän sisäänajo ja toimeenpano ja toivon, että pääsen työssäni kehittämään ja viemään eteenpäin yrityksen laatupolitiikkaa ja omalla työpanoksella tuottamaan kilpailukykyistä laatua hiusalalla.

Lähteet

Sadeniemi, M, 1983, Nykysuomen Sanakirja 2, 8.painos. Porvoo: Wsoy:n graafiset laitokset

Työ- ja elinkeinoministeriö 2013.Laadukkaasti tulosta. Viitattu 4.10.2013
http://www.tem.fi/files/27399/TEM_Laadukkaasti_tulosta.pdf

Toimintatapaohjeet & yhteiset pelisäännöt, Salon Klipsi, julkaisematon lähde

Salon Klipsin materiaalit, Salon Klipsi, julkaisematon lähde

Lecklin, O. 2006. Laatu yrityksen menestystekijänä. 5. painos. Hämeenlinna:Karisto

Pesonen, H.2007. Laatu! Asiantuntijaorganisaation laatuopas. Juva: Ws Bookwell Oy

Hyppänen, R. 2007. Esimiesosaaminen. Liiketoiminnan menestysyökkijä. Helsinki: Edita Prima Oy

Grönroos, C, 2009. Palvelujen johtaminen ja markkinointi. 3. painos. Juva: Ws Bookwell Oy

Viitala, R, Jylhä, E, 2010. Liiketoimintaosaaminen. 1.-4. painos. Helsinki: Edita Prima Oy

Isoaho, M, 2007. Rohkea johtaja. Porvoo: WS Bookwell Oy

Bergström, S, Leppänen, A. 2011. Yrityksen asiakasmarkkinointi.13.- 14. painos. Helsinki: Edita Prima Oy

Moisalo, V, 2012. Uusi HR- arjen henkilöstöjohtamista. 2.painos. Kuopio: Kopijyvä Oy

Työ- ja elinkeinoministeriö 2013. Yhteistoimintalaki. Viitattu 4.10.2013.
http://www.tem.fi/files/30809/Yhteistoimintalaki_fi.pdf

Rissanen, T, 2005. Yrittäjän käsikirja, hyvällä palvelulla kannattavuutta ja kilpailukykyä. Vaasa: Kustannusosakeyhtiö Pohjantähti Polestar Ltd

Lapin yliopisto 2008. Urponen, H, Ahonen, H, Javarus, T, Opiskelijan laatutyötä on palautteen antaminen. Viitattu 23.10.2013. http://www.lyy.fi/pdf/laatukasikirja_opiskelijoille.pdf

Kuvat

Kuva 1: Organisaation laadun osatekijät	19
---	----

Taulukot

Taulukko 1: Laadukkaaksi koetun palvelun seitsemän kriteeriä (Grönroos, 2009, 122).... 15

Liitteet

Liite 1. Koulutusrekisteri	34
Liite 2. Laatupäivän palaute	35
Liite 3. Laaduntarkkailuviikon palaute	36
Liite 4. Kuukausipalaveri	37
Liite 5. Esimiesten tiimipalaveri	38
Liite 7. Kehityskeskustelulomake	40
Liite 8. Fiiliskysely	41
Liite 9. Henkilöstökysely	43
Liite 10. Asiakastyytyväisyyskysely	45

Liite 1. Koulutusrekisteri

Koulutusrekisteri

kevät XXXX/syksy XXXX

Toimipiste: _____



Työntekijä	Koulutus	Hinta
Yhteensä		0 €

Työntekijä	Koulutus	Hinta
Yhteensä		0 €

Työntekijä	Koulutus	Hinta
Yhteensä		0 €



Liite 2. Laatupäivän palaute

Laatupäivän palaute

Laaduntarkkailu toimipisteessä:

Kehittämisen kohteet:

Esimerkillisesti hoidetut asiat:

Erityishuomiot:

Toimipisteen hankinnat:



Liite 3. Laaduntarkkailuviikon palaute

Palaute laaduntarkkailuviikosta

Toimipiste: _____

1. Millaisena koit laaduntarkkailuviikolla työskentelyn?

2. Mikä oli viikossa parasta? Mikä huonointa?

3. Mitä opit laaduntarkkailuviikolla? Saitko hyödyllisiä ideoita omaan työskentelyysi?

4. Mitkä asiat olivat vieraassa toimipisteessä paremmin kuin omalla toimipisteelläsi?

5. Mitkä asiat olivat vieraassa toimipisteessä huonommin kuin omalla toimipisteelläsi?

6. Mitä kehitettävää esimiestyössä yrityksessämme mielestäsi on?

Liite 4. Kuukausipalaveri

Kuukausipalaveri

Kuukausipalaveri: _____

Toimipiste: _____



Toimipisteen myynti

Palvelut: _____

Tuotteet: _____

Myynnit tekijöittäin

Työntekijä 1: Palvelut: _____ Tuotteet: _____

Työntekijä 2: Palvelut: _____ Tuotteet: _____

Työntekijä 3: Palvelut: _____ Tuotteet: _____

Työntekijä 4: Palvelut: _____ Tuotteet: _____

Tulevan kuukauden kampanjat/tapahtumat:

Tulevan kuukauden koulutukset:

Tulevan kuukauden tavoitteet:

Työntekijöiden ehdotukset:



Liite 6. Reklamaatiokaavake

Reklamaatio

Toimipiste:

Yhteyshenkilö:

Päivämäärä:

Asiakas:

Toimenpide:

Lähtötilanne:

Tavoite:

Käytetyt aineet ja tekniikat:

Syy asiakkaan tyytymättömyyteen:

Veloitus: _____

Korjaus/hyvitystoimenpide:

Yrityksen edustaja

Asiakas

Liite 7. Kehityskeskustelulomake

Kehityskeskustelulomake



Nimi: _____

Toimipiste: _____

1. Mikä työssäsi yrityksessämme on mielekkäintä?
2. Mitkä asiat tukevat työsi tekemistä ja kannustavat tavoitteiden saavuttamisessa?
3. Millaisia haasteita kohtaat työssäsi?
4. Mihin suuntaan toivoisit työsi kehittyvän tulevaisuudessa?
5. Mitkä ovat ammatillisesti kehittämisen kohteitasi? Millaisia koulutuksia koet ensi kaudella tarvitsevasi?
6. Millaista uutta vastuualuetta tai tehtäviä toivoisit?
7. Millainen on toimipisteesi työilmapiiri? Oletko havainnut ilmapiirissä ongelmia?
8. Onko toimipisteelläsi ilmennyt kiusaamista? Kuinka tilanteisiin on puututtu, onko niistä raportoitu eteenpäin?
9. Miten tiedottaminen toimipisteelläsi toimii? Millaisia kanavia tiedonkulkuun käytetään?
10. Miten tiedonkulkua koko yrityksessä ja toimipisteelläsi voitaisiin mielestäsi parantaa?
11. Miten esimiehesi ja yritys voisi kehittyä eteenpäin? Mitä pitäisi tehdä toisin?

Liite 8. Fiiliskysely

Fiiliskysely

Toimipiste _____



1. Millaiseksi koet työskentelyilmapiirin toimipisteessäsi?

2. Millainen on mielikuvasi yrityksestämme?

3. Mitä kehittäisit/muuttaisit toimipisteesi fyysisessä palveluympäristössä? (liiketila, henk.tilat)

4. Oletko tyytyväinen palkkausjärjestelmään? miksi? miksi et?

5. Mitä mieltä olet provisiojärjestelmästä? Ovatko tavoitteet realistisia ja saavutettavissa?

6. Tiedätkö, paljonko on toimipistekohtainen tavoitteenne? Entä henkilökohtainen tavoitteesi?

7. Mitkä asiat motivoivat sinua työskentelemään tässä yrityksessä?

8. Millaisin keinoin kehittäisit ilmapiiriä ja motivaatiota yrityksessämme?

Liite 9. Henkilöstökysely
Henkilöstökysely



1. Kuinka kauan olet työskennellyt yrityksessämme?

- alle vuoden
- 1-3 vuotta
- yli 3 vuotta

2. Oletko tyytyväinen työhösi?

- Asioita, joihin olet tyytyväinen?

- Asioita, joihin kaipaisit parannusta?

3. Millainen on yrityksemme ilmapiiri? Millaisia asioita mielestäsi yrityksessämme arvostetaan?

4. Mitä mieltä olet saamistasi koulutuksista? Ovatko koulutusjärjestelyt mielestäsi tasapuoliset ja toimivat? Kaipaako jotain muutoksia koulutusjärjestelmään?

5. Anna palautetta yrityksemme esimiestyöskentelystä, mitä parantaisit, mistä annat kiitosta?

6. Saatko tarpeeksi tietoa yrityksen tarjouksista ja kampanjoista sekä toimintatavoista? Kuinka tiedonkulkua voitaisiin mielestäsi parantaa?

7. Oletko tyytyväinen palkkausjärjestelmään? Tiedätkö, milloin alat ansaita provisiota?

8. Ovatko yrityksen toimintatapaohjeet sinulle tuttuja, noudatetaanko toimipisteessänne niitä? Toteutuuko mielestäsi tasapuolinen kohtelu?

9. Millainen on mielestäsi yrityksemme maine?

10. Uskotko työskenteleväsi yrityksessämme vielä viiden vuoden kuluttua? Mitä voisimme parantaa, jotta viihtyisit vieläkin pidempään?

Liite 10. Asiakastyytyväisyyskysely

Asiakastyytyväisyyskysely

Toimipiste: _____

Ympyröi oikea vaihtoehto:

- Oletko?
 - nainen
 - mies
- Ikäsi
 - 0-20 vuotta
 - 21-30 vuotta
 - 31-40 vuotta
 - 41-50 vuotta
 - 51-60 vuotta
 - 61-70 vuotta
 - 71 tai enemmän
- Omistatko S-etukortin?
 - Kyllä
 - En
- Tiesitkö, että Salon Klipsistä saa s-bonusta?
 - Kyllä
 - En
- Syy, miksi asioit hiusasioissa Salon Klipsissä?
 - Ammattitaitoinen henkilökunta
 - Viihtyisät tilat
 - S-bonus
 - Hyvä hinta/laatusuhde
 - Ystävällinen palvelu
 - Helppo sijainti
 - Hyvä lopputulos edellisellä kerralla
 - Heti vapaa aika
 - Muu, mikä? _____
- Mitä palveluita käytät liikkeissämme?
 - hiustenleikkaus
 - värjäys
 - permanentti
 - hiustenpidennys
 - rakennekynnet
 - ripsipidennykset
 - ripsien/kulmien kesto värjäykset
 - tehohoito/kiiltokäsittelyt
 - kampaukset



- Mitä palveluita/tuotteita voisimme vielä tarjota, jotta tarjontamme vastaisi paremmin tarpeitasi?

- Arvioi tämänkertaista palvelukokemustasi, ympyröi oikea vaihtoehto 1=täysin eri mieltä 5=täysin samaa mieltä

Parturi-kampaaja ymmärsi millaisen lopputuloksen haluan	1	2	3	4	5
Odotukset ja lopputulos vastasivat toisiaan	1	2	3	4	5
Asiakaspalvelu oli miellyttävää ja asiallista	1	2	3	4	5
Toimitilat olivat siistit ja mukavat	1	2	3	4	5
Palvelu toteutui suunnitellussa ajassa	1	2	3	4	5
Palvelu toteutettiin huolellisesti	1	2	3	4	5
Käytän palvelua mielelläni uudelleen	1	2	3	4	5
Voisin suositella palvelua ystäville/sukulaisille	1	2	3	4	5
Olen tyytyväinen lopputulokseen	1	2	3	4	5

- Missä asioissa meillä olisi mielestäsi kehitettävää? Mihin et ole ollut tyytyväinen?

- Mitkä asiat ansaitsevat mielestäsi kiitosta?

- Haluatko vielä antaa jotain palautetta? Sana vapaa 😊 Kiitos vastauksistasi!
