

Nina Raki

Omnian hius- ja kauneudenhoitoalan asiakas- palvelukonseptin kehittäminen

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Tradenomi ylempi ammattikorkea-
koulututkinto

Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaami-
sen koulutusohjelma

Opinnäytetyö

4.11.2014

Tekijä Otsikko Sivumäärä Aika	Nina Raki Omnian hius- ja kauneudenhoitoalan asiakaspalvelukonseptin kehittäminen 61 sivua + 3 liitettä 11.11.2014
Tutkinto	Tradenomi, ylempi AMK
Koulutusohjelma	Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelma
Ohjaaja	Lehtori Pauli Järvensivu
<p>Tutkimus on tehty Omnian hius- ja kauneudenhoitoalan asiakaspalvelukonseptin kehittämiseksi. Kohdeorganisaatio on Espoon seudun koulutuskuntayhtymä Omnia, joka järjestää ammatillisen toisen asteen koulutusta nuorille sekä aikuisille. Tutkimus kohdistui hius- ja kauneudenhoitoalan kuluttajille suunnattuun asiakaspalveluun kolmessa eri toimipaikassa. Tutkimuksen tavoitteena oli asiakastytyväisyyden parantaminen.</p> <p>Teoreettinen viitekehys käsitteli asiakastytyvääisyyttä, asiakkaan palvelutapahtumaa ja palvelujen johtamista. Hankkeen tueksi tehtiin kvantitatiivinen kuluttajakysely. Toimintatutkimus toteutettiin vuoden 2014 aikana. Kehittämistoimenpiteiden onnistumista mitattiin asiakastytyväisyyskyselyllä, reklamaatioiden määrällä sekä asiakasmäärällä.</p> <p>Tutkimuksen myötä saatiin useita pysyviä muutoksia asiakaspalveluun. Tärkeimmät kehittämistoimenpiteet tehtiin ajanvarauksen ja puhelinpalvelun parantamiseksi sekä palvelun laadun varmistamiseksi. Myös jälkimarkkinointia kehitettiin, kuten uuden ajan suosittelu ja tyytyväisyyden varmistaminen asiakastapahtuman loppuksi. Esimiestyön kautta vahvistettiin työparityöskentelyä, parannettiin kokouskäytänteitä ja tarkistettiin tehtäväkuvauksia.</p> <p>Asiakaspalvelun kehittämiseksi tarvitaan konkreettisia toimenpiteitä asiakkaan kohtaamisen, vuorovaikutuksen ja yrityksen näkyvyyden parantamiseksi. Sen lisäksi tarvitaan koko henkilöstön työyhteisökokemuksen vahvistamista, jotta positiivinen energia välittyy asiakkaalle. Yksilö ja kollegiaaliset suhteet työpaikalla ovat avainasemassa.</p>	
Avainsanat	asiakastytyväisyys, asiakkaan palvelutapahtuma, palveluiden johtaminen

Author Title	Nina Raki Omnia hair and beauty care service concept development
Number of Pages Date	61 pages + 3 appendices 11 November 2014
Degree	Master of Business Administration
Degree Programme	Entrepreneurship and Business Competencies
Instructor	Pauli Järvensivu, Senior Lecturer
<p>The goal of the present thesis was to develop the service concept of Omnia hair and beauty care. The target organization was Omnia, the Joint Authority of Education in the Espoo Region, which organizes vocational secondary education for young people and adults. The research focused on hair and beauty care customer service in three different locations. The aim was to increase customer satisfaction.</p> <p>The theoretical framework considered customer satisfaction, customer service and services management. The project was supported by a quantitative consumer survey. Action research was carried out during 2014. The success of development actions was measured by a customer satisfaction survey, the number of complaints and the number of the customer.</p> <p>The study resulted in a number of permanent changes to customer service. The most important development measures were made in booking an appointment and in customer service on telephone, as well as in improving the service quality. In addition, post-marketing was developed, such as new practices in booking a new appointment and ensuring customer satisfaction at the end of the appointment. Supervisory work was used to improve pair work, meeting practices and job descriptions.</p> <p>Concrete measures are needed to develop customer service to improve customer to encounter, the interaction between the company and a customer and the visibility. In addition the entire workplace experience must be strengthened so that the positive energy can come across to the client. Individual and collegial relationships in the workplace are in the key role.</p>	
Keywords	customer satisfaction, customer service, services management

Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Hius- ja kauneudenhoitoalan kehitys ja tulevaisuuden näkymät	2
1.2	Kohdeorganisaation esittely ja organisaation keskeiset tavoitteet	3
1.3	Omnian hius- ja kauneudenhoitoalan asiakaspalvelun nykytila	4
1.4	Aikaisemmat tutkimukset	5
1.5	Tutkimusongelman kuvaus, aiheen rajaaminen ja tutkimusmenetelmä	6
1.6	Mittarit	8
2	Asiakastyytyväisyys ja palvelun johtaminen	10
2.1	Asiakastyytyväisyys	11
2.2	Asiakkaan palvelutapahtuman vaiheet	14
2.2.1	Asiakkaan ajanvaraus ja saapuminen	15
2.2.2	Palvelutapahtuma	15
2.2.3	Kassatapahtuma ja jälkimarkkinointi	16
2.3	Palvelun johtaminen	17
2.3.1	Tunne-energian vaikutus asiakaskokemukseen	19
2.3.2	Vaativan asiakastilanteen portaati	24
3	Tutkimuksen tulokset	26
3.1	Kuluttajatutkimus	26
3.1.1	Kuka on asiakkaamme?	27
3.1.2	Asiakastyytyväisyyden tulokset	31
3.1.3	Avoin palaute	39
3.2	Kehittämistoimenpiteet suhteessa viitekehukseen	40
3.3	Tutkimuksen toteutuksen kuvaus ja implementointi	46
3.4	Lopputuloksen analyysi	51
3.5	Mittaustulokset	54
3.6	Tutkimuksen validiteetti, reliabiliteetti ja verifiointi	56
4	Pohdinta	58
	Lähteet	60
	Liitteet	
	Liite 1. Asiakastyytyväisyyden palautelomake	
	Liite 2. Reklamaatiolomake	

Liite 3. Kuluttajakysely

1 Johdanto

Tutkimuksen kohteena on asiakaspalvelukonseptin kehittäminen Omnian hius- ja kauneudenhoitoaloilla. Asiakaspalvelu on keskeistä hius- ja kauneudenhoitoaloilla. Pääosa alalla toimijoista on yksityisyrittäjiä. Yhä enemmän alalla toimijoita on myös kauneushoitoloiden tai parturi-kampaamojen palveluksessa. Alan koulutuksessa harjoitellaan yrittäjyyttä sekä asiakkaiden palvelua eri oppimisympäristöissä. Kuluttaja-asiakas asettaa nykyisin hyvin korkeat vaatimukset asiakkaan palvelulle niin yrityksissä kuin koulutuksessakin.

Tutkimukseen oli toimeksianto Omnialta. Kuluttaja-asiakkaita palvellaan useilla Omnian osastoilla opiskelijatyönä. Tässä tutkimuksessa tarkasteltiin hius- ja kauneudenhoitoalaa. Asiakaspalvelua on kolmessa eri yksikössä ja oli tarpeen tarkastella asiakaspalvelun laatua ja kehittämisen tarvetta kokonaisuutena näissä kolmessa yksikössä. Asiakaspalvelun nykytila kartoitettiin ja sen pohjalta tehtiin kuluttaja-asiakkaille kvantitatiivinen kysely asiakaspalvelutapahtuman laadusta ja kehittämisestä kaikissa kolmessa yksikössä. Tutkimuksen tuloksia hyödynnettiin kehittämistoimenpiteissä asiakaspalvelun laadun parantamiseksi. Tutkimuksen viitekehys käsittelee asiakastyytyväisyyttä, asiakkaan palvelutapahtumaa ja palvelujen johtamista. Kehittämistoimenpiteet laadittiin viitekehysten pohjalta. Kehittämistoimenpiteiden ratkaisumalleja hyödynnettiin viitekehysten kaikista osa-alueista. Kehittämistoimenpiteet implementoitiin kesän ja syksyn 2014 aikana kaikissa yksiköissä. Toimenpiteiden toteutumisen mittareina käytettiin asiakastyytyväisyyskyselyä, reklamaatioiden määrää ja laatua sekä asiakkaiden määrää.

Kuluttajatutkimuksen tulokset olivat hyvät, mutta joitakin kehittämiskohteita löytyi. Tärkeimmät kehittämistoimenpiteet liittyivät ajanvarauksen, hinnoittelun ja palvelujen informatiivisuuden parantamiseen. Myös asiakaspalvelun saatavuutta parannettiin huomattavasti. Asiakaspalvelun vahvuus on selvästi ystävällinen asiakaspalvelu koko palvelutapahtuman aikana. Myös hoitokäsittelyiden laatuun asiakkaat olivat pääsääntöisesti tyytyväisiä. Asiakaspalvelun kehittäminen ei muodostu pelkästään asiakaspalvelun konkreettisten toimenpiteiden toteuttamisesta, vaan laadukkaassa asiakaspalvelussa on huomioitava myös koko työyhteisön toimivuus ja hyvinvointi. Mitä paremmin työyhteisö on sitoutunut työhönsä, mitä selkeämpi on työnkuva ja miten hyvin ihmiset työyhteisössä viihtyvät sitä laadukkaampaa, ystävällisempää ja huomioivampaa on asiakkaan palvelu. Sen vuoksi asiakaspalvelun kehittämiseen tarvittiin mukaan koko työyhteisö, mukaan

lukien esimiehet ja yksikköjen vastaavat. Esimiestyön tulee kehittyä myös ja tärkeässä roolissa ovat positiivisena esimerkkinä oleminen ja kannustavan ilmapiirin luominen.

1.1 Hius- ja kauneudenhoitoalan kehitys ja tulevaisuuden näkymät

Tutkimuksen kohteena on hius- ja kauneudenhoitoalat ammatillisessa peruskoulutuksessa. Opetushallituksen koulutustoimikunta on teettänyt vuonna 2012 laadullisen ennakointiselvityksen hius- ja kauneudenhoitoalojen osaamistarpeista tulevaisuudessa, osaamisen painopisteiden muutoksista, kokonaan uusista osaamisalueista ja työelämän tarvitsemista uudenlaisista osaamiskombinaatioista. Selvitys koskee hiusalaa ja kauneudenhoitoalan perustutkintoja, hiusalaa ammattitutkintoa sekä hiusalaa ja kauneudenhoitoalan erikoisammattitutkintoja, joihin Suomessa on mahdollista kouluttautua julkisissa organisaatioissa. (Pylväs & Roisko 2012.)

Kauneudenhoitoalan ammattilaisen keskeinen osaaminen tulee tulevaisuudessakin koostumaan vahvoista ammatillisista perustaidoista ja substanssiosaamisesta. Perusosaamisen rinnalle nousee yhä vahvemmin myös tarve erikoisosaamiselle yritysten laajentaessa tarjontaansa ja pyrkiessään asiakaslähtöisyyteen. Perusosaamista hiusalalla ovat esimerkiksi hiusten leikkaukset, kampaukset, värjäykset, permanenttaus, pesu- ja hoitokäsittelyt sekä partakäsittely. Kauneudenhoitoalan perustaitoja ovat mm. kasvo-, käsi-, jalka- ja vartalohoidot sekä ehostus. Erikoisosaamisen esimerkkeinä voidaan hiusalalla pitää hiustenpidentämistä ja muotoilukäsittelyjä, kauneudenhoitoalalla aromajahoitoja. (Pylväs & Roisko 2012.)

Monialayhteistyö ja verkostoituminen lisääntyvät. Erilaiset osaamiskombinaatiot yleistyvät, minkä vuoksi oppilaitosten tulisi tarjota opiskelijoille mahdollisuus laajentaa ydinosaamistaan. Keskeisinä tulevaisuuden osaamistarpeina erottuvat vahva asiakaspalveluosaaminen, liiketoimintaosaaminen, kieli- ja monikulttuurisuustaidot, ympäristöosaaminen sekä tietotekninen (mm. digitaalinen lukutaito) ja teknologinen osaaminen. Lisäksi palvelualojen ammatillisen osaamisen nähdään tulevaisuudessa koostuvan luovuudesta, yritteliäisyydestä, elämänhallintataidoista, itsearviointitaidoista, motivaatiosta ja muutosvalmiudesta, jotka tukevat ammatillista kehittymistä ja elinikäistä oppimista. Ammattialojen väliset rajapinnat hämärtyvät tulevaisuudessa. Kauneudenhoitoalalla tulee olemaan rajapintoja tulevaisuudessa mm. terveysalojen, hyvinvointi-, vapaa-aika- ja elämyspalveluiden, media-, muoti- ja vaateteollisuuden sekä esteettisen kirurgian kanssa.

Yhteyksiä on löydetty myös myynti- ja matkailualojen, luontaisalojen (mm. aroma- ja vyöhyketerapia) sekä nutricosmetiikan kanssa. (Pylväs & Roisko 2012.)

1.2 Kohdeorganisaation esittely ja organisaation keskeiset tavoitteet

Tutkimuksen kohdeorganisaatio on Espoon seudun koulutuskuntayhtymä Omnia, joka järjestää toisen asteen ammatillista koulutusta. Omniassa on viisi eri tulosityksikköä: Omnian aikuisopisto, Omnian ammattiopisto, Oppisopimus, Inno Omnia ja Nuorten työpajat. Aikuisopisto kouluttaa aikuisia perustutkintoon, ammattitutkintoihin sekä erikoisammattitutkintoihin. Aikuisopisto järjestää myös lisä- ja täydennyskoulutusta. Omnian ammattiopisto järjestää nuorille perustutkintoon johtavaa ammatillista koulutusta. Oppisopimuskoulutuksella tähdätään joustavilla menetelmillä perus-, ammatti- tai erikoisammattitutkintoon. Inno Omnia on monialainen kädentaitajien, palveluyritysten, opiskelijoiden ja valmentajien monialainen osaamiskeskus, yrittäjyyden ja kehittämistoiminnan yksikkö, jossa toimii eri alojen yrittäjiä ja opiskelijoiden osuuskuntatoimintaa. Inno Omniaan kuuluu yrityksiä, kuten Hius- ja Kauneuskeskus Oppivat Kädet, Hyvinvointikeidas Aurinkokivi, ravintola Henricus sekä kestävän kehityksen myymälä Omniashop. Nuorten työpajatoiminnan tarkoitus on antaa nuorille valmiudet siirtyä avoimille työmarkkinoille tai koulutukseen ja kannustaa nuoria eteenpäin elämässään. Omniassa on 11 ammatillista nuorten työpajaa 17–24-vuotiaille sekä starttipaja 15–16-vuotiaille. (Omnia 2014.)

Ammatillisen koulutuksen tulevaisuudesta on tehty linjauksia vuosille 2011 -2016 Suomen Hallituksen kehittämissuunnitelmassa. Keskeisiä ammatillista koulutusta koskevia uudistuksia ovat koulutustakuu ja nuorten aikuisten osaamisohjelma. Koulutustakuulla jokaiselle peruskoulun päättäneelle taataan jatkumahdollisuus lukioissa, ammatillisessa koulutuksessa, oppisopimuskoulutuksessa, työpajassa, kuntoutuksessa tai muulla tavoin. Nuorten aikuisten osaamisohjelma tarjoaa pelkän peruskoulun varassa oleville 20–29-vuotiaille lisämahdollisuuden hakeutua tutkintoon johtavaan ammatilliseen koulutukseen. (OPM 2014.)

Lisäksi tällä hallituskaudella on vireillä useita ammatillista koulutusta koskevia lakiuudistuksia, kuten opiskelijavalintojen uudistaminen, opintotukilakien muutokset, oppilas- ja opiskelijahuollon lakiuudistus, ammatillisen koulutuksen tutkintorakenteen uudistukset sekä tutkintojen ja muun osaamisen kansallinen viitekehys. (OPM 2014.)

Omnian tulevaisuuden näkymät ja tavoitteet on kirjattu 2014 hyväksytyyn uuteen strategiaan. Omnian strategia sisältää Hallituksen kehittämissuunnitelman linjaukset. Omnian strategian keskeinen painopistealue on yhteiskuntavastuun toteuttaminen. Keskiössä on sosiaalisen, kulttuurisen, taloudellisen ja ekologisen kestävyuden edistäminen, koulutustakuun toteuttaminen ja monikulttuurisuuden tukeminen. Omnian vetovoimaisuuden varmistamiseksi kehitetään uusia, työelämälähtöisiä oppimiskäytäntöjä ja innovaatioita, jotka ottavat huomioon myös erilaiset oppimisympäristöt. Pedagogisella osaamisella vahvistetaan koulutuksen vetovoimaisuutta, opintojen läpäisyä, kehittämistoimintaa sekä osallisuuden edistämistä. (Omnia 2014.)

Tärkeänä strategisena tavoitteena on tehdä alueellista, vaikuttavaa yhteistyötä. Alueellista koulutusyhteistyötä vahvistetaan hakemalla uusia yhteistyömalleja. Strategiakauden aikana selvitetään mahdollisuutta rakentaa alueellinen aikuiskoulutuksen palvelukeskus. Tiivis työelämä- ja koulutusyhteistyö tukee aluekehitystä ja yhteiskuntatakuun toteuttamista yhteistyössä jäsenkuntien kanssa. (Omnia 2014.)

Omnian on varmistettava tuloksellinen toiminta. Viime vuosina on investoitu vahvasti osaamiseen ja rakentamiseen. Henkilöstön osaamisen ja pedagogisten valmiuksien kehittäminen on tärkeää, jotta voidaan varmistaa yhteiskuntatakuun toteuttaminen ja Omnian rooli ammatillisen koulutuksen kehittäjänä valtakunnallisesti ja kansainvälisesti. Opiskelijajapaikkalisäykset sekä nuorten aikuisten osaamisohjelman toimenpiteet vaikuttavat henkilöstömäärään ja tilatarpeisiin. Tämä edellyttää Omnian toimintojen tehostamista ja johtamisen kehittämistä siten, että palvelutaso ja uudistumiskyky varmistetaan. (Omnia 2014.)

1.3 Omnian hius- ja kauneudenhoitoalan asiakaspalvelun nykytila

Tutkimusongelmana on Omnian hius- ja kauneudenhoitoalojen yhteistyön kehittäminen. Hius- ja kauneudenhoitoala on tällä hetkellä jakautunut kolmen Omnian sisäisen yksikön alaisuuteen; Omnian ammattiopisto, Omnian aikuisopisto sekä Inno Omnia. Jokaisella yksiköllä on oma organisaationsa ja toimintansa. Yksiköiden profiilit ovat erilaiset. Ammattiopisto kouluttaa nuoria perustutkintoon, aikuisopisto kouluttaa aikuisia perus-, ammatti- ja erikoisammattitutkintoihin sekä järjestää lisä- ja täydennyskoulutusta. Inno Omnia on monialainen yrittäjyyden ja kehittämistoiminnan yksikkö, johon kuuluvat mm. opis-

kelijoiden työssäoppimispaikka Hius- ja Kauneuskeskus Oppivat Kädet ja Hyvinvointikeidas Aurinkokivi, jossa toimii alan yrittäjiä sekä opiskelijoiden osuuskuntatoimintaa. Yksiköissä on kuitenkin samankaltaisia toimintoja, kuten ulkoisten asiakkaiden palvelutoimintaa, opiskelijoiden työssäoppimista, opetus- ja ohjustoimintaa ja tuotteiden myyntiä. Kaikissa yksiköissä on hiusten- ja ihonhoidon tuotesarjoja sekä alan laitteita ja välineitä. Työtoiminta tapahtuu osittain samoissa tiloissa ja oppimisympäristöissä. Hius- ja kauneudenhoitoalan tiloja (kauneushoitoloita ja kampaamoja) on useita kolmessa eri yksikössä. Hyvinvointikeidas Aurinkokivessä on lisäksi saunatilat ja kylpylä. Toimipisteissä on käytössä useita tuotesarjoja ihon ja hiusten hoitoon. Työtoiminnan tiloissa on kampaamon ja kauneushoitolan lisäksi asiakkaiden pukutiloja sekä vastaanotto- ja myyntipisteitä. Henkilöstön osaaminen on monipuolista ja toisiaan täydentävää. Henkilöstöä on yhteensä 31 ja vastaavia lähiesimiehiä on 3. Henkilöstöön kuuluu opettajia, kouluttajia, asiakaspalvelusihteereitä, opetuksen avustajia ja työpaikkaohjaajia sekä Oppivien Kätsien ja Aurinkokiven toimipaikkavastaava. Opiskelijoita on noin 400 kaikkiaan. Opiskelijat toimivat kaikissa kolmessa yksikössä.

1.4 Aikaisemmat tutkimukset

Omnian hius- ja kauneudenhoitoalan palveluista on tehty asiakastyytyväisyystutkimus 2011 Laurean ammattikorkeakoulun opinnäytteenä. Tekijänä on ollut Nina Lamminen. Tutkimus on tehty vain Lehtimäen toimipisteen asiakkaille. Tutkimus oli rajattu koskemaan ajanvarausta, asiakaspalvelua ja markkinointia. Tutkimuksen viitekehys oli markkinoinnin kilpailukeinot, palvelujen markkinointi ja asiakassuhdemarkkinointi, imago ja maine sekä asiakaspalvelu. Tutkimus toteutettiin kvantitatiivisesti. Tutkimuksen tulokset ovat positiiviset. Ikäjakauma vastanneiden kesken on hiukan nuorempi kuin tässä tutkimuksessa. Pääosa vastanneista (35,1 %) oli 51 -65-vuotiaita. 80 % vastanneista asuu Espoossa. Asiakkaat ovat kullekin palveluista tuttavilta ja suuri osa vastanneista (35 %) on vakioasiakkaita. Tärkeimpinä palvelupaikan valintaan vaikuttavina seikkoina ovat hinta, sijainti ja palvelun ystävällisyys. Puhelinpalveluun asiakkaat ovat olleet melko tyytyväisiä, tosin tutkimuksen mukaan he ovat joutuneet soittamaan vastaanottoon useamman kerran. Internetajanvarausta ei ole tuolloin vielä ollut. Lammisen tutkimuksen mukaan asiakkaat ovat olleet tyytyväisiä saamaansa informaatioon ajanvarauksen yhteydessä. 35 % vastanneista on ollut lähes samaa mieltä ja 30 % jopa täysin samaa mieltä väittämän kanssa. Jos tuloksia verrataan nykyisen tutkimuksen ja Lammisen tutkimuksen välillä, voidaan tulkita, että puhelinpalveluun asiakkaat ovat aikaisemmin olleet tyytyväisempiä. Samansuuntaisia tuloksia taas löytyy tyytyväisyydestä asiakaspalveluun ja

suosittelemuherkkyydestä, joiden tulokset ovat erittäin hyvät sekä nykyisessä että Lammisen tutkimuksessa. (Lamminen 2011.)

Lammisen tutkimuksen tuloksia ja Lehtimäen tuloksia voidaan jossain määrin verrata keskenään. Kokonaisuudessa, jossa tutkittiin kolmen asiointipisteen asiakastytyvyyttä, voidaan vertailua tehdä vain vähän. Asiointipisteet ovat sijainniltaan ja asiakaskunnaltaan erilaisia. Asiakasprofiili on kuitenkin hyvin samanlainen, vain ikärakenne on muuttunut vanhempaan suuntaan. Myös asiakastytyvyydessä yleensä on havaittavissa samansuuntaisia trendejä. Muita asiakastytyvyytutkimuksia ei ole tehty.

1.5 Tutkimusongelman kuvaus, aiheen rajaaminen ja tutkimusmenetelmä

Tutkimusongelma on rajattu koskemaan Omnian hius- ja kauneushoitoalan asiakaspalvelukonseptin kehittämistä kuluttajan näkökulmasta. Tutkimuksen tavoitteena on selvittää miten voimme palvella entistä paremmin ulkoisia asiakkaita. Kuluttajilla on tällä hetkellä kolme eri toimipistettä valittavana hoitokäsittelyjen varaamiseen. Hinnoittelussa on käytössä sekä opiskelija- että ammattilaishintoja. Toimipaikkojen profiilit ovat erilaiset. Kuluttaja-asiakkaan asiointia tulee helpottaa ja toimipisteiden eroja selkiyttää. Kuluttajapalveluiden informaatiota ja viestintää sekä visuaalista ilmettä tulee tarkastella kuluttajan näkökulmasta. Toimipisteiden liiketoimintoja olisi hyvä tarkastella yhtenäisen linjan löytämiseksi. Omniassa toimii kolme eri kauneushoitolaa ja kampaamoja, joilla ei ole yhteistä liiketoimintastrategiaa. Asiakaspalvelun kehittämiseksi ja yhtenäistämiseksi tässä tutkimuksessa keskiöön nousee asiakasprosessi eli asiakkaan palvelutapahtuma. Asiakkaan palvelutapahtuman onnistuminen lisää asiakkaiden tyytyväisyyttä ja uskollisuutta yritystä kohtaan. Asiakaspalvelutapahtuman tulisi olla laadullisesti samankaltainen kaikissa Omnian yksiköissä.

Tutkimuskysymyksiä on kolme. Miten voidaan kehittää Omnian hius- ja kauneushoitoalan asiakasprosessia? Asiakkaan asiointikokemus on merkittävä tekijä asiakkaan tyytyväisyyteen ja asiakassuhteen jatkuvuuteen. Asiakkaan kokema arvo ylläpitää asiakkaan mielenkiintoa ja halua yhteistyöhön yrityksen kanssa. Asiointiprosessin eri vaiheet on hyvä tunnistaa ja määrittellä arvo, jota halutaan eri vaiheissa asiakkaalle tuottaa. Epäkohdat asiakaspalvelussa tulee korjata. Asiakaspalvelun tulisi olla myös laadullisesti yhteneväistä kaikissa toimipisteissä. Erilaiset asiakaspalvelun käytännöt tulisi tarkastella ja yhtenäistää.

Miten Omnian hius- ja kauneudenhoitoalan asiakaspalvelun reklamaatioita voidaan vähentää? Reklamaatioita tulee jonkin verran kaikissa yksiköissä. Reklamaatiot on hoidettu tapauskohtaisesti heti kunkin yksikön toimesta. Reklamaatioita ei ole systemaattisesti dokumentoitu. On tärkeää seurata reklamaatioita ja saada selville mitä ne koskevat ja parantaa asiakaspalvelua palautteen mukaisesti.

Miten asiakkaiden määrää voidaan kasvattaa? Asiakkaan ollessa tyytyväinen saamaansa palveluun, hän sitoutuu herkemmin tulemaan uudelleen. Jos asiakkaiden tyytyväisyyttä voidaan parantaa, voidaan samalla asiakasmäärää kasvattaa. Kasvanut asiakasmäärä kertoo usein tyytyväisistä asiakkaista ja onnistuneista asiakaspalvelutapahtumista. Omnian hius- ja kauneudenhoitoalan asiakaspalvelu ja toiminta eivät tähtää ensisijaisesti euromääräiseen tuloksen kasvuun, vaan tärkeämpää on saada runsaasti erilaisia asiakkaita opiskelijoille. Asiakasvirtaa ei ole tutkittu tai dokumentoitu aikaisemmin kuin satunnaisesti.

Tutkimustapa on toimintatutkimus. Toimintatutkimuksessa tuotetaan tietoa käytännön asioiden kehittämiseksi. Toimintatutkimus kohdistuu erityisesti sosiaaliseen toimintaan ja pohjautuu vuorovaikutukseen. Toimintatutkimus on yleensä ajallisesti ja tavoitteiden suhteen rajattu tutkimus- ja kehittämisprojekti, jossa suunnitellaan ja kokeillaan uusia toimintatapoja. Tutkija osallistuu tavallisesti tutkimuskohteen toimintaan ja oma kokemus on osa aineistoa. (Heikkinen, Rovio & Syrjälä 2006, 16 – 17, 20.)

Hankkeen tueksi tehtiin kvantitatiivinen kuluttajatutkimus. Kyselytutkimuksen avulla pyrittiin selvittämään kuluttajan kokemuksia asiointiprosessin eri vaiheista. Tavoitteena oli löytää kriittiset arvopisteet asiakasprosessista, joita tulee korjata ja parantaa. Tutkimuksen pohjalta suunniteltiin mihin suuntaan kehitystä viedään. Asiakasprosessin kriittiset kohdat tarkasteltiin kyselyn pohjalta ja niiden kehittämiseksi suunniteltiin tarvittavat toimenpiteet, jotka toteutettiin. Asiakaspalveluhenkilöstö perehdytettiin muutoksiin. Muutoksia vietiin käytäntöön syksyllä 2014.

Kvantitatiivista eli määrällistä tutkimusta voidaan kutsua myös tilastolliseksi tutkimukseksi. Kvantitatiivisen tutkimuksen avulla selvitetään lukumääriin ja prosenttiosuuksiin liittyviä kysymyksiä. Luotettava tulos edellyttää riittävän suurta otosta. Standardoidut tutkimuslomakkeet ovat tyypillisiä kvantitatiiviselle tutkimukselle. Asioita kuvataan yleensä numeeristen suureiden avulla ja tuloksia on hyvä havainnollistaa taulukoin tai

kuvioin. Aineistosta saatujen tulosten avulla pyritään yleistämään tutkittuja havaintoyksiköjä laajempaan joukkoon tilastollisen päättelyn keinoin. Kvantitatiivisella tutkimuksella saadaan kartoitettua olemassa oleva tilanne, mutta ei riittävästi pystytä selvittämään asioiden taustalla olevia syitä. (Heikkilä 2008, 16.) Siksi tutkimuksessa käytettiin myös avoimia kysymyksiä, jotta asioiden ja asiakkaan käyttäytymisen syitä saadaan selville.

Tavoitteena oli, että asiakkaan palvelutapahtumassa voidaan tuottaa lisää arvoa asiakkaalle asiakassuhteen vahvistamiseksi ja ylläpitämiseksi. Kuluttajatutkimuksen avulla on löydetty asiakkaan palvelutapahtuman epäkohtia. Asiakasprosessi on tarkasteltu, sen kriittiset pisteet tiedostetaan ja tarvittavat korjaavat toimenpiteet on tehty. Henkilöstö ja opiskelijat ymmärtävät arvon tuottamisen tärkeyden ja oman roolinsa asiakaspalveluprosessissa. Asiakkaan palvelutapahtuma on laadullisesti samankaltainen kaikissa toimipisteissä. Asiakkaalle annetut lupaukset voidaan pitää. Asiakkaan vaatimuksiin pystytään vastaamaan paremmin. Kuluttaja-asiakkaan asiointi helpottuu ja valinnat on helpompi tehdä. Asiakastyytyväisyys paranee, reklamaatiot vähenevät ja asiakkaiden määrä kasvaa.

1.6 Mittarit

Oppivissa Käsissä ja Aurinkokivessä on ollut käytössä jatkuva asiakaspalautekysely. Kyselyä hyödynnettiin asiakastyytyväisyyden mittarina. Kysely otettiin mittauksen ajaksi käyttöön myös Lehtimäen toimipisteeseen. Kysely on hyvin lyhyt ja se mittaa asiakkaan tyytyväisyyttä palvelutapahtumaan, vastasiko palvelu odotuksia ja suosittelisiko asiakas palvelua tuttavilleen. Suositteluherkkyys kertoo asiakkaan tyytyväisyydestä palveluun. Mittaus tehtiin huhtikuussa 2014 ennen asiakaspalvelun parannustoimenpiteitä kuukauden ajan. Toinen mittaus tehtiin lokakuussa 2014 parannustoimenpiteiden jälkeen kuukauden ajan.

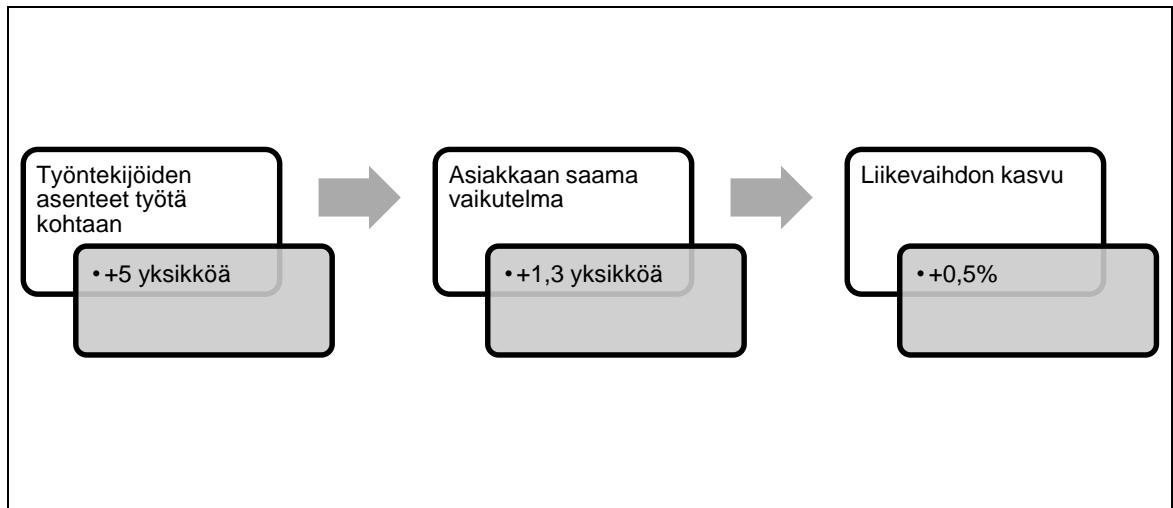
Reklamaatioiden määrä toimi mittarina, jonka avulla voidaan mitata reklamaatioiden määrän muuttumista. Reklamaatiot myös dokumentoitiin ja lisäksi niistä saatua tietoa voidaan käyttää asiakaspalvelun parantamiseksi. Reklamaatioita seurattiin huhtikuussa 2014 kuukauden ajan. Dokumentoimisen apuna käytetään lomaketta. Toinen mittaus suoritettiin lokakuussa 2014 kuukauden ajan.

Pitkänen (2005, 116.) kertoo esimerkin onnistuneesta tavasta mitata reklamaatioiden määrää. Kyseisessä yrityksessä palveltiin yritysasiakkaita ja reklamaatiot tulivat alueellisille asiakasvastuullisille myyjille, jotka hoitivat yleensä asiat saman tien kuntoon. Reklamaatiot analysoitiin ja käsiteltiin myyntikokouksissa säännöllisesti. Sitten ylimmän johdon vaatimuksesta alettiin kiinnittää huomioita laatuun, asiakastytyväisyyteen ja sen mittaamiseen. Reklamaatioiden osalta laitettiin tavoitteeksi saada reklamaatioiden määrä puolittumaan. Yrityksen reklamaatiot putosivat alle kymmenesosaan entisestä. Varsinaisia toimenpiteitä laadun parantamiselle ei ehditty tehdä, kun reklamaatiot jo loppuivat kuin itsestään heti kun niiden määrää alettiin mitata ja tavoitteista kerrottiin. Jo pelkkä laadun mittaaminen sai aikaan laadun paranemista.

Kolmas mittari koskee asiakkaiden määrää. Asiakastytyväisyyden noustessa voidaan olettaa, että myös asiakkaiden määrä kasvaa. Asiakasmäärää mitattiin kaikissa toimipisteissä kuukauden ajan huhtikuussa 2014 ja uudelleen mittaus tehtiin lokakuussa 2014.

Mittariston toteuttaminen koko organisaation tai yksikön laajuisena on itse asiassa joidenkin syy-seuraussuhteiden määrittämistä. Niiden avulla johdetaan strategian alla olevien oletusten avulla mittarit, joita voidaan seurata mahdollisimman reaaliaikaisesti ja jotka tavoitearvojaan lähestyessä johtavat myös ylemmän tason tavoitteiden toteutumiseen. Esimerkiksi yhteys myyntikoulutuksen ja korkeampien liikevoittojen määrällä voidaan esittää oletusketjun avulla. Myyntikoulutuksen oletetaan parantavan työntekijöiden tuotetuntemusta, joka lisää myyntitehokkuutta. Myyntitehokkuuden paraneminen johtaa myyntimäärän kasvuun. (Kankkunen & Matikainen & Lehtinen 2005, 146.)

Kankkunen ym. (2005, 147.) esittävät Searsin kehittämän mittausjärjestelmän kolmen eri näkökulman, asiakkaiden, henkilöstön ja taloudellisen välisen selkeän yhteyden. Työntekijöiden asenteen parantuessa yritystä ja työtä kohtaan viidellä yksiköllä, asiakkaan saama vaikutelma parantuu 1,3 yksiköllä. Asiakkaan saaman vaikutelman parantuminen 1,3 yksiköllä johtaa 0,5 yksikön liikevaihdon kasvuun. Kuviossa 1 esitetään tämä yhteys, joka soveltuu myös tähän tutkimukseen ja mittariston tehokkuuteen. Vaikka taloudellista liikevaihtoa ei tavoitella, suuremmat asiakasmäärät korreloivat parempaa liikevaihtoa.



Kuvio 1. Työntekijöiden käyttäytymisen, asiakastyytyväisyyden ja liikevaihdon kasvun välinen suhde (Kankkunen ym. 2005, 147.).

Kun asiakastyytyväisyydestä rakennetaan tunnuslukuja yrityksen johdon käyttöön, tulisi ihmisten paneutua tarpeeksi tarkasti niihin ilmiöihin, joita halutaan tarkastella ja seurata. Tavallisesti tunnusluku rakennetaan keskiarvosta, jota pidetään asiakkaan tyytyväisyyden tunnuslukuna. Tyytyväisyys on kuitenkin kokonaisvaltainen tunne, johon vaikuttavat monet asiat, kuten asiakkaan kokemukset ja odotukset. Kyselylomakkeiden täyttämiseen liittyvät monet mielikuvat ja kuvitelmat. Ihminen toimii päätöstilanteissa yleistuntuman varassa. Myös kyselyihin vastaajien joukko vaikuttaa vastausten laatuun. Ketä on vastaajissa ja miten ryhmä on valittu. Koska asiakastyytyväisyys on moninaisten asioiden summa, pelkät keskiarvot eivät kerro riittävästi asiakastyytyväisyydestä. Keskiarvojen alle hukuttautuu paljon informaatiota todellisesta asiakastyytyväisyydestä. Keskiarvojen tueksi kannattaa asiakastyytyväisyyden ja tyytymättömien asiakkaiden havaitsemiseen kehittää esimerkiksi avoimia kysymyksiä tai kysymys, jonka avulla voidaan säännöllisesti seurata tarkemmin asiakastyytyväisyyttä. (Laamanen 2012, 157- 158.)

2 Asiakastyytyväisyys ja palvelun johtaminen

Tutkimuksen viitekehys käsittelee asiakastyytyväisyyttä, asiakasprosessia ja palvelun johtamista. Asiakastyytyväisyys on tutkimuskohteena ja tavoitteena. Asiakastyytyväisyyttä parantamalla voidaan kehittää asiakaspalvelua, vähentää reklamaatioita sekä kasvattaa asiakasmääriä. Asiakasprosessiin kohdistuu tarkempi tutkimus sekä parannustoimenpiteet. Palvelun johtamiseen liittyvät tutkimustyön ratkaisuehdotukset, vieminen käytäntöön ja laajempi asiakaspalvelun kokonaisuus yrityksessä.

2.1 Asiakastyytyväisyys



Kuvio 2. Asiakkaan tyytyväisyyteen vaikuttavat tekijät. (Jokinen & Heinämaa & Heikkonen 2000, 228.)

Asiakkaalla on ennako-odotukset yrityksestä ja sen palveluista. Kuviossa 2 on esitetty asiakkaan tyytyväisyyteen vaikuttavia odotuksiin liittyviä sekä kokemuksiin pohjautuvia tekijöitä. Asiakas on tyytyväinen, jos odotukset ja palvelukokemukset ovat tasapainossa keskenään. Asiakkaan odotuksiin vaikuttaa yrityksen markkinointi, joka luo tietynlaista kuvaa organisaatiosta. Muiden mielipiteet ja kokemukset vaikuttavat valintoihin. Asiakkaalla voi olla myös omia aikaisempia kokemuksia yrityksen palveluista. Asiakas vertaa yritystä myös kilpailijoihin. Odotuksia muokkaavat kulloiseenkin palvelutapahtumaan liittyvät asiat, kuten kiire, olemassa olevien vaihtoehtojen määrä sekä asiakkaan henkilökohtaiset ominaisuudet, kuten ikä, sukupuoli, koulutus, persoonallisuus, elämänvaihe, elämäntapa, arvostukset jne. Asiakas tekee ostopäätöksiä näiden taustatekijöiden valossa. (Jokinen ym. 2000, 228.)

Grönroos (2003, 100.) korostaa asiakkaan ja myyjän välisen vuorovaikutuksen merkitystä onnistuneen palvelutapahtuman luomisessa. Hän jakaa palvelun laadun kokemuksen kahteen ulottuvuuteen, tekniseen eli lopputulosulottuvuuteen ja toiminnalliseen eli prosessiulottuvuuteen. Se, mitä asiakas saa vuorovaikutuksessaan yrityksen kanssa on

iso merkitys heidän arvioidessaan palvelun laatua. Toisaalta se on vasta yksi ulottuvuus, eli palveluntuotannon prosessin lopputuloksen tekninen laatu. Asiakkaalle on tärkeää myös se, millä tavalla prosessin lopputulos hänelle toimitetaan. Asiakaspalvelijan käyttäytyminen ja hänen tapansa hoitaa tehtäväänsä muodostavat osaltaan asiakkaan käsitystä saamastaan palvelusta. Laadun toinen ulottuvuus on se miten asiakas kokee saavansa palvelun ja millaiseksi hän kokee palveluprosessin. Tätä kutsutaan prosessin toiminnalliseksi laaduksi.

Hyvän laadun edellytys on yleensä teknisen lopputuloksen laatu. Hyväksyttävä taso riippuu yrityksen strategiasta ja asiakkaan tarpeista ja odotuksista. Kun lopputulos on riittävän hyvä, sen merkitys vähenee. Jos asiakkaiden halutaan pitävän palvelua kokonaisuudessaan laadukkaana, pitää myös toiminnallisen prosessin laadun olla hyvä. Mikäli kahdella yrityksellä on samankaltainen palvelu ja yhtä hyvä lopputulos, asiakkaan tyytyväisyyden ratkaisee palvelun toiminnallisen prosessin laatu. Jos tekninen laatu heikkenee, heikkenee kokonaiskäsitys palvelun laadusta välittömästi. (Grönroos 2003, 104.)

Asiakkaalle muodostuu palvelukokemus joka kerta uudelleen hänen asioidessaan yrityksessä. Kokemukseen vaikuttavat fyysinen ympäristö, vuorovaikutussuhteet palveluhenkilöstön kanssa ja palvelun sekä lopputuloksen laatu. Jokaisen asiakaspalvelijan tulee tiedostaa oma roolinsa asiakkaan palvelutapahtumassa ja vastuunsa palvelun laadusta, jotta koko palveluketju pysyisi tasalaatuisena. Haasteellista on se, että asiakkaan käsitykset ovat subjektiivisia ja henkilön mukaan erilaisia myös samaa palvelua kohtaan eri kerroilla. Asiakas vertaa odotuksiaan ja kokemuksiaan palvelusta jatkuvasti. Jokaisella palvelukerralla asiakkaalle syntyy uusia kriteerejä hänen arviointiasteikolleen. Joillakin perättäisillä kerroilla odotukset ylittyvät, mikä johtaa siihen, että asiakas nostaa vaatimustasoaan. Joskus taas odotukset alittuvat useasti ja asiakas on menetetty. Asiakkaat myös vertailevat eri alojen palveluita toisiinsa. Yritykset taas vertailevat osaamistaan usein saman alan kilpailijoihin. Lisäksi eri asiakkaat ovat kriittisiä eri asioita kohtaan. Toisille palvelun lopputulos on kaikkein tärkeintä. Toiset taas arvostavat vuorovaikutuksen laatua, ystävällistä, kiinnostunutta, avuliasta ja hyvää keskustelijaa. Kaikki nämä luovat haasteita palveluketjun tuottajalle. Yritys voi parhaiten erottua kilpailijoistaan aineettoman pääoman eli palvelun ja palveluympäristön avulla. Lähes kaikki näkyvät tekijät, kuten markkinointi, värit ja mainonta ovat kopioitavissa, mutta henkilökunnan palveluosaimisen jäljitteleminen on vaikeampaa. (Jokinen ym. 2000, 229.)

Grönroos (2003, 123.) esittää seitsemän kriteeriä hyväksi koetulle palvelulle. Ensimmäinen kriteeri on ammattimaisuus ja taidot, joka liittyy selkeästi lopputulokseen ja teknisen laadun ulottuvuuteen. Toinen tärkeä kriteeri on maine ja uskottavuus. Ne liittyvät yrityksen imagoon ja yrityskuvaan. Asiakkaat uskovat että yrityksen toimiin voi luottaa ja se edustaa sellaisia arvoja, jotka asiakaskin hyväksyy. Neljä muuta kriteeriä ovat toiminnallisen prosessin laatukriteerit; asenteet ja käyttäytyminen, saavutettavuus ja joustavuus, luotettavuus ja palvelun normalisointi. Palvelun normalisoinnilla tarkoitetaan sitä tilannetta, kun jokin menee palvelussa pieleen ja yritys pyrkii heti tilanteen hallintaan ja etsimään uuden, hyväksyttävän ratkaisun. Seitsemäs kriteeri on palvelumaisema, jolla tarkoitetaan asiakkaan tuntemusta siitä, että myös fyysinen ympäristö ja sen eri tekijät tukevat myönteistä asiakaspalvelukokemusta. Grönroosin (2003, 180.) mukaan yrityksen tulee ylittää asiakkaan odotukset, jotta asiakas olisi uskollinen yritykselle. Uusintaostoihin johtavat yleensä vain erittäin tyytyväiset asiakkaat. Asiakastyytyväisyyskyselyn tuloksissa onkin hyvä kiinnittää huomioita erityisesti tyytyväisiin ja erittäin tyytyväisiin asiakkaisiin. Tyytyväiset asiakkaat pysyvät usein yhdentekevyyshyökkäyksellä, eivätkä ole uskollisia asiakkaita. Sen sijaan erittäin tyytyväiset asiakkaat tulevat herkemmin uudestaan asiakkaiksi.

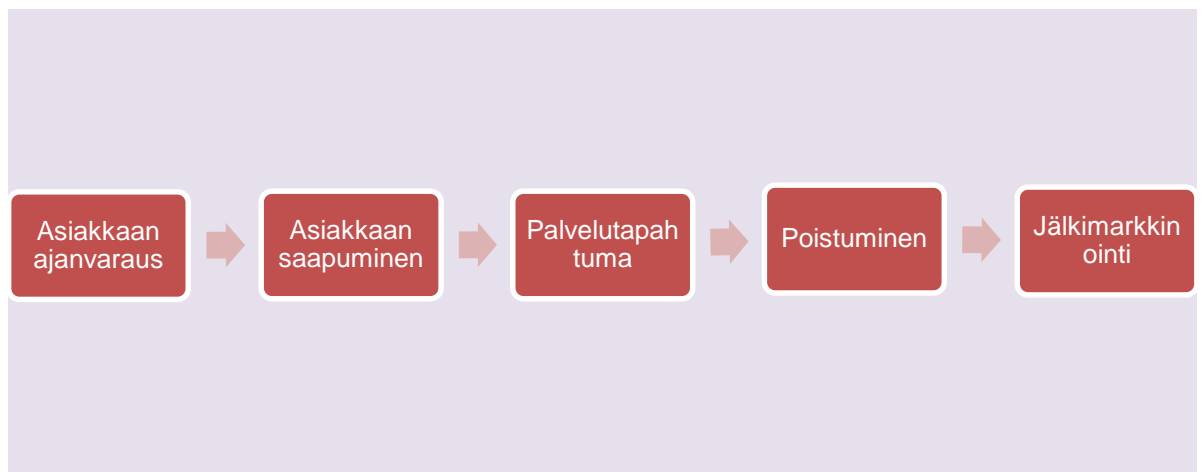
Asiakkaalla on usein odotuksia palvelun laadun suhteen. Pesonen, Lehtonen ja Toskala (2002, 46.) käyttävät toleranssivyöhykettä kuvaamaan hyväksyttyä palvelun tasoa. Toleranssivyöhyke on alue, joka rajautuu asiakkaan näkökulmasta haluttuun palvelun laatuun ja riittävään palvelun laatuun. Näiden väliin jää hyväksytty palvelun laadun alue, joka kuvaa sitä palvelun tason vaihtelua, jonka asiakas sietää. Jokainen asiakas määrittelee itse omien kokemustensa pohjalta oman toleranssivyöhykkeensä. Vähemmän tärkeille asioille se on suurempi kuin tärkeille asioille, joiden vaatimustaso on korkeampi. Pesonen ym. (2002, 47.) korostavat myös muita asiakkaan odotuksiin vaikuttavia tekijöitä. Asiakkaan tarpeet ovat palvelun hankkimisen lähtökohta. Palvelun hinnalla on merkitystä siihen, millaista laatua asiakas odottaa. Korkeampi hinta edellyttää parempaa palvelua. Asiakkaan aikaisemmat kokemukset, kilpailijan palvelut ja markkinointiviestinnässä annetut lupaukset ohjaavat asiakkaan odotuksia.

Aarnikoivu (2005, 109) pureutuu asiakaspalvelijan ominaisuuksiin asiakastyytyväisyyttä tavoiteltaessa. Oikea asenne asiakaspalvelijalle syntyy arvostuksesta asiakasta kohtaan ja kyvystä nauttia omasta työstään. Näiden seurauksena asiakaspalvelija myös kehittää itseään, koska hän ymmärtää asiakaspalvelun haasteellisuuden ja asiakkaan oikeuden saada laadukasta palvelua. Näkemykset asiakkaasta aktiivisena ja yksilöllisiä valintoja

tekevänä henkilönä luovat asiakaskohtaamiseen tulokselliset edellytykset. Aarnikoivu listaa asiakaspalvelijan menestystekijöiksi seuraavia asioita: Aito asiakaslähtöisyys ja kehityshakuisuus oman osaamisen suhteen, positiivinen asiakaskäsitys, luottamusta ja pätevyyttä osoittava äänenkäyttö, kuuntelutaito, kyky käyttää tavoitteellista kyselytekniikkaa ja kyky perustella.

2.2 Asiakkaan palvelutapahtuman vaiheet

Asiakaspalvelutapahtuma eli asiakasprosessi voidaan jakaa karkeasti kolmeen vaiheeseen, jotka ovat asiakkaan saapuminen, asiointivaihe ja poistuminen. Hius- ja kauneushoitoalalla asiointitapahtumaan voidaan lisätä asiakkaan ajanvaraus, joka tapahtuu ennen saapumista puhelimitse, käynnillä tai internetin kautta. Asiakastapahtuman tutkimista helpottaa jos se jaetaan vielä pienempiin osiin, esimerkiksi kuvion 3 mukaisesti. Jokaisessa asiakaspalvelutapahtumassa saattaa olla kriittisiä pisteitä, jotka huonosti hoidettuna latistavat tai pilaavat palvelukokemuksen. Usein nämä pisteet ovat pieniä, mutta asiakkaalle hyvin merkityksellisiä asioita. Siksi jokaista asiointitapahtuman osaa tulisi tutkia tarkasti, jotta löydetään oikeat keinot saavuttaa sellainen palvelun taso, joka synnyttäisi myönteisen kokemuksen asiakkaalle. (Jokinen ym. 2000, 243.)



Kuvio 3. Palvelutapahtuman vaiheet Jokista (2000, 243.) mukaellen.

2.2.1 Asiakkaan ajanvaraus ja saapuminen

Asiakkaan ensimmäinen kontakti yritykseen on usein ajanvaraus. Ajan voi varata joko puhelimitse tai internetin kautta sähköisellä ajanvarauksella. Ensivaikutelma syntyy puhelimesta äänen perusteella. Ensivaikutelma pysyy, ellei jatkossa tapahdu mitään, mikä sen muuttaisi. Asiakaspalvelijalle on eduksi, jos hän pystyy antamaan positiivisen kuvan itsestään ja edustamastaan organisaatiosta puhelimesta. (Marckwort 2011, 43.)

Sähköiset palvelut ovat lisääntyneet valtavasti ja ovatkin usein asiakkaan ensimmäinen tiedonlähde yrityksestä. Ajanvaraus ja asiakkaan kohtaaminen tapahtuu yhä useammin verkon välityksellä. Nopea toiminta ja sujuva palveluprosessi ovat tärkeitä asiakkaalle. Asiakkaan kyselyyn tulisi vastata 24 tunnin kuluessa. Tämä asettaa palveluorganisaatioille haasteita. Yhteydenpito asiakkaisiin sähköisen palvelun avulla on tätä päivää. Yrityksen on oltava näkyvillä verkossa ja sähköisesti asiakkaan saatavilla. Sähköinen palvelu tuo toisenlaisen mahdollisuuden tuotteiden ja palveluiden tehokkaaseen jakeluun. Toisaalta vielä on paljon ihmisiä, jotka haluavat palvelua perinteisemmällä tavalla, esimerkiksi puhelimitse. (Valvio, 2010, 24.)

Asiakkaan saapuessa ensimmäiset ja poistuessa viimeiset sekunnit ovat kriittisiä hetkiä, koska ne vaikuttavat merkittävästi asiakkaalle jäävään mielikuvaan palvelutapahtumasta. Asiakas aistii paikan hengen jo ulko-ovella astuessaan sisään liikkeeseen. Ympäristön siisteys vaikuttaa mielikuvaan, mutta ennen kaikkea asiakaspalvelijan kohtaaminen kertoo onko asiakas ollut odotettu. Sanoista muodostuu vain 10 % viestinnästä ja 90 % on eleitä, ilmeistä ja kehon kielestä. Asiakas tulee huomata, tervehtiä ja katsekontaktilla voidaan osoittaa, että asiakas on tullut huomatuksi. Odotustilanteissa asiakkaan mukavuudesta tulee huolehtia tarpeen mukaan. (Jokinen ym. 2000, 244.)

2.2.2 Palvelutapahtuma

Palvelutapahtumaan ja myyntitilanteeseen on tärkeää luoda myönteinen ilmapiiri. Asiakkaan tarpeiden ja odotusten kartoittaminen avoimilla kysymyksillä ja hienovaraisesti on palvelun tuottamisen kannalta oleellista ja muodostaa luottamuksen asiakkaan ja asiakaspalvelijan välille. Asiakaspalvelijan tulee keskittyä asiakkaaseen ja hänen asiaansa täysin palveluhetken ajaksi. Kun asiakkaan ongelmat ja odotukset on kartoitettu, tulee asiakaspalvelijan esitellä ratkaisut asiakkaan ongelmiin. Se voi olla tuote, palvelu tai pal-

velupaketti. Tuotteen tai palvelun hyöty asiakkaalle tulee tuoda esille. Asiakkaan ostopäätös vahvistuu, mikäli tuote tai palvelu osataan argumentoida suhteessa kilpailijan tuotteeseen. Myös erilaisia vaihtoehtoja kannattaa esitellä. (Jokinen ym.2000, 245.)

Myyntikeskusteluissa on hyvä varautua myös asiakkaan erilaisiin vastaväitteisiin. Tuotteen tai palvelun myyntiargumentteja voi miettiä etukäteen ja valmistautua perustelemaan erilaisia ratkaisuja asiakkaalle. Hyvä myyjä osaa ehdottaa asiakkaalle lisäpalveluja, jotka tukevat varsinaista palvelua. Myyjän tehtävänä on auttaa asiakasta ostopäätöksen tekemisessä. Asiakkaalle ei kannata myydä mitään väkisin, vaan suositella tuotteita ja palveluita, joita asiakas oikeasti tarvitsee. Myyntitapahtumassa on tärkeää säilyttää myönteinen päätöksenteko ja miellyttävän loppuvaikutelman syntyminen. Tuotteen tai palvelun voi vielä lisäargumentoida uudelleen oikean ostopäätöksen vahvistamiseksi. Jos kauppaa ei synny, asiakasta ei saa syyllistää, vaan se kuuluu normaaliin myyjän työhön. Mikäli saadaan selville, miksi kauppaa ei syntynyt, on helpompaa saada sitä kautta kehitysvihjeitä joko palvelun tai tuotteen kehittämiseen. (Jokinen ym. 2000, 246.)

2.2.3 Kassatapahtuma ja jälkimarkkinointi

Asiakasta ei saisi päästää lähtemään tyytymättömänä. Palvelutapahtumalle tulee pyrkiä luomaan miellyttävä päätös, joka kruunaa koko asiakaskäynnin. Asiakkaalta voi varmistaa tyytyväisyyden palveluun ja pyrkiä korjaamaan mahdolliset puutteet. Persoonallinen ja henkilökohtainen ote asiakaspalvelussa luo tunteen asiakkaalle, että hän on tärkeä ja tervetullut uudelleen. (Jokinen ym. 2000, 248.)

Kassapalveluissa oleellista on henkilöstön monitaitoisuus. Kassan käyttö tulee olla sujuvaa ja monien juoksevien asioiden hoitaminen joustavaa. Kassataitoisia henkilöitä tulee yrityksessä olla riittävästi. Keskeinen toiminto on rahastus, joihin liittyy joskus myös luottamuksellisten asiakastietojen käsittely. Luottamus ja vaitiolovelvollisuus sekä asiakasta että työnantajaa kohtaan on ehdoton kivijalka kassatoiminnoissa työskenteleville asiakaspalvelijoille. Kassa on monesti koko yrityksen käyntikortti. Kassahenkilöstön tulee antaa positiivinen loppusalaus koko palvelutapahtumalle. Kassapiste luo asiakkaalle mielikuvaa koko yrityksestä. Kassapisteessä henkilöstön tulee myös tietää mahdollisimman paljon yrityksestä ja sen tarjoamista palveluista, koska se on myymälän tärkein informaatiopiste. Yksikössä on tärkeää miettiä yhteiset pelisäännöt erilaisten tilanteiden varalle ja sopia yhteiset toimintatavat asiakaspalvelulle. Kassahenkilöstö on myös avainasemassa

saamaan palautetta asiakaspalvelusta asioidessaan asiakkaiden kanssa. (Jokinen ym. 2000, 250 -251.)

Jälkimarkkinoinnilla tarkoitetaan asiakkaisiin suunnattuja toimenpiteitä varsinaisen kaupanteon ja asiointitapahtuman jälkeen. Jälkimarkkinoinnin tarkoituksena on varmistaa, että asiakas on tyytyväinen ja palvelu on vastannut hänen odotuksiaan. Jälkimarkkinointi mahdollistaa asiakkaan auttamisen, mikäli pulmia on ilmennyt ja lisäksi jälkimarkkinoinnilla luodaan pohjaa pitkäaikaiselle ja pysyväälle asiakassuhteelle. Jälkimarkkinointia on esimerkiksi se, että asiakkaalle annetaan syy tulla uudelleen kun hän on lähdössä pois. Myyjä voi viitata tarjouksiin, uusiin malleihin tai vaikka tulevaan tapahtumaan. Yleisimpiä jälkimarkkinoinnin keinoja liike-elämässä ovat kirjeet, kutsut, asiakaslehdet, tarjoukset ja pienet lahjat, joita voidaan asiakasrekisteriin kirjatuille asiakkaille lähettää. Myös erilaiset kanta-asiakasohjelmat ovat tehokasta jälkimarkkinointia. (Jokinen 2000, 248 -249.)

2.3 Palvelun johtaminen

Asiakaskokemuksella tarkoitetaan sellaista tunnetta ja kokemusta, joka saa asiakkaan palaamaan yritykseen uudelleen sekä kertomaan positiivisesta kokemuksestaan muille, tuttaville ja lähipiirille. Asiakaskokemukseen vaikuttaa asiakkaan subjektiivinen odotusarvo palvelulle. Palveluntarjoajalle on mahdotonta tietää, mitkä asiat vaikuttavat eniten asiakkaan kulloiseenkin kokemukseen. Positiivinen asiakaskokemus syntyy, kun asiakas huomioidaan, häntä kuunnellaan ja pyritään ymmärtämään hänen tilanteensa, asiakkaaseen pidetään yhteyttä ja hänen kysymyksiinsä vastataan välittömästi. Positiivinen asiakaskokemus tarkoittaa lupauksen pitämistä ja palvelun laadun korkeaa laatua. Jokaisen yksilön ja yksikön tulee ymmärtää miten oma toiminta vaikuttaa asiakaskokemuksen synnyttämisessä. Asiakkaan palveluun tarvitaan läpinäkyvyyttä, prosessien tulee olla riittävän yksinkertaisia ja organisaatiota pitää kouluttaa ymmärtämään oman työtehtävän vaikutus palveluketjun onnistumiseen. (Fischer & Vainio 2014, 9.)

Palveluliiketoiminnan johtaminen vaatii uutta ajattelua ja kykyä luoda sellainen yrityskulttuuri, jossa toisten hyväksyntä, arvostus ja auttaminen ovat keskeisessä roolissa. Palveluliiketoiminnan johtaminen on kokemuksen johtamista, sekä asiakkaan että työyhteisökokemuksen. Kokemus perustuu yksilön tuntemuksiin ja subjektiiviseen kokemukseen. Jokaisella on vastuu työyhteisö- ja asiakaskokemuksen synnyttämisestä. Johtamisella asetetaan tavoitteet ja luodaan henkilöstölle mahdollisuudet saavuttaa ja antaa parhaansa. Työyhteisökokemus synnyttää asiakaskokemuksen ja sillä on suuri merkitys,

miten yksilöt kokevat työnsä ja miten he toimivat vuorovaikutustilanteissa. Organisaatioissa kokemukset elävät vuorovaikutusketjuissa synnyttäen energiaa ja uudenlaista käyttäytymistä. Asiakas on aina osallisena vuorovaikutusketjussa, usein viimeisenä linkkinä. Asiakas kokee palvelun laadun sen kokemusketjun kautta, jossa hän on osallisena. (Fischer & Vainio 2014, 131.)

Johtamisella ja käytännön esimerkillä luodaan työyhteisölle kuva siitä, mitkä asiat ovat tärkeitä ja mistä ei tingitä. Tarkoituksena on lopulta luoda positiivista toimintakykyä, joka kumpuaa yksilöiden positiivisesta tunne-energiasta. Positiivinen toimintakyky muodostaa sekä tuottavuutta että myönteisen asiakaskokemuksen ja sitä kautta tuloksellisuuden. Esimiehen tehtävänä on mahdollistaa alaistensa positiivisen tunne-energian syntyminen omalla esimerkillä sekä toisten auttamisella. Jokaista tulee kannustaa kehittymään omien vahvuksiensa avulla. Palveluliiketoimintaketjun päässä on aina maksava asiakas. Myös julkisella sektorilla tulee tiedostaa, että organisaatiot tuottavat palveluja veroja maksaville kansalaisille ja yrityksille. (Fischer & Vainio 2014, 131.)

Perinteinen johtajuus perustuu yritysten omistajien arvon maksimoimiseen. Yksilöt ovat tehokoneistoa, jolla taloudelliset tavoitteet saavutetaan. Kannattava liiketoiminta ja yrityksen arvon kasvattaminen on ihan hyväksyttävää, mutta kyse on enemmänkin keinoista, joilla ne saavutetaan. Palveluliiketoiminnan uuden tason saavuttaminen edellyttää perinteisten ajattelumallien muuttamista ja uudenlaista johtajuutta. Tavoitteena tulisi olla arvon muodostaminen kaikille sidosryhmille asiakkaan lisäksi, kuten työyhteisölle, toimittajille, omistajille ja yhteiskunnalle. Tyytyväinen asiakas lisää positiivista kierrettä asiakaspalveluhenkilöstön parissa ja vahvistaa näin laatuyhteyksien muodostumista. (Fischer & Vainio 2014, 132.)

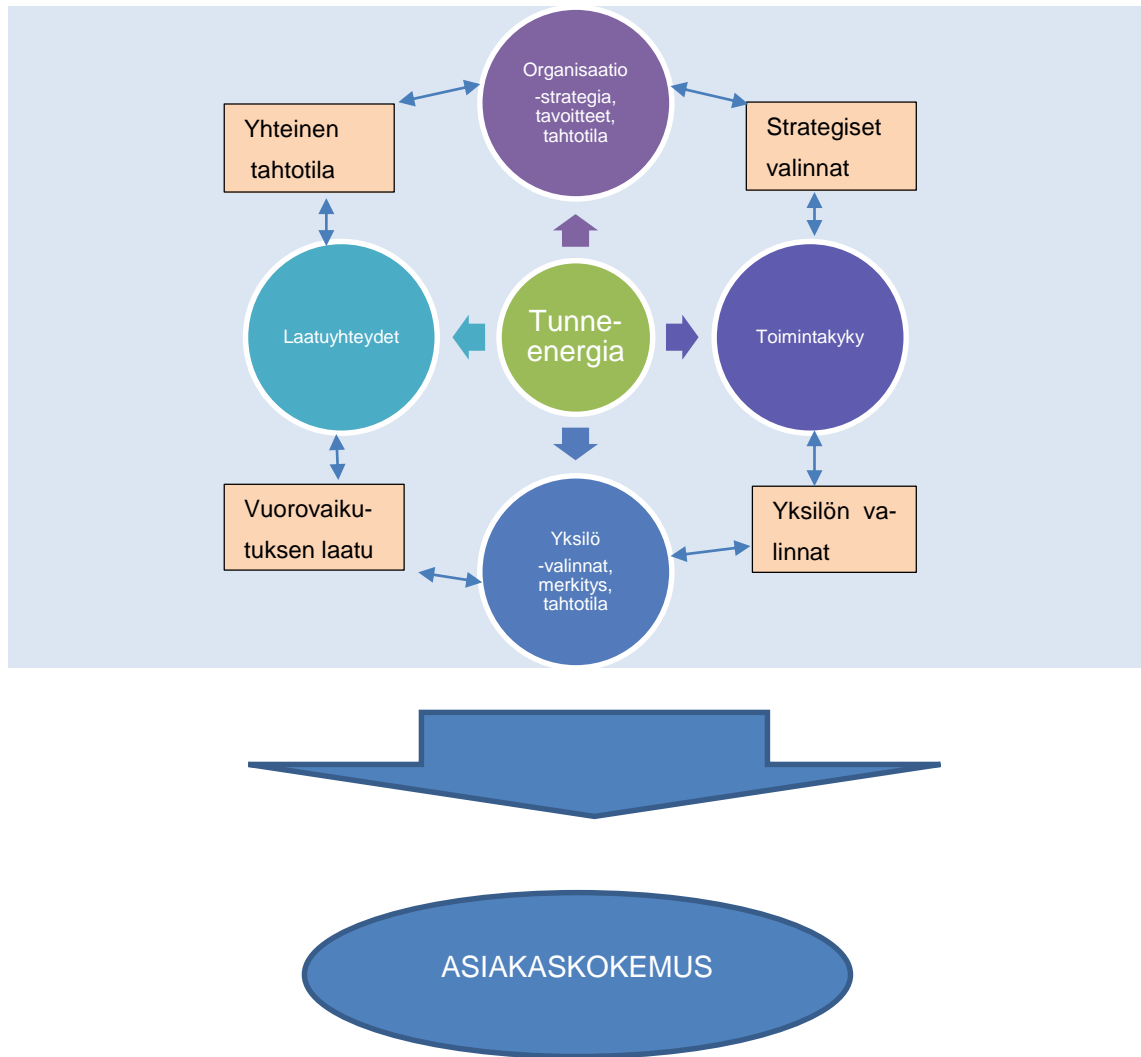
Myös Grönroos (2003, 260.) esittää laadun paranemisen, asiakastyytyväisyyden ja yrityksen työntekijöiden sisäisen tyytyväisyyden ja motivaation yhteyden. Kun laatua pystytään kehittämään ja asiakastyytyväisyys paranee, heijastuu se yrityksen sisäiseen ilmapiiiriin myönteisesti. Työntekijät huomaavat asiakkaiden tyytyväisyyden ja positiivinen vaikutus on ilmeistä. Johdon tulee omalla strategiallaan tukea tätä myönteistä kehitystä. Positiivisella työyhteisökokemuksella ja motivaatiolla voidaan tuottavuutta kasvattaa. Kun yrityksestä puhutaan myönteisessä sävyssä sekä ulkopuolella että sisäisesti, asiakkaat saattavat ostaa lisää palveluja ja uudet asiakkaat kiinnostua yrityksestä. Luultavasti myös myynti kasvaa.

Sisäinen markkinointi yrityksessä tukee asiakaslähtöisen ajattelutavan muodostumista. Sisäinen markkinointi on johtamisstrategia, joka tähtää siihen, että yrityksen omat työntekijät on koulutettu riittävästi yrityksen tuotteisiin ja palveluihin sekä asiakasajatteluun. Työntekijöitä on kohdeltava asiakkaina. Työntekijöiden tulee olla tyytyväisiä työympäristöönsä, suhteisiinsa kaikkiin työtovereihinsa sekä työnantajaan organisaationa. Asiakaskeskeisyyden ja halukkuuden palvella asiakkaita markkinointitienhenkisesti ja asiakastyytyväisyyttä kohentavasti on levittävä koko organisaatioon, jokaiseen osastoon ja työryhmään. (Grönroos 2003, 436.)

2.3.1 Tunne-energian vaikutus asiakaskokemukseen

Fischer ja Vainio (2014, 113.) esittävät asiakaspalvelun kehittämiseksi ratkaisumallia, jossa pyritään vaikuttamaan henkilöstön sisäiseen, positiiviseen työyhteisökokemukseen. Myönteisen työyhteisökokemuksen tuloksena henkilöstö kokee työnsä merkitykselliseksi ja tärkeäksi. Tämä näkyy asiakkaan palvelussa ja kohtaamisessa.

Työyhteisökokemuksen vaikutus asiakaskokemuksen



Kuvio 4. Työyhteisökokemuksen vaikutus asiakaskokemukseen (Fischer & Vainio 2014, 12).

Oheinen kuvio 4 kiteyttää sen, miten Fischer ja Vainio (2014, 12.) näkevät työyhteisökokemuksen vaikutuksen asiakaskokemuksen syntyyn. Ylivertainen asema ja kilpailuetu syntyvät silloin, kun kaikki kuvan elementit tukevat positiivisen tunne-energian muodostumista, joka edelleen tuottaa organisaatiolle toimintakyvyn antaa parhaimpansa asiakas kohtaamisissa. Merkityksellisyden kokemus on yhteinen nimittäjä kaikille kuvan neljälle eri tekijälle. Yksilön kokema merkityksellisyys muodostaa positiivista tunne-energiaa. Yksilö tuntee merkityksellisyyttä omien valintojensa kautta, vuorovaikutuksen kautta sekä kokemuksesta olla mukana toteuttamassa jotakin yhteistä isompaa tavoitetta. Yksilön asenteet vaikuttavat, miten hän suhtautuu organisaation muutostilanteisiin

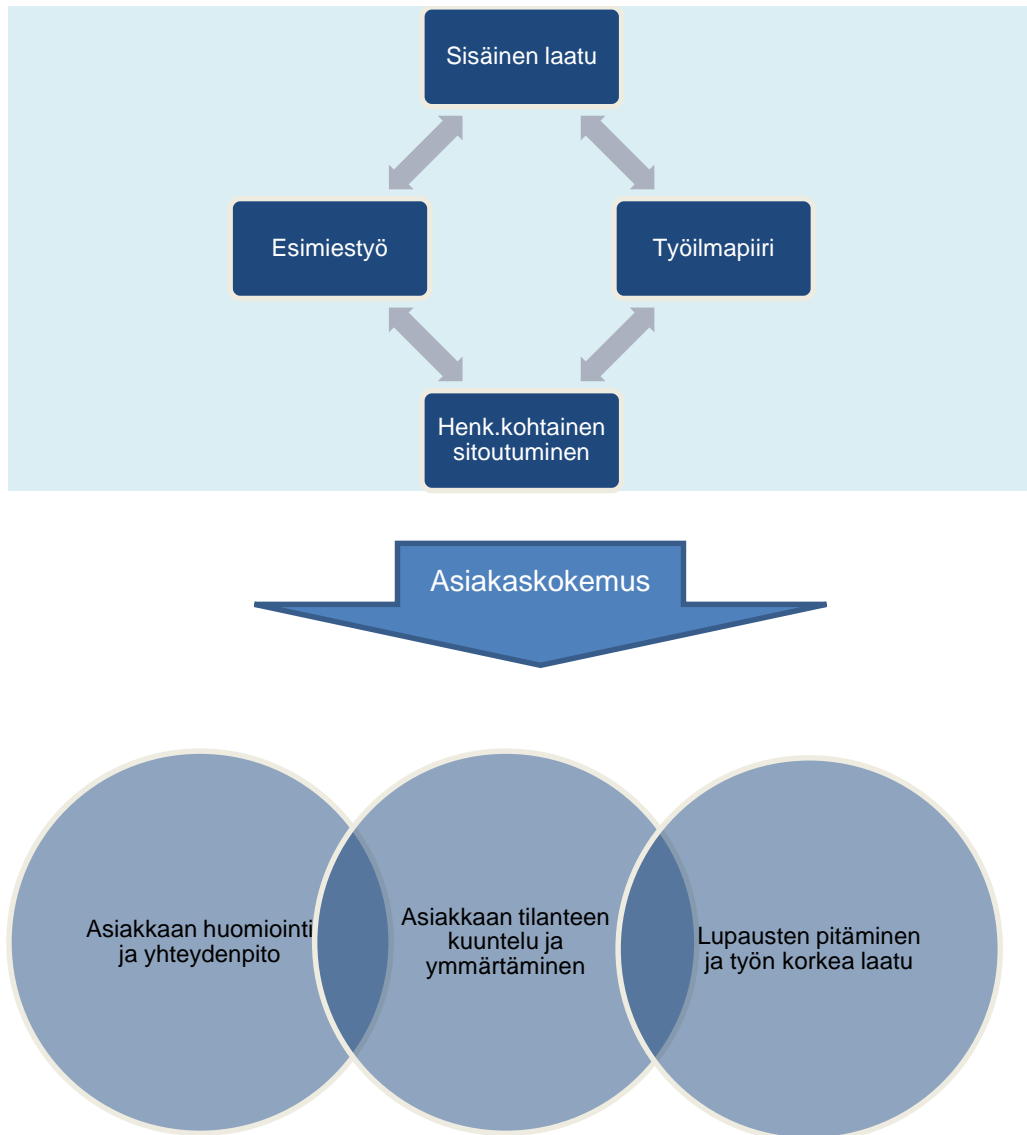
ja miten merkitykselliseksi hän kokee oman työnsä. Yksilö valitsee myös sen miten hän kohtaa muut työyhteisössä ja sen ulkopuolella. Jokainen on vastuussa siitä, miten kohtaa muut ja synnyttääkö toiminnallaan toisille arvostuksen ja merkityksellisyyden tunteita.

Väitöskirjassaan Fischer (2012, 129) toteaa, että positiivista ilmapiiriä voi vahvistaa työpaikalla auttamalla työtovereita löytämään positiivisia merkityksiä jokapäiväisistä työtehtävistä. Positiiviset tuntemukset kumpuavat omasta henkilökohtaisesta sitoutumisen tunteesta. Positiivista merkitystä työlle antavat myös mm. riittävä osaamisen hyödyntäminen, yhteenkuuluvuuden tunne, työn merkityksellisyys, tavoitteellisuus ja sosiaaliset kontaktit. Positiivisen merkityksen kokemukset kulminoituvat henkilöiden käyttäytymiseen organisaatiossa. Heidän tulisi osoittaa käyttäytymisellään muille työyhteisön jäsenille arvostusta, kunnioitusta, auttamisen halua, luottamusta ja epäitsekkyyttä.

Laatuyhteyksien synnyttäminen on jokaisen vastuulla. Kyse on kahden ihmisen välisistä yhteyksistä, jotka voimaannuttavat ja energisoivat molempia. Laatuyhteys ihmisten välillä on sitkeyttä, joustavuutta ja kestävyyttä. Laatuyhteys on dynaaminen, kahden yksilön välinen yhteys, joka perustuu kollektiiviselle tietoisuudelle ja sosiaaliseen vuorovaikutukseen. Laatuyhteyksillä on pysyvät positiiviset vaikutukset yksilöihin ja organisaatioihin. Niiden on osoitettu mm. edistävän fysiologista toimintaa, lisäävän työhön sitoutumista, edesauttavan yhteistyötä ja oppimista sekä lisäävän yksilön ja organisaation toiminnan tehokkuutta. (Fischer & Vainio 2014, 62.)

Johdon vastuulla on luoda yritykselle strategia, joka kuvaa yhteistä tahtotilaa, tavoitteita ja suunnan, johon organisaatio on kulkemassa. Onnistunut strategiaviestintä huolehtii siitä, että yksittäinen työntekijä ymmärtää omien työtehtäviensä merkityksen yhteisten tavoitteiden saavuttamisessa. Kun yksilö kokee, että hänen panoksensa tukee organisaation tavoitteita, synnyttää se hänessä myönteistä tunne-energiaa ja vahvistaa toimintakykyä, joka taas muodostaa positiivisen asiakaskokemuksen. (Fischer & Vainio 2014, 13.)

Työyhteisön sisäisen kokemuksen vaikutus asiakaspalveluun



Kuvio 5. Työyhteisön sisäisen kokemuksen vaikutus asiakaspalveluun ja palveluliiketoiminnan kannattavuuteen (Fischer & Vainio 2014, 113).

Kuviossa 5 esitetään, miten työntekijän kokemus esimiestyöstä, sisäisestä laadusta, työilmapiiristä ja henkilökohtaisesta sitoutumisesta vaikuttaa suoraan asiakaskokemukseen. Toki yritys pyrkii saamaan asiakkaan tyytyväiseksi ja palvelun pitää toimia. Mutta todellinen kilpailuetu tulee esiin, kun asiakas miettii asiakaskokemustaan kokonaisuutena ja kysyy itseltään, oliko asiakaspalvelija kiinnostunut hänestä, ymmärrettiinkö hänen tarpeensa ja ajatteliko asiakaspalvelija aidosti hänen parastaan asiakkaana. Asia-

kaspalvelijoiden tunne-energia välittyy sekä fyysisessä asiakaskohtaamisessa että puhelimenvälityksellä ja pohjautuu siihen, miten asiakaspalvelija kokee työyhteisönsä ilmapiiirin. Uusissa tilanteissa, kun asioidaan yhä enemmän verkossa, chattityökalujen, sähköpostin tai muiden välineiden avulla, nousee keskeiseksi tekijäksi työilmapiiri. Verkossa tai puhelimesta toimittaessa asiakaspalvelukokemus syntyy siitä, miten innostavaksi ja energisoivaksi asiakaspalveluhenkilö kokee oman työyhteisönsä. (Fischer & Vainio 2014, 112.)

Lisäksi esimiehen täytyy varmistaa, että jokainen työntekijä tietää, mitä häneltä odotetaan ja miten päivittäiset työtehtävät vaikuttavat kokonaistavoitteiden saavuttamiseen ja strategian toteuttamiseen. Aikaansaamisen tunne synnyttää positiivista energiaa, joka vie haluttuun suuntaan. Positiivisesti poikkeavalla käytöksellä, kuten kiitollisuudella, arvostamisella, välittämällä ja osallistamisella on mahdollista parantaa sisäistä laatua sekä työilmapiiriä. Kun kaikki ovat täysillä ja innostuneena mukana yhteisten tavoitteiden saavuttamisessa, syntyy sellainen tekemisen meininki, joka näkyy väistämättä asiakkaallekin. Positiiviset tunteet laajentavat asiakkaiden sekä asiakaspalvelijoiden ajattelumalleja ja parantavat ongelmanratkaisukykyä. Palveluliiketoiminnan kannattavuus perustuu vuorovaikutuskokemukseen. (Fischer & Vainio 2014, 112.)

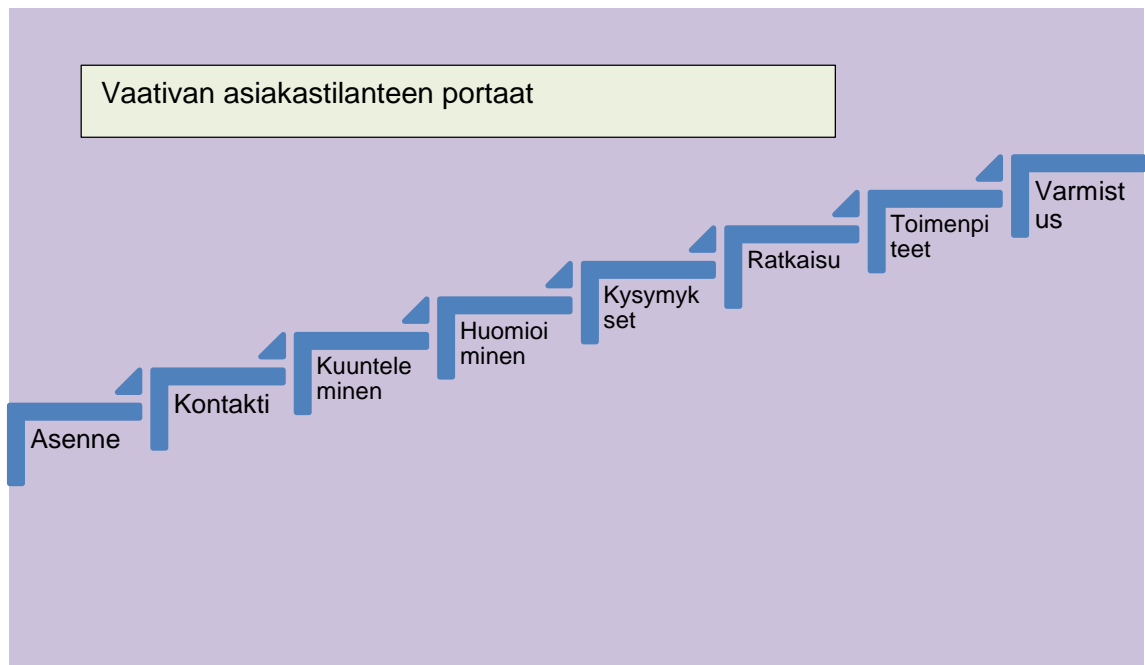
Kuviossa 5 osoitetaan, miten esimiestyö vaikuttaa yksilön sitoutumiseen, sisäiseen laatuun ja työilmapiiriin. Laatuhyteydet ovat olennaisia muokatessa ja pidettäessä yllä yhteistä tahtotilaa ja toimintakykyä loistavan asiakaskokemuksen tuottamiseksi. Tärkeää on, että yksilöt luovat laatuhyteyksiä myös suoraan toisiinsa ilman, että esimies on välikkappaleena. Jos kaikki työvirrät ja tiedonkulku kulkevat vahvasti vain esimiesten kautta, vaikeutuu organisaation yhteisen tahtotilan toteutuminen merkittävästi. Esimiesten tulee olla enemmän yhteistyön mahdollistajia kuin toiminnan valvojia. Esimiehen tulee päästää irti liiallisesta valvonnasta ja antaa alaisten toimia parhaaksi katsomallaan tavalla. Riittää kun jokainen ymmärtää oman roolinsa tavoitteiden saavuttamisessa. (Fischer & Vainio 2014, 114.)

Fischerin ja Vainion ratkaisumallia käytettiin asiakaspalvelun parantamisen pohjana peilaten kuluttajatutkimuksen tuloksiin. Yksilön valintoihin, laatuhyteyksiin sekä toimintakyvyn parantamiseen on mahdollista vaikuttaa asiakaspalvelun tasolla. Strategiaviestintä on ylemmän johdon vastuulla ja sen takia se rajautuu pois tässä ratkaisumallissa. Esimiestyöhön, työilmapiiriin ja sisäiseen laatuun on mahdollista jossain määrin vaikuttaa esimiesten ja asiakaspalveluhenkilöstön perehdytyksellä ja tietoisuuden lisäämisellä.

2.3.2 Vaativan asiakastilanteen portaat

Marckwort (2011,72.) esittää ratkaisumallin vaativien asiakastilanteiden hoitamisen kehittämiseksi. Vaativan asiakastilanteen portailla esitetään eri vaiheita asiakastilanteesta, jotka tulee huomioida. Mallissa pureudutaan tarkemmin asiakkaan henkilökohtaisen huomioimisen, ongelmanratkaisun ja asiakaspalvelijan asenteen vaikutuksiin. Kuviossa 6 on esitetty vaativan asiakastilanteen eri vaiheet.

Vaativan asiakastilanteen vaiheet



Kuvio 6. Vaativan asiakastilanteen vaiheet asiakaspalvelun kehittämiseksi (Marckwort 2011, 72).

Oikea asenne ja avoin mieli muodostavat perustan ja kivijalan, jonka varaan asiakastilanteet voi rakentaa. Ennakkoluuloton suhtautuminen asioihin ja haasteiden vastaanottaminen kertovat avoimesta mielestä. Mikäli asiakaspalvelija säikähtää hankalaa asiakastilannetta, hänen kehonsa reagoi kuten oikeassa vaaratilanteessa. Energia aivoista karkaa muualle kehoon ja aistikenttä rajoittuu. Mielenhallintaa voi kuitenkin jokainen ke-

hittää ja muuttaa halutessaan omaa suhtautumistaan. Vaativan asiakastilanteen hoitamisessa auttaa mielen hallinta ja esimerkiksi hengityksen rauhoittaminen. (Marckwort 2011, 73.)

Taitavalla asiakaspalvelijalla on hyvät vuorovaikutustaidot, hän luo kontaktin asiakkaaseen luontevasti ja hoitaa asian ilman suuria ponnistuksia. Asiakkaan ongelmien ratkaisu lähtee asiakkaan kuuntelemisesta. Kuunteleminen ja aktiivinen kuunteleminen ovat kaksi eri toimintoa. Ajatus kulkee paljon nopeammin kuin puhe. Sen vuoksi asiakkaan puhuessa ehdimme ajatella muita asioita, poistaa, lisätä asioita kuullusta puheesta ja arvioida, mitä toinen sanoo. Jotta kuunteleminen olisi aktiivista, se vaatii keskittymistä siihen, mitä toinen sanoo ja oman ajatusmyllyn pysäyttämistä ja täydellistä läsnäoloa. Jotta tähän tilaan pääsee, on skarpattava tietoisesti, merkittävä olennaisia asioita muistiin ja tärkeiden tietojen toistamista. Näin omat ajatukset pysyvät hallinnassa ja asiakas kokee häntä kuunneltavan. Aktiivinen kuunteleminen on välttämätöntä ja jopa melko ratkaisevaa onnistuneen asiakastilanteen luomisessa. (Marckwort 2011, 74.)

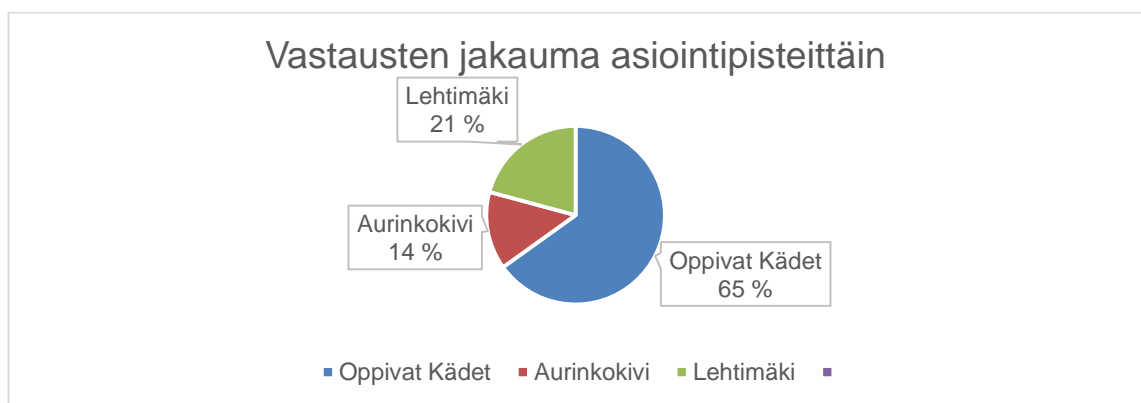
Aktiivisen kuuntelemisen aikana asiakaspalvelijalle on selvinnyt, millaisesta ongelmasta ja tunnetilasta on kysymys ja miten se on mahdollista huomioida esimerkiksi kiittämällä, pahoittelemalla tai pyytämällä anteeksi. Tärkeää on asiakkaan tunteen huomiointi. Näin asiakaspalvelija voi osoittaa, että hän on kuunnellut asiakasta, ottanut asian haltuun ja asiakkaan luottamus voidaan saavuttaa. (Marckwort 2011, 75.)

Kun asiakkaan luottamus on saavutettu, seuraa johdon ottaminen ja asian selvittely tarkentavilla kysymyksillä. Niiden avulla haetaan suuntaa ja mahdollisia ratkaisuvaihtoehtoja. Yleensä hyvin hoidetun kysymysvaiheen jälkeen päästään ratkaisuun. Kun asiakas hyväksyy ratkaisuehdotuksen, asiakaspalvelijan tulee kertoa, mitä seuraavaksi tapahtuu. Hänen tulee ilmoittaa, kuka on vastuu- tai yhteyshenkilö ja millaisella aikataululla asia hoidetaan kuntoon. Väärinymmärrysten välttämiseksi voi käyttää kirjallista yhteenvedoa ja varmistaa, että asiakas on ymmärtänyt asian samalla tavoin. Asiakaspalvelijan tulee huolehtia siitä, että sovitut asiat hoidetaan ajallaan kuntoon. Asiakastilanteen loppuksi asiakaspalvelija vielä tarkistaa asiakkaan tyytyväisyyden. (Marckwort 2011, 77.)

3 Tutkimuksen tulokset

3.1 Kuluttajatutkimus

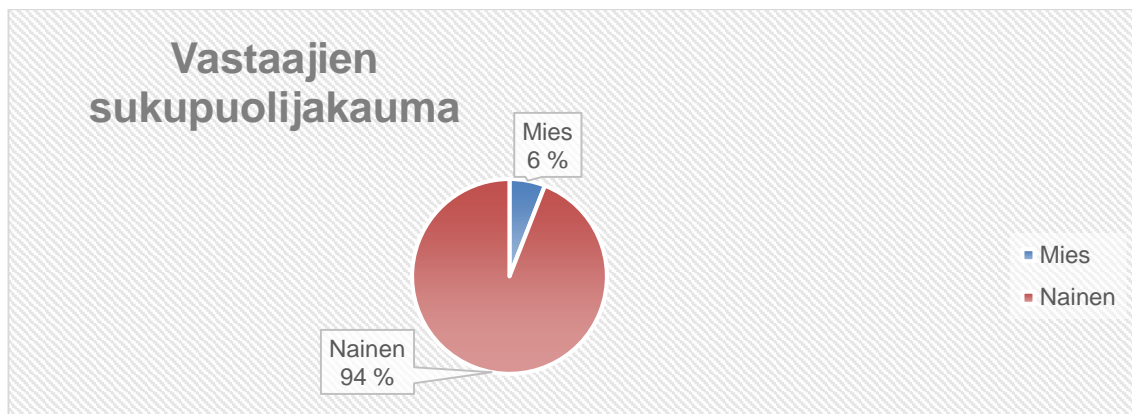
Kuluttajatutkimukseen vastasi yhteensä 152 henkilöä. Kysely suoritettiin kaikissa kolmessa asiointipisteessä. Kuviossa 7 on prosentteina vastausten määrän jakautuminen. Oppivissa Käsissä oli eniten vastauksia, jopa 65 %. Aurinkokivessä oli 14 % ja Lehtimäellä vastauksia oli 21 % kaikista vastanneista. Kuluttajatutkimuksella pyrittiin selvittämään asiakaspalvelun epäkohtia, jotta palvelua voitaisiin parantaa kyselyn pohjalta.



Kuvio 7. Vastausten jakauma asiointipisteittäin.

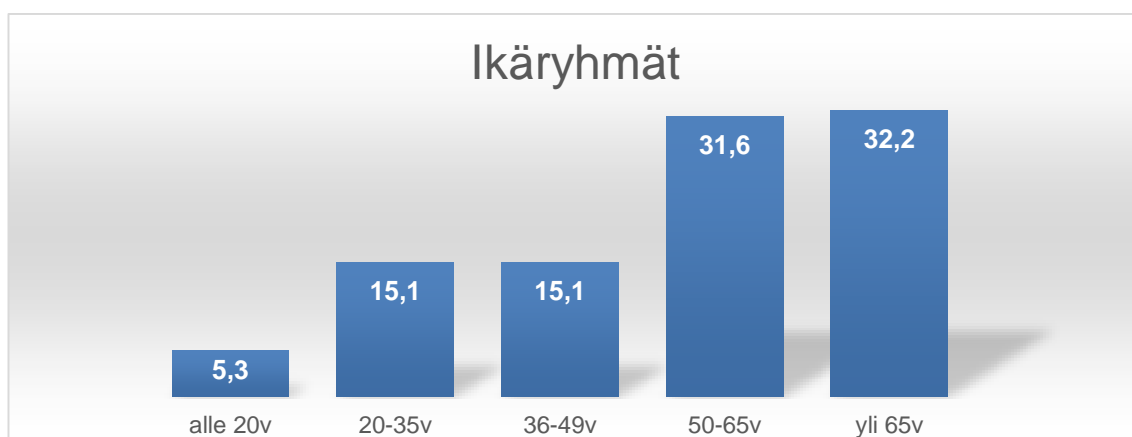
3.1.1 Kuka on asiakkaamme?

Kyselyyn vastanneiden sukupuolijakauma on selvästi naisvoittoinen. Vain yhdeksän vastaajista oli miehiä, muut olivat naisia. Asiakaskunta on kaikissa toimipisteissä pääasiassa naisia. Kuviossa 8 on esitetty sukupuolijakauma kaaviossa.



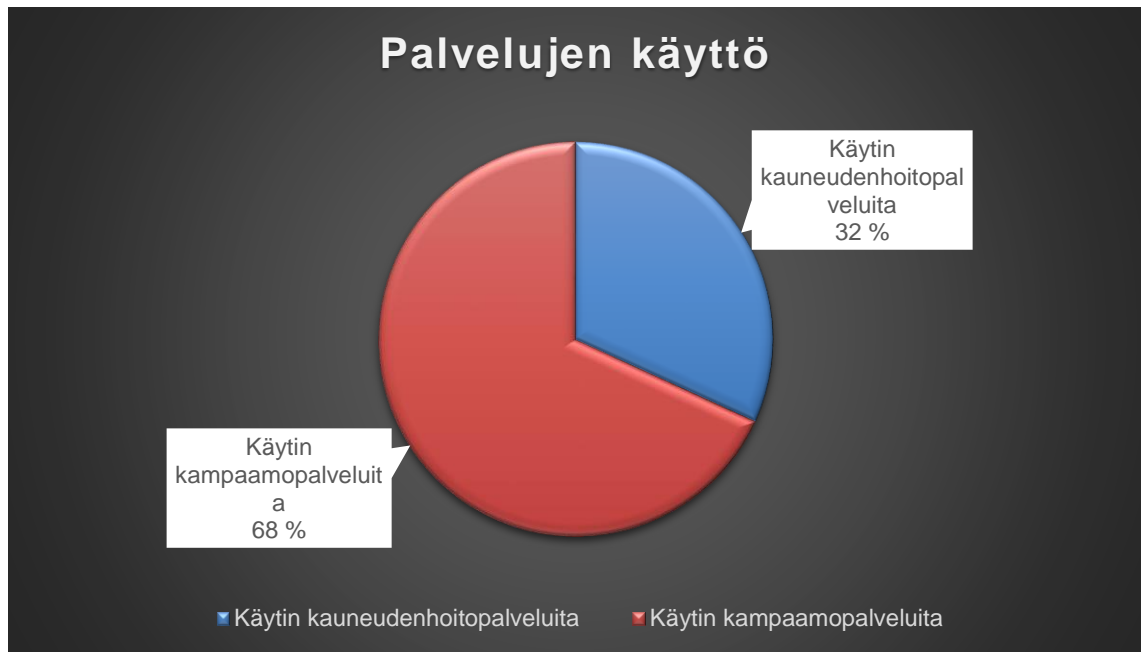
Kuvio 8. Vastaajien sukupuolijakauma.

Vastaajien ikäryhmät on kuviossa 9 esitetty prosentteina kaikista vastaajista. Asiakkaiden ikäjakauma on alalle tyypillisesti n. 50 ikävuodesta ylöspäin. Ikäjakauma on painotunut kuitenkin melko paljon eläkeläisiin, joka on vastaajien suurin ryhmä, 32,2 % kaikista vastaajista. 20 -35-vuotiaita ja 36 -49-vuotiaita on lähes yhtä paljon, molempia noin 15 % kaikista vastaajista. Pienin ikäryhmä ovat alle 20-vuotiaat vain noin 5 % osuudella.



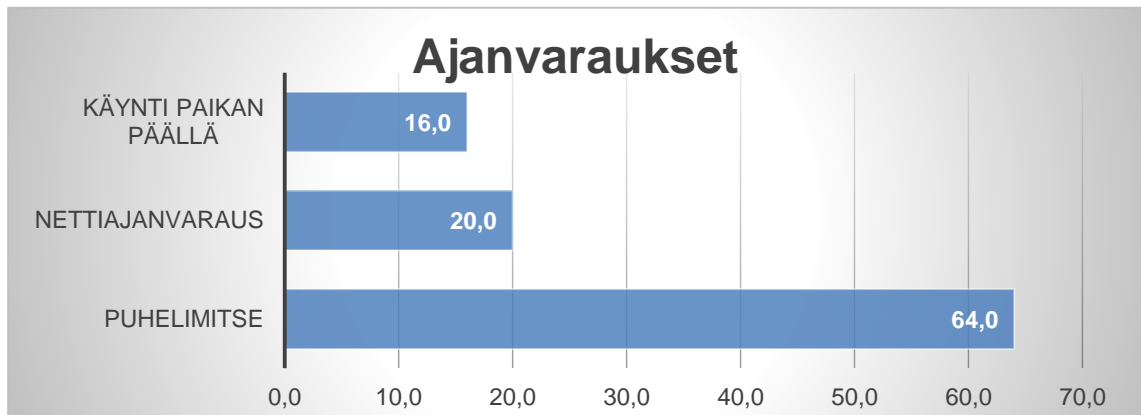
Kuvio 9. Vastaajien ikäryhmät.

Palvelujen käyttö on painottunut selvästi kampaamopalveluihin. 68 % vastanneista on käyttänyt kampaamopalveluja ja 32 % on käyttänyt kauneudenhoitopalveluja. Vastausjakaumaan voi vaikuttaa se, että Oppivissa Käsissä sekä Aurinkokivessä on enemmän kampaamon asiakaspaikkoja kuin kosmetologin asiakaspaikkoja. Myös Lehtimäellä asiakaspaikkoja on hiukan enemmän kampaamoissa kuin kauneushoitoloissa. Palvelun käyttämiseen vaikuttavat myös asiakaspalvelun sekä työssäoppimisen määrä eri tutkinnon osissa. Miten palveluja voidaan tarjota kulloinkin. Kuvio 10 esittää jakauman prosentteina.



Kuvio 10. Palvelujen käytön jakauma.

Asiakkaat varaavat ajan palveluihin pääasiassa puhelimitse, 64 % vastaajista. Net-tiajanvaraus on käynnistynyt kohtalaisesti, 20 % vastaajista ilmoittaa varanneensa ajan internetin kautta. Paikan päällä ajan varanneita on yllättävän paljon, jopa 16 % vastanneista. Oheisessa kuviossa 11 ovat tulokset havainnollistettuna.



Kuvio 11. Ajanvaraukset.

Kyselyssä kartoitettiin mitkä seikat ovat mahdollisesti vaikuttaneet asiakkaan päätökseen valita Omnian hius- ja kauneudenhoitopalvelut. Oheisessa taulukossa 1 voidaan todeta tärkeimmäksi osoittautuvat syyt sekä vähiten tärkeimmät syyt. Vastaajia pyydettiin merkitsemään numeroilla 1-5 tärkeysjärjestykseen esitetyt kriteerit. 1 oli kaikista tärkein, 2 toiseksi tärkein jne. Osa vastaajista oli jättänyt numeroimatta vastauksia ja oli rastittanut yhden tai useampia vaihtoehtoja. Ne ovat taulukossa ”mainittu ilman tärkeyttä” sarakkeessa. Vastaukset ovat prosentteina sekä kysymykseen vastanneista että kaikista vastaajista.

Taulukko 1. Valintaan vaikuttaneet syyt.

Valintaan vaikuttaneet syyt (prosentteina)									
	Tärkein kriteeri	Toiseksi tärkein kriteeri	Kolmanneksi tärkein kriteeri	Neljänneksi tärkein kriteeri	Viidenneksi tärkein syy	Mainittu ilman tärkeyttä	Kaikki kysymykseen vastanneet	Puuttuvat vastaukset	Kaikki kyselyyn vastanneet
Sijainti	27,0	17,8	6,6	1,3	0,0	16,4	69,1	30,9	100,0
Hinta	30,3	17,8	5,9	2,0	0,0	16,4	72,4	27,6	100,0
Opiskelijatyö	5,3	7,2	22,4	7,9	1,3	10,5	54,6	45,4	100,0
Tuttavien suosittelu	7,9	6,6	5,3	11,8	1,3	5,3	38,2	61,8	100,0
Muu syy	3,9	1,3	0,7	1,3	1,3	4,6	13,2	86,8	100,0

Muu syy oli lähes yksimielisesti palvelun hyvä laatu. Vastaajat olivat maininneet hyvän palvelun syyksi valita Omnian hius- ja kauneudenhoitopalvelut. Tärkein kriteeri ostopäätökselle on hinta ja toiseksi tärkein sijainti. Samat kriteerit ovat myös toisella sijalla. Kolmanneksi tärkeimmäksi asiakkaat ovat nimenneet opiskelijajon. Nämä kolme kriteeriä ovat saaneet suurimmat luvut myös rastittaneiden joukossa, eli niiden vastaajien, jotka eivät ole numeroineet vastauksia vaan maininneet ne muutoin. Tästä voidaan päätellä, että asiakkaat valitsevat Omnian hius- ja kauneudenhoitopalvelut ensisijaisesti hinnan, toissijaisesti sijainnin ja kolmanneksi opiskelijatyön vuoksi.

Kun tarkastellaan iän merkitystä hinnan vaikutuksesta ostopäätökseen, voidaan tehdä joitakin huomioita. Oheisessa taulukossa 2 on esitetty ikäryhmittäin vastaajat, jotka ovat pitäneet hintaa tärkeänä valintaan vaikuttavana tekijänä. Prosenttiosuus on kaikista hintaan kantaa ottaneista vastaajista.

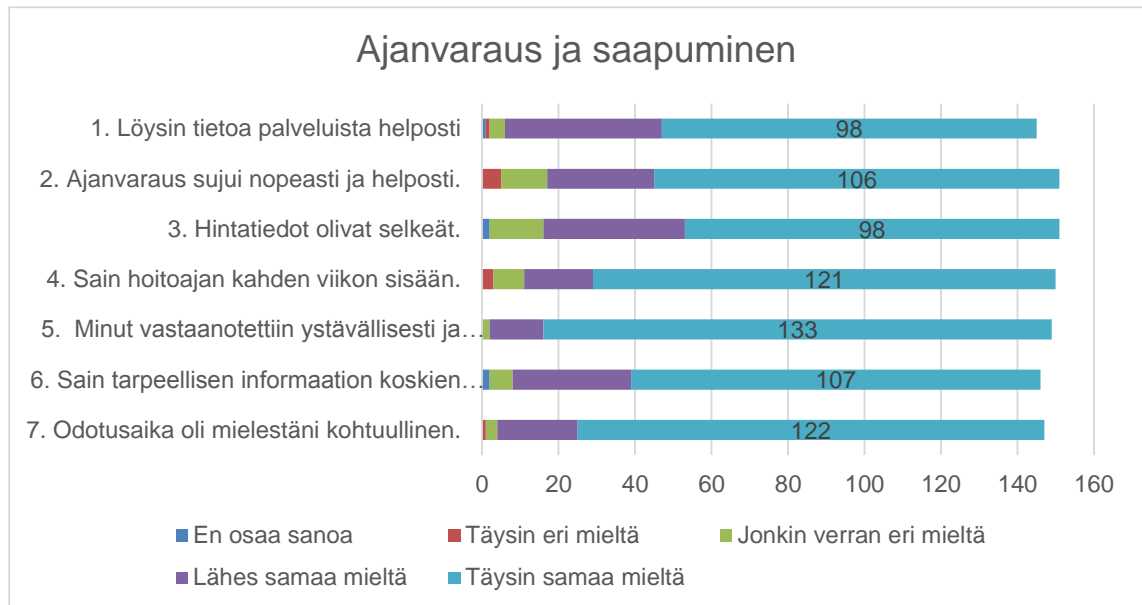
Taulukko 2. Hinnan tärkeys valinnan kannalta ikäryhmittäin.

Hinnan tärkeys valinnan kannalta ikäryhmittäin								
		Ikä					Yhteensä	
		alle 20v	20-35v	36-49v	50-65v	yli 65v		
Hinta (tärkeys valinnan kannalta)	Tärkein kriteeri	N	3	10	4	15	14	46
		%	100,0%	50,0%	23,5%	44,1%	40,0%	42,2%
	Toiseksi tärkein kriteeri	N	0	2	9	9	6	26
		%	0,0%	10,0%	52,9%	26,5%	17,1%	23,9%
	Mainittu ilman tärkeyttä	N	0	5	3	6	11	25
		%	0,0%	25,0%	17,6%	17,6%	31,4%	22,9%

Taulukon 2 mukaan hinta on tärkeämpi ostopäätökseen vaikuttava tekijä nuorille asiakkaille, kuin vanhemmille asiakkaille. Alle 35-vuotiaat olivat numeroineet hinnan tärkeimmäksi sekä maininneet muutoin ilman numerointia. Hyvin lähellä samaa tulosta ovat myös yli 50v. asiakkaat. Kaikista vähiten hinnalla vaikuttaa olevan merkitystä 35 -49-vuotiaille.

3.1.2 Asiakastyytyväisyyden tulokset

Kyselyssä oli esitetty 16 väittämää koskien asiakaspalvelua. Kysymykset oli jaettu kolmeen eri teemaan: Ajanvaraus ja saapuminen, palvelutapahtuma ja kassatapahtuma. Vastaajien tuli valita ovatko samaa mieltä vai eri mieltä väittämien kanssa. Asteikko oli 5-portainen. Kuviossa 12 on esitetty ensimmäisen teeman tulokset vastaajamäärittäin.

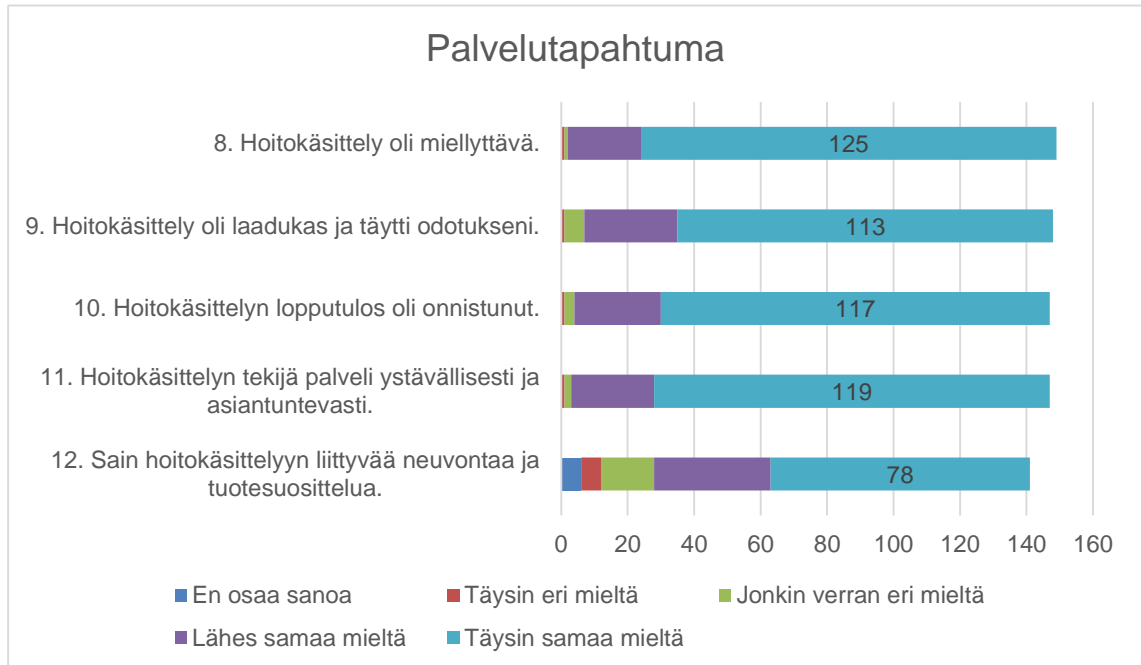


Kuvio 12. Asiakastyytyväisyys ajanvaraukseen ja saapumiseen.

Tulokset ovat hyvin positiiviset. Kolmen ensimmäisen väittämän kohdalla on eniten parantamisen varaa. Samoin kohdassa 6 on kehittämisen mahdollisuutta. Kehittämiskohteiksi nousevat tiedon löytäminen, ajanvarauksen helpompi ja nopeampi sujuminen, hintatietojen selkiyttäminen sekä hoitokäsittelyä koskevan informaation jakaminen. Hoitoaika on saatu usein kahden viikon sisään. Olisiko parempi jos sen saisi aina kahden viikon sisään? Pidempi odottelu-aika voi viedä asiakkaan muualle etenkin kampaamopalveluiden osalta. Paras tulos on asiakkaan ystävällisestä vastaanottamisesta, jopa 133 vastaajaa on ollut täysin samaa mieltä väittämän kanssa.

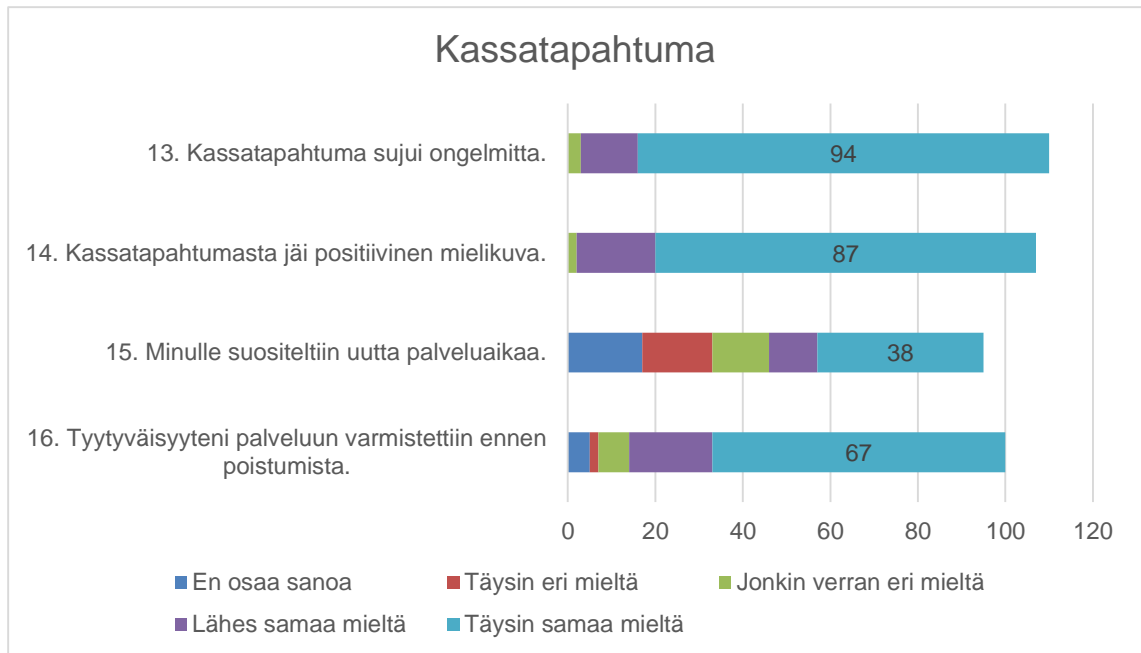
Toinen väittämien teema koski palvelutapahtumaa. Kuviossa 13 on esitetty tulokset vastaajamäärittäin. Asiakkaat ovat hyvin tyytyväisiä saamaansa palveluun. Vain neuvontaa

ja tuotesuosittelua tulisi selkeästi kehittää. Palvelun laatua voidaan parantaa myös laadukkuuden ja lopputuloksen osalta. Asiakkaan odotukset tulee selvittää paremmin ennen hoitokäsittelyä.



Kuvio 13. Asiakastyytyväisyys palvelutapahtumaan.

Kolmas teema on kassatapahtuma. Vastaajamäärät ovat hiukan pienemmät, kuin aikaisemmissa teemoissa. Selvästi kehitettävää on kahdessa viimeisessä kohdassa. Asiakkailla ei ole suositeltu aina uutta palveluaikaa ja heidän tyytyväisyyttään ei ole varmistettu ennen poistumista. Palveluaikojen tarjoamiseen vaikuttaa se, että aikoja ei välttämättä ole vielä tarjota silloin kun asiakas asioi edellisen kerran. Opetuksen suunnittelua tulisi kehittää siten, että asiakaspalveluajat olisivat mahdollisimman ajoissa tiedossa. Asiakkaan tyytyväisyys on varmistettava aina ennen poistumista. Kassatapahtumat sujuvat pääasiassa ongelmitta ja siitä on jäänyt positiivinen mielikuva. Kuviossa 14 on kuvattu kassatapahtumien asiakastyytyväisyys.



Kuvio 14. Asiakastyytyväisyys kassatapahtumaan.

Kun tarkastellaan väittämien keskiarvoja, voidaan todeta, että tulokset ovat erittäin hyvät. 4 on maksimiarvo. Taulukossa 3 on esitetty väittämät, niihin vastanneiden lukumäärät, minimi ja maksimiarvot sekä kaikkien vastausten keskiarvo. Keskiarvoja tarkastelemalla voidaan helposti todeta asiakaspalvelun kriittisiä pisteitä sekä asioita, joihin on kiinnitettävä huomiota. Kriittisiksi pisteiksi osoittautuvat jälkimarkkinoinnin toimenpiteet, kuten uuden palveluajan suosittelu sekä asiakkaan tyytyväisyyden varmistaminen ennen poistumista. Myös neuvonta ja tuotesuosittelu on kriittinen piste, johon on ensisijaisesti tehtävä parannuksia. Muita kohteita, jotka ovat saaneet heikomman keskiarvon, ovat tiedon löytäminen, ajanvarauksen sujuminen sekä hintatietojen selkeys. Myös ajanvarauksen ja saapumisen yhteydessä tapahtuvaa neuvontaa on parannettava.

Taulukko 3. Asiakastyytyväisyyden keskiarvot väittämiin.

Tyytyväisyys kaikki vastaajat, kaikki väittämät					
	N	Min	Max	Keskiarvo	
1. Löysin tietoa palveluista helposti	145	0	4	3,61	Kiinnitettävä huomiota
2. Ajanvaraus sujui nopeasti ja helposti.	151	1	4	3,56	Kiinnitettävä huomiota
3. Hintatiedot olivat selkeät.	151	0	4	3,52	Kiinnitettävä huomiota
4. Sain hoitoajan kahden viikon sisään.	150	1	4	3,71	Onko yli 2 viikkoa liian pitkä aika?
5. Minut vastaanotettiin ystävällisesti ja asiantuntevasti.	149	2	4	3,88	
6. Sain tarpeellisen informaation koskien hoitokäsittelyäni.	146	0	4	3,65	Kiinnitettävä huomiota
7. Odotusaika oli mielestäni kohtuullinen.	147	1	4	3,80	
8. Hoitokäsittely oli miellyttävä.	149	1	4	3,82	
9. Hoitokäsittely oli laadukas ja täytti odotukseni.	148	1	4	3,71	Laadukkuuteen ja lopputulokseen on panostettava
10. Hoitokäsittelyn lopputulos oli onnistunut.	147	1	4	3,76	
11. Hoitokäsittelyn tekijä palveli ystävällisesti ja asiantuntevasti.	147	1	4	3,78	
12. Sain hoitokäsittelyyn liittyvää neuvontaa ja tuotesuositte- lun.	141	0	4	3,23	Kriittinen piste
13. Kassatapahtuma sujui ongelmitta.	110	2	4	3,83	
14. Kassatapahtumasta jäi positiivinen mielikuva.	107	2	4	3,79	
15. Minulle suositeltiin uutta palveluaikaa.	95	0	4	2,39	Kriittinen piste
16. Tyytyväisyyteni palveluun varmistettiin ennen poistumista.	100	0	4	3,41	Kriittinen piste

Lisäksi herää kysymys siitä, ovatko yli kahden viikon menevät ajanvaraukset liian pitkällä? Meneekö asiakas muualle, jos joutuu odottamaan niin pitkää, etenkin kampaamoissa? Myös hoitokäsittelyn laadukkuuteen ja lopputuloksen ennakkointiin tulee panostaa entistä enemmän. Asiakkaat olivat tyytyväisimpiä asiakaspalveluun. Vastaanottaminen on ystävällistä ja odotusaika kohtuullinen, hoitokäsittely on miellyttävää ja asiantuntevaa ja kassatapahtuma sujuu ongelmitta jättäen positiivisen mielikuvan.

Teemoja voidaan tarkastella asiointipisteittäin, jolloin saadaan tarkempaa tietoa jokaisen asiointipisteen osalta. Taulukossa 4 on esitetty ajanvarauksen ja saapumisen asiakastyytyväisyys keskiarvoina asiointipisteittäin sekä kaikkien asiointipisteiden yhteenveto.

Taulukko 4. Asiakastyytyväisyys ajanvaraukseen ja saapumiseen asiointipisteittäin.

Tyytyväisyys ajanvaraukseen ja saapumiseen eri asiointipisteissä								
Asiointipiste		1. Löysin tietoa palveluista helposti	2. Ajanvaraus sujui nopeasti ja helposti.	3. Hintatiedot olivat selkeät.	4. Sain hoitoajan kahden viikon sisään.	5. Minut vastaanotettiin ystävällisesti ja asiantuntevasti.	6. Sain tarpeellisen informaation koskien hoitokäsittelyäni.	7. Odotusaika oli mielestäni kohtuullinen.
Oppivat Kädet	Keskiarvo	3,63	3,57	3,53	3,86	3,88	3,64	3,84
	N	93	97	97	97	96	94	93
Aurinkokivi	Keskiarvo	3,57	3,81	3,52	3,86	3,95	3,74	4,00
	N	21	21	21	21	20	19	20
Lehtimäki	Keskiarvo	3,57	3,37	3,50	3,24	3,87	3,67	3,65
	N	28	30	30	29	30	30	31
Kaikki asiointipisteet	Keskiarvo	3,61	3,56	3,52	3,73	3,88	3,66	3,82
	N	142	148	148	147	146	143	144

Kun tarkastellaan eri asiointipisteiden keskiarvoja, voidaan todeta missä asiointipisteissä on kiinnitettävä enemmän huomiota joihinkin kehittämisen kohteisiin ja vähemmän toisiin asioihin. Esimerkiksi Aurinkokivessä on selvästi parempi tulos väittämän 2. kohdalla ajanvarauksen sujumisen osalta kuin muissa asiointipisteissä. Myös hoitokäsittelyä koskevaa informaatiota jaetaan Aurinkokivessä hiukan muita tehokkaammin. Taulukosta nähdään, että Lehtimäellä ajanvaraus menee useimmin yli kahden viikon päähän. Oppivissa Käsissä ja Aurinkokivessä sen sijaan tulos on todella hyvä, 3,86 molemmissa eli lähes kaikki ajanvaraajat saavat hoitoajan kahden viikon sisään. Vastaanotto on kaikissa asiointipisteissä ystävällinen ja onnistunut. Hoitoon odotusaika on pisin Lehtimäellä. Aurinkokivessä on vastaukset odotusajan suhteen maksimissa eli 4.

Toisen teeman eli palvelutapahtuman asiakastyytyväisyydessä on myös eroja asiointipisteittäin. Kaikissa asiointipisteissä on neuvonnan ja tuotesuosittelun osalta kriittinen piste. Myös hoitokäsittelyn laatuun ja lopputulokseen tulee kiinnittää huomioita Oppivissa Käsissä sekä Lehtimäellä. Aurinkokivessä nämä tulokset ovat hiukan paremmat. Hoidon

miellyttävyys ja asiakaspalvelu ovat kaikissa hyvät ja melko tasaiset. Taulukossa 5 on keskiarvot palvelutapahtuman osalta.

Taulukko 5. Asiakastyytyväisyys palvelutapahtumaan eri asiointipisteissä.

Tyytyväisyys palvelutapahtumaan eri asiointipisteissä						
Asiointipiste		8. Hoitokäsittely oli miellyttävä.	9. Hoitokäsittely oli laadukas ja täytti odotukseni.	10. Hoitokäsittelyn lopputulos oli onnistunut.	11. Hoitokäsittelyn tekijä palveli ystävällisesti ja asian tuntevasti.	12. Sain hoitokäsittelyyn liittyvää neuvontaa ja tuotesuosittelua.
Oppivat Kädet	Keskiarvo	3,82	3,69	3,77	3,77	3,17
	N	95	94	94	95	90
Aurinkokivi	Keskiarvo	3,85	3,85	3,79	3,84	3,41
	N	20	20	19	19	17
Lehtimäki	Keskiarvo	3,90	3,68	3,74	3,83	3,26
	N	31	31	31	30	31
Kaikki asiointipisteet	Keskiarvo	3,84	3,71	3,76	3,79	3,22
	N	146	145	144	144	138

Kolmas teema koski kassatapahtumaa. Jälkimarkkinointi on kriittinen piste kaikissa toimipisteissä. Uuden palveluajan suosittelu ja asiakkaan tyytyväisyyden varmistaminen ennen poistumista ovat kehittämisen kohteet. Kaikissa asiointipisteissä on jäänyt positiivinen mielikuva kassatapahtumista ja kassatapahtuma on sujunut ongelmitta Oppivissa Käsissä ja Lehtimäellä. Kassatapahtuman sujuvuuteen voidaan kiinnittää huomioita Aurinkokivessä, jossa tulos on hiukan alle muiden. Taulukossa 6 on kuvattu kassatapahtuman keskiarvot toimipaikoittain.

Taulukko 6. Asiakastyytyväisyys kassatapahtumaan eri asiointipisteissä.

Tyytyväisyys kassatapahtumaan eri asiointipisteissä					
Asiointipiste		13. Kassatapahtuma sujui ongelmitta.	14. Kassatapahtumasta jäi positiivinen mielikuva.	15. Minulle suositeltiin uutta palveluaikaa.	16. Tyytyväisyyteni palveluun varmistettiin ennen poistumista.
Oppivat Kädet	Keskiarvo	3,85	3,77	2,44	3,40
	N	74	73	63	68
Aurinkokivi	Keskiarvo	3,50	3,73	1,67	3,55
	N	12	11	12	11
Lehtimäki	Keskiarvo	3,95	3,90	2,72	3,42
	N	22	21	18	19
Kaikki asiointipisteet	Keskiarvo	3,83	3,79	2,40	3,42
	N	108	105	93	98

Asiakastyytyväisyyttä palvelutapahtumaan tarkasteltiin kummankin alan palvelujen näkökulmasta. Taulukossa 7 on esitetty jakaumat. Kauneudenhoitopalveluiden käyttäjät ovat palvelutapahtumaan tyytyväisempiä kuin kampaamopalveluiden käyttäjät. Kampaamopalvelu on työn arvioimisen kannalta erilaista kuin kauneudenhoitopalvelu. Sen onnistumisen arvioiminen on asiakkaalle helpompaa, koska lopputulos on usein näkyvämpi kuin kauneudenhoitopalvelun. Hiukset ovat osa asiakkaan persoonaa ja identiteettiä, jolloin myös niiden ulkonäköön kiinnitetään kriittisemmin huomiota. Kauneudenhoitopalveluun sen sijaan on asiakkaalle usein hemmottelukokonaisuus, jossa hyödyn lisäksi merkitsevät paljon hoitokäsittelyyn liittyvät tuntemukset, kuten hieronnat, sähkökäsittelyt yms. Kaikki nämä voivat vaikuttaa tulokseen. Vastauksien moninaisuuteen kampaamopalveluissa voi osittain vaikuttaa suurempi vastaajamäärä. Kampaamopalveluiden osalta on kiinnitettävä huomioita joka tapauksessa palvelun laadukkuuteen, lopputulokseen ja asiointuntevuuteen.

Taulukko 7. Asiakastyytyväisyys palvelutapahtumaan aloittain.

Tyytyväisyys palvelutapahtumaan						
		8. Hoitokäsittely oli miellyttävä.	9. Hoitokäsittely oli laadukas ja täytti odotukseni.	10. Hoitokäsittelyn lopputulos oli onnistunut.	11. Hoitokäsittelyn tekijä palveli ystävällisesti ja asian tuntevasti.	12. Sain hoitokäsittelyyn liittyvää neuvontaa ja tuotesuosittelua.
1. Käytin kampaamopalveluita	Keskiarvo	3,76	3,62	3,69	3,71	3,10
	N	102	101	100	101	94
2 Käytin kauneudenhoitopalveluita	Keskiarvo	3,92	3,80	3,88	3,88	3,47
	N	49	49	49	49	49

Tuloksia on hyvä tarkastella sen osalta, mitä kautta asiakkaat ovat varanneet ajan suhteessa kolmeen ensimmäiseen väittämään tiedon löytämisestä, ajanvarauksen sujumisesta sekä hintatietojen selkeydestä. Taulukko 8 kuvaa tulosten keskiarvoja.

Taulukko 8. Tyytyväisyys suhteessa ajanvaraustapaan.

Tyytyväisyys suhteessa ajanvaraustapaan				
		1. Löysin tietoa palveluista helposti	2. Ajanvaraus sujui nopeasti ja helposti.	3. Hintatiedot olivat selkeät.
Ajanvaraus				
1 Puhelimitse	Keskiarvo	3,61	3,47	3,44
	N	93	96	96
2 Nettiajanvaraus	Keskiarvo	3,79	3,79	3,62
	N	29	29	29
3 Käynti paikan päällä	Keskiarvo	3,52	3,58	3,71
	N	21	24	24
Kaikki yhteensä	Keskiarvo	3,64	3,55	3,52
	N	143	149	149

Tuloksen keskiarvoista voidaan todeta, että internetin kautta ajan varanneet asiakkaat ovat kaikkein tyytyväisimpiä. Sekä paikan päällä että puhelimitse tapahtuvaan ajanvaraukseen on kiinnitettävä huomiota. Voidaan olettaa, että hintatietojen selkeys paikan päällä ajan varanneista johtuu siitä, että hinnastot ovat asiointipisteissä saatavilla. Tästä väittämästä oli hyvä tulos. Muuten ajanvarausta tulee parantaa sekä puhelimitse että

paikan päällä. Palvelutietojen löytämistä on helpotettava sekä ajanvarauksen sujumista parannettava. Myös hintatietojen selkiyttäminen on tarpeen.

3.1.3 Avoin palaute

Kyselylomakkeessa oli mahdollista jättää myös avointa palautetta. Ensimmäisessä kysymyksessä kysyttiin, mistä asiakas on saanut tietoa Omnian hius- ja kauneudenhoitopalveluista. Toisessa kysymyksessä toivottiin palautetta asiakaspalvelun kehittämiseksi.

Neljäkymmentä vastaajaa ilmoitti saaneensa tiedon ystävältä tai tuttavalta. 29 vastaajaa kertoi saaneensa tietoa internetistä ja 18 vastaajaa ilmoitti olevansa vakioasiakkaita ja 4 heistä tienneensä palveluista aina. Nämä olivat kolme tärkeintä ja eniten mainintoja saaneita tietolähteitä. Myös 5 vastaajaa on joko Omnian henkilökuntaa tai hänellä on toimisto Inno Omniassa tai hän on opiskelemassa Omniassa. Loput vastaukset olivat yksittäisiä. Niitä olivat: ”sain lahjakortin”, ”Ison Omenan infosta”, ”Kauneus ja terveys-messuilta”, ”Länsiväylä-lehdestä”, ”koululta”, ”sattumalta kävelin ohi”, ”olen käynyt Isossa Omenassa”.

Asiakaspalvelun kehittämiseksi tuli useita ehdotuksia. Kahdeksan vastaajaa ilmoitti olevansa tyytyväinen hyvään palveluun. Kolme asiakasta toivoi enemmän aktiivisuutta ja rohkeutta palveluun. Kaksi asiakasta toivoi, että asiakkaan kanssa käytäisiin läpi heti alussa mitä hän on varannut ja miten hoidot tehdään. Yksi asiakas ehdotti lisää jatko- ja tuoteneuvontaa. Palautteen antamiseen toivottiin jotakin mahdollisuutta. Aikoja tulisi voida varata pidemmälle ajalle. Aurinkokiven opastus tarvittaisiin portaikkoon yhden asiakkaan mielestä. Yksi asiakas toivoi hoitopaikkaan koukkua tai muuta paikkaa laukulle ja vaatteille. Oppivia Käsiä koskien oli pari palautetta. Kaksi asiakasta ehdotti väljempiä tiloja. Kaksi asiakasta niin ikään kertoi Oppivien Käsiä puhelinpalvelun ongelmista ja käyvänsä sen vuoksi paikan päällä varaamassa ajan. Lehtimäelle oli muutama palaute erikseen. Kolme asiakasta toivoi enemmän vapaita ilta-aikoja asiakaspalveluun. Puhelinpalvelun ongelmat (vastaamattomuus) olivat yhdessä palautteessa, samoin kuin ajanvarausjärjestelmän toimimattomuus. Yksi asiakas toivoi opettajalta enemmän huomiota opiskelijan ohjaamiseen palvelutilanteissa.

Avoin palaute tukee kuluttajakyselyn tuloksia. Asiakaspalveluun ja palvelun laatuun asiakkaat ovat tyytyväisiä, aktiivisuutta ja rohkeutta sekä tuotesuosittelua toivottiin lisää. Myös hoitoa koskevaa informaatiota haluttiin lisättävän. Puhelinpalvelujen ongelmat tulivat avoimessa palautteessa esille samalla tavoin kuin kyselyssäkin. Aikoja tulisi olla

lisää tarjolla ja pidemmälle aikavälille. Tämä palaute oli myös kyselyssä nähtävissä. Omnia hius- ja kauneudenhoitopalveluita koskeva tieto saadaan joko tuttavalta tai internetistä.

3.2 Kehittämistoimenpiteet suhteessa viitekehykseen

Marckwartin (2011, 43.) mukaan ensivaikutelma on tärkeä viesti asiakkaalle yrityksestä ja sen muuttaminen jälkikäteen on vaikeaa. Sähköisten palvelimien lisääntyessä asiakaspalvelu yhä enemmän siirtyy internettiin. Tämä asettaa asiakaspalvelulle omat haasteensa, koska emme ensikontaktissa välttämättä enää tapaa asiakasta kasvotusten, vaan hän on ollut yhteydessä yritykseen jo ennen sitä monta kertaa sähköisesti tai puhelimen välityksellä. Myös esimerkiksi tiedon haku internetsivuilta on yksi kontakti yritykseen tai ensivaikutelman luoja. Ajanvarausjärjestelmien tulisi olla asiakasta hyvin palvelevia ja niiden toimintaan on kiinnitettävä huomiota. Mikäli ajanvarausta on järjestelmästä käsin mahdollisuus helpottaa, se tulee tehdä. Puhelinpalvelusta tuli kyselyssä useita palautteita. Puhelimeen vastaamista tulee mahdollistaa enemmän. Ajanvarausajat Lehtimäellä tulee tarkastella ja selvittää onko niitä mahdollista muuttaa ja niiden olemassaolo kyseenalaistaa. Yrityksen puhelinpalvelu voisi olla auki silloin kun yritys on. Puhelimesta tehtyihin varauksiin tulee kiinnittää huomiota niiden sujuvuuden takaamiseksi. Puhelimitse tehtyjen varausten yhteydessä tulee kiinnittää huomiota siihen, että hintatiedot ja informaatio hoitokäsittelystä annetaan selkeästi.

Marckwort (2011,72.) esittää vaativan asiakastilanteen yhdeksi ratkaisuksi asiakkaan aktiivista kuuntelemista. Aktiivinen kuunteleminen on oman ajatusmyllyn pysäyttämistä ja keskittymistä täydellisesti asiakkaaseen. Aktiivisen kuuntelemisen avulla saamme selville asiakkaan todelliset tarpeet sekä odotukset palvelun tai tuotteen suhteen. Jotta palvelun laatua voidaan parantaa, tulee asiakasta kuunnella aktiivisesti ja tarkasti. Mitä hän toivoo palvelulta ja mitä hänellä oli mielikuvissa ennen palveluun tuloaan. Asiakaspalvelija ei voi niitä unohtaa, vaan ne täytyy ohjata asiakkaan palvelemista ja lopputulosta. Hoitokäsittelyn lopputulosta voi ennakoida kyselemällä asiakkaalta mitä hän on mieltä hoitokäsittelyn etenemisestä ja tehdä muita tarkentavia kysymyksiä, jotka kertoisivat siitä, tehdäänkö oikeita asioita asiakkaan kannalta. Asiakaspalvelijan tehtävä on esittää eri vaihtoehtoja, jotka soveltuisivat asiakkaalle omaa asiantuntemustaan käyttäen. Kuitenkin on hyvä muistaa, mitä asiakas on tullut yrityksestä ostamaan. Vaikka jokin muu vaihtoehto olisi asiakkaalle asiakaspalvelijan mielestä parempi, hän voi tuoda sen esille, mutta lopulta kunnioittaa asiakkaan päätöstä siitä, mitä hän haluaa. On tärkeää, että

myydään asiakkaalle sitä mitä hän tarvitsee, mutta myös sitä, mitä hän on tullut ostamaan ja odottaa palvelulta.

Jokinen (2000, 248- 249.) korostaa jälkimarkkinoinnin merkitystä asiakaspalvelun onnistumisen kannalta. Asiakkaalle pitäisi löytää syy tulla yritykseen uudelleen. Uuden palveluajan tarjoaminen kertoo siitä, että yritys haluaa asiakassuhteen jatkuvan ja yrityksellä on paljon tarpeellisia palveluja tarjottavana asiakkaalle. Asiakkaalle tulisi luoda tarpeita, jotta hän tulisi uudelleen asiakkaaksi. Vaikka kerralla pyritään ratkaisemaan asiakkaan ongelmat, tulisi aina kuitenkin myydä lisäpalveluja tai uutta, seuraavaa palveluaikaa. Uuden palveluajan tarjoaminen edellyttää sitä, että aikoja on saatavilla. Konkreettinen kehittämistoimenpide on aikojen lisääminen tarjontaan sekä iltoihin, että pidemmälle aikavälille. Palveluaikoja tulisi lisätä myös niin, että ajan voi saada kahden viikon sisään. Asiakaspalvelun suunnittelu pitää ottaa tiiviimmäksi osaksi opetuksen suunnittelua ja pidemmälle aikavälille. Asiakaspalveluajat voidaan hyvin määrittää etukäteen yhteistyössä opistoittain tai alakohtaisesti.

Jokinen (2000, 248- 249.) pitää tärkeänä asiakkaan tyytyväisyyden varmistamista ennen poistumista. Tällöin asiakkaan mahdollisiin ongelmiin tai tyytymättömyyden syyhyn on mahdollista vielä etsiä ratkaisua. Asiakas ei välttämättä itse ota esille tyytymättömyytään enää palvelun loppuvaiheessa, jotkut eivät ollenkaan. Siksi se täytyy kysyä asiakkaalta. Jokaiselta asiakkaalta on hyvä vielä varmistaa kassalla oliko hän tyytyväinen saamaansa palveluun ja onko kaikki asiat hoidettu hänen toivomallaan tavalla.

Tuoteneuvonta ja hoito-ohjeet ovat oleellinen osa kauneudenhoitoalan asiakaspalvelijan työtä. Jokisen ym. (2000, 246.) mukaan myyjän tulee argumentoida myymiensä tuotteiden ja palveluiden tarpeellisuus asiakkaalle. Hänen tulee tehdä lisämyyntiä suosittelulla ja neuvonnalla. Neuvontatyö on oleellista hoitokäsittelyjen aikana, jotta asiakas tuntee olevansa asiantuntevissa käsissä ja jotta hän saa tietoa siitä mitä hänelle tehdään ja mitä tuotteita hänen tulisi käyttää. Hoitokäsittelyt ovat oivallinen mahdollisuus tuotesuosittelulle, myynnille ja seuraavien hoitokäsittelyjen suunnittelulle. Mitä enemmän asiakas saa informaatiota jo etukäteen varaamastaan hoitokäsittelystä, sitä vähemmän hänellä on ennakkoluuloja ja vääriä käsityksiä palvelusta. Jos hän saa kattavan tiedon varaamastaan hoitokäsittelystä jo etukäteen, hänen mielikuvansa muotoutuvat sen mukaisesti. Tieto luo luottamusta asiakkaan ja yrityksen välille. Informaatiota tulee antaa jo aikaa varatessa sekä asiakkaan saapuessa. Myös internetsivujen osalta tietoa hoitokäsittelyistä tulee lisätä.

Fischer & Vainio (2014,112.) esittävät asiakaspalvelun parantamisen mallissa miten esimiestyö vaikuttaa yksilön sitoutumiseen, sisäiseen laatuun ja työilmapiiriin. Esimiehen täytyy varmistaa, että jokainen työntekijä tietää, mitä häneltä odotetaan ja miten päivittäiset työtehtävät vaikuttavat kokonaistavoitteiden saavuttamiseen ja strategian toteuttamiseen. Tämä on tärkeää asiakaskokemuksen tuottamisessa. Kun asiakaspalvelua halutaan parantaa, tulee esimiesten muodostaa aikaansaamisen tunnetta ja positiivista energiaa, joka vie asiakaspalvelua haluttuun suuntaan. Positiiviset tunteet laajentavat asiakkaiden ja asiakaspalvelijoiden ajattelumalleja ja parantavat ongelmanratkaisukykyä. Esimiesten pitää vahvistaa positiivista tunnekokemusta työyhteisössä. Heidän tulee varmistaa, että jokainen tietää oman roolinsa asiakaspalvelun ketjussa ja onnistumisen takaamisessa. Esimiesten tulee selkiyttää kaikkien asiakaspalvelijoiden työnkuvat ja roolit tehtävissä. Kun jokainen tietää mitä häneltä odotetaan, epä tietoisuus vähenee ja tavoitteisiin on helpompi pyrkiä. Myös käytöksellä, kuten kiitollisuudella, arvostamisella, välittämällä ja osallistamisella on mahdollista parantaa työyhteisön sisäistä laatua, yksilön sitoutumista sekä työilmapiiriä.

Fischerin ja Vainion (2014, 114.) mukaan laatuhyteydet ovat tärkeitä asiakaspalvelun parantamisen keinoja. Laatuhyteydet ovat kollegiaalisia, sosiaalisia suhteita ja verkostoja työpaikoilla. Työtovereiden välille tulee luoda työhön liittyviä sidoksia ja sosiaalisia siteitä, jotta yhtenäisyys työyhteisössä kasvaa. Laatuhyteydet voivat olla esimiehestä riippumattomia, ilman esimiehen välitystä toimivia kahden henkilön välisiä vuorovaikutussidoksia. Näitä tulee parantaa asiakaspalvelukokemusten kehittämiseksi. Laatuhyteydet parantavat työyhteisökokemusta ja sen johdosta asiakkaan kokemusta palvelusta. Kyselyn mukaan asiakkaat olivat melko tyytyväisiä palveluun, mutta parannettavaakin on. Esimiestyö ja laatuhyteyksien parantaminen vaikuttavat asiakaspalvelun viimeistelyyn ja tunnekokemukseen. Myös asiakkaan tarkempi kuunteleminen ja neuvonta ja ohjaustyö voivat olla riippuvaisia työyhteisön positiivisesta tunnekokemuksesta. Pitkälle viety asiakaspalvelun parantaminen edellyttää työyhteisökokemuksen merkityksen ymmärtämistä asiakaspalvelun laatuun.

Fischer (2012, 130.) esittää väitöskirjassaan muutamia esimerkkejä siitä, miten positiivisen merkityksen kokemista työssä voi lisätä sekä työyhteisön jäsenten kesken että esimiestyössä. Positiivista merkitystä voi kasvattaa löytämällä etuja myös vastoinkäymisistä, tavallisten arjen tapahtumien tarkoituksenmukaisuuden lisäämisellä sekä tehok-

kaammalla ongelmanratkaisulla. Toimintaa tulee keskittää uusien vahvuuksien löytämiseen ja hyödyntää niitä. Tavallisen arjen keskellä voi omalla käyttäytymisellään osoittaa muille arvostusta ja kiitollisuutta, mikä parantaa positiivisen merkityksen kokemusta. Kannustus ja myötätunto ongelman ratkaisussa lisäävät tehokkuutta sekä positiivista kokemusta.

Esimiesten tulee hyödyntää positiivisen kokemuksen kasvattamiseen käytettävissä olevia keinoja. Omalla esimerkillään he voivat kannustaa henkilöstöä ongelmanratkaisuun ja omalla toiminnan fokusoimisella lisätä tarkoituksellisuutta arjen toimintoihin. Kannuksella ja arvostuksen osoittamisella sekä hyödyn näkeminen myös vastoinkäymisissä auttaa työyhteisöä tuntemaan positiivista merkitystä omassa työssään. Positiivisen tunnekokemuksen kautta henkilökohtainen sitoutuminen työhön kasvaa. Sama malli on hyödynnettävissä myös työntekijöiden keskuudessa, ns. laatuhyteyksien kehittämisessä. Kehitys voi alkaa vain yksilöstä, joka lähtee osaltaan viemään kehitystä eteenpäin. Kahden väliset vuorovaikutussuhteet työyhteisössä ovat seuraava askel. Kun kahden henkilön välille syntyy kannustavaa, arvostavaa vuorovaikutusta ja ongelmanratkaisussa tuetaan myös työtoverien taholta positiivinen tunnekokemus hiljalleen kasvaa. Kun laatuhyteydet leviävät työyhteisössä ja organisaatiossa muodostuu yhä enemmän positiivisia kokemuksia.

Kriittiset kohtaamiset ja niiden tunnistaminen on kehittämisen lähtökohta. Voimavaroja tulee keskittää oikealla tavalla oikeisiin kohtiin asiakkaan palveluprosessia. Kriittiset kohtaamiset on huomioitava myös toiminnan mittareita ja kannustimia suunniteltaessa. Kriittisten kohtaamisten tunnistaminen ja kehittäminen auttaa koko organisaatiota ymmärtämään mitkä ovat sen toiminnalle oleelliset ja keskeiset asiat. Näin voidaan keskittyä oleelliseen ja toimia tehokkaammin. Henkilöiden rooleja asiakkaan palvelutapahtuman onnistumisessa voidaan tarkastella prosessikartan avulla. Toimijoiden merkitys kussakin palvelun vaiheessa selkiyttää jokaiselle oman roolinsa asiakasprosessin aikana. Oheisessa taulukossa 9 on asiakasprosessin kuvaus ja sen tärkeimmät kohtaamiset sekä toimijoiden rooli kussakin prosessin vaiheessa. (Ala-Mutka & Talvela 2004, 65.)

Taulukko 9. Prosessin vaiheet ja toimijat mukaellen Ala-Mutka & Talvelaa (2004, 65.)

Prosessin vaiheet ja toimijat				
	Ajanvaraus	Saapuminen	Hoitokäsittely	Kassatapahtuma ja jälkimarkkinointi
Asiakaspalveluhenkilöstö	Tärkeä rooli	Tärkeä rooli		Tärkeä rooli
Opiskelija		Tärkeä rooli	Tärkeä rooli	Tärkeä rooli
Opettaja/kouluttaja			Tärkeä rooli	

Taulukon 9 avulla voidaan henkilöstön ja opiskelijoiden perehdytyksessä osoittaa selkeästi kunkin rooli asiakasprosessin eri vaiheissa. Asiakaspalveluhenkilöstö vastaa ajanvarauksen, saapumisen ja kassatapahtumien onnistumisesta. Opiskelijat ovat mukana saapumisen ja kassatapahtumien palvelutapahtumissa yhdessä asiakaspalveluhenkilöstön kanssa. Etenkin asiakkaan vastaanottaminen hoitokäsittelyyn on opiskelijan vastuulla. Sen lisäksi opiskelijalla on hoitokäsittelyn toteuttamisen rooli ja siihen liittyvät laatuvaatimukset tulee täyttää. Opettajat ja kouluttajat ohjaavat opiskelijaa hoitokäsittelyn tekemisessä sekä asiakkaan neuvonnassa ja tuotesuosittelussa. Opettajilla ja kouluttajilla on tärkeä rooli taustatoimijana sekä lopullisesta vastuusta hoitokäsittelyn onnistumisessa. Kassatapahtumat opiskelija hoitaa yhdessä asiakaspalveluhenkilöstön kanssa ja osallistuu jälkimarkkinointiin.

Kehittämistoimenpiteet nousevat kyselyn tuloksista ja avoimesta palautteesta sekä teoreettisesta viitekehuksesta. Kehittämistoimenpiteet koskevat kaikkia kolmea teemaa, jotka olivat kuluttajakyselyssä. Ensimmäinen teema oli ajanvaraus ja tiedon löydettävyys, toinen teema koski palvelutapahtumaa ja kolmas oli kassatoiminnot. Oheisessa kolmiosaisessa taulukossa 10 on kuvattu kehittämistoimenpiteet, toteutuneet toimenpiteet, viitekehysten ratkaisut sekä tärkeässä roolissa olevat henkilöryhmät. Tärkeässä roolissa olevat henkilöryhmät osallistuivat kehittämistoimenpiteiden toteuttamiseen yhteistyössä tutkijan kanssa.

Taulukko 10. Kehittämisen kohteet, toimenpiteet, viitekehyksen ratkaisut ja henkilöryhmät.

Kehittämistoimenpide	Toteutunut	Viitekehyksen ratkaisu	Tärkeä rooli
Palveluiden tietojen löydettävyyden parantaminen	Internet-sivustolle on tehty pieniä korjauksia. Uuden ajanvarausjärjestelmän hankinta on aloitettu.	Marckwort (2011.) korostaa ensikontaktin merkitystä yritykseen	Toimipaikkojen vastaavat ja esimiehet
Ajanvarauksen sujuvuus	Puhelinpalvelua on parannettu monin eri keinoin, aukioloaikoja on pidennetty, palveluaikoja on lisätty, puheluihin soitetaan takaisin, opiskelijoita apuna ajanvarauksessa	Marckwort (2011.) ja Valvio (2010) korostavat sähköisen ja puhelinpalvelun merkitystä onnistuneessa asiakaspalvelussa	Asiakaspalveluhenkilöstö ja opiskelijat
Hintatietojen selkeys	Hinnastoja on yksinkertaistettu	Mitä paremmin asiakkaan odotukset ja informaatio vastaa todellisuutta sitä parempi on kokemus asiakaspalvelusta (Jokinen, 2000.)	Työryhmät, toimipaikkojen vastaavat
Palveluaikojen parempi saatavuus	Palveluaikoja lisättiin pidemmälle aikavälille, työssäoppimisen suunnitelmat ja lukujärjestykset laaditaan pidemmälle aikavälille	Uuden ajan tarjoaminen on onnistunutta jälkimarkkinointia ja palvelun johtaminen edellyttää pidemmän aikavälin suunnittelua (Jokinen 2000.)	Opettajat/kouluttajat sekä vastaavat/esimiehet

Kehittämistoimenpide	Toteutunut	Viitekehyksen ratkaisu	Tärkeä rooli
Hoitokäsittelyä koskevan informaation lisääminen	Informaatiota lisättiin ajanvaraukseen, saapumiseen sekä puhelinpalveluun	Asiakkaan odotuksiin vaikuttaminen (Jokinen, 2000)	Asiakaspalveluhenkilöstö ja opiskelijat
Palvelutapahtuman laadun ja lopputuloksen parantaminen	Asiakkaan kuunteleminen ja odotusten huomiointi hoitokäsittelyssä, lopputuloksen ennakointi	Asiakkaan odotuksiin vaikuttaminen (Grönroos, 2003)	Opiskelija ja opettaja/kouluttaja/työpaikka ohjaaja
Neuvonnan ja tuotesuosittelun lisääminen	Neuvontaa ja tuotesuosittelua lisättiin hoitokäsittelyyn	Neuvonta, tuotesuosittelu ja myynti ovat oleellisia asiakaskokemuksen luonnissa (Jokinen 2000.)	Opiskelija ja opettaja/kouluttaja/työpaikka ohjaaja
Jälkimarkkinoinnin parantaminen	Asiakkaalle tarjotaan uutta palveluaikaa ja tyytyväisyys palveluun varmistetaan ennen poistumista	Jälkimarkkinointi jää usein asiakkaalle viimeiseksi kokemukseksi tilanteesta (Jokinen 2000.)	Opiskelijat ja asiakaspalveluhenkilöstö

Kehittämistoimenpide	Toteutunut	Viitekehityksen ratkaisu	Tärkeä rooli
Esimiestyön parantaminen	Asiakaspalvelushteereiden ja työpaikkaohjaajien työnkuvat on tarkistettu, kokouskäytäntöjä on selkiytetty ja tehostettu, Toimipaikkojen välillä on aloitettu säännölliset kokoukset	Fischerin tutkimuksessa esimiestyön merkitys on suuri työyhteisökokemuksen lisäämisessä, työkuvien selkeys, esimerkkinä oleminen, kannustava ongelmanratkaisu	Esimiehet
Laatuyhteyksien parantaminen	Sosiaalisten vuorovaikutussuhteiden parantamista tuetaan työparityöskentelyllä	Fischerin mallissa muutos lähtee yksilöstä, kahdenvälisiä suhteita vahvistamalla voidaan parantaa koko työyhteisön hyvinvointia	Kaikki työyhteisön jäsenet
Markkinoinnin kehittäminen	Markkinoinnin vuosikello Kampanjat, lehtimainokset	Palvelujen johtaminen edellyttää suunnitelmallista asiakaspalvelua (Jokinen ym. 2000)	Opettajat/kouluttajat
Mittaukset	Mittareina toiminut asiakastyytyväisyyskysely, reklamaatiomenettely ja asiakasvirran seuranta jäävät käytäntöön		Esimiehet, asiakaspalveluhenkilöstö

3.3 Tutkimuksen toteutuksen kuvaus ja implementointi

Organisaation, työn ja henkilöstön kehittäminen on toimintaa, joka tähtää parantamaan organisaation suorituskykyä, tehokkuutta, uudistumis- ja oppimiskykyä, innovatiivisuutta ja muutoskykyä. Tavoitteena on parantaa henkilöstön hyvinvointia, motivaatiota ja kasvua työssä sekä heidän kykyään ymmärtää, tiedostaa ja arvioida oman toiminnan tavoitteita, päämääriä ja seurauksia. (Honkanen 2006, 18.)

Kun työyhteisössä alkaa tai on käynnissä muutos- tai kehittämisprosessi, sen läpiviemiseksi voidaan nimetä joku henkilö tai ryhmä muutosagentin rooliin. Tavallisesti muutosagentit organisaation sisällä ovat HR-päälliköitä, kehittämisjohtajia, laatuvaastavia tai yksikköjen esimiehiä. Muutosagentti voi olla myös yrityksen ulkopuolinen konsultti. Muutosagentti ohjaa ja tukee organisaatiota ja työyhteisöä muutostilanteissa ja toiminnan kehittämisessä. Tavallisesti hän ei käytä valta-asemaa muutoksen läpiviennissä, vaan käyttää muita muutoksen hallinnan ja ohjauksen välineitä. Mikäli yksikön esimies on muutoksen ohjaaja, hänen tulee olla enemmänkin valmentajan roolissa. (Honkanen 2006, 22 -23.) Tässä tutkimuksessa tutkimuksen tekijä ja muutosagentti on yhden tutkittavan toimipaikan työyhteisön esimies, jolloin oli tärkeää pysyä pois valta-aseman käytöstä muutosprosessin aikana. Henkilöstön osallistuminen kehittämistoimenpiteiden

suunnitteluun ja toteutukseen nousi tärkeäksi tekijäksi muutokseen sitoutumisessa. Oli tärkeää, että muutos ja toimenpiteet olivat yhdessä sovittu.

Kotter (1996, 31.) esittää kahdeksanportaisen mallin muutosjohtamisesta, joka soveltuu hyvin tähän tutkimukseen. Hän korostaa muutoksen välttämättömyyden perustelun tärkeyttä. Henkilöstö pitää saada ymmärtämään miten tarpeellinen muutos on. Vain sen pohjalta yhteistyön kehittäminen on mahdollista. Tässä kohdeorganisaatiossa asiakaspalvelun kehittämisen tarve on koettu suureksi jo aikaisemmin, joten henkilöstö ymmärsi hyvin muutoksen tarpeen ja oli motivoitunut muutokselle.

Toisena tärkeänä asiana Kotter (1996, 45.) pitää ohjaavan tiimin perustamista. Yksittäinen henkilö ei pysty viemään muutosta, mikäli hänelle ei ole tukiryhmää olemassa. Ohjaavalla tiimillä on yhteinen tavoite, luottamus, uskottavuus ja riittävä valta-asema muutoksen läpiviemiseksi. Tutkimuksen ohjaava ryhmä oli alussa ohjausryhmä, jossa oli toimipaikkojen ja yksiköiden sekä kuntayhtymän johtoa. Myöhemmässä tutkimuksen vaiheessa ohjaavan tiimin muodostivat toimipaikkojen vastaavat ja päälliköt.

Kolmas ja neljäs vaihe Kotterin (1996, 59.) mukaan on vision ja strategian laatiminen ja niiden viestiminen organisaation henkilöstölle. Tämän tutkimuskohteen visio muodostettiin yhdessä ohjausryhmän kanssa. Visio tarkentui toimipaikkojen vastaavien kanssa käydyissä keskusteluissa. Kuluttajakyselyn pohjalta muodostettiin strategia visioon pääsemiseksi. Strategia oli kehittämisen toimenpiteet, joilla saavutetaan asiakaspalvelun laadun parantuminen. Tutkimuksesta viestittiin henkilöstölle koko prosessin ajan. Viestinnän sisältöä olivat tutkimuksen tavoitteet, visio, mittaukset, toimintatavat ja mahdollisuus osallistua kehittämiseen. Tärkeimmät viestinnän muodot olivat kehittämispäivät, henkilökohtaiset keskustelut sekä sähköpostiviestintä.

Viides muutosjohtamisen kulmakivi on valtuuksien antaminen henkilöstölle. Kun henkilöstö saa laajat valtuudet toteuttaa muutosta, uudistusprosessi helpottuu ja vaikuttavuus kasvaa. (Kotter 1996, 87.) Tutkimuksen onnistumisen edellytys oli henkilöstön ja opiskelijoiden laajamittainen osallistuminen ja muutoksen käytäntöön vieminen. Henkilöstöllä oli valtuus ja mahdollisuus omassa työssään toteuttaa kehittämistoimenpiteitä.

Viimeiset kolme Kotterin (1996, 101, 115) teemaa olivat lyhyen aikavälin onnistumisten huomioiminen, parannusten vakiinnuttaminen ja uusien muutosten esiintuominen. Jokainen pienikin eteenpäin meno tulisi huomioida positiivisesti prosessin aikana. Johdon tulee kiittää henkilöstöä jo tehdyistä saavutuksista ja kannustaa uusiin ponnistuksiin. Prosessia ei saa liian aikaisin todeta päättyneeksi. Parannusten vakiinnuttaminen tulee tehdä siten, että kaikki ymmärtävät parannukset ja niiden merkityksen ja hyväksi havaitut

käytännöt jätetään elämään. Myös uudet kehittämissuositukset otetaan huomioon. Prosessissa on jaettu kiitoksia ja suklarasioita toimipaikkoihin sitä mukaa kun kyselyitä on valmistunut. Syksyn aikana kun perehdytykset ja käytäntöön vieminen oli meneillään, tuotiin esille ne toimenpiteet, jotka ovat jo toteutuneet. Myös henkilöstön ja opiskelijoiden merkitystä tutkimuksen onnistumiselle korostettiin. Prosessin aikana uusia kehittämisen kohteita on tullut esille. Niitä kehitetään jatkossa eteenpäin. Asiakaspalvelun kehittäminen ei pääty tutkimuksen valmistuttua, vaan kehittämistoiminta jatkuu tulevaisuudessa.

Tutkimus on alkanut syksyllä 2013 työryhmässä, joka perustettiin Omnian hius- ja kauneudenhoitoalan yhteistyön kehittämiseksi. Työryhmä sai toimeksiannon kehittää toimipisteiden ja yksikköjen välistä toimintaa käytännön tasolla. Tavoitteena oli parantaa opiskelijoiden ja asiakkaiden tyytyväisyyttä ja luoda uusia yhteistyömuotoja, jotka palvelevat paremmin sekä opiskelijoita sekä asiakkaita. Syksyllä 2013 työryhmä teki nykytilakartoitusta ja työvaltaisen oppimisen yhteissuunnittelua. Joulun alla oli koko hius- ja kauneudenhoitoalan kehittämispäivä, jossa käsiteltiin hankkeen nykytilaa ja suunnitelmia. Henkilöstö myös osallistui erilaisten yhteistyömuotojen kehittämiseen. Vuoden vaihteessa tutkimuksen aihetta tarkennettiin rajaamalla se asiakaspalvelukonseptin kehittämiseen kuluttajan näkökulmasta. Työryhmä jatkoi muita kehittämisen alueita. Asiakaspalvelukonseptin kehittämisen suunnitteluun osallistuivat kaikkien toimipisteiden vastaavat henkilöt, joiden kanssa käytiin keskustelua siitä, mitkä asiat asiakaspalvelussa koetaan akuutteina kehittämisen kohteina. Keskustelujen tuloksena aihe rajautui asiakaspalveluketjun parantamiseen.

Maalikuussa 2014 valmisteltiin kyselyt toteutettavaksi toimipaikoissa. Toimipaikkojen vastaavat henkilöt sekä asiakaspalveluhenkilöstö perehdytettiin lomakkeiden käyttöön ja tiedon keruuseen. Tutkimuksen mittaustavat käytiin läpi. Koko hius- ja kauneudenhoitoalan henkilöstölle lähetin sähköpostilla tiedotteen opinnäytteen keskeisestä sisällöstä, tavoitteista, kyselylomakkeet ja ohjeistus lomakkeiden käyttöön. Lisäksi lähiesimiehet ja vastaavat perehdyttivät henkilöstöä tarpeen mukaan toimipaikoissa. Opettajat, kouluttajat ja työpaikkaohjaajat tiedottivat opiskelijoita lomakkeiden käytöstä ja kuluttajakyselyistä. Kaikkia kannustettiin aktivoimaan asiakkaita vastaamaan kyselyihin. Kyselyt olivat auki huhtikuun 2014 ajan.

Maaliskuussa 2014 ohjausryhmä kokoontui ja tutkimus esiteltiin ohjausryhmässä. Kuluttajakyselyt alkoivat vauhdikkaasti, kahden ensimmäisen viikon aikana tuli yli sata vastausta. Sen jälkeen olisi tarvinnut lisää kannustusta kyselyihin, koska lopun kahden vii-

kon aikana vastaukset tippuivat puoleen, noin viiteenkymmeneen. Olin yhteydessä asiakaspalveluun ja kyselyjen toteuttajiin keräämisen aikana. Huhtikuun lopussa kyselyt sulkeutuivat ja tulosten analysointi tapahtui toukokuun aikana. Kehittämistoimenpiteet suunniteltiin kyselyn ja viitekehyksen pohjalta.

Käytäntöön vieminen alkoi kesäkuussa esimiesten palaverissa, jossa kehittämistoimenpiteet hyväksyttiin. Elokuussa kun palasin töihin, aloitin perehdytyksen, jonka alustuksena toimi 22.8.2014 yhteinen kehittämispäivä. Kehittämispäivän jälkeisinä viikkoina jalkauduin kaikkiin toimipisteisiin osastokokouksiin perehdyttämään henkilöstöä tuloksiin ja kehittämistoimenpiteisiin. Kehittämistoimenpiteistä keskusteltiin ja kehittämispäivässä esiin nousseita ehdotuksia vietiin eteenpäin. Myös uusia kokouksia järjestin asioiden vauhdittamiseksi. Asiakaspalvelusihteereiden palaverit olivat tärkeitä, koska he toimivat keskeisessä roolissa asiakkaan palvelussa. Taulukossa 11 on esitetty päivämäärät ja tapahtumat kehittämistoimenpiteiden käytäntöön viemiseksi.

Taulukko 11. Implementointiprosessi.

Päivämäärä	Tapahtumat
16.6.2014	Pidin esityksen kuluttajatutkimuksen tuloksista ja kehittämistoimenpiteistä esimiehelleni (apulaisrehtori), sijaiselleni eli Lehtimäen toimipisteen koulutuspäällikölle sekä Aurinkokiven ja Oppivien Käsien päällikölle. Kävimme tulokset läpi ja kehittämistoimenpiteet hyväksyttiin eteenpäin vietäviksi. Suunnittelimme myös 22.8. pidettävän henkilöstön kehittämispäivän sisältöä ja ohjelmaa tämän esityksen osalta.
1.8. 2014	Palasin töihin koulutuspäällikön tehtävään, jolloin sijaiseni palasi opetustehtäviin.
13.8.2014	Pidimme yhteisen suunnittelupalaverin Aurinkokiven ja Oppivien Käsien vastaavan päällikön, toimipistevastaavan sekä Aikuisopiston toimialapäällikön kanssa koskien 22.8. henkilöstön yhteistä kehittämispäivää. Suunnittelimme yhdessä miten tutkimuksen tulokset ja kehittämistoimenpiteet käsitellään henkilöstön kanssa.

22.8.2014	Koko Omnian hius- ja kauneudenhoitoalan yhteinen kehittämissiltapäivä, joka käytettiin yhtä puheenvuoroa lukuun ottamatta kokonaan kuluttajatutkimuksen tulosten käsittelyyn sekä kehittämistoimenpiteisiin. Päivän lopulla teimme 5 hengen ryhmissä ryhmätyön, jonka aiheena oli kehittää edelleen asiakaspalvelua kaikissa kolmessa toimipisteessä. Ryhmätöiden tuloksia hyödynnetään kehittämistyössä.
28.8.2014	Käsittelimme asiakaspalvelun kehittämisen toimenpiteitä konkreettiseksi käytännön toimiksi Lehtimäen toimipisteessä ammattiopiston henkilöstön kanssa. Käsittelimme 22.8. esiin nousseita ehdotuksia ja jatkojalostimme niitä.
8.9.2014	Asiakaspalvelusihteereiden ja kahden ammattiopiston opettajan kanssa pidettiin palaveri asiakaspalvelun kehittämisen toimenpiteistä. Asioita viedään osaston yhteiseen kokoukseen.
15.9.2014	Lehtimäen asiakaspalvelusihteereiden kanssa pidettiin palaveri asiakaspalvelun kehittämistoimenpiteistä.
18.9.2014	Ammattiopiston henkilöstön kanssa asiakaspalvelun kehittämistoimenpiteet käsiteltiin osastokokouksessa.
19.9.2014	Pidettiin aikuisopiston kouluttajien perehdytys ja keskustelutilaisuus asiakaspalvelun kehittämisen toimenpiteistä.
24.9.2014	Pidettiin Oppivien Käsien ja Aurinkokiven työpaikkaohjaajien perehdytys kuluttajatutkimuksen tuloksiin ja kehittämistoimenpiteisiin.
1.10.2014	Käynnistyivät toiset mittaukset. Asiakastytyväisyyskysely ja reklamaatioiden keräys toteutettiin jokaisessa toimipaikassa. Mittaus tehtiin lokakuun 2014 ajan.
15.10.2014	Pidettiin Oppivien Käsien ja Aurinkokiven sekä Lehtimäen vastaavien päälliköiden kokous asiakaspalvelun ja opetuksen kehittämistä.

3.4 Lopputuloksen analyysi

Ajanvarausjärjestelmä uudistetaan ja esitys on hyväksytty vuoden 2015 talousarvioon. Yhteissuunnittelu ja järjestelmiin perehtyminen on aloitettu. Tavoitteena on saada yksi yhteinen ajanvaraus ja kotisivujärjestelmä Omnian hius- ja kauneudenhoitoalalle. Tämä parantaa tiedon löydettävyyttä ja yksinkertaistaa ajanvarausta. Oleellinen parannus saadaan samalla hoitokäsittelyjen informaatioon ja hintatietojen selkeyteen. Valvio (2010) korostaa nykyään sähköisten palveluiden tärkeyttä asiakkaan ensimmäisessä kontaktissa yritykseen. Jo tiedonhaku on kontakti yrityksen internetsivustolle ja markkinointiin. Sen vuoksi se on kehittämisen kohteista yksi oleellisimmista.

Puhelinpalvelun parantamiseksi informaatiota lisätään puhelinpalveluun ajanvarauksen yhteyteen kaikissa toimipaikoissa. Aukioloajat ja puhelinvarausten ajat (klo 9-11 ja 13 - 15) poistettiin Lehtimäen toimipaikan nettisivuilta ja hinnastosta, jolloin puhelinpalvelu on auki aina silloin kun asiakaspalvelu on auki. Lehtimäen asiakaspalvelu on avoinna pääsääntöisesti ma ja pe 8-16 ti-to klo 8-20. Vastaamatta jääneisiin puheluihin soitetaan takaisin asiakaspalvelusihteerin vapautuessa. Myös opiskelijat auttavat takaisinsoitopalvelussa. Numerot tallentuvat nykyiseen puhelinjärjestelmään. Oppivissa Käsissä ja Aurinkokivessä liiketalouden työssäoppijat ovat apuna puhelimeen vastaamisessa ja ajanvarauksessa. Ajanvarauksen sujuvuus paranee, kun ajanvarausjärjestelmä saadaan vaihdettua. Nykyinen järjestelmä on liian hidas. Langattomia korttipäätteitä hankittiin 2 kappaletta osastolle maksutapahtumien sujuvoittamiseksi ja messuosastojen sekä erilaisten tapahtumien maksumahdollisuuksien parantamiseksi. Tutkimuksen tulokset sekä viitekehys (Marckwort, 2011.) korostavat ensivaikutelman, palvelun saatavuuden ja puhelinpalvelun merkitystä palvelun laadun kehittämisessä.

Jokinen ym. (2000, 228.) sekä Grönroos (2003,100.) korostavat asiakkaan odotusten ja todellisuuden kohtaamisen tärkeyttä asiakaspalvelussa. Asiakas muodostaa odotuksia palvelusta ennen palveluun tuloa ja hän vertaa kokemuksiinsa palvelun laadun määrittelyssä. Tässä tutkimuksessa yksi kehittämisen kohde oli asiakkaan odotuksiin vastaaminen ja vaikuttaminen.

Puhelinvaraukseen lisättiin informaatiota hoitokäsittelyistä kaikissa toimipaikoissa, jotta asiakkaan odotukset ja todellinen hoitokäsittely kohtaisivat paremmin. Myös asiakkaan vastaanottamiseen ja tarvekartoitukseen panostetaan aiempaa enemmän, jotta asiak-

kaan toiveet ja odotukset voidaan entistä paremmin täyttää. Hoitokäsittelyn lopputuloksen ennakointi tehdään riittävän ajoissa ja siihen tarvittavien muutosten tekeminen on tärkeää. Tuoteneuvontaa ja ohjausta lisätään asiakaspalveluun. Hoitokäsittelyjen aikana neuvontaa lisätään ja myös asiakaspalvelutapahtuman alku- ja lopputoimissa sekä myyntityössä tulee huomioida neuvonnan tärkeys. Myyntituotteita haetaan asiakkaalle näyttille jo palvelutapahtuman aikana, jolloin tuotteiden myynti ja suosittelu helpottuvat. Neuvonta ja ohjaus työn lomassa ovat alkuvaiheen opiskelijoille haaste.

Markkinoinnista tehtiin Lehtimäen asiakaspalveluun vuosikello. Kampanjat ja jokaisen opintojakson tarjoukset tai hoitopaketit suunnitellaan joka syksy koko lukuvuodeksi, näin markkinoinnin ennakointi ja toimenpiteiden suunnittelu on helpompaa. Vuosikellon ylläpitämiseen perustettiin markkinointiryhmä, jossa on asiakaspalvelusihteerit ja alakohtaiset opettajajäsenet sekä ammattiopistosta että aikuisopistosta. Markkinointiryhmä koontuu 4 kertaa vuodessa ja suunnittelee seuraavan jakson markkinoinnin ja kampanjat. Lehtimainos Länsiväylään ja Kirkkonummen Sanomiin toteutettiin ja radiomainos on tavoitteena saada lukuvuoden aikana. Mainosteline ulos kadulle otetaan käyttöön mahdollisimman pian. Telineeseen tehdään kampanjoiden mukaista markkinointia tai vaihtoehtoisesti yhteystietomainos. Etukortti tai kanta-asiakasetuudet suunnitellaan tämän lukuvuoden aikana.

Palvelun saatavuuden parantamiseksi asiakaspalvelua tarjotaan Lehtimäessä joka päivä. Ammattiopisto huolehtii maanantain, keskiviikon ja perjantain asiakaspalvelusta. Aikuisopisto vastaa siitä, että asiakaspalvelua on tarjolla tiistaisin ja torstaisin. Lukujärjestykset aletaan tehdä koko lukukaudeksi, jolloin asiakaspalveluajat voidaan suunnitella etukäteen ja aikoja voidaan tarjota pidemmälle aikavälille. Tällöin voidaan asiakkaille tarjota uutta aikaa edellisellä palvelukerralla. Tiimien vetäjät huolehtivat asiakaspalveluajojen suunnittelusta opettajatiimeissä. Myös työssäoppimisen suunnittelu Oppiviin Käsisiin ja Aurinkokiveen on tällöin pidemmälle aikavälille mahdollista, mikä edesauttaa palvelutarjonnan suunnittelua sekä markkinointia niissä toimipaikoissa. Asiakkaita otetaan jatkossa Lehtimäessä liukuvasti, jolloin palvelujen saatavuus ja ajat monipuolistuvat. Jälkimarkkinointi on otettu Oppivissa Käsissä ja Aurinkokivessä käyttöön. Uutta palveluajaa suositellaan asiakkaille. Myös toisen alan palvelujen suosittelu on aloitettu kaikissa toimipaikoissa. Kosmetologien asiakkaille suositellaan parturi-kampaamon palveluja ja päinvastoin.

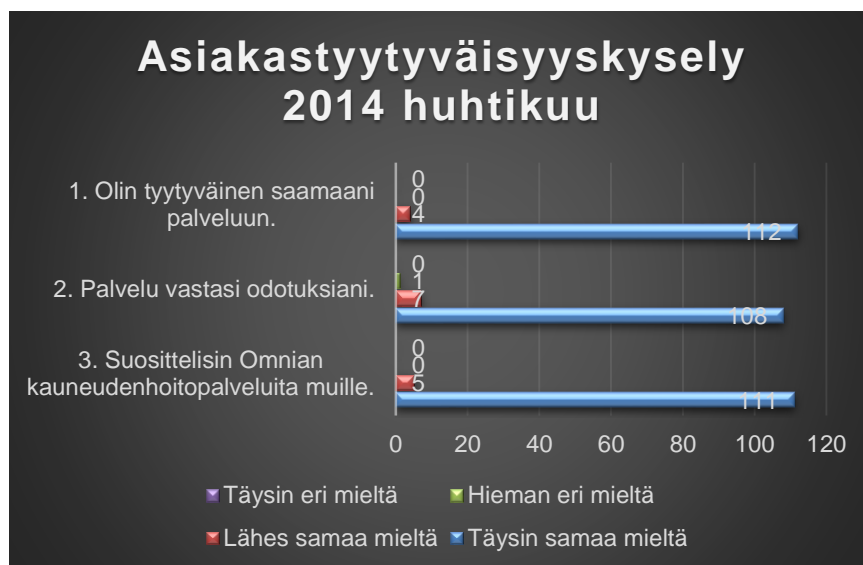
Fischer & Vainio (2014) pitivät esimiestyön kannalta tärkeänä toimenkuvien säännöllistä tarkistamista ja työn selkiyttämistä. Työntekijöiden on tärkeää tietää oma työkuvansa ja tehtävänsä. Tämä lisää motivaatiota, sitoutumista ja lisää tyytyväisyyden ja hallinnan tunnetta omaan työhönsä. Myös kollegiaaliset kahden henkilön väliset suhteet vahvistavat työyhteisökokemusta.

Asiakaspalvelusihteereiden ja työpaikkaohjaajien työtehtävistä tehtiin koko Omniassa työn vaativuuden kartoitus sekä tehtävän kuvaukset tarkistettiin. Arviointiprosessi alkoi 14.8.2014 ja valmistuu lokakuussa viikolla 43. Aikuisopiston kouluttajien tehtävät tarkistettiin 19.9.2014. Esimiehet kannustavat ongelmanratkaisussa ja työryhmiä on perustettu tarvelähtöisesti. Oppivien Käsien, Aurinkokiven ja Lehtimäen välisiä päällikkökoukousia on lisätty. Oppivien Käsien ja Aurinkokiven kokouskäytäntöjä on selkiytetty ja alakohtaisesti eriytetty. Työparityöskentely on tyypillinen työskentelytapa Omnian hius- ja kauneudenhoitoaloilla. Se osaltaan vahvistaa laatuhyteyksiä eli kollegoiden välisiä positiivisia suhteita. Varahenkilöjärjestelmän kautta kahdenväliset suhteet työyhteisössä ovat vahvat. Positiivisen palautteen antamisen, keskinäisen arvostuksen ja kannustuksen osoittamisen vaikutus asiakaspalveluun tiedostetaan työyhteisössä. Työyhteisön positiivinen tunne-energia välittyy asiakkaalle. Kuluttajatutkimuksen mukaan ystävällinen palvelu ja asiakkaan huomiointi on Omnian hius- ja kauneudenhoitoalan asiakaspalvelun vahvuus, mikä kertoo siitä, että positiivista tunne-energiaa on olemassa ja se välittyy asiakkaalle.

Hinnastoja tarkasteltiin rinnakkain. Oppivissa Käsissä ja Aurinkokivessä on sama hinnasto ja hinnat ovat korkeampia verrattuna Lehtimäentien hintoihin. Aurinkokivi ja Oppivat Kädet ovat liikeyrityksiä, joissa palvelu tapahtuu liikemäisessä ympäristössä. Tämä on perusteluna hinnoittelulle. Kuluttajatutkimuksen mukaan hinta on tärkein kilpailukeino, joten hinnastoja ei voi suoraan yhdistää ja nostaa Lehtimäen hintoja Oppivien Käsien ja Aurinkokiven hinnaston tasolle. Toisaalta Oppivien Käsien ja Aurinkokiven ei kannata laskea hintoja, koska asiakkaita riittää myös näillä hinnoilla. Lehtimäessä tarkastellaan kuitenkin hinnat ja jaotellaan palvelut uudelleen. Tehtävään nimettiin työryhmät, joissa oli alakohtaisesti asiakaspalvelusihteerit ja opettajia ammattiopistosta sekä kouluttajia aikuisopistosta. Myös Aurinkokivessä ja Oppivissa Käsissä tarkasteltiin hinnastot uudelleen siitä näkökulmasta, onko erillinen ammattilaishinnasto opiskelijahinnaston lisäksi tarpeellinen.

3.5 Mittaustulokset

Asiakastyytyväisyyskysely oli yksi mittari. Kyselyssä oli kolme väittämää: 1. Olin tyytyväinen saamaani palveluun. 2. Palvelu vastasi odotuksiani ja 3. Suosittelisin Omnian hyvinvointi- ja kauneudenhoitopalveluita muille. Vastaajien tuli valita olivatko samaa mieltä vai eri mieltä väittämien kanssa. Mittaukset tehtiin kuukauden ajan huhtikuussa ja lokakuussa 2014, ennen ja jälkeen kehittämistoimenpiteiden käyttöönottoa. Asiakastyytyväisyyskyselyyn vastasi huhtikuussa 116 henkilöä ja lokakuussa vastaajia oli 200. Mittaustulos heikkeni lokakuussa jonkin verran verrattuna huhtikuun tulokseen. Jos vastauksia verrataan prosentteina kaikista vastaajista, huhtikuussa täysin samaa mieltä 1. väittämän kohdalla oli 96,5 % vastaajista. Lokakuussa vastaava luku oli 93 %. Toisen kysymyksen kohdalla huhtikuun vastauksissa 93 % oli täysin samaa mieltä ja lokakuussa vain 89,5 % vastaajista. Kolmanteen kysymykseen tulos oli sama sekä huhtikuussa että lokakuussa eli 95 % vastaajista oli täysin samaa mieltä siitä, suosittelisiko palveluita muille. Jos tarkastellaan kyselyä kokonaisuutena, yli 90 % vastaajista oli täysin tyytyväinen palveluun, palveluvastasi odotuksia ja hän suosittelisi sitä muille. Kaikissa kolmessa kysymyksessä vain muutama vastaaja oli lähes tyytyväinen. Tulos oli hyvin positiivinen jo ennen kehittämistoimien käyttöönottoa. Kuvioissa 17 ja 18 voidaan nähdä tulosten samanlaisuus molempina mittauskuukausina.



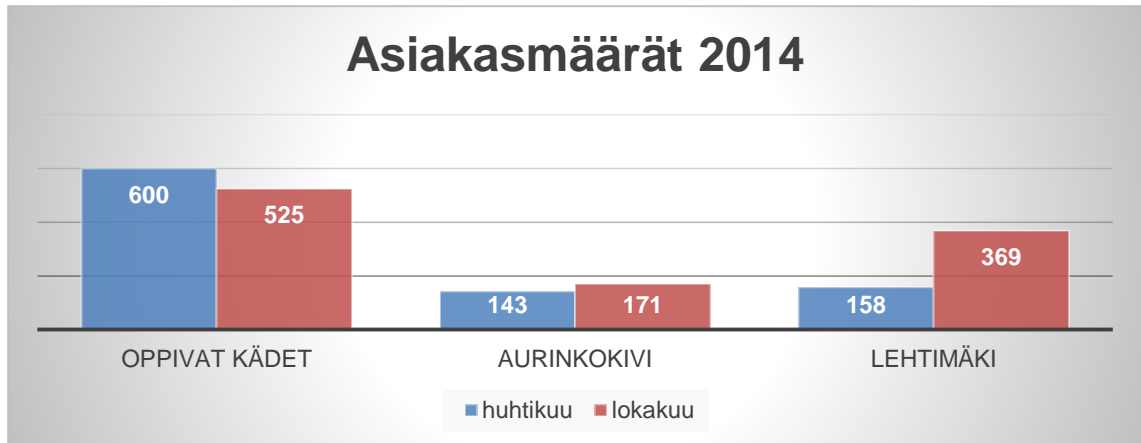
Kuvio 15. Asiakastyytyväisyyskyselyn tulokset huhtikuu 2014.



Kuvio 16. Asiakastyytyväisyyskyselyn tulokset lokakuu 2014.

Avoimessa palautteessa toivottiin parkkipaikalle pidempää pysäköintiäaikaa, koska kaksi tuntia ei riitä palveluun. Myös opastus parkkipaikalta asiointipisteeseen tulisi olla parempi. Hoitojen lopputulokseen ei oltu ihan tyytyväisiä, vaan viimeistelyä kaivattiin. Net-tiajanvarauksen oli yksi vastaaja kokenut ongelmalliseksi.

Reklamaatioita oli huhtikuussa 2014 kolme ja lokakuussa 2014 kaksi. Kaikki reklamaatiot koskivat palvelun laatua. Asiakas oli tyytymätön palveluun ja hänen odotuksiinsa ei ole pystytty vastaamaan riittävän hyvin. Asiakasmäärät kasvoivat Aurinkokivessä sekä Lehtimäen toimipaikassa. Oppivissa Käsissä asiakasmäärä hiukan laski. Etenkin Lehtimäessä asiakasmäärän kasvu oli suuri, jota voidaan pitää merkinä kehittämistoimenpiteiden toteutumisesta ja onnistumisesta. Oheisessa kuviossa 17 on asiakasmäärät vertailtuna huhtikuun ja lokakuun 2014 osalta.



Kuvio 17. Asiakasmäärien kasvun seuranta mittauksissa.

Tutkimuksessa mittareina käytetyt reklamaation dokumentointikäytännöt ja lomake otetaan käyttöön kaikissa toimipaikoissa. Lisäksi mittarina toiminut lyhyt asiakastyytyväisyyskysely otetaan käyttöön myös Lehtimäentien toimipaikassa. Mittaukset tehdään jatkossa säännöllisesti asiakasvirran, reklamaatioiden ja asiakastyytyväisyyden seuraamiseksi.

3.6 Tutkimuksen validiteetti, reliabiliteetti ja verifiointi

Tutkimuksen pätevyys muodostui kuluttajatutkimuksesta saadun tiedon ja teoreettisen viitekehyksen hyödyntämisestä asiakaspalvelun kehittämiseksi. Kyselytutkimuksessa kartoitettiin asiakkaan asiointiin liittyviä kehittämisen kohteita. Teoreettisesta viitekehyksestä löytyivät ratkaisumallit, joita hyödynnetään asiakaspalvelun parantamiseksi. Mittaristo tuotti dokumentoitua tietoa asiakkaiden tyytyväisyydestä, reklamaatioiden laadusta ja määrästä sekä asiakkaiden määrästä ennen ja jälkeen kehittämistoimenpiteiden. Tulokset kertovat kehittämistoimenpiteiden onnistumisesta. Tutkimuksen pätevyys on melko hyvä.

Luotettavuuteen eli reliabiliteettiin vaikuttaa tutkimuskysely, kehittämistoimenpiteiden toteutus sekä mittaristot. Kuluttajien tutkimuskysely onnistui hyvin. Vastauksia oli 152, joka oli melko hyvä määrä, tosin vastauksia olisi voinut olla enemmän. 200-300 asiakkaan vastausta antaisi luotettavamman kuvan asiakkaiden mielipiteestä. Ensimmäisen sivun kysymyksiin oli vastattu lähes kaikissa lomakkeissa, mutta takasivu oli jäänyt monelta vastaamatta. Lomakkeessa olisi pitänyt lukea ”käännä” tai olla jokin muu maininta siitä,

että kysely jatkuu kääntöpuolella. Kysely oli myös melko pitkä, joka saattoi vaikuttaa vastaamisaktiivisuuteen. Kaikki vastaajat eivät olleet jaksaneet vastata niin pitkään kyselyyn. Kuluttajien kyselylomake täytettiin asiakaspalvelutapahtuman loppuun, joten asiakaspalveluhenkilöstö tai opiskelijat pystyivät vastaamaan mahdollisiin kysymyksiin ja opastamaan kyselyn täyttämässä.

Kehittämistoimenpiteiden toteutus edellytti henkilöstön perehdyttämistä. Henkilöstö edelleen perehdytti opiskelijoita. Henkilöstö osallistui kehittämistoimenpiteiden suunnitteluun ja toteutukseen, mikä paransi henkilöstön sitoutumista toimenpiteiden käytäntöön viemiseen. Toteutuneita kehittämistoimenpiteitä on useita kaikissa toimipaikoissa. Se osoittaa tutkimuksen onnistumisen ja luotettavuuden. Tiedotus- ja perehdytysprosessi oli laajamittainen, mutta se onnistui kohtalaisen hyvin. Perehdytysketjut toimivat hyvin. Esimiehet perehdyttivät henkilöstöä ja veivät käytäntöön oman toimipaikkansa osalta kehittämistoimia. Myös opiskelijat olivat suurelta osin tietoisia toimipaikkojen asiakaspalvelun kehittämistoimista.

Mittaukset toteutettiin samalla tavoin ennen ja jälkeen tutkimuksen. Tulokset olivat hyvin positiiviset jo ennen tutkimusta. Ennen kehittämistoimien käyttöönottoa huhtikuussa 2014 tehtyjen mittausten mukaan asiakkaat olivat yli 90 % tyytyväisiä palveluun. Tilanne oli sama lokakuussa 2014 kehittämistoimien aloittamisen jälkeen. Lokakuussa vastanneiden määrä oli lähes tuplaantunut. Asiakasmäärät olivat kasvaneet sekä Aurinkokivessä että Lehtimäen toimipaikassa. Oppivissa Käsissä asiakasmäärät olivat hiukan laskeneet. Asiakasmäärien mittaamiseen vaikuttaa opetus, miten se toteutuu mittausjakson aikana. Asiakaspalvelun ja työssäoppimisen määrät vaikuttavat suoraan asiakasmääriin. Toisaalta Lehtimäessä oli kasvu niin suuri, että kehittämistoimilla on todennäköisesti siihen vaikutuksensa. Mittausten kerääminen sujui ennakoitua paremmin, kyselyjä saatiin etenkin lokakuussa kerättyä riittävästi. Reklamaatioita on saattanut tulla suoraan opettajille ja ohjaajille asiakaspalvelun yhteydessä, jolloin niitä ei ole erikseen kirjattu, vaan reklamaatio on hoidettu heti asiakaspalvelun aikana. Reklamaatioiden seuranta-ajaksi kuukausi on melko lyhyt. Reklamaatioiden pysyvän vähenemisen toteaminen vaatisi pidemmän ajan seuranta. Toisaalta pistokokeessa yhden reklamaation vähennys on hyvä tulos.

Verifiointi eli todentaminen voidaan tehdä mittareiden sekä tutkimuskyselyn dokumentoinnin avulla. Molemmista on saatavana numeerista tietoa, mikä on hyvä dokumentti mitatuista asioista. Kehittämistoimenpiteistä useat olivat konkreettisia toimenpiteitä,

jotka voidaan todeta käytännössä toteutuneeksi. Mittareina toimineet lomakkeet otettiin käyttöön niiltä osin, kuin ne eivät ole vielä olleet käytössä. Mittarit osaltaan kertovat toteutuksen onnistumisesta ja todentavat tutkimuksen tehdyksi. Joitakin vuorovaikutukseen ja sosiaaliseen kanssakäymiseen sekä asiakaspalveluun ja asiakkaan kohtaamiseen liittyviä toimenpiteitä ei ole mahdollista dokumentoida toteutuneeksi.

4 Pohdinta

Tutkimus onnistui kokonaisuudessaan hyvin. Tulokset olivat positiiviset ja useita pysyviä muutoksia saatiin aikaan. Kolme toimipaikkaa oli laaja kokonaisuus ja asiakaspalvelun kehittämistoimenpiteissä ei pystynyt menemään kovin syvälle toimipaikkojen toimintaan. Kehittämistoimenpiteet painottuivat Lehtimäen toimipaikkaan, koska se oli oma työpiSTEENI. Myös muissa toimipaikoissa saatiin uusia muutoksia ja parannuksia asiakaspalveluun, mutta tässä aikataulussa niiden tarkempi tarkastelu ja eteenpäin vieminen ei ollut mahdollista. Kuluttajatutkimuksen avulla saatiin kartoitettua asiakastyytyväisyyden lisäksi asiakasprofiilia. Se tulee olemaan hyödyksi jatkoa ajatellen esimerkiksi palveluiden markkinoinnissa. Kysely vahvisti monta epäilyä ja antoi faktatietoa siitä, mitä asiakas palvelusta ajattelee. Koko toiminnan kehittämisen kannalta se on oleellisen tärkeää. Viitekehys antoi varmuutta tutkimukselle ja asiakastyytyväisyyden tutkimiselle selkeät kehukset. Viitekehys edesauttoi kehittämistoimenpiteiden perustelussa myös henkilöstölle. Fischerin ratkaisumallin käytäntöön vieminen vaatii pidemmän ajan, jotta sen tulosta voitaisiin luotettavasti mitata. Fischerin mallin käytäntöön vieminen kuitenkin jatkuu edelleen, vaikka tutkimus päättyy. Myös mittareina käytetyt kyselyt sekä lomakkeet jäävät pysyvästi yksikköjen käyttöön. Asiakaspalvelun vahvuutena oli ystävällinen palvelu. Se kertoo asiakkaan kokemuksesta sekä positiivisen energian välittymisestä asiakkaalle. Kehittämisen kohteet löytyivät lähinnä ajanvarausta ja tiedonhaku koskien. Myös jälki-markkinoinnin toimenpiteitä parannettiin. Tutkimus käynnisti osaltaan ajanvarauksen ja informaation parantamisen pidemmän prosessin. Uuden varausjärjestelmän ja kotisivupalvelun hankinta on merkittävä asiakastyytyväisyyttä parantava tekijä. Tutkimuksen johdosta yhteistyötä toimipaikkojen kesken tiivistettiin. Yhteisiä kokouksia sekä henkilöstön että vastaavien kesken pidetään jatkossa säännöllisesti ja toimintaa suunnitellaan enemmän yhdessä.

Mittaustulosten mukaan asiakastyytyväisyys oli jo ennen kehittämistoimia erittäin hyvä. Prosentuaalisesti mittarit olivat hiukan laskeneet huhtikuusta lokakuuhun, mutta jos kokonaisuutena asiakastyytyvää tarkastellaan, oli yli 90 % vastaajista täysin tyytyväinen palveluun ja suosittelisi sitä muille. Reklamaatioiden määrä väheni kolmesta kahteen. Yksikin reklamaation vähennys on hyvä tulos. Toisaalta pistokokeessa voi tulokset vaihdella suurestikin kuukausien välillä. Asiakasmäärät olivat kasvaneet sekä Aurinkokivessä että Lehtimäellä. Oppivissa Käsissä asiakasmäärä oli hiukan laskenut. Nouseva asiakasmäärä voidaan tulkita kehittämistoimien onnistumisen tulokseksi. Toisaalta asiakasmäärään vaikuttaa oleellisesti opetuksen sisältö ja työssäoppimisen määrät, jota mittausjaksolla on pidetty. Mittaustulokset antavat kuitenkin hyvää suuntaa yksikköjen kehityksestä ja niillä voidaan jatkossakin mitata asiakaspalvelun kehitystä.

Muutosprosessi oli mutkaton ja sujui suunnitelman mukaan. Henkilöstö oli motivoitunut muutokseen ja osallistui kehittämistoimenpiteiden suunnitteluun sekä toteutukseen. Muutosprosessissa tärkeää oli muutoksista tiedottaminen. Henkilöstöä pidettiin ajan tasalla tulevista muutoksista ja prosessin etenemisestä. Alusta saakka kehittämisprosessista tiedotettiin kehittämispäivien ja sähköpostin avulla. Kyselyihin ja mittauksiin perehdyttäminen oli välttämätöntä tutkimuksen onnistumiseksi. Käytäntöön vieminen olisi ollut mahdotonta ilman kaikkien kolmen toimipaikan henkilöstön apua. Esimiesten tuki oli vahva.

Jatkokehityskohteita nousi tutkimuksen myötä. Omnian hius- ja kauneudenhoitoalan tulisi tehdä enemmän yhteistyötä yhteisten tavoitteiden sekä toiminnan ja markkinoinnin suunnittelun suhteen. Yksiköillä tulisi olla yhteinen liiketoimintastrategia, jonka mukaisesti kaikki toimipaikat toimisivat ja markkinoisivat palvelujaan. Yksiköiden tulisi myös profiloitua vahvemmin tulevaisuudessa. Yhteinen markkinointisuunnitelma, joka tukisi jokaisen toimipaikan toimintaa, olisi hyvä tehdä yhdessä. Kuluttaja-asiakkaan näkökulmasta asiakaspalautejärjestelmää sekä ajanvarausta tulisi kehittää. Myös vuorovaikutteisuutta asiakkaaseen päin tulisi parantaa.

Lähteet

Aarnikoivu, Henrietta 2005. Onnistu asiakaspalvelussa. Werner Söderström Oy, Helsinki.

Ala-Mutka, Jukka & Talvela Erkki 2004. Tee asiakassuhteista tuottavia. Asiakaslähtöinen liiketoiminnan ohjaus. Talentum media Oy, Helsinki.

Fischer, Merja & Vainio, Satu 2014. Potkua palvelubisnekseen. Asiakaskokemus luodaan yhdessä. Talentum, Helsinki.

Fischer, Merja 2012. Linkages between employee and customer perceptions in business-to-business services – Towards positively deviant performances. The doctoral dissertation. Aalto University School on Science and Technology. Unigrafia Oy, Helsinki.
<https://aaltodoc.aalto.fi/bitstream/handle/123456789/3515/isbn9789526044743.pdf?sequence=1> Viitattu 27.5.2014.

Grönroos, Christian 2003. Palveluiden johtaminen ja markkinointi. 2. painos. Werner Söderström Oy, Helsinki.

Heikkilä, Tarja 2008. Tilastollinen tutkimus. 7. painos. Edita Prima Oy, Helsinki.

Heikkinen, Hannu L. T. & Rovio, Esa & Syrjälä, Leena, 2006. Toiminnasta tietoon. Toimintatutkimuksen menetelmät ja lähestymistavat. Kansanvalistusseura. Helsinki.

Honkanen, Henry 2006. Muutoksen agentit. Muutoksen ohjaaminen ja johtaminen. Edita Publishing Oy. Helsinki.

Jokinen, Tarja & Heinämaa, Lea & Heikkonen, Iris 2000. Tervetuloa asiakas. Myyntityön ja asiakaspalvelun taito. Oy Edita Ab, Helsinki.

Juholin, Elisa 2010. Arvioi ja paranna! Viestinnän mittaamisen opas. Infor Oy.

Kankkunen, Kari & Matikainen, Esa & Lehtinen Lasse 2005. Mittareilla menestykseen. Talentum Media Oy, Helsinki.

Kotter, John P. Muutos vaatii johtajuutta. Oy Rastor Ab. Helsinki.

Laamanen, Kai 2012. Johda liiketoimintaa prosessien verkkona – ideasta käytäntöön. 9.painos. Laatukeskus, Espoo.

Lamminen, Nina 2011. Asiakastytyväisyystutkimus Omnian hius- ja kauneuspalveluista. Opinnäyte. Laurea Ammattikorkeakoulu.
https://publications.theseus.fi/bitstream/handle/10024/26034/Lamminen_Nina.pdf?sequence=1 Viitattu 26.5.2014.

Marckwort, Raija & Auvo 2011. Ole hyvä asiakaspalvelija vaativissa tilanteissa. Yrityskirjat Oy, Helsinki.

Omnia 2014. www.omnia.fi. Luettu 2.2.2014.

Omnia intranet 2014. Strategia 2013-2016.
<https://www.omnia.fi/group/intranet/strategia-2013-2016>. Luettu 2.2.2014.

Opetus- ja kulttuuriministeriö 2013. Koulutuspolitiikkaan liittyvät kehittämissuunnitelmat ja –hankkeet.
<http://www.minedu.fi/OPM/Koulutus/koulutuspolitiikka/Hankkeet/?lang=fi>. Luettu 2.2.2014.

Opetus- ja kulttuuriministeriö 2013. Vireillä olevat lainsäädäntöhankkeet: Koulutus.
http://www.minedu.fi/OPM/Koulutus/koulutuspolitiikka/vireilla_koulutus/?lang=fi. Luettu 2.2.2014.

Pesonen, Hanna-Leena & Lehtonen, Jaakko & Toskala Antero 2002. Asiakaspalvelu vuorovaikutuksena. PS-kustannus, Jyväskylä.

Pitkänen, Raimo 2005. Mahdollisuuksien johtaminen. 3. painos. Laatukeskus, Helsinki.

Pylväs Laura & Roisko, Hilikka 2012. Kauneudenhoitoalan laadullinen ennakoitiselvitys. Tampereen yliopisto.
http://www.oph.fi/download/141376_Kauneudenhoitoalan_ennakoitiselvitys_30_4_2012.pdf. Luettu 2.2.2014.

Valvio, Timo 2010. Palvelutapahtuma ja asiakkaan kohtaaminen. Helsingin Kamari Oy ja Timo Valvio, Helsinki.

Liite 1 Asiakastyytyväisyyden palautelomake



Asiakastyytyväisyyskysely

Vastaisitteko ystävällisesti alla olevaan Omnian hyvinvointi- ja kauneudenhoitopalveluiden asiakastyytyväisyyskyselyyn palvelun ja laadun kehittämiseksi. Kiitos vastauksestanne!

	Täysin samaa mieltä	Lähes samaa mieltä	Hieman eri mieltä	Täysin eri mieltä
Olin tyytyväinen saamaani palveluun.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Palvelu vastasi odotuksiani.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Suosittelisin Omnian hyvinvointi- ja kauneudenhoitopalveluita muille.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Miten saamanne palvelu mielestänne sujui? Muuta palautetta, kehitettävää?

Voitte jättää halutessanne yhteystietonne alle.

Nimi:

Puhelinnumero:

Sähköposti:

Haluan, että minuun otetaan yhteyttä.

En halua yhteydenottoa.



Liite 2 Reklamaatiolomake



Reklamaatio Omnian hius- ja kauneudenhoitoala

Reklamaation tekijän yhteystiedot	Päivämäärä ja paikka
Reklamaation vastaanottaja	Toimipiste
Reklamaation aihe ja korjausehdotus	
Reklamaation toimenpiteet ja kuittaus	

Liite 3 Kuluttajakysely sivu 1

Omnian hius- ja kauneudenhoitoalan asiakastyytyväisyyskysely					
Voisitko ystävällisesti vastata asiakastyytyväisyyskyselyymme, joka koskee opiskelijatyönä tarjoamiamme hius- ja kauneudenhoitopalveluja. Kyselyä käytetään asiakaspalvelumme kehittämiseen.					
Rastita oikea vaihtoehto.					
Taustatiedot:					
1. Sukupuoli:	Mies <input type="checkbox"/>	Nainen <input type="checkbox"/>			
2. Ikä:	alle 20v. <input type="checkbox"/>	20-35v. <input type="checkbox"/>	36-43v. <input type="checkbox"/>	50-65v. <input type="checkbox"/>	yli 65v. <input type="checkbox"/>
3. Asiointipiste:	Oppivat Kädet <input type="checkbox"/>	Aurinkokivi <input type="checkbox"/>	Lehtimäki <input type="checkbox"/>		
4. Käytin kauneudenhoitopalveluja	<input type="checkbox"/>				
Käytin kampaamopalveluja	<input type="checkbox"/>				
5. Miksi valitsit Omnian hius- ja kauneudenhoitopalvelut? (1= tärkein syy, 2 = toiseksi tärkein, 3 = kolmanneksi tärkein, 4 = neljänneksi tärkein, 5= vähiten tärkeä)	Sijainti <input type="checkbox"/>	Hinta <input type="checkbox"/>	Opiskelijatyö <input type="checkbox"/>	Tuttavien suosittelu <input type="checkbox"/>	Muu, mikä? _____
6. Mitä kautta varasit ajan?	Puhelimitse <input type="checkbox"/>	Nettijaanvaraus <input type="checkbox"/>	Käynti paikan päällä <input type="checkbox"/>		
Rengasta se vaihtoehto, joka parhaiten vastaa mielipidettäsi.					
Väittämät	täysin samaa mieltä	lähies samaa mieltä	jonkin verran eri mieltä	täysin eri mieltä	en osaa sanoa
Ajanvaraus ja saapuminen					
1. Löysin tietoa palveluista helposti.	4	3	2	1	0
2. Ajanvaraus sujui nopeasti ja helposti.	4	3	2	1	0
3. Hintatiedot olivat selkeät.	4	3	2	1	0
4. Sain hoitoajan kahden viikon sisään.	4	3	2	1	0
5. Minut vastaanotettiin ystävällisesti ja asiantuntevasti.	4	3	2	1	0
6. Sain tarpeellisen informaation koskien hoitokäsittelyä.	4	3	2	1	0
7. Odotusaika oli mielestäni kohtuullinen.	4	3	2	1	0

Liite 3 Kuluttajakysely sivu 2

Palvelutapahtuma					
8. Hoitokäsittely oli miellyttävä.	4	3	2	1	0
9. Hoitokäsittely oli laadukas ja täytti odotukseni.	4	3	2	1	0
10. Hoitokäsittelyn lopputulos oli onnistunut.	4	3	2	1	0
11. Hoitokäsittelyn tekijä palveli ystävällisesti ja asiantu	4	3	2	1	0
12. Sain hoitokäsittelyyn liittyvää neuvontaa ja tuotesuo	4	3	2	1	0
Kassatapahtuma					
13. Kassatapahtuma sujui ongelmitta.	4	3	2	1	0
14. Kassatapahtumasta jäi positiivinen mielikuva.	4	3	2	1	0
15. Minulle suositeltiin uutta palveluaikaa.	4	3	2	1	0
16. Tyytyväisyyteni palveluun varmistettiin ennen poistun	4	3	2	1	0
Mistä sait tietoa Omnian hius- ja kauneudenhoitopalveluista?					
Mitä palautetta haluaisit antaa asiakaspalvelumme kehittämiseksi?					
Mikäli haluat osallistua kaikkien vastanneiden kesken tuotepalkinnon arvontaan, jätä yhteystietosi. Yhteystietojasi ei käytetä mihinkään muuhun tarkoitukseen. Vain voittajalle ilmoitetaan henkilökohtaisesti.					
Nimi _____ puh.nro _____ email: _____					
Kiitos palautteestasi!					