

HAAGA-HELIA AMMATTIKORKEAKOULU

Matkailun koulutusohjelma

Anu Sipilä

LAATUTONNI PIENYRITTÄJÄN ARJESSA

Laatujärjestelmän vaikuttavuuden arviointi

Opinnäytetyö

2007

Sisällys

1 JOHDANTO	1
1.1 Aiheen valinta	1
1.2 Tutkimuksen tavoite ja tutkimusongelmat	3
1.3 Tutkimusmenetelmät ja aineisto	4
1.4 Laadun kehittämiseen liittyviä tutkimuksia	4
1.5 Keskeisiä käsitteitä	6
Vaikuttavuuden arviointi	6
1.6 Tutkimuksen sisältö	8
2 LAADUN KEHITTÄMINEN PIENYRITYKSESSÄ	9
2.1 Laadun määrittelyä	9
2.2 TQM ja prosessien johtaminen	10
2.2.1 Prosessien kuvaus	11
2.2.2 Tulosten mittaaminen ja analysointi	12
2.2.3 Auditointi	13
2.2.4 Itsearviointi	13
2.2.5 Jatkuva parantaminen	14
2.3 Palvelun laadun kehittäminen	15
2.3.1 Palvelun määrittelyä	15
2.3.2 Palvelun laatu	16
2.3.3 Palvelun laadun mittaaminen	18
2.4 Pienyrittäjä hyvän laadun tuottajana	20
2.4.1 Inhimillinen laatu hyvän laadun osatekijänä	20
2.4.2 Inhimillisen laadun mittaaminen	22
2.4.3 Sosiaalinen pääoma yrittäjän voimavarana	23
3 KESKEISET LAATUJÄRJESTELMÄT MATKAILUALALLA	25
3.1 EFQM/Suomen laatupalkinto	25
3.2 ISO 9000-standardi	26
3.3 Maakuntien Parhaat	27
3.4 MALO – luokitus	28
3.5 Palvelua sydämellä	29
3.6 MONO ja SETLA	30
4 LAATUTONNI	31
4.1 Laatutonnin historia ja toteutussuunnitelma	31
4.2 Laatutonni -tuotteet	33
4.3 Koulutuksen rakenne ja sisältö	34
4.3.1 Laatutonni -työkirja	35
4.3.2 Laatuverkko ja palautteen keruu	37
4.4 Laatutonnin kustannukset ja hyödyt yritykselle	39
5 TUTKIMUSMENETELMÄT JA AINEISTON KERUU	40
5.1 Laadullinen tutkimus	40
5.2 Tapaustutkimus	40
5.3 Sisällönanalyysi	42
5.3.1 Teemahaastattelu ja virikkeitä antavan haastattelun menetelmä	43
5.3.2 Teemoittelu ja kvantifiointi	44
5.4 Aineistonkeruuprosessi	44
5.5 Tutkimuksen toteutus	47
6 TUTKIMUSAINEISTON ANALYYSI	49
6.1 Yrityskuvaukset	49
6.2 Tapauskohtainen analyysi	52
6.2.1 Yrittäjä 1, ohjelmapalvelut	53
6.2.2 Yrittäjä 2, ravitsemispalvelut	62
6.2.3 Yrittäjä 3, majoituspalvelut	67

6.3 Kouluttajan näkemyksiä Laatutonnista.....	76
6.4 Aineistojen vertailu.....	81
6.5 Laatujärjestelmän vaikuttavuus ja pienyrittäjän ääni Laatutonni -lehtien sisällössä	90
7 JOHTOPÄÄTÖKSET.....	94
7.1 Vaikuttavuuden arviointi	94
7.2 Tulosten hyödynnettävyys toimeksiantajan näkökulmasta.....	97
7.3 Opinnäytetyön luotettavuuden arviointi	98
8 JATKOTUTKIMUSEHDOTUKSIA.....	101
LÄHTEET.....	104

LIITTEET

Liite 1: Pienyrittäjien temahaastattelujen kysymysrunko

1 JOHDANTO

1.1 Aiheen valinta

Laadulla on pitkä historia; laadukas käden jälki toi ammattilaiselle leivän jo vuosisatoja sitten. 2000-luvulla laadun systemaattinen kehittäminen on ankkuroitumassa kiinteäksi osaksi yritysten liiketoimintaa kaikilla toimialoilla. Laadusta on tullut yritysten liiketoiminnassa avaintekijä, jolla kilpaillaan ja jonka avulla pyritään vastaamaan kulutustottumuksiltaan yhä valikoivammiksi käyneiden asiakkaiden vaatimuksiin.

Laatutonni on erityisesti matkailualan yrityksille räätälöity laadunhallintajärjestelmä, jonka Matkailun edistämiskeskus (MEK) lanseerasi markkinoille vuonna 2001. Laatutonnin kehittämisen taustalla olivat MEK:in rajahaastattelututkimuksissa esiin nousseet tulokset, jotka viittasivat ongelmiin matkailuyritysten hinta-laatu-suhteessa (Eronen 2006). Laatutonnin tarkoitus on tarjota matkailualan pk-yrityksille, kokoon ja tasoon katsomatta, välineet systemaattiseen laadun kehittämiseen ja luoda alalle yhtenäinen laatukriteeristö. Vuodesta 2006 alkaen MEK on myös asettanut edellytykseksi markkinointikampanjoihinsa pääsemiselle, että yritykset kiinnittävät huomiota tuotteidensa laatuun ja laadun kehittäminen on jatkuvaa. (MEK 2006a.)

Vaatimukset laadun systemaattisesta kehittämisestä siis kasvavat pienyritysten osalta koko ajan. Laadun kehittämistyön vaikutuksia yrityksille itselleen ei kuitenkaan ole juurikaan tutkittu pienyritysten näkökulmasta. Asiakas- ja henkilöstötyytyväisyyskyselyt eivät välttämättä anna syvällistä tietoa laatujärjestelmien käytön todellisista vaikutuksista yrityksen kannalta. Pienyrittäjän näkökulmaa aiheeseen saadaan tulevaisuudessa tekeillä olevasta väitöskirjasta, jota koulutuspäällikkö, tutkija Aila Kumentola Lapin yliopistosta valmistelea työnimellä "Laatu pienten matkailuyritysten verkostossa." (Kumentola 2006).

Laatuvalmennuksen suorittaminen ja laatujärjestelmän käyttöönotto vaatii yrittäjältä aina sekä henkistä että aineellista panostusta. Panostuksen vastineeksi saatua hyötyä ei ole aina helppo määritellä. Yrittäjän motivaation kannalta tieto siitä, että laatuun

panostaminen kannattaa, on kuitenkin olennaista. Hyödyttömäksi koettu, ”pakollinen” laatuvalmennus jää helposti irralliseksi arjesta eikä tue yrityksen kehittämistä. Tähän ongelmaan viitataan myös laatukirjallisuudessa, jossa monin paikoin joudutaan toteamaan laadun kehittämisen muodostuneen suurissakin yrityksissä joskus rasitteeksi ja ajautuneen jopa erilleen muusta liiketoiminnasta (Pitkänen 2002, 22). Laatuvalmennus ja diplomin tai sertifikaatin hankkiminen ei tuo itsestään selvästi yritykselle lisää kannattavuutta ja kilpailukykyä, puhumattakaan siitä, että se aina parantaisi organisaation toimivuutta ja ylipäätään näkyisi toiminnassa. Laatujärjestelmien vaikuttavuuden tutkimukselle on tästä näkökulmasta selvästi tarvetta.

Itä-Uudellamaalla käynnistyi talvella 2006 Laatu-tonnivalmennus, johon osallistui kymmenen matkailualan pienyritystä ja kaksi muuta matkailualan organisaatiota. Ensimmäisessä yhteisessä tapaamisessa valmennukseen lähteneiden yrittäjien taholta nousi kysymyksiä siitä, mikä on laatujärjestelmän todellinen hyöty pienyrittäjälle. Itä-Uudellamaalla toimiva Matkailualan Oppimisverkostohanke (OVE) toimi kyseisen laatuhankeen epävirallisena kumppanina. Oppimisverkoston tavoitteena on kehittää alueen matkailuyrityksiä hyödyttävää tutkimus- ja kehittämisosaamista (OVE 2006). Hankkeessa tartuttiin tarpeeseen tutkia laatujärjestelmän vaikutuksia tarkemmin. Tavoitteena oli ymmärtää, mitkä tekijät laatujärjestelmän käytössä osoittautuvat pienyrittäjän kannalta kriittisiksi ja miten yrittäjiä voitaisiin tukea laadun kehittämistyössä. Kiinnostuin aiheesta toimiessani OVE:ssa työharjoittelijana laatu-koulutuksen alkaessa. Aiheen lähempi tarkastelu osoitti myös, ettei Laatu-tonnin vaikutusta yrittäjän arkeen ole aiemmin juuri tutkittu.

Matkailun toimialalla pienyritykset edustavat merkittävää osaa palvelujen tarjoajista eikä niiden merkitystä Suomen matkailun kehityksen kannalta voi väheksyä. Siten myös matkailualan pienyritysten laadun kehittäminen vaikuttaa tulevaisuudessa vahvasti yritysten kykyyn tyydyttää yhä laatu-tietoisempien asiakkaiden tarpeet ja luoda positiivista imagoa Suomen matkailulle. Laadukkaat matkailupalvelut on mainittu yhtenä tärkeänä tavoitteena sekä valtakunnallisessa matkailustrategiassa vuoteen 2020 että Itä-Uudenmaan matkailustrategiasuunnitelmassa vuosille 2007–2013, joten tutkimusaihe on monesta näkökulmasta perusteltu ja ajankohtainen. Tämä

opinnäytetyö pyrkii osaltaan tuottamaan yrittäjiä sekä muita alan toimijoita hyödyttävää tietoa laatujärjestelmän vaikutuksista yrityksen arjessa pienyrittäjän näkökulmasta. Opinnäytetyö on Matkailualan Oppimisverkoston toimeksianto.

1.2 Tutkimuksen tavoite ja tutkimusongelmat

Opinnäytetyön tavoitteena on tarkastella Laatutonni -järjestelmän vaikuttavuutta matkailualan pienyrittäjän arjessa. Tutkimuskysymys tarkentavine alakysymyksineen voidaan muotoilla seuraavasti:

Millaisena matkailualan pienyrittäjä kokee Laatutonni -järjestelmän käytön yrityksen arjessa?

- Millaisia konkreettisia muutoksia valmennuksen suorittaminen ja laatujärjestelmän käyttö ovat tuoneet pienyrityksen arkiseen toimintaan?
- Näkyykö laatujärjestelmän käyttö keskeisissä tunnusluvuissa?
- Mitkä ovat kriittisiä kohtia laatujärjestelmän käytössä pienyrittäjän näkökulmasta?
- Millaista tukea pienyrittäjä kaipaisi kehittämistyön helpottamiseksi?

Opinnäytetyössä selvitetään millaista lisäarvoa pienyrittäjät kokevat toiminnalleen saaneensa Laatutonnin myötä ja toisaalta millaisia vaikeuksia he ovat laatujärjestelmän arkisessa käytössä kohdanneet. Opinnäytetyön yhtenä tavoitteena on selvittää, onko laatujärjestelmästä saatava hyöty pienyrittäjän kannalta katsottuna tasapainossa laatujärjestelmän asettamien vaatimusten ja laatutyöhön panostettujen resurssien kanssa. Samalla selvitetään, millaista tukea pienyrittäjät mahdollisesti kaipaisivat laadun kehittämistyössä.

Kriittisten kohtien tunnistaminen laatujärjestelmän käytössä antaa arvokasta tietoa yrittäjille, jotka parhaillaan suorittavat Laatutonni -koulutusta tai suunnittelevat jatkossa siihen osallistumista. Ongelmien tiedostaminen etukäteen mahdollistaa niiden ennaltaehkäisyn. Toisaalta lisäarvon tunnistaminen voi kannustaa yhä useampia pienyrittäjiä osallistumaan jatkossa Laatutonni -koulutukseen. Tulosten tuella myös Oppimisverkosto voi Itä-Uudellamaalla toteutetun laatuhanke kumppanina

kohdentaa tukensa laatutyötä tekeville yrityksille paremmin sekä jatkossa tutkia ja kehittää pienyrittäjille sopivia laatutyötä tukevia toimintamalleja arkisen työn helpottamiseksi.

1.3 Tutkimusmenetelmät ja aineisto

Opinnäytetyö keskeisenä tavoitteena on Laatutonnin vaikuttavuuden arviointi pienyrittäjän näkökulmasta. Tutkimusstrategiana on tapaustutkimus, jonka keinoin pyritään tuottamaan monipuolista tietoa tutkittavista tapauksista ja arvioimaan siten tutkittavan ilmiön, Laatutonnin, vaikuttavuutta. Tapaustutkimus soveltuu tutkimusstrategiaksi silloin, kun pyritään vastaamaan kysymyksiin ”kuinka” ja ”miksi”. Tutkittavaa ilmiötä pyritään kuvaamaan ja selittämään sellaisena, kuin se tutkijalle eri tutkimusmenetelmien kautta näyttäytyy. (Laitinen 1998, 51.)

Tutkittavia yrityksiä on ollut kolme, ja tutkimuskohdetta on lähestytty laadullisin eli kvalitatiivisin menetelmin. Yrittäjien haastattelut on toteutettu teemahaastatteluina. Lisäksi on haastateltu Laatutonni -kouluttajaa virikkeitä antavan haastattelun menetelmällä (stimulated recall interview -tyyppinen haastattelu). Laatutonnista välittyvää mielikuvaa on tutkittu myös Laatutonni -lehdistä sisällönanalyysin ja sisällön erittelyn keinoin. Eri aineistoista saatujen tulosten perusteella on pyritty vastaamaan tutkimuskysymyksiin ja muodostamaan kokonaiskuva tutkittavasta aiheesta. Tutkimusmenetelmiin palataan tarkemmin kappaleessa viisi.

Vastaavaa, usean eri tutkimusmenetelmän tai -aineiston käyttöä samassa tutkimuksessa kuvataan termillä triangulaatio. Erityisesti tapaustutkimuksessa triangulaatio on suositeltava ja perusteltu tapa lähestyä tutkimusaihetta. Käyttämällä useita eri menetelmiä ja keräämällä aineistoa eri lähteistä pyritään saamaan mahdollisimman monipuolinen kuva tutkittavasta aiheesta eri näkökulmista. (Eskola & Suoranta 2001, 68)

1.4 Laadun kehittämiseen liittyviä tutkimuksia

Laadun kehittämistä eri alojen yrityksissä on tutkittu runsaasti. Tutkimukset painottuvat usein laatujohtamiseen, laatu käsikirjojen suunnitteluun tai laadun

arvioimiseen asiakastyytyväisyystutkimuksin. Laatujärjestelmien vaikuttavuutta yritystoiminnan arjen näkökulmasta ei sen sijaan ole matkailualalla juurikaan tutkittu. Helsingin liiketalouden ammattikorkeakoulun vuonna 2001 valmistuneessa opinnäytetyössä ”Laatujärjestelmä – henkilöstön apuväline? Case: Paasitorni” Jaana Jaskari ja Katariina Lindgren ovat tutkineet, onko laatujärjestelmän käytöstä ollut konkreettista apua henkilöstön työskentelyyn. Selvitys osoitti, että laatujärjestelmän koettu vaikutus henkilöstön kannalta oli pääasiassa positiivinen. Järjestelmä selkiytti ja nopeutti toimintamalleja ja loi järjestelmällisyyttä. Toisaalta järjestelmä koettiin myös paperityötä lisäävänä. Sertifikaattia ja auditointia pidettiin valvovina ja kannustavina tekijöinä. (Lindgren 2006.)

Matti Rautakoski on tehnyt Laatutoniin liittyen vuonna 2002 Rovaniemen Ammattikorkeakoulussa opinnäytetyön ”Laatuvalmennuksen käytännön vaikutukset matkailuyrityksen toimintaan”. Tutkimus on kuitenkin salainen ja tulee julkiseksi 10.5.2007. (Informantti 1, 2006. Lähdeviitteissä mainitut informantit viittaavat lähteenä käytettyihin asiantuntijoihin, joilta kyseinen tieto on saatu henkilökohtaisena tiedonantona.)

Taustatutkimuksena tässä opinnäytetyössä voidaan hyödyntää OVE:ssa syksyllä 2005 toteutettua ryhmähaastattelua, joissa kartoitettiin kolmen Laatutoni -valmennuksen aiemmin suorittaneen yrityksen kokemuksia koulutuksesta. Haastattelun tuloksista käy ilmi, että kriittisenä tekijänä koulutuksessa nousi esille muun muassa järjestelmän sovittaminen pienyrittäjän ajatusmalleihin sopivaksi. Monet laatukäsikirjan osa-alueet tuntuivat soveltuvan paremmin suurempien yritysten tarpeisiin. Opiskeltava aineisto koettiin jossain tapauksessa vaikeaselkoisena, ja koulutuksen hinta nähtiin melko kalliina pienyrittäjän osalta. Ajan löytäminen laatukoulutuksen sisällön omaksumiselle oli ollut vaativaa, ja myös kouluttajan rooli nähtiin kriittisenä onnistumiseen vaikuttavan tekijänä. (Matkailualan Oppimisverkosto Itä-Uudellamaalla 2006.)

Laatukoulutus oli haastatelluissa yrityksissä jäänyt elämään muun muassa diplomin näkyvyytenä markkinoinnissa. Koulutuksen kautta oli saatu järkipäristettyä yrityksen rutiineja ja luotu perehdyttämisyjärjestelmä. Dokumentoinnista oli koettu olevan hyötyä pitkällä aikavälillä. Laatukäsikirjaa kuvattiin eräässä yrityksessä

kehittämiskäsitteeksi, jonka teemoihin palataan aina hiljaisemman sesongin aikaan. Ajan puutteen nähtiin haitanneen laatukäsikirjan hyödyntämistä, mutta koulutus koettiin kuitenkin siihen käytetyn ajan arvoisena. Eräs yrittäjästä totesi, ettei koulutus tuntunut näkyvän arkisessa työssä juuri lainkaan. Laatukoulutus oli tässä yrityksessä jäänyt irralliseksi ja ulkoa ohjatun tuntuiseksi ja koulutuksesta saatu hyöty oli jäänyt yrittäjälle epäselväksi. Kyseisessä yrityksessä yritystoiminta ei ollut vielä täysin käynnistynyt. (Matkailualan Oppimisverkosto Itä-Uudellamaalla 2006.)

1.5 Keskeisiä käsitteitä

Vaikuttavuuden arviointi

Scriven (1997) erottaa tosistaan perustieteet, jotka keskittyvät muun muassa psyykkisten, sosiaalisten ja tai fyysisten ilmiöiden tutkimukseen ja toisaalta tiederajat ylittävät tieteet, joiden tarkoituksena on tuottaa työkaluja perustieteiden käyttöön siitä huolimatta, että niitä voidaan pitää myös itsenäisinä tutkimusalueina. Mittaaminen, tilastotiede, todennäköisyyslaskenta ja arviointi (evaluaatio) ovat esimerkkejä jälkimmäisistä. Arviointi voidaan nähdä tieteenä, joka on arvioinnin kohteesta riippumaton (Eräsaari, Lindqvist, Mäntysaari & Rajavaara (toim.) 1999, 63). Robsonin (2000, 25) mukaan korkealaatuinen arviointi ja havaintojen luotettavuus vaatii tieteellisen tutkimuksen sääntöjen seuraamista, tietojen keräämistä, analyysiä ja tulkintaa, mutta se ei rajaa arvioinnin toteuttajiksi vain niitä, joilla on tutkimustausta.

Arvioinnin tarve on lisääntynyt 1980-luvulta lähtien, jolloin lainsäädännöllisistä syistä lisääntyi tarve tarkastella erilaisen toiminnan toteutustapoja ja saavutettuja tavoitteita arvioinnin avulla. Arvioinnilla on myös moraalinen ja taloudellinen ulottuvuus. Työn ja osaamisen kehittäminen ja julkisen rahoituksen kautta toimivien palvelujen tason seuraaminen vaativat jatkuvaa arviointia; tehokkuus ja taloudellisuus ovat yhteiskunnassa avainsanoja. Palvelujen (ohjelma, interventio, toiminta tms.) laadun arviointi on tärkeä osa-alue ja arvioinnilla on tärkeä rooli toiminnan uskottavuuden lisäämisessä yksittäisen kuluttajan kannalta. Arvioinnin tarkoituksena voi olla muun muassa palvelun toimintatapojen selvittäminen, tehokkuuden tai vaikutusten arviointi

ja toiminnan parantaminen. Arvioinnilla voidaan myös selvittää miksi palvelu toimii ja vastaako toiminta asiakkaiden tarpeita. (Robson 2000, 5, 25–27.)

Kun jonkin palvelun tai asian vaikuttavuutta tutkitaan, on taustaoletuksena, että jonkin odotetaan muuttuvan palvelun vaikutuksesta. Vaikuttavuuden arvioinnilla pyritään selvittämään, onko muutosta tapahtunut. Jos tavoitteet on aiemmin määritelty, vaikutusten arviointi helpottuu. Kvantitatiivisia menetelmiä on pidetty perinteisesti hyväksyttävimpänä tapana tuottaa tietoa vaikutuksista, mutta myös toisenlaisilla arviointiasetelmilla on todettu viime aikoina saavutettavan hyviä tuloksia. Keskimääräisten vaikutusten sijaan voidaan esittää kysymykset ”mikä toimii, kenelle ja missä olosuhteissa”, jolloin saadaan selville yksityiskohtaisempaa tietoa. Palvelu saattaa toimia jonkun kohdalla hyvin, toisten kohdalla ei lainkaan. Tuloksiin vaikuttavien tekijöiden selvittäminen voidaan toteuttaa erilaisilla tutkimusmenetelmillä, joita arviointitutkimus ei rajaa. Olennaista on asettaa mittarit, joiden kautta vaikutuksia ja niiden toteutumista voidaan arvioida. (Robson 2000, 87, 97–98.)

Tässä opinnäytetyössä tutkitaan laatu järjestelmän vaikuttavuutta. Mittareina käytetään tutkimuskysymyksiä sekä Laatu tonni -ohjelman itsensä asettamia tavoitteita, joiden toteutumista tutkittavien tapausten kohdalla arvioidaan. Vaikuttavuuden arvioimisen lisäksi mahdollistetaan aineistosta muiden, laatu järjestelmän käytön myötä tapahtuneiden ehkä odottamattomienkin seuraamusten esiin nouseminen. Seuraamus käsitteenä pitää sisällään vaikuttavuutta selvemmin mahdollisuuden odottamattomille vaikutuksille (Pihlaja 2006).

Pienyrittäjä

Pienyrittäjä voidaan määrittellä varsin monella eri tavalla lähteestä riippuen. Tilastokeskus määrittelee tilastoissaan alle 20 henkeä työllistävät yritykset pienyrityksiksi ja 1-5 henkilöä työllistävät mikroyrityksiksi. Matkailualan yritykset ovat Suomessa suurelta osin varsin pieniä, vain muutamia henkilöitä työllistäviä, edellisen määritelmän mukaan mikroyrityksiä (Informantti 4, 2006). Tässä tutkimuksessa pienyrityksellä tarkoitetaan maksimissaan 5 henkilöä työllistäviä

yrittäjiä, joissa voi sesonkiluontoisesti työskennellä myös enemmän työntekijöitä, ei kuitenkaan yli 20 henkilöä.

Laatujärjestelmä

Laatujärjestelmällä tarkoitetaan yrityksen laadun hallintaan suunniteltua järjestelmää tai ohjelmaa, jota noudattamalla pyritään kehittämään laatua kokonaisvaltaisesti ja systemaattisesti toiminnan kaikilla osa-alueilla yrityksen johtamisjärjestelmään integroituneena (Lecklin 1997, 31).

1.6 Tutkimuksen sisältö

Opinnäytetyön johdantokappaleessa tarkastellaan aiheen ajankohtaisuutta, tutkimusongelmia ja työn tavoitteita sekä käydään läpi aikaisempia tutkimustuloksia ja keskeisiä käsitteitä. Toisessa kappaleessa käsitellään laadun kehittämisen teoriaa prosessijohtamisen, palvelun laadun ja pienyrittäjän näkökulmasta. Kappaleessa kolme esitellään lyhyesti matkailualalla käytössä olevia laatujärjestelmiä ja niiden keskeisiä ominaisuuksia. Laatututkimuksen historiaa ja järjestelmän keskeisiä toimintaperiaatteita käsitellään kappaleessa neljä. Kappaleessa viisi tarkastellaan lähemmin opinnäytetyössä käytettyjä tutkimusmenetelmiä ja aineiston keruuseen liittyneitä vaiheita. Kappale kuusi rakentuu aineiston käsittelystä ja tutkimustuloksista. Kappaleessa seitsemän esitetään johtopäätöksiä ja arvioidaan tutkittavan kohteen vaikuttavuutta sekä tulosten merkitystä toimeksiantajan näkökulmasta. Kappaleessa kahdeksan esitetään joitakin jatkotutkimusehdotuksia.

2 LAADUN KEHITTÄMINEN PIENYRITYKSESSÄ

2.1 Laadun määritelmiä

”Laatu” sanana on yleisesti ja monissa yhteyksissä käytetty ja mielletään pääsääntöisesti positiivisena terminä. Laatu voidaan kuitenkin liittää yhtä hyvin negatiiviseen arvioon tuotteesta tai palvelusta. Laatu voi siis olla hyvää tai huonoa ja yhtä hyvin myös keskinkertaista. Ylilaadusta puolestaan puhutaan, kun asiakas maksaa tuotteessa tai palvelussa jostakin, mitä hän ei itse asiassa tarvitse (Lecklin 1997, 20). Tässä kappaleessa tarkastellaan joitakin yleisiä määritelmiä, joilla laadun olemusta on eri aikoina pyritty kuvailemaan.

Laatua on vaikea määritellä yhdellä lauseella. Nykysuomen sanakirja määrittelee sanan ”laatu” seuraavasti: ” *Ne olennaiset ominaisuudet, jotka tekevät jonkin siksi, mikä se on, tai jotka olennaisesti kuuluvat johonkin.*” (Nykysuomen Sanakirja 2 2002, 7.) Vuosikymmenten varrella laatuajattelun uranuurtajat ovat myös luoneet määritelmiä siitä, miten laatu kulloinkin on ymmärretty. Nämä laatumääritelmät ovat lähtökohtaisesti syntyneet määriteltäessä tavoiteltavaa laatutasoa teollisuusyritysten näkökulmasta.

- Deming: *asiakkaan nykyisten ja tulevien tarpeiden täyttämistä laadun avulla* (Karjalainen&Pirainen, 2006)
- Taguchi: *Laatu on pienin mahdollinen kokonaishävikki, joka tuotteesta aiheutuu yhteisölle valmistuksen jälkeen*
- Crosby: *Laatu on vaatimusten mukaisuus*
- Ishikawa: *Laatu on yhtä kuin asiakkaan tyytyväisyys*
- Juran: *Laatu on tuotteen tai palvelun sopivuus käyttöön tai tarkoitukseen; fitness for use* (Lillrank 1998, 40–41)

Suomalaisen laatuajattelun uranuurtaja, professori Paul Lillrank, on määritellyt laadun muun muassa ”*tavaran tai palvelun suunnittelun ja toteutuksen vastaavuudeksi*” sekä niiden ”*soveltuvuudeksi käyttötarkoitukseen*” (Lillrank 2006). Artikkelissaan ”Mitä laatu tarkoittaa ja kuinka on saavuttu tämän päivän laatuun” Karjalainen ja Pirainen

mainitsevat uusimmaksi ja käyttökelpoisimmaksi laadun määritelmäksi tohtori Harry Mikelin määritelmän (Karjalainen & Piirainen 2006):

”Laatu on tuotteen tai palvelun kyky täyttää asiakkaan tarpeet ja odotukset sekä tuottaa valmistajalleen voittoa. Laatu tuo tyytyväisyyttä ja rahaa.”

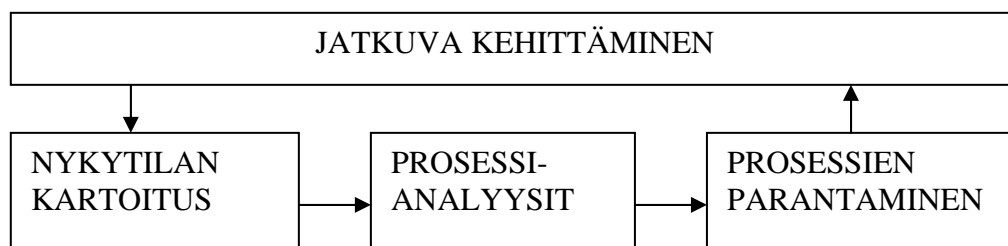
Viimeksi mainittu laatumääritelmä ottaa ehkä selvimmin kantaa siihen, että laadun pitäisi tuottaa myös yrittäjälle jotakin hyvää – ainakin rahaa, kenties myös tyytyväisyyttä. Pienyrityksen kohdalla tyytyväisyyden ulottuminen paitsi asiakkaaseen myös yrittäjään itseensä on erityisen tärkeää; yrittäjän hyvinvointi vaikuttaa keskeisesti työmotivaatioon ja vaikuttaa siten myös siihen, miten laadun kehittämiseen jaksetaan yrityksessä panostaa.

2.2 TQM ja prosessien johtaminen

Total Quality Management, TQM, on käsite, jolla kuvataan kokonaisvaltaista laadun parantamiseen tähtäävää johtamistapaa yrityksessä. Menetelmän juuret ovat 1950-luvun Japanissa, jolloin tutkijoiden ja insinöörien toimesta asetettiin tavoitteeksi japanilaisen tuotantoelämän laadun nopea kohottaminen. Amerikkalaiset professorit Deming ja Juran olivat käynnistämässä Japanista pian Yhdysvaltoihin levinnyttä kokonaisvaltaisen laatukontrollin mallia, joka keskittyi aluksi teollisen tuotannon laadun kehittämiseen. (Lumijärvi & Jylhäsaari 1999, 20.)

TQM käsitteenä pitää sisällään yrityksen eri prosessien kokonaisvaltaisen laadunhallinnan ja kehittämisen valituilla menetelmillä (Lecklin 1997, 17). TQM voidaan siten nähdä myös yrityksen prosessien johtamisena. Prosessijohtamisen käsitteellä tarkoitetaan johtamistapaa, jossa yrityksen toimintaa ohjataan prosessien hallinnan avulla. Eri prosessien hahmottaminen auttaa muodostamaan kokonaiskuvan siitä, miten yritys toimii. Toiminnasta voidaan löytää kehittämistä kaipaavat kriittiset kohdat määrittelemällä toiminnan kannalta olennaiset prosessit. (Laamanen 2003, 37.) Laadun kehittäminen on siten tämän näkemyksen mukaan yrityksen prosessien hallintaa ja jatkuvaa kehittämistä. Laatutonni järjestelmänä rakentuu pitkälti

prosessien johtamisen näkökulmaan. Laadun kehittämistä prosessien kautta voidaan kuvata seuraavalla kuviolla.



Kuvio 3. Prosessien kehittäminen (Lecklin 1997, 150)

Seuraavissa alaluvuissa tarkastellaan prosessien johtamiseen ja hallintaan kuuluvia vaiheita ja laadun kehittämistä prosessijohtamisen näkökulmasta.

2.2.1 Prosessien kuvaus

Yrityksen prosesseista keskeisimmiksi kuvataan yleensä ydin-, tuki- ja avainprosessit (Pitkänen 2002, 71). Ydinprosessit ovat yrityksen ydinsaamista, tuote- tai palveluprosesseja, jotka tuottavat asiakkaalle lisäarvoa. Ydinprosessit voidaan nähdä myös prosesseina, jotka tuovat yritykselle rahaa. (Sipilä 2006a, kenttämuistiinpanot.) Tukiprosessien tarkoitus on nimensä mukaisesti tukea ydinprosessien toimintaa organisaation sisällä; talous- ja tietotekniikkatoiminnot ovat esimerkkejä niistä. Avainprosesseilla tarkoitetaan menestyksen kannalta keskeisiä prosesseja. (Lecklin 1997, 144.)

Ensimmäinen askel toiminnan kehittämisessä ja nykytilan kartoittamisessa on tunnistaa yritykselle tärkeät avainprosessit. Prosessin tunnistamisessa ja rajaamisessa voi auttaa asiakaslähtöinen ajattelu; prosessi voidaan määritellä siten, että se alkaa asiakkaasta ja päättyy asiakkaaseen (Laamanen 2003, 53). Kun prosessit on määritelty, ne pyritään kuvaamaan siten, että kuvaukseen sisältyy olennainen informaatio prosessin kannalta kriittisistä tekijöistä. Tärkeää on myös ymmärtää prosessien keskinäiset suhteet ja niistä muodostuva kokonaisuus. (Laamanen 2003, 76.) Prosessien kuvaus on olennainen osa laatu järjestelmää ja se tehdään yleensä

kaaviona, josta eri vaiheet on helppo hahmottaa. ”Asiakkaan polun” kuvaaminen läpi yrityksen eri toimintojen on Laatutonnissa esimerkki asiakasprosessin kuvauksesta. Asiakkaan polun avaaminen auttaa yrittäjää näkemään asiakkaan näkökulmasta kaikki ne tuotteeseen liittyvät tekijät, jotka laadukasta palvelua tai tuotetta suunniteltaessa on asiakkaan kannalta huomioitava. (Sipilä 2006b, kenttämuistiinpanot.) Kuvallisen määritelmän lisäksi prosessit määritellään sanallisesti (Lecklin 1997, 152–153). Kuvaukseen sisältyvät muun muassa prosessin vaiheet, tavoitteet, henkilöiden roolit sekä ohjauskeinot (Pitkänen 2002, 94).

Prosessien kuvaus on yrityksen kehittämistyössä ensimmäinen vaihe, jonka avulla määritellään toiminnan nykytila. Kehittäminen on vaikeaa, jos lähtökohdat ovat epäselviä, siksi kuvauksella on tärkeä rooli kehittämisen käynnistämisessä. Nykytilan arvioimisen rinnalla voidaan kuitenkin samalla pohtia, millaisia vaikutuksia toimintatavan muuttamisella voisi prosessin loppupäässä olla. Kuvaus ei saa jähmettää toimintatapoja loputtomaksi nykytilan toistoksi. (Pitkänen 2002, 100.)

2.2.2 Tulosten mittaaminen ja analysointi

Prosessien kuvausta seuraa kuvatun toiminnan mittaaminen. Mittaus antaa tietoa prosessien toimivuudesta ja suorituskyvystä. Mittareiden huolellinen valinta on tärkeää, jotta saadaan juuri omaa yritystä hyödyntävää tietoa. (Pitkänen 2002, 108.) Hyvä mittari on Lecklinin (1997, 173) mukaan ominaisuuksiltaan luotettava, yksiselitteinen, helppokäyttöinen, oikeudenmukainen, edullinen ja nopea.

Mittaus voi kohdistua esimerkiksi prosessin läpimenoaikaan, syntyneisiin kustannuksiin tai henkilöstötyytyväisyyteen (Laamanen 2003, 153–156). Laamanen (2003, 152) määrittelee prosessin suorituskyvyn kyvyksi saada aikaan haluttuja tuloksia ja jaottelee suorituskyvyn seuraaviin osatekijöihin: Aika, raha, määrät, fyysiset ominaisuudet ja sidosryhmien käsitykset. Matkailuyrityksen kannalta asiakaspalautteen keruu on yksi tärkeimpiä tapoja mitata toiminnan laatua. Palautteen keruun organisoiminen niin, että saadaan riittävästi luotettavaa aineistoa kehittämisen tueksi, on kuitenkin pienessä yrityksessä toisinaan ongelmallista ja vaatii huolellista suunnittelua. Laatutonnissa korostetaan useiden rinnakkaisten mittaustapojen tarpeellisuutta riittävän ja mahdollisimman todenmukaisen palautteen saamiseksi.

Asiakastyytyväisyyskysely on Laatutonnissa keskeinen palautteen keruun väline ja sen täyttäminen mahdollistetaan asiakkaalle useilla eri tavoilla. (Sipilä 2006c, kenttämuistiinpanot.)

Mittaamisen seurauksena saatuja tuloksia hyödynnetään prosesseja analysoitaessa. Analyysin perusteella valitaan toiminnasta kehittämistä kaipaavat osa-alueet, määritellään tavoitteet ja luodaan suunnitelmat prosessin parantamiseksi. Prosessianalyyseissä voidaan käyttää työkaluina muun muassa luovaa aivoriihiä, benchmarkingia, asiakastyytyväisyystutkimusten tuloksia tai prosessikaavioanalyysiä. (Lecklin 1997, 167–169.)

2.2.3 Auditointi

Auditointi on tapa tutkia prosessien tehokkuutta ja tarkoituksenmukaisuutta. Auditointi voi olla sisäistä, yrityksen itsensä tekemää arviointia tai ulkoista laatuauditointia, jota yleensä virallisten laatujärjestelmien ylläpito vaatii. Tällöin auditoinnin suorittaa ulkopuolinen, virallinen taho, jonka kautta voidaan hankkia laatusertifikaatti merkiksi käytössä olevasta laatujärjestelmästä. (Lecklin 1997, 81.) Laatutonnissa ei ole käytössä ulkopuolista auditointia.

Auditoinnin avulla kartoitetaan prosessien toimivuutta ja tehokkuutta ja kontrolloidaan samalla, että sovitut menetelmät ovat käytössä ja laadun taso säilyy. Auditoinnilla katsotaan olevan vahva yhteys laatujärjestelmän tehokkuuteen; ilman säännöllistä valvontaa toimintatavoissa aletaan helposti ”oikaista” ja laadun kehittäminen jää pahimmassa tapauksessa kertasuoritteiseksi toiminnoksi ilman pitkäaikaista vaikutusta. (Lecklin 1997, 81.) Jatkuvan asiakaspalautteen keruun katsotaan Laatutonnissa toimivan yhtenä auditointia korvaavana laadun tason mittarina (Suomen Matkailun Kehitys Oy 2001, 35).

2.2.4 Itsearviointi

Itsearviointi on liiketoiminnan kehittämiseen suunniteltu työkalu, jonka avulla yrityksen toimintaa voidaan arvioida systemaattisesti ja kaikkien sidosryhmien tarpeet huomioiden. Säännöllinen itsearviointi auttaa yrityksen vahvuuksien ja

kehittämiskohteiden hahmottamisessa, kokonaiskuvan luomisessa liiketoiminnasta, kehittämisprojektien läpiviennissä ja toiminnan ja tulosten välisen yhteyden ymmärtämisessä. Arvioinnin hyötyinä nähdään muun muassa henkilöstön vahvempi sitoutuminen toiminnan kehittämiseen ja työntekijöiden näkökulman laajeneminen yrityksen eri tehtäväkentille. (Kontio 2000, 8-9.)

Itsearviointiin on kehitetty erilaisia malleja, jota edustaa muun muassa ISO 9000-standardeihin perustuva laatujärjestelmäpohjainen arviointimalli. Laatupalkintomallien arviointikriteeristöön perustuva itsearviointi on myös tyypillinen tapa tehdä arviointia. (Kontio 2000, 10–11.) Laatutonnissa yrityksen itsensä suorittama itsearviointi korvaa osaltaan ulkopuolista auditointia palautteen keruun ohella. Itsearviointi tehdään koulutuksen alkaessa, päättyessä ja sen jälkeen vuosittain. Tulokset syötetään verkossa toimivaan reaaliaikaiseen palautejärjestelmään, Laatuverkkoon, jonka kautta yrityksen laadun tasoa seurataan.

2.2.5 Jatkuva parantaminen

Kokonaisvaltaiseen laatujohtamiseen kuuluu olennaisena osana toiminnan jatkuva parantaminen. Kun prosessit on määritelty, toiminnan mittaus organisoitu ja tulokset analysoitu, voidaan tulosten perusteella tehdä tarvittavia kehittämissuunnitelmia laadun parantamiseksi. (Sarala & Sarala 1999, 107.)

Joseph Juranin mukaan laadun kehittäminen alkaa markkinatutkimuksesta ja asiakkaiden tarpeiden selvittämisestä ja jatkuu palautteen keruuna. Palautteen pohjalta kehitetään tuoteominaisuuksia laadun parantamiseksi. Kehittämistoimenpiteiden jälkeen ketju jatkuu jälleen prosessien mittaamisena, jolloin toimintaa voidaan jatkuvasti tarkkailla ja mahdollisiin muutoksiin reagoida jatkuvana prosessina. (Lecklin 1997, 223.) Laadun kehittäminen on siten prosessijohtamisen näkökulmasta itsessään jatkuva prosessi, joka vaatii systemaattisia toimintamalleja laadun tason ylläpitämiseksi ja parantamiseksi. Tätä näkemystä korostetaan myös Laatutonnissa.

2.3 Palvelun laadun kehittäminen

Palvelusektorin työpaikat lisääntyivät 1960-luvulta lähtien voimakkaasti. Elintason nousu muutti ihmisten kulutustottumuksia ja vapaa-ajanviettomahdollisuuksia, ja näin luotiin edellytykset muun muassa matkailun yleistymiselle. 1980-luvulla alettiin kiinnittää huomiota myös palvelun erityisominaisuuksiin laatua määriteltäessä. (Lillrank 1998, 78.) Tänä päivänä elämme palveluyhteiskunnassa, joten palvelun laadulla on yhä keskeisempi merkitys yritysten välisessä kilpailussa. Matkailun toimialalla palvelun osuus myydystä tuotteesta on usein varsin suuri.

Palvelun laadun määrittelemisen ei ole yhtä yksiselitteistä kuin laadukkaan tuotteen ominaisuuksien kuvaileminen, minkä vuoksi palvelun laadulle on kehitelty omia määritelmiä. Seuraavissa alaluvuissa tutkitaan palvelun käsitettä ja palvelun laadun erityispiirteitä sekä tarkastellaan menetelmiä, joilla palvelun laatua voidaan mitata.

2.3.1 Palvelun määrittelyä

Palvelun perusominaisuuksiin kuuluu, että se on aineeton. Palvelutuote sisältää kuitenkin yleensä paitsi itse palvelun myös välineitä, joiden avulla palvelu tuotetaan, jolloin kokonaisuus muodostuu useasta eri osatekijästä.

Palvelu voidaan jaotella kahteen osaan; itse palvelutilanteeseen sekä palveluprosessiin, joka sisältää palveluhetken taustalla olevat tukiprosessit. Näitä voivat olla esimerkiksi tietotekniset sovellukset tai alihankkijoiden palvelut. Palvelumaisema muodostaa ympäristön, jossa palvelutilanne tapahtuu. Ympäristön välittämät viestit, muun muassa sisustus ja tilaratkaisut, ovat myös osa palvelua. Palvelulle on lisäksi ominaista, että se yleensä kulutetaan samalla kun se tuotetaan, eikä sitä voi varastoida. (Lillrank 1998, 79.)

Palvelu koostuu siis itse palvelutilanteen lisäksi myös monista muista tekijöistä. Kotler (1997) jaottelee palvelutuotteet neljään eri kategoriaan (Kandampully, Mok & Sparks 2000, 6):

- puhtaasti aineelliset tuotteet
- aineelliset tuotteet, joihin liittyy aineeton palvelu
- pääosin aineeton palvelu, johon liittyy aineellisia tuotteita
- puhtaasti aineeton palvelu

Jaottelu on herättänyt kritiikkiä sikäli, että joidenkin tutkijoiden mielestä ei ole olemassa puhdasta palvelutuotetta lainkaan, vaan kaikkeen palveluun liittyy jollakin tavoin myös aineellisia tuotteita. Voidaan ajatella myös päinvastoin; kaikkiin aineellisiin tuotteisiin liittyy jossakin vaiheessa tuotantoa puhtaasti aineetonta palvelua. (Kandampully ym. 2000, 6.) Pohdinta on tarpeellista sikäli, että matkailuala mielletään voimakkaasti palvelualaksi ja laadun kehittäminen matkailualalla on silloin vahvasti palvelun laadun kehittämistä. Matkailutuote on kuitenkin aina myös jotain muuta kuin palvelua.

2.3.2 Palvelun laatu

Palvelun laatua on vaikea täsmällisesti määritellä tai mitata. Se on viimekädessä aina asiakkaan subjektiiviseen kokemukseen perustuva arvio palvelutilanteen onnistumisesta. Asiakas on itse aktiivinen toimija palvelutilanteessa ja määrittelee palvelun sopivan määrän ja laadun. Palvelun arviointi tapahtuu asiakkaan toimesta, kun hän päättää milloin on saanut tarvitsemansa ja palveluprosessi on päättynyt. (Ahonen 1992, 15.) Laatutonni -kouluttajan luennollaan Heliassa esittämä väittäjä ”laatu on tunnetta” pitää hyvin paikkansa puhuttaessa palvelun laadusta (Sipilä 2006a, kenttämuistinpäätökset). Hyvälaatuinen palvelu tuottaa yksinkertaisesti hyvän mielen.

Asiakaspalvelijan ja asiakkaan kohtaamista, jolloin kokemus palvelun laadusta syntyy, kuvataan ”totuuden hetkeksi”. Hetken onnistuminen on kiinni pitkälti asiakkaan ja asiakaspalvelijan välisen kommunikaation onnistumisesta. Totuuden hetken onnistumiseen voidaan valmistautua kouluttamalla asiakaspalvelussa olevaa henkilöä kohtaamaan asiakas oikealla asenteella ja riittäväällä ammattitaidolla. Asiakaspalvelijan taitojen ja herkkyyden lisäksi tilanteeseen vaikuttavat kuitenkin myös asiakkaan odotukset ja käytös. (Normann 2000, 21.)

Totuuden hetki antaa asiakaspalvelijalle mahdollisuuden vaikuttaa ratkaisevasti siihen mielikuvaan, joka yrityksestä, sen tuotteista ja toimintatavasta välittyy asiakkaalle. Samalla se on tilaisuus havainnoida asiakasta ja vastaanottaa suoraan tai epäsuorasti välittyvää palautetta, joka on arvokasta tietoa palvelun kehittämistä pohdittaessa. On kuitenkin muistettava, että asiakaspalvelija vaikuttaa myös itse havainnoimiensa reaktioiden syntymiseen siirtämällä usein tiedostamattaan omat ennako-odotuksensa tilanteen etenemisestä asiakkaalle (Ahonen 1992, 30).

Palvelun laatu määritellään yleensä asiakkaan tarpeiden ja odotusten ja toisaalta koetun palvelutapahtuman väliseksi vastaavuudeksi. (Zeithaml & Parasuraman 2004, XI.) Zeithaml'in ja Parasuramanin SERVQUAL- jaottelun mukaan asiakas arvioi palvelun laatua viiden eri osa-alueen kautta (Zeithaml & Parasuraman 2004, 3-4):

luotettavuus – henkilökunnan osaaminen ja kyky esiintyä luottamusta herättävästi

empaattisuus – henkilökohtainen huomio, jota asiakas yrityksessä kohtaa

toimintavarmuus – kyky tuottaa palvelu niin kuin se on asiakkaalle luvattu

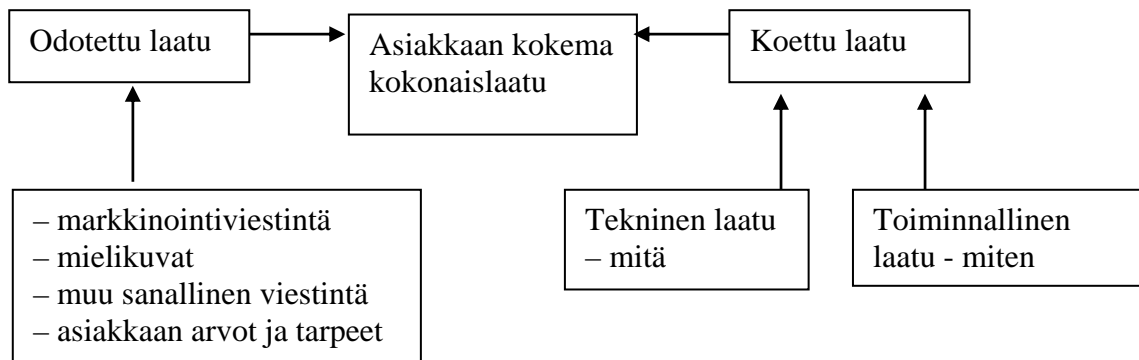
vastuullisuus - halu palvella asiakasta ja tarjota täsmällistä palvelua

aineellinen ympäristö – välineiden ja materiaalien toimivuus

Asiakkaan odotusten ja tarpeiden täyttämisen lisäksi laadukas palvelu sisältää kuitenkin myös henkilökunnan ja omistajien, eli kaikkien sidosryhmien odotusten ja tarpeiden täyttämisen (Edvardsson, Thomasson & Øvretveit 1994, 1).

Grönroosin malli

Christian Grönroosin koetun kokonaislaadun malli kuvaa monipuolisesti palvelun laadun rakentumista. Siinä koettu kokonaislaatu rakentuu toisaalta asiakkaan odotuksista, joihin vaikuttavat muun muassa markkinointi, mielikuvat ja asiakkaan tarpeet, ja toisaalta koetusta laadusta, joka puolestaan jakautuu tekniseen (mitä asiakas saa) ja toiminnalliseen (miten se tehdään) laatuun. Lopputuloksena on kokonaisuudesta muodostuva laatukokemus asiakkaan näkökulmasta.



Kuvio 6. Koettu kokonaislaatu (Christian Grönroos 2000, 67)

2.3.3 Palvelun laadun mittaaminen

Palvelun laatua mitattaessa asiakkaan arvio palvelusta on olennainen mittari. Palautetta voidaan kerätä muun muassa erilaisilla kyselymenetelmillä, haastatteluilla tai havainnoimalla (Hirsijärvi, Remes & Sajavaara 1997, 181). Palvelualalla asiakkaiden mielipiteitä kartoitetaan usein asiakastytyväisyyskyselyillä.

Kysely toteutetaan usein laajempia aineistoja kerätessä kyselylomakkeen avulla. Strukturoituja lomakkeita voidaan käsitellä suurilla määrillä tietokoneen avulla, ja niistä voidaan tuottaa helposti tilastollisia analyyseja ja raportteja. Strukturoidun kyselylomakkeen ongelmana on aineiston tietty pinnallisuus, jota voidaan jossain määrin korjata esittämällä lomakkeilla myös joitakin avoimia kysymyksiä. Kyselylomakkeen ongelmana voi olla myös helposti ymmärrettävien ja tutkimuksen kannalta onnistuneiden kysymysten löytäminen. Varmuutta ei saada myöskään siitä, onko vastaaja suhtautunut kyselyyn vakavasti. (Hirsijärvi ym. 1997, 182–184.) Laatutonnissa asiakaspalautteen keruu ja laadun tason jatkuva mittaaminen ja arvioiminen perustuvat strukturoiduilla kyselylomakkeilla kerättyihin asiakastytyväisyyskyselyihin. Lomakkeille on mahdollista sijoittaa myös joitakin avoimia kysymyksiä.

Palautetta voidaan kerätä myös haastattelun avulla. Haastattelun etuna on suora vuorovaikutus tutkittavan kanssa, jolloin tilanteessa voidaan joustaa ja tehdä mahdollisuuksien mukaan myös tulkintoja vastauksista. Haastattelu mahdollistaa

ennalta tuntemattoman aiheen käsittelyn lomakekyselyä paremmin ja mahdollistaa vaikeidenkin aiheiden käsittelyn. Huonoina puolina voidaan nähdä muun muassa haastattelun hitaus tutkimusmenetelmänä sekä haastattelijaan ja tutkittavaan liittyvät henkilökohtaiset tekijät, jotka voivat vaikuttaa lopputulokseen. (Hirsijärvi ym. 1997, 194–195.) Vaikuttamisen mahdollisuutta voidaan toisaalta myös hyödyntää: Hetki, jolloin yrittäjä kerää suullista palautetta tuottamastaan palvelusta voidaan nähdä yhtenä ”totuuden hetkenä”, jolloin voidaan vielä myös vaikuttaa positiivisesti asiakkaalle palvelusta jäävään mielikuvaan.

Havainnoinnin kautta hankitun tiedon on todettu yhteiskuntatieteilijöiden keskuudessa tuottavan erilaista tietoa arkielämän ilmiöistä, kuin jos tiettyjä asioita kysytään ihmisiltä suoraan. Havainnoinnin etuna on, että sen avulla saadaan välitöntä tietoa yksilöiden tai ryhmien toiminnasta luonnollisissa tilanteissa. Haittoina on nähty muun muassa havainnoijan osallistumisen mahdollisesti aiheuttama häiriö tarkkailtavassa tilanteessa tai havainnoijan emotionaalinen sitoutuminen tutkittavaan ryhmään havainnoinnin kautta. (Hirsijärvi ym.1997, 201–202.) Yrittäjien havaintoihin perustuvan palautteen keräämistä asiakkaiden palvelukokemuksista voisi hyödyntää tehokkaammin esimerkiksi kirjaamalla havaintoja systemaattisesti muistiin. Havaintojen kautta kertyvä palaute saattaa pienessä yrityksessä tukea muuten ehkä pieneksi jäävää asiakkailta saatua kirjallista palautetta.

Palvelusta syntyvään kokemukseen ja siitä annettuun palautteeseen vaikuttavat varsin monet asiakkaaseen itseensä liittyvät taustatekijät. Ongelmallista on myös se, että asiakas voi antaa samasta palvelusta erilaista palautetta riippuen siitä, missä yhteydessä palautetta kysytään. Terveystieteiden tutkimuksissa tutkittaessa tehtiin havainto, että potilaat saattoivat antaa samasta hoidosta eri yhteyksissä sekä negatiivista että positiivista palautetta. Tutkimuksen mukaan tähän vaikutti tietty konteksti, jonka kautta potilas orientoitui antamaan tietynlaista palautetta. (Engeström, Yrjö, Engeström, Ritva, Helenius, Jouni, Koistinen, Kirsi, Salonen, Eeva & Toiviainen, Hanna 1990, 55, 58–59.) Kyseisen tutkimuksen valossa asiakkaalta kerätyn palautteen toteutustavalla on suuri merkitys, jotta palaute vastaisi todellisuutta mahdollisimman tarkasti ja palvelun laadun määrittely voisi tapahtua luotettavasti.

Tutkimuksen perusteella voidaan myös olettaa, että useammalla eri tavalla kerätty palaute antaa kattavamman kuvan laadun todellisesta tasosta.

2.4 Pienyrittäjä hyvän laadun tuottajana

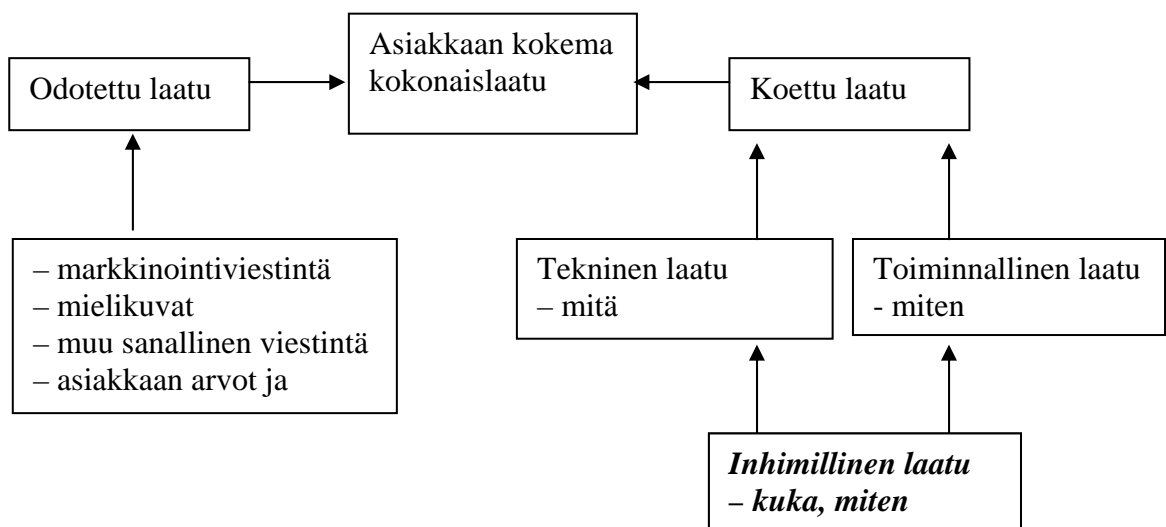
Pienessä yrityksessä hyvän laadun rakentaminen osaksi liiketoimintaa on usein yrittäjän itsensä vastuulla. Asiakkaan kokema palvelun kokonaislaatu on pitkälti seurausta yrittäjän omasta, henkilökohtaisesta pyrkimyksestä toimia ”laadukkaasti” kaikilla toiminnan osa-alueilla. Laadukas toimintatapa ammentaa voimansa yrittäjän henkisistä ja aineellisista resursseista. Yrittäjän työhyvinvoinnilla kokonaisuutena on siten merkittävä vaikutus pienyrityksen toiminnan laatuun; yrityksen ilmapiiri heijastuu suoraan myös asiakastyytyväisyyteen (Ojala & Ahonen 2003, 80). Seuraavissa alaluvuissa tarkastellaan tekijöitä, jotka vaikuttavat pienyrittäjän kykyyn tuottaa laadukkaita palveluja.

2.4.1 Inhimillinen laatu hyvän laadun osatekijänä

Yrittäjän kykyyn toimia laadukkaasti vaikuttaa henkilökohtaisen ammattitaidon ja taloudellisten resurssien lisäksi motivaatio. Sosiaalis-kognitiivista suuntausta edustavien Decin ja Ryanin itsemääräämisteorian mukaan sosiaalisilla tekijöillä on suuri vaikutus työmotivaatioon. Sen lisäksi motivaatioon vaikuttavat kokemus pätevydestä, koettu autonomia omassa työssä sekä sosiaalinen yhteenkuuluvuuden tunne, jotka edustavat teorian mukaan myös ihmisen perustarpeita. (Liukkonen, Jaakkola & Suvanto 2002, 31.) Myös työstä saatu palaute on tekijä, joka vahvistaa uskoa onnistumiseen, kasvattaa vastuuntuntoa ja sitouttaa vahvasti työhön. Palautteen puute voi puolestaan aiheuttaa arvottomuuden tunnetta. (Strömmer 1999, 161.) Pienyrityksessä ei aina ole työyhteisöä, joka vahvistaisi käsitystä oman työn laadusta ja merkityksestä. Työstä saatu palaute tulee usein ainoastaan asiakkailta.

Tekninen ja toiminnallinen laatu Grönroosin mallissa sisältävät asiakkaan kokemuksen toteutuneesta palvelusta. Onnistuneen palvelutapahtuman taustalla on pienyrityksessä kuitenkin runsaasti inhimillisiä tekijöitä, jotka vaikuttavat palvelutapahtumaan liittyviin prosesseihin, niiden laadun tasoon ja siten palvelun onnistumiseen. Vastuu onnistumisesta on yrittäjällä henkilökohtaisesti. Kuten

Edvardsson ym. (1994, 2) toteavat, palvelu on laadukas vasta, kun laatu toteutuu kaikkien sidosryhmien kohdalla. Laadun pitäisi siis ulottua myös yrittäjään itseensä, jotta palvelutapahtuma olisi kokonaisvaltaisesti laadukas. Miten palvelu toteutetaan siten, että asiakas olisi tyytyväinen, on tärkeä kysymys. Laadukkaan palvelun tuottamisesta pitäisi kuitenkin myös yrittäjän saada panostukselleen täysi vastine. Seuraavaan, Grönroosin mallia mukailevaan kuvioon on lisätty ulottuvuus, joka kuvaa yrittäjän panosta teknisen ja toiminnallisen laadun toteutumisen taustalla.



Kuvio 7. Palvelun kokonaislaadun osatekijät Grönroosia mukaillen

Inhimillinen laatu kertoo, mikä on yrittäjän panos hyvän laadun rakentamisessa. Ovatko hyvään palveluun johtaneet toiminnot sopivassa suhteessa yrittäjän resursseihin, vai onko yrittäjä joutunut uhraamaan kohtuuttomasti voimavaroja tai resursseja kyetäkseen varmistamaan laadukkaan lopputuloksen ja täyttämään laatujärjestelmässä asetetut kriteerit? Mikä on laatutyön anti yrittäjälle itselleen? Kun näihin kysymyksiin kyetään antamaan vastaus, joka osoittaa myös yrittäjän hyötynneen laadukkaan palvelun tuottamisesta, voidaan puhua palvelun hyvästä kokonaislaadusta ja laatujärjestelmän positiivisesta vaikutuksesta yrityksen laatuun ja kehittämiseen.

2.4.2 Inhimillisen laadun mittaaminen

Kuten prosessien johtamista käsittelevässä kappaleessa todettiin, mittaaminen on laadun kehittämisessä keskeinen väline toiminnan hallitsemiseksi ja kehittämiseksi. Laatukustannusten seuranta ja asiakas- ja henkilöstötyytyväisyysmittaukset ovat laatutyön arkea. Isommassa yrityksessä laadun kehittämistä saattaa hoitaa tehtävään varta vasten palkattu henkilö. Pienyrittäjä vastaa toimintansa kehittämisestä joskus jopa yksin. Inhimillinen laatu ja siihen liittyvät resurssit ovat silloin avaintekijöitä, jotta kehittämistä voisi tapahtua. Inhimilliselle laadulle ei kuitenkaan ole mittaria. Ja kuitenkin: ”mitä ei voida mitata, sitä ei voida hallita” (Lecklin 1997, 170).

Työtyytyväisyystutkimuksissa on todettu, että työhyvinvointi parantaa osaamista, laatua ja asiakastyytyväisyyttä. Työhyvinvoinnilla ja yrityksen liiketaloudellisella menestyksellä on tutkimusten mukaan vahva yhteys ja työhyvinvoinnin vaikutus kilpailukykyyn on merkittävä. Aiheesta tehdyt laskelmat ovat osoittaneet, että työhyvinvointiin panostettu raha voidaan yrityksissä saada takaisin 10–20-kertaisena. (Ojala & Ahonen 2003, 71–73.) Pienessä yrityksessä ”henkilöstö” on toisinaan yhtä kuin yrittäjä. Yrittäjän työhyvinvoinnin merkitystä laadun kehittämiselle ei laatujärjestelmissä kuitenkaan yleensä huomioida.

Myös organisaatioiden strategiasuunnittelussa puhutaan tänä päivänä inhimillisen tai henkisen pääoman käsitteestä (human capital). Inhimillinen pääoma nähdään ja tunnustetaan kriittisenä menestystekijänä. Ongelmana myös strategiasuunnittelussa on kuitenkin mittaamisen vaikeus; kuinka voidaan mitata inhimillistä osaamista suhteessa taloudellisiin tunnuslukuihin, vaikka sen arvo osataankin jo myöntää? (Kankkunen, Matikainen & Lehtinen 2005, 83–84.)

Pohdinta työtyytyväisyydestä ja inhimillisen pääoman merkityksestä yrityksen liiketoiminnalle osoittaa, että aiheita käsiteltäessä puhutaan yrityksen menestykselle olennaisista tekijöistä. Samalla joudutaan kuitenkin myöntämään, että näiden osa-alueiden mittaaminen ja siten myös niiden merkityksen arvioiminen on vaikeaa. Mittaamisen vaikeus tekee asiasta helposti toisarvoisen ja merkityksettömän ja lisäksi vaikeasti hallittavan. Inhimillisen laadun merkitys saattaa siten hautautua helposti

mitattavien taloudellisten tunnuslukujen jalkoihin, eikä tule huomioiduksi pienyrityksen kannattavuuteen olennaisesti vaikuttavana tekijänä.

2.4.3 Sosiaalinen pääoma yrittäjän voimavarana

Sosiaalinen pääoma on organisaatiokulttuurin tutkimuksessa käytetty käsite, jolla kuvataan sosiaalisen ympäristön tuottamaa lisäarvoa organisaation muulle arvoa tuottavalle toiminnalle, muun muassa innovaatioille ja henkiselle hyvinvoinnille. Inhimillinen pääoma yrityksessä saa lisäarvoa, kun se otetaan käyttöön sosiaalisessa ympäristössä, ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa. (Mäkipeska & Niemelä 2005, 15.) Sosiaalinen pääoma mahdollistaa siis inhimillisen pääoman kasvun joksikin vielä arvokkaammaksi, kuin mitä se olisi ilman vuorovaikutusta.

Toimivat verkostot, joiden jäsenillä on yhteisiä intressejä, ovat edellytys sosiaalisen pääoman synnylle. Verkostot tuottavat uusia ideoita jäsenten vaihtaessa kokemuksia, mahdollistavat voimavarojen yhdistämisen ja antavat tilaisuuden kehittää osaamista vuorovaikutuksen kautta. (Mäkipeska & Niemelä 2005, 17–18.) Revansin toimintaoppimista (action learning) ja oppivaa yhteisöä (learning community) koskevat teoriat painottavat myös, että yksilön oppiminen rikastuu sosiaalisten suhteiden ja vuorovaikutuksen kautta. Teorioiden mukaan käytännöstä irrotettu oppiminen tuottaa heikompia tuloksia kuin työprosesseihin ja –käytäntöihin liittyvä oppiminen. (Järvinen, Koivisto & Poikela 2000, 102–106.) Tästä näkökulmasta laadun kehittämiseen pienyrityksessäkin pitäisi liittyä vahvasti sosiaalinen ulottuvuus ja kehittämistoimien tulisi kytkeytyä mielekkäästi suoraan käytännön työhön. Muuten saattaa olla vaarana, että kehittämisen teoria ei tavoita todellisuutta ja laatu jää ajatuksiksi kehittämiskansion lehdille.

Sosiaalisten verkostojen toiminnan kannalta olennaista on niiden jäsenten välinen luottamus. Yhteiset normit, arvot ja toimiva vuorovaikutus luovat edellytykset luottamuksellisen ilmapiirin synnylle, ja antavat verkoston jäsenille turvallisuuden tunnetta. Luottamuksellinen ilmapiiri mahdollistaa myös rohkeamman vuoropuhelun ja sitä kautta mahdollisuuden luovempien ratkaisujen etsimiseen. Verkoston osapuolet hyötyvät toisistaan yhdistämällä osaamista ja tekemällä yhdessä. (Mäkipeska & Niemelä 2005, 25–26, 34.)

Pienyrittäjä on usein varsin yksin arkisessa työssään, ja kantaa vastuuta liiketoiminnasta ja siihen liittyvistä ratkaisuista ilman työyhteisön tukea. Hän voi kuitenkin hyödyntää sosiaalisen pääoman tuomia etuja yrityksen ulkopuolisten verkostojen kautta. Verkostot voivat syntyä esimerkiksi pitkäaikaisten asiakassuhteiden tai erilaisten yhteistyökumppanien kautta ja niillä voi olla yrityksen toiminnan kehittämisen kannalta varsin tärkeä merkitys. Tällainen verkosto voi muodostua myös laatuvalmennukseen yhdessä osallistuvien yritysten välille. Yrittäjä voi peilata omia ajatuksiaan vuorovaikutuksessa verkostonsa jäsenten kanssa, jakaa kokemuksia ja laajentaa osaamistaan. Verkostoltaan yrittäjä voi saada myös palautetta, joka puolestaan tukee jaksamista ja vahvistaa motivaatiota. Pienyrityksen kehittämisen kannalta vahvoilla ja luottamuksellisilla, yrityksen ulkopuolisilla verkostoilla on näiden teorioiden valossa suuri merkitys.

Anneli Juutilainen (2005) on väitöskirjassaan ”Pienen Matkailuyrityksen Yrittäjän Taival- Oppiminen yrittäjäyysprosessissa” tutkinut itäsuomalaisia matkailuyrittäjiä ja heidän kauttaan muun muassa pienyrittäjän keinoja selviytyä muutoksissa. Tutkimus osoitti, että yhteistyö muiden yrittäjien kanssa, aktiivinen asiakkaiden ja oman toimintaympäristön havainnointi sekä sosiaalisten suhdeverkostojen merkitys näyttelivät suurta roolia pienyrittäjien sopeutumisessa, uuden oppimisessa ja kyvyssä uusiutua. (Juutilainen 2005.)

3 KESKEISET LAATUJÄRJESTELMÄT MATKAILUALALLA

Tässä kappaleessa esitellään lyhyesti yleisimpiä matkailualalla käytössä olevia laatujärjestelmiä ja muita käytössä olevia yleisiä ohjeistuksia, joiden tarkoitus on tukea matkailuyrityksiä toiminnan kehittämässä. Osa kyseisistä järjestelmistä nousee esille myös yrittäjien haastatteluaineiston analyysissä kappaleessa kuusi, joten lyhyt kuvaus järjestelmien toimintaperiaatteista antaa lukijalle mahdollisuuden arvioida järjestelmiä suhteessa Laatutoniin.

3.1 EFQM/Suomen laatupalkinto

Euroopan laatupalkintomalli (EFQM, European Foundation for Quality Management), perustettiin 14 eurooppalaisen suuryrityksen aloitteesta vuonna 1988 edistämään yritysjohtamisen toimintaedellytyksiä. Amerikkalainen Malcolm Baldrige National Quality Award – laatupalkintomalli toimii EFQM:n esikuvana. (EFQM, 2006.) Laatutoni pohjautuu vahvasti laatupalkintomallin periaatteille (Informantti 4, 2006).

Suomen laatupalkintoa on jaettu nykyisessä muodossaan vuodesta 1991 ja sitä hallinnoi Laatukeskus. Suomen laatupalkinto jaetaan vuosittain suomalaiselle yritykselle tai organisaatiolle tunnustuksena erinomaisesta ja menestyksekkästä toiminnasta. Kilpailussa on neljä sarjaa; suuryritykset ja liiketoimintayksiköt, yritysten toiminnalliset yksiköt, pienet yritykset ja liiketoimintayksiköt sekä julkinen sektori ja yleishyödylliset yksiköt. Arviointimalli perustuu EFQM-mallin suomenkieliseen käännökseen. Osallistumismaksu oli vuonna 2006 pienyritysten osalta 2000 euroa + alv 22 % ja arviointikäynti maksoi lisäksi 1500 euroa + alv 22 %. (Laatukeskus 2006.)

Laatukeskuksen Suomen laatupalkinnon hakuohjeiden mukaan laatupalkinto antaa yritykselle muun muassa mahdollisuuden verrata tuloksia Suomen ja muun Euroopan huippuorganisaatioihin, tuo toimintaan järjestelmällisyyttä, aikatauluttaa tavoitteellista kehittämistoimintaa ja antaa mahdollisuuden käyttää kansainvälistä EFQM Regonized for Excellence - tunnusta markkinoinnissaan, jos kilpailussa saavutetaan 400 pisteen raja. (Laatukeskus 2006.)

Laatupalkinnon arviointiperusteet eivät periaatteessa rajaa tarkasti tapaa, jolla kriteerit saavutetaan. Tällä pyritään korostamaan sitä, että tapoja toimia erinomaisesti voi olla monia. Tietyt peruseriaatteet kuuluvat kuitenkin yleisiin arviointikriteereihin. Arvioitavia osa-alueita ovat:

- tuloshakuisuus
- asiakassuuntautuneisuus
- johtajuus ja toiminnan päämäärätietoisuus
- prosesseihin ja tosiasioihin perustuva johtaminen
- henkilöstön kehittäminen ja osallistuminen
- jatkuva oppiminen, parantaminen ja innovatiivisuus
- kumppanuuksien kehittäminen
- yhteiskunnallinen vastuu

Kilpailun arviointiperusteita voi käyttää yrityksissä myös oma-aloitteisena kehittämisen ja itsearvioinnin välineenä ilman kilpailuun osallistumista. Tarkoitus on herättää yritykset kiinnittämään toiminnassaan huomiota mahdollisiin kehittämiskohteisiin ja tehdä systemaattisesta arvioinnista säännöllinen ja toimintaa ohjaava tapa. Euroopan laatupalkintomallin vaikutuksista yritysten kilpailukykyyn on julkaistu vuonna 2005 tutkimus, joka osoitti mallia noudattaneiden yritysten pärjänneen liiketoiminnan tunnuslukuja vertailtaessa huomattavasti paremmin kuin verrokkiyritykset. Muun muassa myynnin kasvu oli laatupalkintoyrityksissä 77 % korkeampikuin verrokkiyrityksissä. (Laatukeskus, 2006.)

3.2 ISO 9000-standardi

Standardit ovat yhteisiä toimintatapoja, jotka on laadittu helpottamaan yritysten toiminnan arvioimista kuluttajan, viranomaisten ja yritysten näkökulmista. Standardit laaditaan yhteistyössä useiden eri tahojen kanssa ja päätökset julkaistaan asiakirjoina, jotka kuka tahansa voi ottaa liiketoiminnassaan käyttöön ilmaiseksi. Standardien hankinta todentamaan yrityksen laatutason täyttymistä on sen sijaan maksullista. Suomen Standardisoimisliitto vastaa Suomessa siitä, että käytössä olevat laatustandardit vastaavat kansainvälisiä vaatimuksia. (SFS, 2006.) Laatutonnin yhtenä

tavoitteena on madaltaa kynnystä hankkia yritykseen haluttaessa ISO-standardeihin perustuva laatusertifikaatti.

ISO 9000-järjestelmä (ISO = International Organization for Standardisation) on esimerkki standardijärjestelmästä. ISO 9000 -sarjaan kuuluu erilaisia standardeja, jotka määrittelevät tietyille liiketoiminnan osa-alueille asetetut vaatimukset, joilla voidaan varmentaa yrityksen laatua. ISO 9000 -standardien vaatimuksia käytetään suuremmissa yrityksissä yleisesti ja tietyillä aloilla niiden käyttö on käytännössä välttämätöntä kilpailuaseman säilyttämiseksi. (Lecklin 1997, 334.)

Laadunhallintajärjestelmän rakentaminen on yrityksessä mahdollista standardien avulla. Sarjaan kuuluvista osa-alueista ISO 9001 sisältää laadunhallintajärjestelmälle asetetut vaatimukset. Laatujärjestelmä voi yrityksessä olla erilainen, mutta sen tulee täyttää kahdeksan standardissa määriteltyä periaatetta, jotka ovat periaatteessa samankaltaisia kuin EFQM laatupalkintomallissa. (Lecklin 1997, 334–335.)

Standardien sertifiointi edellyttää tiettyjen pakollisten ISO-standardien käyttöönottoa. ISO-sertifikaatti on asiakirja, joka myönnetään standardien noudattamisen perustella ulkopuolisen auditoijan toimesta. Sertifikaatin myöntää akkreditoitu taho; organisaatio, joka on saanut virallisen luvan myöntää sertifikaatteja. (Lecklin 1997, 333–334, 338.) Sertifiointiprosessiin kuuluva puolueettoman arvioijan auditointi on asiakkaalle myös takuu yrityksen toiminnan laadukkaasta tasosta. Sertifiointi velvoittaa yritystä ylläpitämään laadun tasoa yrityksessä ja tämä varmistetaan seuranta-auditoinneilla. Sertifikaatin voi menettää, jos laatujärjestelmä ei vastaa sille asetettuja vaatimuksia. (Lecklin 1997, 338–339.) Sertifiointikustannukset ovat noin 3000 euroa yrityksen koosta riippuen. Jatkossa kustannuksiksi tulee yhden konsulttipäivän hinta/9kk. (Laatutonni -työkirja 2006, 159.)

3.3 Maakuntien Parhaat

Maakuntien Parhaat on valtakunnallinen Pro Agria Maaseutukeskusten liiton myöntämä laatu-merkki, joka myönnetään hakemuksesta käsityö-, elintarvike- ja maaseutumatkailuyrityksille. Maakuntien Parhaat merkin saaminen edellyttää, että vähintään 80 % tuotteen omakustannusarvosta on kotimaista. Palveluyritysten

aterioiden pääraaka-aineiden tulee olla 100 % kotimaisia. Muita vaatimuksia ovat yritysmäinen tuotantotapa ja ISO 9001–2000 -standardiin tai laatupalkintokriteeristöön pohjautuva laatujärjestelmä, joka arvioidaan merkin myöntämisen yhteydessä ja sen jälkeen joka kolmas vuosi tapahtuvan auditoinnin yhteydessä. Auditoinnin suorittaa ulkopuolinen arvioitsija. (Maakuntien Parhaat 2006.) Merkkiä on myönnetty vuodesta 1993 ja tähän mennessä merkin saaneita yrityksiä on kertynyt 365 (Pelttari 2006).

Merkin hinta on 100 euroa + alv liittymisen osalta ja lisäksi merkkiin liittyvä liikevaihtoon sidottu käyttöoikeusmaksu, joka on 170 euroa keskikokoiselta (liikevaihto 20 000 – 85 000 euroa) pienyritykseltä. Auditointi joka kolmas vuosi maksaa noin 342 euroa. Summa sisältää yhden koulutuspäivän ja maksuun on ollut saatavilla Maa- ja metsätalousministeriön tukea. Koulutuksen maksu määräytyy alueellisesti ja saattaa vaihdella. Usein koulutus rahoitetaan erilaisten hankkeiden tuella, jolloin yritykselle ei koidu koulutuksen osalta suuria kuluja. (Maakuntien Parhaat, 2006.)

Maakuntien Parhaat mainitsee markkinoinnissaan yrityksen laatumerkistä saamiksi hyödyiksi muun muassa koulutus- ja tuotekehitystuen, asiantuntijapalautteen, merkin tuottaman kaupallisen lisäarvon ja mahdollisuuden osallistua Maakuntien Parhaat -internetsivuston yhteismarkkinointiin. Hyödyissä korostetaan myös muiden Maakuntien Parhaat -yritysten kanssa tehtävän yhteistyön tuomaa tukea omalle yritystoiminnalle. Markkinointimateriaalia on saatavissa viidellä kielellä, ja valikoimissa on logon käyttöoikeuden lisäksi muun muassa esitteitä, tarroja, essuja ja kaupan hyllyille asetettavia lisäopasteita. Merkin valtakunnallinen tunnettuus tuodaan markkinoinnissa vahvasti esille. (Maakuntien parhaat, 2006.)

3.4 MALO – luokitus

Maaseutumatkailuyritysten majoitustiloja luokitellaan valtakunnallisella MALO – luokituksella, joka on ollut käytössä vuodesta 1993. Luokitus koskee vuokrattavia lomamökkejä, aamiaismajoitustiloja sekä maatilamajoitusta ja sen avulla pystytään arvioimaan majoitustilojen laatutasoa yhtenäisillä kriteereillä koko maassa. Luokituksen tekee tehtävään erityisesti koulutettu luokittelija. Luokituksen

toteutuksesta vastaa Maaseutukeskusten Liitto ry ja sitä valvoo lisäksi työryhmä, jossa on jäseniä muun muassa maa- ja metsätalousministeriöstä, Matkailun Edistämiskeskuksesta, Suomen matkailun alueorganisaatioiden yhdistys SUOMARY:stä sekä useista muista alan yhdistyksistä. (Pro Agria, 2006.)

Matkailukohde saa luokituksen myötä luokitustunnuksen käyttöoikeuden. Yritys voi hankkia tunnuksella varustetun kilven ja sekä todistuksen. Tunnusta yritys voi käyttää markkinoinnissa. Luokittelun tarkoituksena on helpottaa majoitustilojen markkinointia, lisätä kuluttajansuojaa ja asiakkaiden luottamusta välitettyyn palveluun. (Pro Agria, 2006.)

3.5 Palvelua sydämellä

Palvelua Sydämellä on Maaseutumatkailun teemaryhmän vuonna 2000 kehittämä asiakaspalvelun laadun parantamiseen tähtäävä valmennus. Se on suunnattu erityisesti maaseutumatkailuyritysten tarpeisiin. Valmennuksen tavoitteena on matkailutulon lisääminen ja samalla yritysten innostaminen liiketoiminnan kehittämiseen laajemminkin. 1.1.2004–28.2.2006 välisenä aikana Maaseutumatkailun teemaryhmä toteutti projektin, jonka tarkoituksena oli laajentaa valmentajaverkkoa Suomessa, tehdä valmennusta tunnetuksi ja vetovoimaiseksi ja kouluttaa uusia valmentajia. Maaseutumatkailun teemaryhmän ohjauksella on syntynyt myös TunneTurvaa – turvallisuusvalmennus, joka on suunniteltu erityisesti ohjelmapalveluyrityksille. (JAKK, 2006.)

Valmennus maksaa noin 2000–2500 euroa 10–15 hengen ryhmältä. Yrityksiä oli koulutettu vuoden 2006 loppuun mennessä noin 200 ja muita palvelualan ammattilaisia noin 100. Palvelua Sydämellä -valmennuksen valtakunnallisena koordinaattorina toimii JAKK yhteistyössä Matkailun teemaryhmän kanssa. (Sundberg-Komppa 2006.) Palvelua Sydämellä – valmennuksen suorittamisesta myönnetään diplomi ja logoa saa sen jälkeen käyttää markkinoinnissa. Ohjelmaan ei sisälly auditointia, koska kyseessä ei ole varsinainen laatujärjestelmä. (Informantti 2, 2006.)

3.6 MONO ja SETLA

Matkailun ohjelmapalvelujen normisto MONO sisältää ohjelmapalveluyrityksille suunnatut yhteiset pelisäännöt, joiden tarkoitus on tukea yrityksiä palvelujen suunnittelussa ja tuotteistamisessa. MONO:sta on saatavilla useiden eri tuoteryhmien osalta omat käsikirjat esimerkkeineen, jotka auttavat yrityksiä toiminnan suunnittelussa mahdollisimman konkreettisesti. MONO ei ole laatujärjestelmä vaan yleinen ohjeistus, joka on laadittu yhteistyössä viranomaisten, yrittäjien ja oppilaitosten kanssa. Normistoa voidaan käyttää hyödyksi laatujärjestelmien yhteydessä ohjelmapalveluyritysten peruskartoitukseen. (Lindgren 2006.)

Seikkailu- ja elämystoimialan turvallisuuden laatuohjelma SETLAN yleinen tavoite on nostaa seikkailualan turvallisuutta Suomessa ja palvella sekä ohjelmapalvelujen järjestäjiä että asiakkaita. SETLAN kehittämisessä ovat olleet mukana muun muassa Kuluttajavirasto, työsuojeluviranomaiset sekä useita seikkailullisen toiminnan lajiliittoja ja suomalaisten seikkailu- ja eräalojen edustajia. SETLAN hyödyiksi mainitaan auditointiprosessi ja myönnettävä SETLA-merkki, joka osittaa yrityksen panostavan turvallisuuteen seikkailu- ja elämystoiminnan palvelutarjonnassa. Auditoituja organisaatioita on noin 26. (Lindgren 2006.)

4 LAATUTONNI

Tässä kappaleessa tarkastellaan Suomen Matkailun Kehitys Oy:n vuonna 2001 laatimaa suunnitelmaa, jonka pohjalta Laatutonni käynnistettiin. Kappaleessa käsitellään myös Laatutonni -laatujärjestelmän yleisiä periaatteita ja perehdytään laatuvalmennuksen rakenteeseen, sisältöön ja laatuohjelmalle asetettuihin tavoitteisiin.

4.1 Laatutonnin historia ja toteutussuunnitelma

Ajatus erityisesti matkailualalle suunnatun laatujärjestelmän rakentamisesta lähti liikkeelle vuonna 1999 MEK:in rajahaastattelututkimuksissa esiin nousseiden tulosten herättämänä. Ulkomaiset matkailijat olivat arvioineet matkailupalveluiden hintalaatusuhteen keskimäärin arvosanaksi 3,4, mikä oli selvästi alhaisempi tulos, kuin aikaisemmin ja lisäksi alhaisempi kuin minkään muun arvioitavan osa-alueen arvosana. (Eronen 2006.) MEK otti matkailuelinkeinon laadun kehittämisen tehtäväkseen ja käynnisti suunnitteluprojektin, jonka avulla laadittiin laatujärjestelmän toteutusohjelma (MEK 2006a).

”Laatutonni –suunnitelma matkailuelinkeinon laatu politiikaksi ja toteuttamishjelmaksi” julkaistiin vuonna 2001. Suunnitelman laati silloinen Suomen Matkailun Kehitys Oy. Laatutonnin tavoitteeksi asetettiin matkailuelinkeinon kansainvälisen kilpailukyvyyn varmistaminen laadun avulla. Laadun viemisen yritysten käytäntöihin valtakunnallisessa laajuudessa nähtiin edellyttävän kansallisesti mitattavaa laatuohjelmaa. Asiakassuuntautuneet prosessit ja motivoiva henkilöstöpolitiikka nähtiin suunnitelmassa avaimina tuloksen tekoon yrityksissä. (Suomen Matkailun Kehitys Oy 2001, 53.)

Kattavaan lähtötilanneanalyysiin perustuva Laatutonni perustuu suunnitelman mukaan Suomesta, Isosta Britanniaasta, Italiasta, Portugalista ja Ruotsista kerättyihin benchmarking-kokemuksiin sekä monipuolisiin sidosryhmähaastatteluihin (Mt. 53). Suunnitelmassa määriteltiin laatuohjelman tavoitteet vuosille 2001–2003, hahmotettiin käyttöön otettavat laadun mittaus- ja seurantajärjestelmät sekä määriteltiin järjestelmästä myönnettävän laatusertifikaatin sisältö, malli ja myöntämisperusteet. Suunnitelma sisälsi myös laatuvalmennusohjelman rungon,

samoin kuin toiminnan koordinoituvastuut, kustannukset ja pilottivuoden 2001 toteutuksen. Pilottivuoden tavoitteeksi asetettiin 100–200 yrityksen mukaan saaminen, ja osallistujatavoitteeksi asetettiin 1000 yritystä vuoden 2003 loppuun mennessä. Tästä on syntynyt myös ohjelman nimi ”Laatutonni” (Mt. 1-2, 48.) Lokakuussa 2006 juhlustettiin 500 yrityksen mukaan lähtemistä Laatutonniin, joten alkuperäisestä tavoitteesta on jouduttu tinkimään. Laatutonnin koordinoinnista ja kehittämisestä vastaa Haaga-Perho, jonka osana toiminut Haaga Tutkimus vastasi toiminnasta vuoteen 2006 saakka. (Sipilä 2006c, kenttämuistiinpanot.)

Suunnitelmassa päädyttiin muihin laatujärjestelmiä tutkimalla johtopäätöksiin, joissa todettiin auditointipohjaisten laatujärjestelmien ongelmaksi maksullisuus ja harvoin tehtävien pistokokeiden aiheuttama luotettavuuspula. Yleisiä palautteenkeruujärjestelmiä pidettiin kankeina reaaliaikaisuuden puuttuessa ja todettiin, etteivät palautteiden tulokset ja koulutus aina linkity toisiinsa toivotulla tavalla. Kansallisen laatumerkin luominen nähtiin suunnitelmassa tärkeänä Euroopan komission suosituksen perusteella, jossa todetaan liian laajan laatumerkkivalikoiman hämmentävän vierailijaa. Kansallinen laatumerkki nähtiin yrityksen kannalta myös mahdollisuutena tehdä parempi vaikutus asiakkaaseen. (Mt. 33.)

Suunnitelmassa pyrittiin vastaamaan kentältä kerätyn palautteen kautta välittyneeseen tarpeeseen saada alalle oma laatusertifikaatti tai diplomi. Laatutonni -ohjelma tähtää suunnitelman mukaan selkeiden ja helppokäyttöisten laatu työkalujen rakentamiseen ja laatujärjestelmään, joka olisi helposti integroitavissa muiden toimialojen laatujärjestelmiin. (Mt. 33.) Laatutonni nähtiin suunnitelmassa kansainvälisesti merkittävänä toimintakonseptina, joka hyödyttää yritystä jatkuvana kehittämisprosessina ja tuo käytännönläheiset työkalut yrityksen käytäntöihin. Matkailualan pk-yritykset ovat suunnitelman mukaan erityisesti Laatutonni -ohjelman kohderyhmänä. Suunnitelmassa todettiin myös Laatutonni -ohjelman lanseeraamisen markkinoille vaativan muutoksen johtamista, ja 1000 yrityksen tavoitteen saavuttaminen nähtiin haasteena. (Mt. 54).

Laatutonni -diplomin myöntämisen perusteeksi asetettiin suunnitelmassa aktiivinen osallistuminen Laatutonniin ja minimikriteereiden saavuttaminen Laatuverkon

mittauksissa, millä tarkoitettiin asiakas- ja henkilöstötyytyväisyysmittausten vuosittaisen keskiarvon yltämistä vähintään 3,5:een asteikolla 1-5 (Mt. 37).

4.2 Laatutonni -tuotteet

Laatutonni –valmennusta järjestetään itsearviointivalmennuksena, yritysvalmennuksena, yritysryhmävalmennuksena ja erityisesti mikroyrityksille suunnattuna Matkailun laatuosaaja -koulutuksena, joka sisältää myös matkailualan perustutkinnon. Laatutonni -tuoteryhmään kuuluu lisäksi matkailukeskuksille suunnattu DQN – ohjelma (Destination Quality Net), jota ei tässä käsitellä tarkemmin. (MEK 2006b.) Tuotteita muokataan ja kehitetään koko ajan.

Itsearviointivalmennus on päivän kestävä valmennus, joka mahdollistaa muun muassa laatutyötä jo muissa laatujärjestelmissä (ISO 9000, Maakuntien parhaat, kansainväliset laatumerkit) tehneiden yritysten mukaan pääsyn Laatutonniin. Valmennuksessa suoritetaan laatupalkintomallien kriteeristöä noudatteleva itsearviointi, jonka kautta yrityksen laatujärjestelmä voidaan integroida Laatutonniin. (MEK 2006b.)

Yritysryhmävalmennus on suunnattu mikro- ja pienyrityksille ja siihen voivat osallistua myös erilaiset verkostot, ketjut ja konserniyksiköt. Ryhmävalmennukseen otetaan kerralla 5-10 yritystä. Valmennus räätälöidään yritysten lähtötason perusteella sopivaksi ja se soveltuu sekä vasta-alkajille että edistyneemmille. Yritysvalmennus on rakenteeltaan samankaltainen ja sen kohderyhmänä ovat matkailualan pk-yritykset. Yritysvalmennus toteutetaan yrityskohtaisena konsultointina. (MEK 2006b.)

Matkailun Laatuosaaja -koulutus tähtää matkailualan perustutkinnon suorittamiseen ja Laatutonnin käyttöönottoon yrityksessä. Tutkinto suoritetaan näyttökokeina. Koulutus on suunnattu mikroyrittäjille, jotka ovat toimineet matkailualalla useamman vuoden. Koulutus suoritetaan monimuoto-opiskeluna ja sen myötä yrityksille rakennetaan pohja omalle laatujärjestelmälle. Koulutuksen suorittaneet yritykset pääsevät mukaan Laatutonniin suoritettuaan itsearviointivalmennuksen ja otettuaan käyttöön Laatuverkon. (MEK 2006b.)

4.3 Koulutuksen rakenne ja sisältö

Kappaleessa tarkastellaan Laatu-tonni -koulutuksen rakennetta yritysryhmävalmennuksen toteutuksen näkökulmasta. Yritysvalmennusohjelma ja Matkailun Laatuosaajan koulutusohjelma eivät eroa yritysryhmävalmennuksen rakenteesta olennaisesti, vaan koulutukset toteutetaan Laatu-tonnin osalta samoin periaattein.

Yritysryhmävalmennus rakentuu kuudesta valmennuspäivästä, joista kaksi valmennuspäivää toteutetaan yrityksissä henkilökohtaisesti. (MEK 2006b.) Valmennuksen rakenne koostuu MEK:in mukaan (2006b) yrityskohtaisesta itsearviointista koulutuksen alussa, neljästä ryhmävalmennuspäivästä ja lopuksi yrityskohtaisesta konsultoinnista, jossa painotetaan alun itsearviointissa esiin nousseita kehittämiskohteita. Käytännössä valmennuspäivät voidaan toteuttaa hiukan eri järjestyksessä ja myös yrityskohtaisten päivien sisältö voi käytännössä olla toinen.

Valmennuspäivien viralliset teemat ovat (MEK, 2006b.):

- Itsearviointi (yrityskohtainen)
- Peruspilarit
- Asiakkuus
- Liiketalouden ohjaus
- Henkilöstö
- Prosessit, laatu arkipäivään, tulosten yhteenveto (yrityskohtainen)

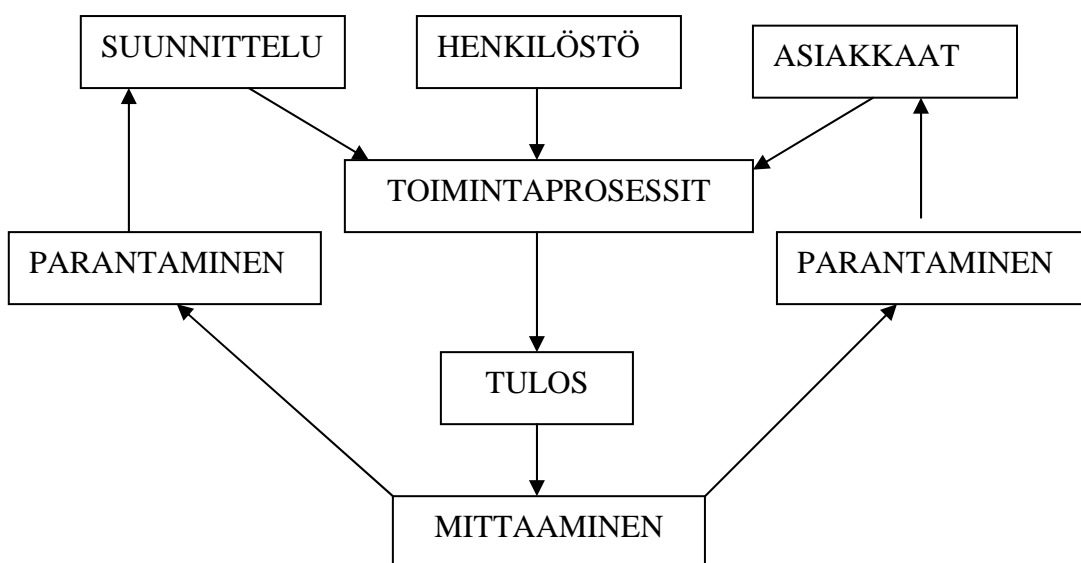
Itsearviointipäivän aikana yrityksessä pohditaan oman laatusuunnitelman sisältöä yrityksen kehittämistarpeista lähtien. Peruspilarit -koulutuspäivä pitää sisällään muun muassa yrityksen arvojen kartoittamisen sekä toiminnan suunnan ja tavoitteiden suunnittelun. Toimintamallit -koulutus rakentuu yrityksen prosessien ja toimenkuvien kartoittamisesta ja asiakkuus-teemalla käsitellään Laatuverkon käyttöä. Henkilöstö -teema pitää sisällään muun muassa organisaatiokuvauksen, henkilöstön toimenkuvien kartoittamisen sekä perehdytysuunnitelman. Laatu osaksi arkipäivää -teemalla käsitellään muun muassa jatkuvaa laadun parantamista, ja perehdytään turvallisuus- ja ympäristöasioihin. (Informantti 2, 2006.)

4.3.1 Laatutonni -työkirja

Kappaleen teksti perustuu pääosin Laatutonni -työkirjan sisältöön. Tavoitteena ei ole analysoida työkirjan sisältöä, ainoastaan tarkastella siihen kuuluvia osioita koulutuksen perusrakenteen ymmärtämiseksi ja yrityshaastatteluissa esiin nousevien seikkojen valaisemiseksi. Sisällön kuvaus ei ole tyhjentävä selvitys Laatutonni -työkirjan sisällöstä.

Laatutonni -työkirja toimii valmennuksessa yrityksen oppikirjana. Oppikirjan lisäksi käytössä on myös cd-rom-levyke, jolle on tallennettu työkirjan materiaali hyödynnettäväksi jo koulutuksen aikana. Työkirja muodostaa valmennuksen rungon ja sen avulla voidaan rakentaa yritykselle muun muassa oma laatukäsikirja, suunnittelujärjestelmä ja seurantamittaristo.

Laatutonnin laadun kehittämisenäkökulmaa kuvataan työkirjassa seuraavan kaltaisella kuviolla. Kuviolla halutaan korostaa, että laadun kehittäminen on jatkuvaa toimintaprosessien mittaamista ja analysointia kehittämiskohteiden löytämiseksi. Tärkeää on myös havaita, että kehittämiseen kuuluu asiakasnäkökulman lisäksi muitakin tärkeitä toiminnan osa-alueita.



Kuvio 8. Laadun kehittäminen osana arjen toimintoja (Laatutonni -työkirja 2006, 6)

Laatutonni -työkirjan sisältö perustuu pitkälti ISO -standardien ja Euroopan laatupalkintomallin rakenteisiin. Rakennetta on muokattu tähän suuntaan, jotta se soveltuisi paremmin käsikirjaksi niille yrityksille, jotka suunnittelevat kyseisten laatuohjelmien käyttöönottoa yrityksissään. Johtavana runkona työkirjassa on prosessien kehittämisen näkökulma. Työkirja on jaettu kahdeksaan askeleeseen, joiden kautta yrityksen laatua tarkastellaan. Askelet on lisäksi eritelty punaisiin ja sinisiin, joista punaiset edustavat laatutyökirjan vähimmäisvaatimuksia ja perustaa, kun taas siniset on suunnattu kehittämistyössä edistyneemmille yrityksille. Askeleet noudattelevat teemoiltaan valmennuspäivien teemoja ja sisältöjä.

Ensimmäinen askel (punainen) pitää sisällään yrityksen itsearviointiin tarvittavan materiaalin. Materiaalin avulla kartoitetaan yrityksessä tarvittavat kehittämistoimenpiteet. Toinen askel (punainen) työkirjassa tukee peruspilarien rakentamista. Yrityksen ydinprosessit, arvot ja visio käydään läpi tässä osiossa ja niiden tuloksena muodostetaan runko yrityksen omalle laatukäsikirjalle. Kolmannella askeleella (punainen) tarkastellaan asiakkaan näkökulmaa asiakkaan kuuntelun, asiakastyytyväisyyden mittaamisen ja asiakkaan tarpeiden tarkastelun kautta. Myös Laatuverkko sisältyy kolmanteen askeleeseen. Neljäs, sininen askel syventää asiakasnäkökulmaa edistyneemmille yrityksille käsittelemällä muun muassa asiakasrekisterin luomista. Viides askel (punainen) sisältää toimivan suunnittelujärjestelmän rakentamisen yrityksen liiketoiminnan ohjauksen tueksi. Kappaleessa annetaan työkaluja pitkän tähtäimen suunnitteluun muun muassa ”vuosikellon” muodossa ja tarkastellaan myös Laatuverkon hyödyntämistä tunnuslukujen seurannassa. Kuudes askel (punainen) tarkastelee henkilöstön toimintaa palvelun laadun näkökulmasta ja käsittelee myös työtyytyväisyyden mittaamista ja kehityskeskustelujen hyötyjä. Kuudennessa askeleessa määritellään lisäksi henkilöstön toimenkuvat ja vastualueet ja käsitellään tiedottamista.

Seitsemäs askel on suunnattu edistyneemmille yrityksille ja sen teemana on laadun kehittäminen prosessinäkökulmasta. Prosessien yhteensopivuus on tässä osiossa tarkastelun kohteena ja lisäksi esille nostetaan turvallisuus- ja ympäristökysymykset. Kahdeksas, myös edistyneempien yritysten askel sisältää työpohjat, jotka jäävät yrityksen käyttöön laadun kehittämiseksi osaksi arkipäivän toimintoja. Työkirjan

loppuun on koottu tietoa muista laatujärjestelmistä niitä yrityksiä varten, jotka haluavat jatkaa työtä esimerkiksi ISO-standardien sertifiointiin.

4.3.2 Laatuverkko ja palautteen keruu

Laatuverkkoa edeltävä tunnuslukuseurantajärjestelmä kehitettiin vuosina 1998–1999 Suomen Matkailun Kehityksen toimesta projektinimellä TunNet. Projektin seurauksena kehitettiin vuonna 2000 Tekesin rahoituksella suunnitelma Laatuverkosta. (Suomen Matkailun Kehitys Oy 2006, 38.) Laatuverkko on olennainen osa Laatutonni -järjestelmää ja sinne annetun palautteen on tarkoitus toimia yrityksen laadun tason mittarina (Sipilä 2006c, kenttämuistiinpanot.)

Laatuverkko on reaaliaikainen verkkopohjainen laadunseurantajärjestelmä, jonka kautta yritykset voivat seurata oman yrityksensä kehittymistä ja vertailla niitä toimialan tuloksiin asiakas- ja henkilöstötyytyväisyyden, toimialakohtaisten tunnuslukujen ja itsearvioinnin osalta (MEK 2006a). Henkilöstötyytyväisyystulokset ja yrityksen toimialakohtaiset tunnusluvut syötetään Laatuverkkoon yrityksen salasanan kautta. Henkilöstö voi myös itse jättää palautetta verkon kautta. (Sipilä 2006b, kenttämuistiinpanot.) Asiakkaat voivat antaa palautteen lomakkeella paikan päällä, vastaamalla haastattelijan kysymyksiin, täyttämällä lomakkeen yrityksen internetsivuilla tai vastaamalla sähköpostilla lähetettyyn kyselyyn. Asiakastyytyväisyyslomakkeita on saatavilla seitsemällä kielellä tarvittaessa yrityksen ja Laatutonni logoilla varustettuna. (Laatutonni -lehti 2006, 5.) Lomakkeilla osa kysymyksistä on kaikille toimialan yrityksille samoja, jotta vertailtavuus yritysten välillä mahdollistuisi. Osa kysymyksistä voidaan räätälöidä kunkin yrityksen tarpeita vastaaviksi. (Sipilä 2006a, kenttämuistiinpanot.)

Laatuverkossa toimialakohtaisia tunnuslukulomakkeita on käytössä seuraavilla aloilla (Laatutonni -lehti 2006, 5):

- hotelli/ravintola
- hiihtokeskus
- kylpylä

- leirintäalue
- ohjelmapalveluyritys
- koiravaljakkosafariyritys
- kalastuspalvelu
- myynti- ja markkinointiorganisaatio
- maaseutumatkailuyritys
- Finland Festivals –tapahtumat
- Family Finland-yritykset

Ohjelmaan on liitetty vuonna 2006 myös ohjelmapalveluyritysten turvallisuuden seurantaan liittyvä osio Haaga-Perho täydennyskoulutuksen ostettua toukokuussa 2006 Seikkailu- ja elämysturvallisuusohjelma SETLAN toiminnot ja koulutukset (Laatutonna -lehti 2006, 5-6). Laatuverkko tekee Laatutonnista erilaisen ja ainutlaatuisen suhteessa muihin suomalaisiin ja myös useisiin ulkomaisiin laatujärjestelmiin, joiden käytössä ei ole vastaavaa verkkopohjaista palautteenkeruujärjestelmää. (Suomen Matkailun Kehitys Oy 2001, 33).

Laatutonnissa korostetaan toimivan asiakkaan kuuntelujärjestelmän luomisen tärkeyttä ja painotetaan useiden eri palautteenkeruutapojen tarpeellisuutta (Laatutonna -työkirja 2006, 52). Laatuverkko on suunniteltu palvelemaan tätä tarkoitusta. Laatuverkon vahvuutena Laatutonna -suunnitelmassa nähdään sen monipuolisuus järjestelmän palvellessa yritysten lisäksi useita eri tahoja, kuten myynti- ja markkinointiorganisaatioita, viranomaisia ja rahoittajia. Käytännössä Laatuverkko on sitä käyttävien yrittäjien käytössä henkilökohtaisilla tunnuksilla. Yrittäjä voi itse tulostaa raportteja ja siten hyödyntää palautteen keruun tuloksia hakiessaan esimerkiksi rahoitusta toimintansa kehittämiseen. (Informantti 5, 2007.)

Laatuverkko nähdään oleellisena osana Laatutonna kehittämistyön onnistumisen seurannan välineenä. (Suomen Matkailun Kehitys Oy 2001, 53, 39). Laatuverkossa mukana olevilla yrittäjällä on mahdollisuus ilmaiseen koulutukseen neljä kertaa vuodessa. Koulutus järjestetään Helsingissä. (Laatutonna -lehti 2006, 6.)

4.4 Laatutonnin kustannukset ja hyödyt yritykselle

Yritysryhmävalmennus, joka on valmennustavoista yleisin, maksaa ryhmän koosta riippuen alkaen 1430 euroa + alv 22 % (20 yritystä). Pienimmällä ryhmäkoolla, 5 yritystä ryhmässä hinnaksi tulee 1820 euroa + alv 22 %. Yritysryhmävalmennuksiin on ollut usein mahdollisuus saada muun muassa TE- keskuksilta rahoitustukea.

Yritysvalmennuksen hinta on 3900 euroa + alv 22 %. Summat sisältävät valmennuksen ja materiaalit. Valmennusmaksun lisäksi yrityksiltä laskutetaan valmentajan matkakulut. Matkailun Laatuosaaja koulutus toteutetaan oppisopimusrahoituksella. Itsearviointivalmennuspäivän hinta on 650 euroa.

Laatutonni -työkirjan lopussa on taulukko, josta voi vertailla eri laatujärjestelmien hyötyjä ja kustannuksia yritykselle. Laatutonnin osalta taulukossa on mainittu hyödyiksi ”hyvä pohja laatukäsikirjan rakentamista ajatellen, ei liian raskas ja hyvin käytännönläheinen”. Edullisuus, matala kynnys mukaan lähtöön ja erityisesti matkailualalle soveltuvuus on myös nostettu esille, samoin kuin itsenäisen jatkotyöskentelyn mahdollisuus työpohjien tuella. Pienyrittäjän Laatutonnista saamiksi hyödyiksi mainitaan lisäksi muun muassa kannattavuuden paraneminen, ajankäytön hallinta, virheiden väheneminen ja asiakastyytyväisyys (Informantti 2, 2006). Laatutonni -suunnitelmassa korostetaan ohjelman kautta saavutettavina hyötyinä parempaa tulosta ja kovaa kilpailukykyä kansainvälisillä markkinoilla ja todetaan lisäksi tuhannen yrityksen saamisen laatuohjelman piiriin tuovan onnistuessaan selvää kansantaloudellista hyötyä koko Suomen elinkeinoelämälle (Suomen Matkailun kehitys Oy 2001, 53–54). Laatutonni -yrityksiä oli koulutettu vuoden 2006 lokakuuhun mennessä 500 (Sipilä 2006c, kenttämuistiinpanot). Laatuverkon on heistä ottanut käyttöönsä noin 350 käyttäjää (Haaga Tutkimus 2006).

5 TUTKIMUSMENETELMÄT JA AINEISTON KERUU

5.1 Laadullinen tutkimus

Laadullisen tutkimus on luonteeltaan kokonaisvaltaista tiedonhankintaa ja sen pyrkimyksenä on saada tutkittavien ääni mahdollisimman hyvin esille aineiston monipuolisen tarkastelun kautta. Tapaustutkimus, jonka olen valinnut opinnäytetyön tutkimusstrategiaksi, on eräs keino tehdä laadullista tutkimusta. (Hirsijärvi, Remes & Sajavaara, 1997, 153, 155.) Vaikuttavuuden arviointi on opinnäytetyössä laajempi viitekehys ja tavoite, johon tutkimusstrategiaan sopivin menetelmin pyritään etsimään vastauksia.

Tutkimusmenetelmiksi on valittu laadulliselle eli kvalitatiiviselle tutkimukselle soveltuvia menetelmiä eli tässä tapauksessa teemahaastattelu, stimulated recall interview -tyyppinen haastattelu sekä sisällönanalyysi. Laadullisessa tutkimuksessa tutkimussuunnitelma elää tutkimusprosessin myötä, ja tutkimussuunnitelmaa ja aineistonkeruutapoja saatetaan joutua tarkistamaan myös prosessin aikana. Tulkinta kulkee mukana koko prosessin ajan. (Eskola & Suoranta 2001, 15–16.)

Laadullisen tutkimuksessa on huomioitava tutkijan keskeinen rooli havaintojen tekijänä. Tutkijan olemassa olevat ennakko-oletukset aiheen osalta on tärkeää tiedostaa, koska aikaisemmat kokemukset vaikuttavat tehtyihin havaintoihin. (Eskola & Suoranta 2001, 20.) Olennaista on, että tutkija säilyttää mielensä avoimena odottamattomillekin seikoille. Aineiston yksityiskohtainen tarkastelu on tutkimuksen keskiössä, eikä tutkija voi määrätä, mikä on tärkeää. (Hirsijärvi ym. 1997, 155.)

5.2 Tapaustutkimus

Tapaustutkimuksella tarkoitetaan empiiristä tutkimusta, jossa keskitytään tuottamaan yksityiskohtaista tietoa yksittäisestä tapauksesta tai ilmiöstä (single-case) tai pienestä tapausjoukosta (multiple-case) (Laitinen 1998, 19). Tapaustutkimus ei sitoudu mihinkään tiettyyn tutkimusmenetelmään ja on siksi käsitteenä moniulotteinen. (Aaltola & Valli 2001, 159.) Tutkimuksessa kerättävä tieto voi olla kvalitatiivista tai kvantitatiivista, jolloin aineistoa voidaan hankkia monella tavalla; kyselyillä,

haastatteluilla, havainnoimalla ja tutkimalla kirjallista aineistoa. (Laitinen 1998, 20.) Tapaustutkimukselle on ominaista joustavuus ja monipuolisuus ja se vaatii tutkijalta valmiuksia kuunnella, vastaanottaa ja tunnistaa ristiriitaistakin tietoa tutkimuksen kuluessa (Aaltola & Valli 2001, 168; Järvinen & Järvinen 2004, 80–81).

Tapaustutkimus nähtiin tässä opinnäytetyössä parhaaksi lähestymistavaksi pyrkimyksessä tavoittaa tutkittava ilmiö syvällisesti ja monipuolisesti sen vaikuttavuuden arvioimiseksi. Yrittäjien yritystoimintaa ja laatukoulutukseen lähtemisen taustoja on analyysiosiossa kuvattu ensin case-kohtaisesti yleiskuvan saamiseksi. Yrittäjien haastatteluaineistoa on sen jälkeen analysoitu yrityskohtaisesti haastatteluteemoja apuna käyttäen. Laatukouluttajan haastatteluaineisto analyysi on viimeisenä. Koko analyysi on koottu kaikkien haastattelujen osalta yhteenvedoksi taulukkoon, josta voidaan vertailla yrittäjien ja kouluttajan kokemuksia rinnakkain.

Tapaustutkimusta ja sen keinoin tuotettua tutkimustietoa kohtaan on esitetty myös kritiikkiä. Yksittäisten tapausten tutkimustulokset eivät kritiikin mukaan ole yleistettävissä. Tutkijan läheisen suhteen tutkittavaan kohteeseen on arveltu haittaavan objektiivista suhtautumista tutkimukseen ja myös tutkimuksen toistettavuuden mahdottomuus on ollut kritiikin aiheena. Tutkimuksen luotettavuuden arvioiminen on tästä näkökulmasta nähty tapaustutkimuksen ongelmana. (Räsänen ym. 2005, 296–297.)

Kritiikkiin on vastattu muun muassa toteamalla, että laadullisessa tutkimuksessa puhutaan nykyään paljon aineistolähtöisestä analyysistä, jonka ajatteluun tapaustutkimus sopii hyvin. Aineistosta pyritään siinä rakentamaan jotain yleisesti kiinnostavaa, kuten tapaustutkimuksessa juuri tehdään. (Aaltola & Valli 2001, 159.) Tapaustutkimuksessa pyritään kuitenkin tilastollisen yleistämisen sijaan tutkittavan ilmiön kokonaisvaltaiseen ymmärtämiseen ja mahdolliset yleistykset kannattaa tehdä pikemminkin tulkinnoista, ei itse aineistosta. Luotettavuutta ei siten tapaustutkimuksessa voida mitata samoilla mittareilla kuin tilastolliseen yleistettävyyteen pyrkivässä tutkimuksessa. (Aaltola & Valli 2001, 163.)

Tapaustutkimukseen kohdistuneeseen kritiikkiin vastatessa on myös esitetty, että tutkimuksella pitäisi olla muitakin tavoitteita kuin tilastollinen yleistettävyyys (Räsänen 2005, 297–298). Esimerkiksi tilastollisesti osoitettu riippuvuus kahden muuttajan välillä vaatii kohteiden tarkempaa tutkimusta ennen kuin riippuvuus voidaan selittää. Tämäntyyppisten vastausten etsimiseen tapaustutkimus soveltuu hyvin. (Laitinen 1998, 87.) Toistettavuus ei puolestaan ole useinkaan mahdollista, esimerkiksi ainutkertaisia ilmiöitä (muun muassa projektit) tutkittaessa. Tuloksia voidaan kuitenkin tietyin ehdoin siirtää toiseen riittävän samankaltaiseen tapaukseen, kun tutkimustyö on tehty perusteellisesti. (Aaltola & Valli 2001, 165.)

Tapaustutkimuksen luotettavuutta voidaan vahvistaa tekemällä itse tutkimusprosessia näkyväksi, jolloin lukijan on mahdollista seurata, miten johtopäätöksiin on päädytty. Luotettavuutta vahvistaa erityisesti triangulaatio, useiden menetelmien ja tietolähteiden käyttö, jolloin mahdolliset ristiriitaisuudet nousevat aineistosta varmemmin esille. Tätä menetelmää on hyödynnetty myös tässä opinnäytetyössä. Tutkijan tekemien valintojen ja menettelytapojen huolellinen reflektointi nostaa tutkimuksen arvoa muussakin tutkimuksessa ja tähän pitäisi myös tapaustutkimuksessa pyrkiä. Kaikessa tutkimuksessa joudutaan kuitenkin tekemään subjektiivisia ratkaisuja, kvantitatiivisessa tutkimuksessa esimerkiksi muuttujien valinnassa, ja lopputuloksessa kyse on aina tutkijan omasta tulkinnasta. Tutkimus on aina inhimillinen prosessi ja vaatii lopulta ”luovan hypyn” aineistosta tulkintaan. (Laitinen 1998, 86–88.) Tämän opinnäytetyön luotettavuutta arvioidaan vielä työn päätteeksi kappaleessa kahdeksan.

5.3 Sisällönanalyysi

Sisällönanalyysi voidaan ymmärtää väljästi laadullisessa tutkimuksessa käytettynä menetelmänä, jonka avulla voidaan systemaattisesti analysoida erilaisia tekstejä, haastatteluja ja muita kirjalliseen muotoon tuotettuja aineistoja. Tutkimuksen aineisto edustaa tutkittavaa ilmiötä ja sisällönanalyysin tarkoitus on saada aineisto kuvattua sanallisessa muodossa. Sisällönanalyysiä voidaan tehdä joko aineistolähtöisesti eli induktiivisesti, kuten tässä opinnäytetyössä, tai teorialähtöisesti eli deduktiivisesti. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 105, 110.)

Sisällönanalyysi perustuu aina tulkintaan; tutkija poimii aineistosta omasta mielestään tutkimuskysymyksiä parhaiten valaisevia ilmauksia eri menetelmillä ja vastaavasti jättää huomiotta osan aineistosta osallistuen siten itse ”todellisuuden” luomiseen. Tätä näkökulmaa edustava konstruktionistinen kielikäsitys ymmärtää kielen todellisuutta tuottavana tekijänä, jolloin totuutta ei voida tutkimusaineistosta koskaan tavoittaa, ainoastaan erilaisia tulkintoja totuudesta. (Eskola & Suoranta 2001, 138.)

5.3.1 Teemahaastattelu ja virikkeitä antavan haastattelun menetelmä

Teemahaastattelu on puolistrukturoitu haastattelumenetelmä, joka soveltuu hyvin kvalitatiivisen tutkimuksen menetelmäksi. Haastattelua varten kootaan aihepiiriin liittyvistä teemoista kysymysrunko, mutta itse haastattelutilanteessa kysymysten tarkka järjestys muotoutuu tilanteen mukaan (Hirsijärvi ym. 1997, 197.) Teemahaastattelu on tilanteena keskustelunomainen ja vaatii haastattelijalta kykyä johdatella luontevasti haastattelua teemojen suuntaisesti. Teemojen lisäksi haastattelijalla voi käyttää apunaan tarkentavia kysymyksiä, joiden avulla teemaa voidaan pilkkoa osiin ja samalla auttaa haastateltavaa vastaamaan, jos aihepiiri tuntuu liian laajalta. (Aaltola & Valli 2001, 36.) Yrittäjien haastattelut on toteutettu teemahaastatteluina. Haastattelut nauhoitettiin ja aineisto litteroitiin, jonka jälkeen aineisto on analysoitu haastatteluteemoja apuna käyttäen.

Stimulated recall interview -tyyppinen (virikkeitä antava) haastattelumenetelmä soveltuu hyvin menneeseen aikaan ja ihmisten kokemuksiin perustuviin haastatteluihin. Haastateltavalle annetaan erilaisia virikkeitä käsiteltävästä aiheesta ja pyritään siten auttamaan haastateltavaa palauttamaan mieleen aiheeseen liittyviä muistikuvia. Virikkeinä voidaan käyttää valokuvia, piirroksia, ääninauhoja tai kuten tässä opinnäytetyössä, Laatu-tonni -lehdistä valittuja tekstikatkelmia tutkimusaiheeseen liittyen. Aineistosta saadaan tällä tavoin todenmukaisempi kuin normaalissa haastattelutilanteessa haastateltavan reflektoidessa toimintaa aineiston kautta. Menetelmää voidaan käyttää monipuolisesti ajattelun, toiminnan, käsitysten ja kokemusten kuvaamiseen eikä se ole sidottu mihinkään tiettyyn metodiin. (Jokinen & Pelkonen 1996, 1-4.)

Laatutonni -valmentajan haastattelussa käytettiin edellä kuvatun kaltaista menetelmää. Virikkeinä käytettiin Laatutonni -lehtiä vuosilta 2005 ja 2006, muistiota OVEssa toteutetuista ryhmähaastatteluista Laatutonniin vaikuttavuuteen liittyen sekä kesällä 2006 OVEssa toteutettujen Laatutonni -valmennukseen osallistuneiden yrittäjien puhelinhaastattelujen tuloksia, jotka tuotiin haastatteluun mukaan suullisesti. Myös valmentajan haastattelu nauhoitettiin ja litteroitiin.

5.3.2 Teemoittelu ja kvantifiointi

Teemoittelu on eräs aineistolähtöinen analyysikeino, jonka avulla voidaan nostaa esille tutkimusongelmaa valaisevia teemoja. Aineistossa esiintyviä teemoja voidaan siten vertailla ja tutkia niiden esiintymistä aineistossa. (Eskola & Suoranta 2001, 174–175.) Tätä menetelmää on käytetty opinnäytetyössä käyttämällä teemahaastattelun kysymysrunkoa apuna aineiston purkamisessa. Aineistosta on tutkimustuloksia-kappaleessa tehty näkyväksi teemoja kuvaavia sitaatteja, jotka mahdollistavat samalla lukijan omat tulkinnat alkuperäisaineistosta. Tällä tuetaan myös osaltaan tutkimuksen luotettavuutta.

Dokumenttianalyysi, jossa tekstin sisältöä kuvataan kvantitatiivisesti, erotetaan sisällönanalyysistä käyttämällä termiä sisällön erittely. Kvantifioinnin eli määrällisen analyysin avulla voidaan laskea esimerkiksi aineistosta esiin nostettujen ilmaisujen esiintymistiheyttä. (Tuomi & Sarajarvi 2002, 107.) Myös tätä menetelmää on käytetty aineiston analysoinnissa tarkasteltaessa Laatutonni -lehtien sisältöä. Laatutonni -lehdistä on tehty myös sisällönanalyysiä etsimällä lehdistä tiettyjä, aihepiiriltään määriteltyjä ilmaisuja.

5.4 Aineistonkeruuprosessi

Opinnäytetyöhön valittiin haastateltavaksi kolme matkailualan pienyrittäjää. Kolmen yrittäjähaastattelun katsottiin tuottavan riittävästi tutkittavaa aineistoa, koska tapaustutkimuksen tavoitteena on perehtyä tutkimuskohteisiin yksityiskohtaisesti ja haastattelujen rinnalla oli tarkoitus käyttää myös muita tutkimusmenetelmiä, kuten kouluttajan haastattelua eri menetelmällä ja sisällönanalyysiä Laatutonni -lehdistä.

Näiden aineistojen kautta on pyritty muodostamaan monipuolinen kokonaiskuva tutkimusaiheesta.

Yrittäjien valinnalle asetettuja kriteereitä olivat aluksi Laatutonni -järjestelmässä ja Laatuverkossa mukana oleminen, kokemus laatujärjestelmän käytöstä mielellään pidemmältä ajalta sekä yrittäjien valinta eri alueilta niin, että laatukoulutus olisi suoritettu eri ryhmissä ja eri aikaan. Pienyrittäjäyys oli ehdoton edellytys valinnalle, ja valintoja tehtäessä pyrittiin myös tietoisesti etsimään hiukan eri aloilla toimivia matkailuyrityksiä erilaisten näkökulmien saamiseksi tutkimusaineistoon. Tavoitteena oli myös etsiä yrityksiä, joiden toiminta-alue olisi suunnilleen samankaltainen kuin Itä-Uusimaa, jotta toimeksiantaja OVE voisi hyödyntää tuloksia omalla toimialueellaan mahdollisimman hyvin.

Laadulliseen tutkimukseen kuuluva tutkimusprosessin elävyys ja tutkijalta vaadittava valmius tarkistaa tavoitteita tulivat ajankohtaisiksi, kun haastateltavien yrittäjien etsintä aloitettiin. Laatutonni -yrityksistä ei ollut saatavilla mistään lähteestä keskitetysti tietoa sen osalta, koska yritys on laatukoulutuksen suorittanut, joten tavoite löytää kauemmin laatujärjestelmässä mukana olleita pienyrityksiä osoittautui odotettua hankalammaksi ja tavoitteesta jouduttiin hiukan myös tinkimään. Yrityksistä julkisesti annetuista tiedoista käy ilmi ainoastaan yritysten toimiala ja sijaintimaakunta tai -paikkakunta. Sitä, onko yritys pienyritys, ja koska se on suorittanut laatukoulutuksensa, ei kuitenkaan voi tiedoista päätellä. Laatutonni -yritysten lista ja Laatuverkossa mukana olevien yritysten lista ovat myös erilaiset ja johtivat yritysten etsinnässä osittain harhaan siksi, että Laatuverkko -listalla saattaa olla yrityksiä, jotka vasta koekäyttävät Laatuverkkoa ja joilla on koulutus siten vielä kesken ja kokemus vähäistä. Laatutonni -listalla olevista yrityksistä ei puolestaan voi päätellä ovatko ne mukana myös Laatuverkossa.

Käytännössä haastateltavia yrityksiä etsittiin ottamalla yhteyttä muun muassa maakuntien TE -keskuksiin, joiden kautta koulutuksia usein rahoitetaan. Listoja tai selvityksiä eri maakunnissa Laatutonni -koulutuksen suorittaneista yrityksistä ei kuitenkaan eri syistä saatu. Eräessä TE -keskuksessa todettiin, ettei kyseisiä tietoja anneta muutoin kuin välittämällä kysely kyseisille yrityksille ja odottamalla siihen

lupaa heiltä. Tällaiseen järjestelyyn ei kuitenkaan ollut aikaa. Kyseisen viranhaltijan havaittua yritysten nimien olevan kuitenkin julkisesti verkossa, hän suostui kertomaan muutamia alueella koulutettuja yrityksiä nimeltä. Ongelmaksi muodostui tässä tapauksessa kuitenkin pienyritys-kriteerit täyttävien yritysten löytäminen nimettyjen joukosta. Koulutuksista tietävien henkilöiden tavoittaminen oli myös vaikeaa ja vaati useita yhteydenottoja, joissa edettiin enimmäkseen edellisen yhteyshenkilön antamien vihjeiden perusteella.

Yritysten etsintää tehtiin myös käymällä läpi MEK:in sivuilta löytyvää yrityslistaa. Listalta satunnaisesti poimittujen, eri maakunnissa sijaitsevien yritysten kotisivuja etsittiin Googlen kautta, ja yrittäjiin otettiin suoraan yhteyttä koulutuksen suoritusvuoden ja yritysten kokoluokan selvittämiseksi. Kotisivuilta ei kaikissa tapauksissa selvinnyt, onko yritys aktiivisesti mukana Laatutonnissa, koska laatujärjestelmää ei tuotu markkinoinnissa tai palautelomakkeessa selkeästi esille. Menetelmä oli varsin hidas ja jossain määrin myös kiusallinen, koska useissa tapauksissa yritys ei syystä tai toisesta täyttänyt toivottuja kriteerejä. Tämän vuoksi tutkimussuunnitelmaa muutettiin siltä osin, ettei pyritty enää etsimään useampia vuosia laatuohjelmassa mukana olleita, vaan ainoastaan yrittäjiä, joilla olisi takanaan koulutus ja jonkin verran kokemusta arkisesta laatujärjestelmän käytöstä. Myös Laatuverkossa mukana oleminen määriteltiin uudelleen siten, että yrittäjällä olisi kokemusta verkon käytöstä, mutta mukana oleminen haastatteluhetkellä ei ollut enää ehdoton kriteeri. Tavoitteeksi asetettiin, että järjestelmässä mukanaoloaika olisi valituilla yrittäjillä hiukan eripituinen, jotta se voisi nostaa esille samalla myös erilaisia kokemuksia laatujärjestelmän käytöstä. Omat rajoitteensa sopivien yrittäjien löytämiselle asetti myös matka. Lapissa on toteutettu Laatutonnin alkuvaiheessa runsaasti Laatutonni -valmennuksia, mutta kyseisiä yrityksiä ei valittu haastatteluun pitkän välimatkan vuoksi.

Haastateltavien etsintäprosessi on itsessään osa tutkimusta ja kertoo sinällään jotakin tutkimuskohteesta, vaikka sitä ei tässä yhteydessä analysoida osana tutkimusta. Etsintäprosessi tuotti runsaasti havaintoihin perustuvaa aineistoa Laatutonni -järjestelmästä. Tietoa kertyi puheluiden aikana useilta eri henkilöiltä, jotka olivat olleet Laatutonnin kanssa tekemisissä eri yhteyksissä. Havaintoaineistoa on kertynyt

myös Itä-Uudellamaalla vuonna 2006 toteutetun Laatutonna -koulutuksen kautta, jonka seuraamiseen osallistuin opiskeluuni kuuluvan työharjoittelun kautta. Havaintoja ei kuitenkaan käytetä aineistona tässä opinnäytetyössä, ja olen pyrkinyt tietoisesti sulkemaan havaintojen kautta esiin nousseet vaikutelmat tutkimuksen ulkopuolelle. Havainnot ovat kuitenkin vahvistaneet omaa ymmärrystäni käsiteltävästä aiheesta, mistä on ollut hyötyä tutkimusprosessin aikana. Tapaustutkimuksen toteuttamisessa katsotaan olevan erityistä etua siitä, että tutkija tuntee aiheen hyvin (Järvinen & Järvinen 2004, 80).

5.5 Tutkimuksen toteutus

Kaksi haastateltavaa yritystä valittiin edellä kuvatun etsinnän tuloksena Laatutonna -yritysten listalta. Toisen yrityksen nimi nousi esille myös soittokierroksen aikana koulutuksen järjestäneen oppilaitoksen projektipäällikön kautta. Yksi yritys löytyi ja valittiin laatuvalmentajan antaman vihjeen perusteella. Valitut yritykset sijaitsevat eri maakunnissa ja niillä on erimittainen kokemus Laatutonna -järjestelmän käytöstä. Yksi yrityksistä on ohjelmapalveluyritys, yksi tarjoaa majoituspalveluja ja yksi tarjoaa tilauksesta ravitsemispalveluja ryhmille. Kaksi yrittäjästä on naisia, yksi mies. Yrityksiä ja haastateltuja yrittäjiä käsitellään opinnäytetyössä anonyymeinä, koska haastatteluissa haluttiin mahdollisuus käsitellä tarvittaessa huonojakin kokemuksia, joiden esiin nostaminen nimettömänä on todennäköisesti helpompaa. Haastateltavien nimillä ei myöskään katsota olevan merkitystä aineistosta tehtävien johtopäätösten kannalta. Keskiössä ovat yrittäjien kokemukset siitä näkökulmasta, mitä he määriteltyjen kriteerien kautta edustavat, eivät heidän persoonansa. Haastatelluille yrittäjille itselleen anonyymius ei tuntunut olevan ehdoton kynnyskysymys haastattelusta sovittaessa. Haastattelut toteutettiin yrittäjien kotona tai kotiympäristössä.

Anonyymiuden periaatetta noudatetaan johdonmukaisuuden vuoksi myös haastatellun valmentajan osalta. Valmentajan valintakriteerinä oli kokemus Laatutonna -kouluttajan työstä useammalta vuodelta. Valmentajan haastattelusta muodostuvaa aineistoa käytetään muun aineiston rinnalla mahdollisten erojen ja samankaltaisuuksien löytämiseksi ja esiin nostamiseksi. Valmentaja ja kouluttaja -termejä käytetään osin

opinnäytetyössä rinnakkain, samoin kuin valmennus ja koulutus – sanoja, ja niillä tarkoitetaan samaa asiaa.

Laatutonna -lehdet, joita opinnäytetyössä on analysoitu, ovat vuodelta 2005 ja 2006. Lehdet valittiin siksi, että niistä välittyvä informaatio on tuotettu sinä aikana, jolloin myös kaikki haastatellut yritykset ovat laatujärjestelmää käyttäneet. Valinnalla pyritään parantamaan analyysin kautta esiin nousevien teemojen vertailtavuutta eri aineistojen välillä.

6 TUTKIMUSAINEISTON ANALYYSI

6.1 Yrityskuvaukset

Tässä kappaleessa esitellään haastatellut yrittäjät ja heidän yritystoimintansa tapauskohtaisesti. Tavoitteena on kuvata yrittäjien toimintaympäristöä, jotta aineistoa analysoitaessa voitaisiin paremmin ymmärtää mitkä seikat ovat mahdollisesti vaikuttaneet yrittäjien kokemuksiin. Yrittäjiä käsitellään anonyymeinä ja heidän yritystensä sijaintimaakunta ja mahdollisten yhteistyökumppaneiden nimet on häivytetty tai muutettu anonyymiuden säilyttämiseksi. Myös joitakin merkityksettömiä yksityiskohtia heidän persooniinsa tai yrityksiinsä liittyen on jätetty pois. Tiedot on saatu haastattelujen yhteydessä yrittäjiltä itseltään.

Yrittäjä 1, ohjelmapalvelut

Yrittäjä on toiminut ohjelmapalveluyrittäjänä vuodesta 1997 omalla toiminimellään. Yrittäjällä on runsaasti aiempaa työkokemusta muun muassa seikkailutoiminnasta ja nuorisotyöstä. Yritystoiminta on alun perin käynnistynyt tarpeesta järjestää alueelle tulevien leirikoululaisten ohjelmapalveluja. Tällä hetkellä yrityksen liikevaihdosta noin 20 % tulee leirikoululaisten ohjelmapalveluista ja 80 % yritysryhmistä. Alueella on suuri tehdasyksikkö, joka tuo runsaasti yritysasiakkaita lähialueen matkailuyrityksiin vuosittain. Yritys tuottaa vahvasti erikoistuneita seikkailupalveluja ryhmille ympäri vuoden. Sesonki ajoittuu sulan maan aikaan, josta heinäkuu on hiljaista yritysten viettäessä kesälomiaan. Yrityksessä työskentelee yrittäjän lisäksi keikkaluontoisesti hiukan toistakymmentä ohjaajaa, jotka vetävät ryhmiä sesonkiaikaan tarpeen mukaan. Osa ohjaajista on myös itsenäisiä yrittäjiä, joilta ohjaajapalvelu ostetaan.

Yrittäjä kuuluu kolmeen alueelliseen matkailualan verkostoon, joista yhden kautta on organisoitu yrityksen myynti ja markkinointi. Kyseinen verkosto toimii siten, että yksi yrityksistä kokoaa ja myy tuotepaketteja, jotka koostuvat verkoston yritysten yhteistyössä tuottamista palveluista. Yksi yritys tuottaa siten yleensä vain osan asiakkaan kokemasta palvelu- ja tuotekokonaisuudesta. Palveluja ostetaan tarvittaessa

myös verkoston ulkopuolelta. Verkoston kautta toteutetussa markkinoinnissa on keskitytty tuotepakettien markkinointiin asiakkaalle siten, että eri palveluja tuottavat yritykset eivät tule erityisesti esille omana itsenään, vaan asiakkaalle näkyy kokonaisuus.

Ajatus Laatu-tonni -koulutuksesta syntyi yhdessä yrittäjän verkostoista. Yrittäjä on suorittanut Laatu-tonni -koulutuksen noin neljä vuotta sitten ja hankkinut tuolloin myös Laatu-tonni -diplomin. Koulutus toteutettiin yritysryhmävalmennuksena ja rahoitettiin alueella toteutetun hankkeen kautta. Yrittäjä on ollut Laatu-verkossa mukana koulutuksen suorittamisesta lähtien talveen 2005–2006 saakka, jolloin hän päätti jättäytyä palautejärjestelmästä pois. Yrittäjä on osallistunut Laatu-tonni -koulutuksen lisäksi myös hankkeeseen, jossa käsiteltiin muun muassa ohjelmopalvelualan turvallisuuteen liittyviä erityistarpeita ja on suorittanut myös oman alansa tutkintoja. Muita varsinaisia laatu-koulutuksia yrittäjä ei Laatu-tonnin lisäksi ole suorittanut.

Yrittäjä 2, ravitsemuspalvelut ryhmille

Yrittäjä on matkailualan työkokemusta omaava henkilö, joka toimii tällä hetkellä päätoimensa ohella sivutoimisena matkailuyrittäjänä. Yritys keskittyy ravitsemuspalvelujen tuottamiseen ryhmille yrittäjän omissa vapaa-ajan tiloissa. Toiminta käynnistyi 1998 yrittäjän saatua eräästä matkailualan seminaarista ajatuksen käyttämättömien tilojen hyödyntämisestä matkailussa. Yritys toimii sesonkiluontoisesti keväästä syksyyn. Tilat eivät sovellu talvikäyttöön, ja yritystoiminnan saaminen ympärivuotiseksi vaatisi myös uusia tuotteita talvikaudeksi. Päätoiminen työ muualla rajoittaa myös mahdollisuuksia laajentaa toimintaa, ja toisaalta kynnyks heittäytyä päätoimiseksi yrittäjäksi on vielä korkealla, koska toiminta on hyvin sesonkiluontoista.

Ryhmiä käy vuosittain 20–30 ja ryhmäkoko vaihtelee viidestä keskimäärin neljäänkymmeneen. Tilaisuudet ovat sekä perhejuhlia ja yksityistilaisuuksia että yritysten tilaisuuksia. Yrittäjä hoitaa ruokapalvelut itse käyttäen apuna tarvittaessa lähinnä perheenjäseniä. Palveluun kuuluu tällä hetkellä vain ruokailun järjestäminen ryhmille. Pienimuotoista ohjelmopalvelua on joskus kokeiltu, mutta sen toteuttaminen

harrastelijavoimin osoittautui pitkällä aikavälillä raskaaksi. Markkinoinnissa käytetään apuna jonkin verran paikallista alueorganisaatiota, jonka kautta tulee joitakin ryhmiä. Yrittäjä on myös saanut yrityksen mukaan joihinkin alueella toteutettuihin esitteisiin erilaisten hankkeiden kautta. Enimmäkseen markkinointi on hoitunut yrittäjän omalla panostuksella lähinnä suoramarkkinointina kirjeitse ja sähköpostitse. ”Viidakkorumpu” on yrittäjän mukaan auttanut markkinoinnissa paljon. Yrittäjä katsoo myös paikallislehtien kesäliitteiden toimineen yhtenä parhaimmista markkinointiväylistä.

Yrittäjä lähti Laatutonni -koulutukseen mukaan vuonna 2004 ja koulutus kesti kaikkiaan noin puolitoista vuotta. Aloitteen koulutuksen järjestämisestä teki toinen yritys, joka etsi alueelta yhteistyökumppaneita. Yrittäjä ei itse ollut erityisen motivoitunut lähtemään koulutukseen, mutta koulutuspakettiin liittyvä matkailualan perustutkinto ja erittäin edullinen hinta ratkaisivat asian yhteistyökumppanin kannustaessa mukaan. Yrittäjällä ei ollut erityisiä odotuksia tai tavoitteita koulutuksen suhteen. Haastatteluajankohtana lokakuussa 2006 yrittäjä ei ollut vielä hakenut Laatutonni -diplomia eikä tehnyt päätöstä Laatuverkkoon liittymisestä koekäyttöajan jälkeen.

Yrittäjä 3, majoituspalvelut

Yrittäjä on maaseutumatkailuyrittäjä, jonka yrityksen päätuote on ympärivuotinen mökkien vuokraus. Yritys on samalla toimiva maatila ja työllistää täysipäiväisesti kaksi henkeä, yrittäjäpariskunnan. Vuokrattavia mökkejä on neljä, joista kolme on MALO -luokituksestaan viiden tähden ja yksi yhden tähden mökki. Yrityksessä oli hiljattain tehty myös muita merkittäviä investointeja, joilla matkailutoimintaa laajennetaan lähitulevaisuudessa.

Mökkien vuokraustoiminta on käynnistynyt vuonna 2002, jolloin perhe totesi juuri kunnostamansa ja vähäisessä käytössä olevan kesämökin soveltuva vuokramökiksi. Toiminta käynnistyi omalla painollaan ja laajeni nopeasti alueella sijainneen toisen mökin kunnostuksen jälkeen ja viereisen tontin vanhan mökkirakennuksen tultua myyntiin. Yrittäjällä ei ollut mitään kokemusta matkailualasta aiemmin, vaan hän oli

työskennellyt päätoimisesti kokonaan toisella alalla. Mökkitoiminnan laajennuttua yrittäjä jättäytyi pois työstään ja ryhtyi päätoimiseksi yrittäjäksi.

Mökkien vuotuinen käyttöaste on tällä hetkellä keskimäärin yli 70 %, ja asiakkaita tulee kotimaan lisäksi myös muun muassa Venäjältä ja Saksasta. Markkinoinnissa on panostettu alusta lähtien omiin kotisivuihin internetissä. Jonkin verran markkinointia tehdään myös alueellisen matkailuorganisaation kautta ja yhteistyössä ulkomaisen matkatoimiston kanssa. Paikallislehtien kirjoitukset toimivat yrittäjän mukaan myös hyvänä markkinointikeinona.

Yrittäjä lähti mukaan Laatu-tonni -koulutukseen vuonna 2004, jolloin oma matkailuyritys oli ehtinyt toimia noin kaksi vuotta. Koulutus järjestettiin matkailualan perustutkinnon yhteydessä ryhmävalmennuksena ja siihen osallistui toistakymmentä paikallista pienyrittäjää. Yrittäjä oli etsinyt jo aiemmin aktiivisesti mahdollisuutta laatukoulutukseen ja oli erittäin motivoitunut koulutuksen suorittamiseen. Tavoitteena oli hankkia perustietoa matkailualasta oman osaamisen ja yritystoiminnan kehittämisen tueksi. Koulutus kesti hiukan yli vuoden, ja sen jälkeen yrittäjä on ollut noin vuoden mukana Laatuverkossa. Yrittäjä ei ollut haastatteluajankohtaan, lokakuuhun 2006 mennessä, hakenut vielä Laatu-tonni -diplomia. Yritys on saanut myös Maakuntien Parhaat – laatumerkin samana vuonna, jolloin Laatu-tonni -koulutus suoritettiin ja on osallistunut Palvelua Sydämellä -valmennukseen.

6.2 Tapauskohtainen analyysi

Kappaleessa käsitellään yrityskohtaisesti niitä haastattelurunkoa noudattelevia keskeisiä teemoja, jotka ovat aineistoa analysoitaessa nousseet esiin ja joiden kautta Laatu-tonnin vaikuttavuutta arvioidaan. Haastatteluaineistoista on nostettu esille teemoja kuvaavia sitaatteja, joiden kautta pyritään ymmärtämään yrittäjien kokemuksia Laatu-tonnista ja sen vaikutuksesta arkipäivän työhön.

6.2.1 Yrittäjä 1, ohjelmapalvelut

Alkuperäinen motiivi Laatutonni - koulutukseen lähtemiselle, kokemukset koulutuksesta

Yrittäjä kuului koulutuksen alkamisaikaan hiljattain syntyneeseen matkailuyrittäjien verkostoon, jossa katsottiin laatukoulutuksen olevan ajankohtainen ja tarpeellinen. Koulutus rahoitettiin suurelta osin alueen matkailuyritysten palvelutason nostamiseen ja alueen yritysten yhteistyön tukemiseen tähtäävän hankkeen kautta, joten koulutuksesta aiheutuneet kustannukset yrityksille olivat pienet. Alueelle paljon yritysasiakkaita tuova suuri tehdasyksikkö oli tärkeä laatukoulutuksen tarpeeseen ja toteutukseen vaikuttanut tekijä.

”...siitä tuli esite, sen esitteen mukaan koulutussisältö tuntu sillä tavalla kiinnostavalta ja se oli vähän pitempikäsoinen koulutus kuin tämmönen, istutaan yhdessä kaks tuntia illalla ja saadaan joku sertifikaatti, ja sitten hyvälle tuntu myös se, että sen suoritti usempi (paikallinen) yritys, jolloin siinä luotiin sitä yhteistä kokemuspohjaa ja toiminnan pohjaa. Tavallaan nää oli ne molemmat syyt..”

Yrittäjällä oli positiivinen mielikuva Laatutonnista esitteen kautta saadun tiedon perusteella ja hän oli motivoitunut sen suorittamiseen. Mahdollisuus systemaattiseen ja pitkäjänteiseen koulutukseen vastasi hyvin yrittäjän tarpeita. Koulutus vastasi myös tarpeeseen luoda vahvempaa yhteyttä muihin alueen matkailuyrityksiin. Ryhmässä oli ollut noin parikymmentä yritystä, joiden joukossa oli sekä isoja että pieniä. Koulutuksen aikana oli syntynyt henkilökohtaisia kontakteja esimerkiksi ohjelmapalveluja käyttävien suurempien yritysten kanssa, ja yrittäjä koki tämän olleen hyödyllistä keskinäisen yhteistyön kehittämisen kannalta. Koulutukseen osallistuneista yrityksistä osa kuuluu tälläkin hetkellä samaan myynti - ja markkinointiverkostoon. Laatukoulutuksen suorittaminen ei ole ollut edellytyksenä verkostoon pääsulle, vaikka suurin osa verkoston yrityksistä onkin suorittanut Laatutonnin.

Yrittäjä koki koulutusjakson suurelta osin positiivisena ja katsoi sen vastanneen odotuksia varsin hyvin. Käytännön esimerkit tekivät koulutuksesta käytännönläheisen ja kouluttaja oli ollut innostava ja asiansa osaava. Yrittäjä arvosti erityisesti kouluttajan omakohtaista tietämystä ja kokemusta alasta ja katsoi sen vaikuttaneen

merkittävästi koulutuksen onnistumiseen. Koulutus tuki hyvin myös yritysten keskinäistä verkostoitumista, mikä oli ollut rahoittajatahonkin tavoitteena.

”...ja tavallaan se hitsas sitä yrittäjäverkostoa sitä mukaa kun koulutus eteni ja porukat oppi tunteen toinen toisiaan ja toistensa paikkoja ja muita, et siinä oli monta hyvää funktiota, jotka meni eteenpäin rinta rinnan.”

Puutteena Laatutonni -koulutuksessa yrittäjä oli nähnyt erityisesti turvallisuusnäkökulman puuttumisen, joka ohjelmapalvelujen tuotannossa on yksi keskeisimmistä osa-alueista. Laatutonni -koulutuksen jatkeeksi yrittäjä oli osallistunut Normisto-hankkeeseen, joka oli keskittynyt erityisesti ohjelmapalveluyritysten turvallisuuden ja tuotteiden kehittämiseen. Tästä hankkeesta yrittäjä koki saaneensa Laatutonnia enemmän konkreettista hyötyä ja käytännön työkaluja tuotteittensa sisältöön ja turvallisuuskysymyksiin.

” Jos ...piirtäs tällöisen, niin Laatutonni oli enemmänkin tällöinen isompi viitekehys, joka löi monta hajanaista asiaa kansiin ja raamiin ja mappiin, ja loi tapaa toimia ehkä enemmän niin kuin yrityksen toiminnallisena, yleisjohdollisena työkaluna.”

Mikä on muuttunut, missä Laatutonni näkyy ja vaikuttaa?

Yrityksen käytänteisiin on Laatutonni -koulutuksen jälkeen jäänyt vahvimmin elämään perehdytyskansio, jota käytetään myös eri yhteyksissä yrityksen esittelymateriaalina. Kansion yrittäjä kokee konkreettisimmaksi työkaluksi, joka koulutuksesta jäi käyttöön. Yrityksessä työskentelee useita keikkatyöntekijöitä, joten kansio on ollut tarpeellinen uusien ohjaajien koulutuksessa.

Toinen konkreettinen Laatutonnin myötä omaksuttu toimintatapa on suunnittelutyökalu, työprosessien systemaattinen kirjaaminen ja aikataulujen suunnittelu, jonka yrittäjä on koulutuksen jälkeen ottanut tavaksi.

”...nyt kun se on tullu osaksi toimintaa, sitä kirjaamista on tehny, niin on huomannu että tällöinen ruutulehtiöpaperisuunnittelu on tullu työkaluks sillä tavalla mikä on jostain sieltä oppikirjan mallista opittu.”...

Yrityksen prosessien kuvaaminen ja asiakasnäkökulman avaaminen selkeyttivät koulutuksen myötä toimintaprosesseja ja kokonaisuutta siten, että myös yritysverkostossa yhteisesti tehdyt myyntiin ja markkinointiin liittyvät ratkaisut helpottuivat. Tuotteiden paketointi ja sisällön suunnittelu selkiytyivät. Yrittäjä koki myös asiakasnäkökulman pohdiskelun koulutuksen aikana tehneen itselle näkyväksi pieniä, konkreettisia prosessin sisäisiä tekijöitä, joilla on ollut palvelun tason kannalta tärkeä merkitys; kuinka paljon aikaisemmin ennen ryhmän tuloa opas on paikalla, esiintyvätkö oppaat yhtenäisissä liiveissä jne.

Laatuverkko on yrityksen käytössä tällä hetkellä välillisesti. Palautteenkeruu on organisoitu osittain yritysverkoston tuotepakettien myynnistä vastaavan Laatutonni - yrityksen kautta, joka käyttää palautteen keruuseen Laatuverkkoa. Asiakkaat täyttävät palvelupaketin osalta yhden palautelomakkeen, johon on sovitettu kysymyksiä kaikkien palvelun tuottamiseen osallistuneiden yritysten osalta. Ohjelmapalvelujen osalta asiakkaat vastaavat lomakkeella pariin, kolmeen kysymykseen. Laatu valvotaan verkoston yritysten keskuudessa seuraamalla Laatuverkkoon tulevaa palautetta ja käymällä palautteet yhdessä läpi sesonkien päätyttyä. Palautetta keräävän yrityksen kanssa on myös sovittu, että kaikki muualta tulevat ”risut ja ruusut” välitetään heti eteenpäin palvelua tuottaneiden yritysten tietoon.

Laatujärjestelmän käytön vaikutusta yrityksen tunnuslukuihin, esimerkiksi liikevaihdon kasvuun yrittäjä ei pystynyt arvioimaan, koska Laatutonni -koulutuksen kanssa samaan ajankohtaan sijoittui paljon muitakin yrityksen kehittämiseen vaikuttaneita muutoksia, muun muassa yritysverkoston perustaminen ja siihen liittyvät muutokset tuotteiden paketoinnissa ja markkinoinnissa.

”...sehän oiskin ihannetilanne, jos sä voisit pistää markkinointimateriaaleihin, et nyt kun meillä on Laatutonni -sertifikaatti saatu, niin nyt me voidaan nostaa 10 % hintoja. Jos se oiskin näin kova argumentti niin sehän oiskin hieno homma.”

Mikä toimii, mikä ei – ja miksi? Kriittiset kohdat laatujärjestelmän käytössä

Laatuverkko

Laatuverkko oli yrityksessä käytössä ensimmäisten vuosien ajan, mutta yrittäjä jättäytyi pois järjestelmästä vuodenvaiheessa 2005–2006. Suurimpana syynä tähän oli ongelmallinen tilanne, jonka aiheutti useiden samaan verkostoon kuuluvien Laatutonni -yritysten tarve kerätä palautetta kyselylomakkeilla samalta ryhmältä yhteen tuotepakettiin sisältyvien eri palvelujen osalta. Yrittäjä koki, ettei ollut mielekästä eikä asiakkaan kannalta järkevää tarjota jokaisen palvelun jälkeen uutta lomaketta.

”Koska, siis, mä teen hirveen paljon töitä tolle (tuotepaketteja myyvä yritys) ja kummiskin, kun asiakaspalautetta annetaan, niin me ei voida antaa asiakaspalautelomaketta sanotaanko neljästä, viidestä yrityksestä saattaa se päivän kokonaisuus muodostua. Ei me voida hirveesti, et tämä meidän ohjelmapalvelupaketti, voitko täyttää vielä tämän palautelomakkeen ja tämän lomakkeen...miten meidän saunapalvelut ja ruokapalvelut?”

Laatuverkon ollessa vielä yrityksen omassa käytössä yrittäjä oli jakanut asiakkaille kirjallista informaatiota Laatutonnista palauteosoitteen kera, mutta palautetta tuli hyvin vähän. Käytännössä asiakkaat antoivat palautteen tuotepaketin myyneelle yritykselle. Lomakkeiden jakamista yritysasiakasryhmissä yrittäjä ei kokenut mielekkäänä ”hikisen metsäreissun” päätteeksi ja yrittäjä koki myös, että asiakkaita oli vaikea saada motivoitumaan lomakkeiden täyttämiseen. Yritysryhmien palaute tulee yrittäjälle käytännössä sihteereiltä ja ryhmien mukana olleilta isänniltä. Suoraa palautetta saadaan myös asiakkailta runsaasti ja sitä kysytään aktiivisesti ohjelmapalvelun päätteeksi, jos ryhmän aikataulu sallii. Yrityksessä on käytössä oma keikkapäiväkirja, johon kaikki palaute kirjataan. Keikkapäiväkirjasta käy ilmi jokaisen ryhmän kohdalta ryhmän kokoonpano, säätila, ohjaajan kommentit keikasta sen osalta oliko kyseessä niin sanottu normikeikka vai tapahtuiko jotakin erityistä sekä asiakkailta mahdollisesti saatu palaute. Päiväkirja on erityisen tärkeä myös turvallisuuden seurannassa.

Laatuverkosta myyjäyrityksen kautta tulevaa palautetta yrittäjä ei pidä yrityksen kehittämisen kannalta käyttökelpoisena. Yrittäjä on kokenut, että palautetta voidaan

yhteisellä lomakkeella kysyä vain hyvin yleisluontoisesti, ja hyvin yleinen palaute puolestaan ei auta toiminnan kehittämisessä. Yhteiselle lomakkeelle joudutaan sovittamaan useiden eri yritysten palvelut kattavia kysymyksiä ja sen vuoksi yhden yrityksen palvelujen osalle saadaan vain harvoja, hyvin yleisluontoisia kysymyksiä. Yrittäjä kaipaisi asiakaspalautetta muun muassa siitä, kokevatko asiakkaat olonsa turvalliseksi ohjelmapalvelujen aikana, miten opastus koetaan ja ovatko annetut ohjeet riittäviä; kysymyksiä, joiden perusteella toimintaan voitaisiin oikeasti vaikuttaa.

”Ja se on ollu koko tän Laatuverkon, et nää ihmiset jotka suunnittelee näitä, miettii hyvyyttä tai huonoutta, niin niitten pitäis oikeesti miettiä et kuinka hyvin se oikeesti hyödyttää sitä yritystä, jos me saadaan hyvin yleisiä palautteita. Siellä on se aurinkonaama ja se murjottava naama ja viisi rastia siinä välissä. ...Parantaako se meidän yrityksen laatua jos me ei voida kysyä niitä oikeita kysymyksiä?”

Yrittäjä koki myös Laatuverkon kautta tapahtuvan vertailun muihin ohjelmapalveluyrityksiin omalta kannaltaan ongelmallisena. Saman alan palveluja tuottavia, pelkästään ohjelmapalveluihin erikoistuneita yrityksiä ei yrittäjän mukaan Laatuverkossa juurikaan ollut, ja vertailun Lapin isoihin moottorikelkkasafareita järjestäviin ohjelmapalveluyrityksiin yrittäjä koki turhana. Ongelma kyselylomakkeen yhteisten kysymysten kannalta on yrittäjän näkökulmasta myös ohjelmapalvelujen toimialan sisälle mahtuva laaja skaala erilaisia palveluja, hiljaisuuden kuuntelemisesta rallielämyksiin. Kysymysten räätälöinti kaikkia yrityksiä palveleviksi on yrittäjän näkemyksen mukaan iso ongelma ja haittaa järjestelmän toimivuutta käytännön tasolla. Näiden ongelmien vuoksi yrittäjä oli katsonut, ettei Laatuverkon palaute tue yrityksen kehittämistarpeita.

” Erooko mun toimintani nyt siitä, jos minä en maksa sitä jäsenmaksua, täytänkö minä sitä laatustandardia vai en? ”...eli onko se siitä 200 eurosta se mun laatu kiinni?”

Yrittäjä oli antanut kokemistaan epäkohdista Laatuverkon osalta myös palautetta. Palautteeseen oli vastattu toteamalla, että tietty määrä yhteisiä kysymyksiä on oltava, että vertailun mahdollisuus säilyy.

Markkinointi

Yrityksen oma nimi on häivytetty markkinoinnissa osaksi verkoston tuotepaketteja, joita myynnistä ja markkinoinnista vastaava yritys verkostossa välittää. Omaa markkinointia ei sen lisäksi erityisesti tehdä. Laatutonni –logo näkyy joissakin omissa markkinointimateriaaleissa ja yrityksen nettisivuilla. Yrittäjän mukaan jotkut sihteerit osaavat kysyä palveluja ostaessaan, onko yrityksellä laatumerkkiä, mutta kerrottaessa Laatutonnista yrittäjä joutuu usein selittämään, mistä laatujärjestelmästä on kyse. Yrittäjä koki myös, ettei Laatutonnia ole juurikaan markkinoitu suurelle yleisölle julkisten tiedotusvälineiden kautta.

” Sitä ei tunneta, ja sit kun sä kerrot et sä olet käyny tämmösen hienon Laatutonnin, niin sun pitää kertoa, et mikä se on. Ja tää on niinku sellanen...joskus oon miettiny sitä, että Laatutonni pitäis näille firmojen sihteereille jotka ostaa palveluja, ja toimitusjohtajille, niin niille lanseerata paremmin, ehkä se jossain pääkaupunkiseudulla tunnetaan mutta meidän alueella se on hyvin..”

Ensimmäisenä vuonna koulutuksen jälkeen yritys sai julkisuutta paikallislehdistössä laatukoulutuksen myötä ja katsoi sen tuoneen asiakkaita.

” Se loi sellasta, käytän sanaa katu-uskottavuutta, kun lähdettiin neuvottelemaan jostakin paketoinnista ja muista niin sillä oli niinkun merkitystä.”

Alkuvaiheen lehtikirjoittelun jälkeen Laatutonnin merkitys on ollut vähäisempää ja yrittäjän Laatutonni -diplomi on koulutuksen jälkeen ollut paikallisen matkailutoimiston seinällä. Varsinaisen markkinointimateriaalin saaminen on yrittäjän mukaan myös ollut ongelmallista. Yrittäjä oli yhteistyökumppaniensa kanssa koettanut koulutuksen jälkeen hankkia ohjeita kotisivuille laitettavaa logoa varten, mutta mitään materiaalia ei saatu ja logo piti lopulta kopioida MEK:in kotisivuilta, jonka seurauksena lopputulos oli suttuinen. Yrittäjä ei ollut saanut myöskään muuta markkinointimateriaalia, jota olisi voinut hyödyntää liiketoiminnassaan, kuten esimerkiksi logoilla varustettuja ilmoituspohjia. Graafinen ohjeistus logon osalta oli myös jäänyt saamatta.

” Ja sit kun aattelee niinkun yrittäjää, olisi hirmu hieno homma että se sais niinkun ihan infokansion, että missä sitä (logoa) voi käyttää. Tai esimerkiks kun mä oon vienyt

paikallislehteen ilmoituksen et tervetuloa (tapahtumaan), oispa kiva että mulla ois valmis ilmoitus pohja, jossa näkyis Laatutonni -logo.”

Turvallisuus ja uskottavuus

Yrittäjä on kokenut ohjelmapalveluiden tuottajana turvallisuusosion puuttumisen Laatutonnista puutteena. Hän katsoo, että laatu järjestelmän uskottavuutta ja markkinointiarvoa voitaisiin huomattavasti parantaa sovittamalla järjestelmää yhteen joidenkin muiden kuluttajan kannalta merkittävien tahojen kanssa.

” Et semmoinen ois kova pahvi yrittäjän kannalta jos pystyis luomaan tämmösen Kuluttajaviraston ja MEKin yhteisen sertifi kaatin, joka sitte, vois sanoa asiakkaalle että hei, nyt on Kuluttajavirasto ja Vakuutusyhtiöiden keskusliitto hyväksyny meidät...Sillä ois niinkun painoarvo. Pelkästään Laatutonnilla ei oo mun mielestä painoarvo kovinkaan paljon.”

Henkilökohtaiselle jälkiseurannalle koulutuksen jälkeen olisi yrittäjän mielestä myös tarvetta. Kysyttäessä mielipidettä säännöllisen auditoinnin tai vastaavan säännöllisen laadun seurannan tarpeesta Laatuverkon lisäksi yrittäjä koki, että laatudiplomin myöntäminen määrääjäksi voisi parantaa diplomin uskottavuutta. ”Ikuinen” diplomi ja Laatuverkossa mukana pysyttelemine ei hänen mielestään ole palvelutason ylläpitämisen kannalta riittävä ja uskottava tae laadusta. Diplomiin pitäisi yrittäjän mukaan liittää voimassaoloaika, kuten esimerkiksi turvallisuusalan koulutuksissa yleisesti on tapana. Määräajan jälkeen edellytettäisiin täydennyskoulutusta, jolla diplomi voitaisiin saattaa ajan tasalle.

” Sä oot käyny sen neljä vuotta sitten ja jos et oo mitään sen eteen tehny ja maksat kiltisti sen vajaan kakssataa euroo vuodessa niin silloin kaikki on ok. Mut se ei kerro mitään, et onks se ok.”

Jonkinlainen innostavaan kouluttajaan verrattava, pienyrittäjän arjen ja alan hyvin tunteva sparraaja olisi yrittäjän näkemyksen mukaan hyvä lisä laadun tason ylläpitämiseen vaihtoehtona ulkopuoliselle auditoinnille, ja myös tärkeä tekijä yrittäjän motivaation kannalta.

Lisäkoulutusmahdollisuudet

Yrittäjä on saanut kutsuja Laatutonnin lisäkoulutuspäiville, mutta on kokenut koulutuspäivien toteutumisen pääkaupunkiseudulla itselleen hankalana. Ajan järjestäminen pääkaupunkiseudulle matkustamiseen vie hänen mukaansa pahimmassa tapauksessa kolme työpäivää, vaikkei itse koulutus kestäisi kuin päivän. Lisäksi ilmoitukset koulutuksista tulevat yrittäjän kokemuksen mukaan liian lyhyellä varoitusajalla eikä niihin löydy ilmoituksen saapumisen aikaan enää omasta kalenterista vapaata aikaa.

Kouluttajan ammattitaito

Yrittäjä katsoi kouluttajan vaikuttaneen merkittävästi siihen, että koulutuksesta elämään jääneet käytännöt, systemaattinen suunnittelu ja perehdytyskansion aktiivinen käyttö, tulivat osaksi yrityksen arkea. Kouluttajan käytännönläheinen ote ja kyky hyödyntää aiemmissa koulutusryhmissä syntyneitä kokemuksia ja esimerkkejä olivat tärkeitä tekijöitä ja vaikuttivat yrittäjän haluun omaksua käytännöt omaan yritykseensä.

Laatutonnista saatu hyöty yritykselle kokonaisuudessaan; tuotos-panos-suhde

Yrittäjä kokee Laatutonnista saamansa hyödyn keskittyvän niihin käytännön toimintatapoihin, joita koulutuksen jälkeen on toimintaan omaksuttu. Toinen merkittävä hyöty on yrittäjän mukaan ollut paikallislehtien kautta saatu julkisuus koulutuksen jälkeen, kun uusia Laatutonni -yrityksiä tuotiin useaan otteeseen lehdistössä esille.

Laadun kehittämiseen liittyvät toimet eivät vie yrittäjän näkemyksen mukaan ylimääräistä aikaa alkuvaiheen välillä tuskastuttavankin tarkan kirjaamisen muututtua rutiiniksi. Yrittäjä on motivoitunut kehittämistyöhön. Laatukoulutukseen ja laatuökalujen opettelemiseen panostettu aika on siten saanut vastinetta arkikäytänteiden muututtua suunnitelmallisemmiksi, kokonaisuuden selkiytyttyä ja verkoston toimijoiden yhteistyön vahvistuttua. Turvallisuuden seurantaan liittyvät asiakirjat työllistävät jonkin verran, ja ne yrittäjä kokee vahvasti osaksi laatua.

Laatuverkko on sen sijaan osoittautunut tuotos-panos-suhteen osalta negatiiviseksi, eikä yrittäjä katso saavansa siitä vuotuisen käyttömaksuun nähden riittävää hyötyä.

Yhteenveto Laatutonniin liittyvistä kehittämistoiveista

Laatuverkon osalta yrittäjä toivoisi erikoistumista, jonka kautta palautelomakkeita voitaisiin kehittää erilaisia yrittäjiä paremmin palvelemaan suuntaan. ”Oikeiden” olennaisten kysymysten esittäminen asiakkaalle on yrittäjän näkemyksen mukaan edellytys sille, että palaute palvelisi todella yrityksen kehittämistä. Samaan verkostoon kuuluvien yritysten palautteen keruun organisoiminen niin, ettei asiakkaan tarvitsisi vastata useisiin palautelomakkeisiin, on myös suuri haaste.

” Ei mun laatua paranna se, jos asiakkaat kirjottaa yleisesti siitä että onnistu aika kivasti. Mä vaan kattelen, et kyllä mä oon hyvä ja pyörittelen peukaloita ja tästä ilosta mun pitäis maksaa 200 euroa.

Turvallisuusnäkökulman liittäminen Laatutonniin on yrittäjän näkemyksen mukaan myös olennainen asia ohjelmapalveluyrittäjän kannalta ja nostaisi olennaisesti järjestelmän uskottavuutta niin kuluttajien kuin matkailualan toimijoidenkin piirissä. Laki ei yrittäjän mukaan velvoita tällä hetkellä ohjelmapalveluyrittäjiä suorittamaan mitään erityistä sertifikaattia, joten panostus kalliisiin laatujärjestelmiin ei ole yrittäjän kannalta erityisen motivoivaa, jollei panostuksesta voi olettaa saavansa selkeää hyötyä. Yrittäjä koki Laatutonnin kehittämisen kannalta hyödyllisenä vaihtoehtona jatkokoulutuspaketin, jossa laatu ja turvallisuus olisi nivottu tiivisti yhteen. Jatkokoulutuksiin olisi myös helpompi osallistua, jos ne järjestettäisiin lähialueella.

Henkilökohtainen ”sparraaja”, keskustelukumppani, jolla olisi toimialan ja pienyrittäjyyden asiantuntijuutta, voisi yrittäjän mukaan toimia hyvin yrityksen laatua ylläpitävänä ja yrittäjää motivoivana tekijänä. Laatuverkko ei yrittäjän näkemyksen mukaan puutteidensa vuoksi kerro välttämättä liiketoiminnan todellisesta laadusta paljoakaan.

6.2.2 Yrittäjä 2, ravitsemispalvelut

Alkuperäinen motiivi Laatutonni - koulutukseen lähtemiselle, kokemukset koulutuksesta

Yrittäjällä ei ollut erityisiä tavoitteita tai toiveita Laatutonni -koulutukseen lähtiessä. Houkuttimena toimi lähinnä matkailualan perustutkinnon suorittaminen samassa paketissa laatukoulutuksen kanssa sekä koulutuksen edullinen hinta. Tiedon koulutuksesta yrittäjä sai yhteistyökumppanilta, joka myös ”puhui ympäri ” ja sai yrittäjän lähtemään mukaan. Alun perin yrittäjä oli arvellut koulutuksen vaativan paljon aikaa ja epäröi siksi mukaan lähtemistä.

Kokemukset koulutuksesta olivat jossain määrin ristiriitaisia. Toisaalta yrittäjä koki koulutuksen hyvänä, toisaalta katsoi, että se oli mitoitettu selvästi isommille yrityksille. Hyvä kouluttaja oli kuitenkin saanut esimerkkien avulla muutettua näkökulmaa niin, että materiaali tuntui mielekkäältä myös pienyrittäjälle.

” ...et kaikki ne jutut oli niin byrokraattisia tai kaavamaisia, ellei se koulutuksen vetäjä olis ollu niin hyvä, niin se olis varmaan menny ihan, sanotaanko penkin alle.”

Koulutus toteutettiin ruotsinkielisenä, ja tämä oli aiheuttanut yrittäjän mukaan joitakin ongelmia koulutusmateriaalien suhteen. Materiaali tuli kolmena versiona koulutuksen kuluessa, ja ensimmäinen ruotsikielinen Laatutonni -työkirjaversio oli ollut sisällöltään varsin vajavainen. Viimeinen versio oli saatu käyttöön koulutuksen päättyessä. Yrittäjä ja muut koulutukseen osallistuneet olivat antaneet puutteista myös palautetta.

” ...jos se suomenkielinen laatumappi, jos siinä on 200 sivua niin siinä ensimmäisessä, joka tuli ruotsinkielellä oli 50 sivuu...Niin täytyy ymmärtää, et niitä ei voi verrata saman päivänä keskenään.”

Laatuverkkoa oli käsitelty koulutuksen aikana yrittäjän mukaan noin kolme tuntia yhteisen koulutuspäivän yhteydessä. Tämä oli yrittäjän mielestä liian vähän, ja hän olisi kaivanut koulutuksessa aiheen syvällisempää käsittelyä. Ohjelman opettelu jäi siten varsin yleiselle tasolle. Yrityksille laadittiin koulutuksessa räätälöityjä kysymyksiä, jotka eivät olleet kuitenkaan jostain syystä tallentuneet ohjelmaan eikä

yrittäjä saanut niitä omilla tunnuksillaan käyttöön Laatuverkossa. Asia jäi selvittämättä, koska yrittäjä ei halunnut nostaa asiaa esille uudestaan. Yrittäjä koki myös, että koulutuksen läpiviemistä oli leimannut kiire saada kaikki asiat käsiteltyä. Yrityskohtaiset, itsearviointiin liittyvät tapaamiset koulutuksen alussa ja lopussa yrittäjä oli kokenut hyödyllisinä.

Mikä on muuttunut, missä Laatu-tonni näkyy ja vaikuttaa?

Yrittäjä koki Laatu-tonni -koulutuksen muuttaneen lähinnä tapaa ajatella asioita. Tietoisuus erilaisista toimintamahdollisuuksista oli kasvanut ja yrityksen rutiineja tarkastelee tietoisemmin pohtien niille myös mahdollisia vaihtoehtoja. Koulutus toi mukanaan myös uusia ideoita esimerkiksi uudenlaisten markkinointimahdollisuuksien suhteen.

Konkreettisenä toimintatapana koulutuksen jälkeen on jäänyt elämään ajankäytön suunnittelutyökalu, jota yrittäjä toteuttaa Excel-taulukon luodun pohjan avulla. Toimintamalli on Laatu-tonni -työkirjassa nimeltään Vuosikello. Yrittäjä kirjaa taulukkoon tietyt tehtävät, jotka vuoden mittaan on hoidettava tietyinä aikana ja pyrkii säännöllisesti seuraamaan ja täyttämään taulukkoa toteutuneiden asioiden osalta. Yrittäjä on kokenut systemaattisen töiden kirjaamisen helpottaneen ajan käytön suunnittelua.

” ...mä olen tehny mulle itselleni sellasen excel-taulukon, missä mä olen suunnitellu, että mitä mun pitää millonkin, ihan kaikenlaista. Ja sitten mä laitan ylös mitä mä oon tehny, ja kauanko oon tehny ja sit mä tietenkä nään siitä mitä on jääny tekemättä...”

Laatu-tonni on myös motivoinut palautteen keräämiseen asiakkailta, ja yrittäjä oli kesäsesongin aikana jakanut kyselylomakkeita ryhmille aktiivisesti. Hän oli kokenut mielenkiintoisena palautteiden lukemisen heti tilaisuuksien jälkeen vaikka epäili, että pienissä ryhmissä ei välttämättä uskalleta antaa negatiivista palautetta paikan päällä, koska lomakkeet ovat helposti yhdistettävissä tiettyihin henkilöihin. Laatuverkkoon yrittäjä ei ollut saanut kovinkaan paljon palautetta, osittain, koska ei ollut alkukesästä kerännyt palautetta vielä kovin systemaattisesti.

Mitään suuria muutoksia Laatu-tonni ei toimintatapoihin ole yrittäjän kokemuksen mukaan ollut tuonut, koska käytäntöjä ei ollut tarvetta erityisesti muuttaa. Osaan koulutusryhmässä mukana olleista yrittäjistä on säilynyt kontakti ja yrittäjien kesken tehdään pientä yhteistyötä.

Mikä toimii, mikä ei – ja miksi? Kriittiset kohdat laatu-järjestelmän käytössä

Laatuverkko ja laadun tason seuranta

Liian yleisluontoiseksi jäänyt Laatuverkko -koulutus on leimannut yrittäjän kokemuksia Laatuverkosta ja sitä kautta koko laatu-järjestelmästä, eikä hän ollut vielä haastatteluhetkellä osannut tehdä päätöstä siitä, hakeeko diplomia ja liittykö Laatuverkkoon. Laatuverkko -koulutus toteutettiin kyseisen ryhmän kohdalla myöhään syksyllä, eikä yrittäjää hyödyttänyt ottaa järjestelmää koekäyttöön, ennen kuin sesonki keväällä alkoi. Tällöin koulutuksesta oli kulunut aikaa jo useita kuukausia ja asiat olivat osittain unohtuneet. Yrittäjä koki, että jonkinlainen henkilökohtainen yhteydenotto koulutuksen jälkeen olisi auttanut Laatuverkon käytön opettelussa. Nykyisessä järjestelmässä avun etsiminen jää yrittäjän itsensä varaan ja yrittäjä koki, että kynnys avun pyytämiseen on suuri, jos ongelmissa pitää aina ottaa yhteyttä Haaga Tutkimukseen.

”...niillä ei voi olla niin huonoja tietojärjestelmiä, että ne ei pystyis sieltä joka päivä ajamaan uusia käyttäjiä ja sit jotenkin heihin ottaa, lähestyä, et hei onko teillä kysymyksiä ja onko kaikki toiminu ja muistatko...ja vähän tällasta...vaikka se nyt ois sähköpostilla, mut vähän sellasta vierihitoa, se ois minusta ehkä ihan paikallaan.”

Koulutusta leimanneen kiireen tuntu lisäsi vaikutelmaa siitä, että yrittäjät jätetään omana onnensa nojaan koulutuksen päätteeksi. Laatuverkon rooli keskeisenä palautteen keruujärjestelmänä ja laadun ylläpitäjänä jää yrittäjän näkemyksen mukaan heikoille kantimille, jos Laatuverkon käytön opettamiseen ei panosteta riittävästi.

”...mä luulen, et on monta sellasta, jotka tän kolmen kuukauden jälkeen miettii mitä ne tekee, et mitä hyötyä mulle on siitä (Laatuverkosta) ja miten mä osaan käyttää sitä tarpeeks hyvin, koska kaikki ei oo niin näppäriä tietokoneen kanssa. Niin se voi olla kynnys joillekin, et ne ei ota sitä käyttöön, ja sehän ei ole tarkoitus.”

Yrittäjä ei ollut myöskään vakuuttunut Laatuverkon käytön kokonaishyödyistä laadun seurannassa, ja koki olevan pitkälti yrittäjän itsensä varassa miten Laatuverkkoa lopulta hyödynnetään tai pystytään hyödyntämään. Henkilökohtainen tuki saattaisi yrittäjän mukaan toimia parempana tukena kehittämistyössä. Toisen henkilön kanssa asioiden pohtiminen ääneen ylläpitäisi motivaatiota ja laatua mahdollisesti paremmin, ja itsearviointipäivän kaltainen säännöllinen palaveri muutaman vuoden välein voisi toimia auditointina.

Koulutusjärjestelmän sopivuus pienyrittäjälle

Yrittäjä koki koulutuksen pienelle yritykselle liian kaavamaisena ja byrokrattisena. Hän koki, että järjestelmä sinänsä voisi sopia pienille ja suurille yrityksille yhtä hyvin, mutta erikokoisilla yrityksillä pitäisi olla mahdollisuus suorittaa koulutus esimerkiksi eri tasoille sovitettuna.

”...kaikki kysymykset ja tällaiset mitä pitää miettiä niin niitä tehdään eri tavalla jos sä oot yksin tai sulla on sata työntekijää. Se byrokratia on hieman toinen.”

Yrittäjä oli kokenut toisinaan myös turhauttavana kirjata ylös tiettyjä asioita, joita koulutuksessa kehoitettiin laittamaan paperille. Tiettyjen asioiden kirjaaminen paperille ylös vain itseä varten siksi, että ”pitää kirjata”, tuntui väkinäiseltä, kun tehtävät oli suunnattu useamman hengen yrityksille.

Lisäkoulutusmahdollisuudet

Mahdollisuus osallistua yhteisiin lisäkoulutustilaisuuksiin Helsingissä ei ollut innostanut yrittäjää osallistumaan. Hän koki mielekkäämpänä ajatuksen paikallisesti järjestettävistä koulutuksista, joissa alueen Laatu-tonni -yrittäjät voisivat kokoontua pienemmissä ryhmissä. Tämä madaltaisi yrittäjän mukaan myös kynnystä olla yhteydessä muihin yrittäjiin ja kysyä neuvoa ongelmatilanteessa. Tässä näkemyksessä toistui yrittäjän kokemus henkilökohtaisemman tuen tarpeesta.

”...vähän pienemmissä ryhmissä, et en mä nyt tiedä, jos Helsingissä on jotain koulutusta missä on sata henkilö...niin se ei ehkä ole niin houkuttelevaa.”

Kouluttajan ammattitaito

Kouluttajalla oli ollut yrittäjän mukaan merkittävä rooli laatukoulutuksen onnistumisen kannalta. Yrittäjä koki vahvasti, että koulutus olisi ollut jokseenkin hyödytön, jos kouluttaja ei olisi osannut soveltaa koulutusmateriaalin tehtäviä pienyrityksen toimintamalleihin sopiviksi.

Laatutonnista saatu hyöty yritykselle kokonaisuudessaan; tuotos-panos-suhde

Ajankäytön suunnittelutyökalun käyttöönotto oli konkreettisin muutos, joka oli hyödyttänyt yrittäjää Laatutonni -koulutuksen jälkeen. Myös asioiden uudenlainen tarkastelu oli herättänyt pohtimaan toimintatapoja uudella tavalla, vaikkakaan suuriin muutoksiin yrittäjä ei ollut toiminnassaan nähnyt tarvetta.

Yrittäjä ei ole kokenut Laatutonnin olevan asiakkaille merkityksellinen tekijä tuotetta markkinoidessa. Yksityisasiakkaat eivät yrittäjän kokemuksen mukaan ole kiinnostuneita laatujärjestelmästä. Yrityisasiakkaat yrittäjä kokee laatutietoisempina, mutta on kokenut kuitenkin asiakkaiden toisilleen kertoman hyvän palautteen ja ”kanta-asiakkuuksien” syntymisen parhaimpina merkkeinä laadusta. Tässä mielessä, markkinoinnin ja myynnin kannalta yrittäjä ei ole ainakaan toistaiseksi nähnyt Laatutonnista olevan hyötyä. Mahdollisuus päästä mukaan MEKin markkinointikampanjoihin systemaattisen laadun kehittämistyön osoittamisen kautta on yrittäjän näkemyksen mukaan se mahdollisuus, joka Laatutonnissa saattaisi houkuttaa. Tällaisia suunnitelmia tai tarpeita yrittäjällä ei kuitenkaan konkreettisesti vielä ollut.

Laatuverkosta saatava hyöty oli yrittäjän kannalta suurin kysymysmerkki. Yrittäjä koki palautejärjestelmän oppimisen jääneen vajavaiseksi ja epäili Laatutonnista saatavaa hyötyä, jos sen olennainen osa, Laatuverkko ei palvele käyttäjää hyvin.

”...no, se kolme kuukautta, sehän nyt on ilmasta, mut kuitenkin niin, et jos hirveen monta jää pois sen jälkeen niin sit se asia ei ole hyvä.”

Kokonaisuudessaan yrittäjä oli epävarma Laatutonnin tuomista hyödyistä, eikä ollut sen vuoksi vielä tehnyt ratkaisua diplomin hakemisesta ja Laatuverkkoon liittymisestä. Koulutus itsessään ei ollut vaatinut juurikaan taloudellista panostusta, joskin yrittäjä koki, että suurempi taloudellinen panostus olisi luultavasti herättänyt ryhmässä negatiivisia reaktioita koulutusmateriaalin puutteellisuuden vuoksi.

” Mä en tiedä, sen diplomin suhteen mä en oo allekirjottanu sitä sopimusta vielä jatkosta, mut se on nyt tässä...mä vähän harkitsen asiaa vielä, varmaan ihan tässä lähipäivinä joudun sen päätöksen tekemään...Mä en vielä tiedä, tai osaa itse päättää, että hyödyt tai haitat...”

Yhteenveto Laatutonniin liittyvistä kehittämistoiveista

Yrittäjä koki Laatutonni soveltuvuuden pienyrityksille jossain määrin ongelmallisena koulutusmateriaalin osalta ja totesi, että koulutuksen jakaminen kahteen eri tasoon helpottaisi asioiden omaksumista. Eri tason koulutus voisi olla esimerkiksi yrityksille, joissa työskentelee alle viisi henkilöä ja vastaavasti sovellettu oma koulutus yli viisi henkilöä työllistäville yrityksille.

Mahdollisuus henkilökohtaisempaan tukeen ongelmatilanteissa saattaisi vahvistaa yrittäjän näkemyksen mukaan yritysten mukana pysymistä Laatuverkossa. Henkilökohtainen itsearviointipäivä säännöllisesti pitäisi myös laatua ja motivaatiota yllä kenties paremmin, kuin Laatuverkko. Mahdollisuus kokoontua omalla alueella muiden Laatutonni -yritysten kanssa olisi yrittäjän mukaan mielekkäämpi tapa osallistua lisäkoulutuksiin ja tutustuminen muihin Laatutonni -yrityksiin antaisi samalla mahdollisuuden vertaistukeen.

6.2.3 Yrittäjä 3, majoituspalvelut

Alkuperäinen motiivi Laatutonni - koulutukseen lähtemiselle, kokemukset koulutuksesta

Yrittäjä oli hakenut jo aiemmin mahdollisuutta suorittaa Laatutonnin, mutta tuolloin suunnitteilla ollut koulutus oli peruuntunut. Alueella toteutetun matkailualan hankkeen kautta tarjoutui uusi mahdollisuus koulutukselle, johon lähti useita alueen

pienyrittäjää mukaan. Koulutus sisälsi matkailualan perustutkinnon ja Laatutonnin. Yrittäjä oli erittäin motivoitunut koulutuksen suhteen, ja odotti siltä muun muassa perustietoa matkailun toimialasta oman matkailualan osaamisen kehittämiseksi. Yrittäjällä ei ollut aiempaa kaupallista tai matkailualan koulutusta, joten kaikki liiketoiminnan ja laadun kehittämiseen liittyvä kiinnosti häntä.

Koulutus vastasi kokonaisuudessaan odotuksia erittäin hyvin. Yrittäjä koki käsitellyt aiheet mielenkiintoisina, ja annetut tehtävät tuntuivat mielekkäiltä, kun ne saattoi tehdä konkreettisesti omaan yritykseen. Kouluttajien asiantuntemukseen yrittäjä oli erittäin tyytyväinen ja piti koulutuksen tasoa hyvänä. Yrittäjä oli tyytyväinen myös ryhmässä käytyjen keskustelujen antiin, ja katsoi kokemusten vaihtamisen muiden yrittäjien kanssa olleen puolet koulutuksen hyödystä. Hän katsoi oppineensa paljon kokeneempien yrittäjien kokemuksista koulutuksen aikana.

” Parasta siellä oli se, että meitä oli siellä 15 yrittäjää keskustelemassa niistä asioista....Niillä muilla oli tosi paljon kokemusta ja mulla ei yhtään. Et mä sain tosi paljon siitä. ”

Joissain kohdin koulutusmateriaali oli tuntunut tuskastuttavalta, ja yrittäjä oli kokenut Laatutonni -työkirjan olevan suuremmille yrityksille suunniteltu, vaikka kouluttajat olivat vakuuttaneet sen soveltuvan yhtä hyvin pienelle yritykselle. Tehtävät esitettiin työkirjassa yrittäjän kokemuksen mukaan monimutkaisesti ja siitä näkökulmasta, että yrityksessä olisi pitänyt olla useita työntekijöitä, jotta ne olisivat tuntuneet mielekkäiltä. Oli tuntunut vaikealta poimia materiaalista se, mikä omaa yritystä oikeasti kosketti.

” Et sen pitäis olla niin kun eka sivu niin yksinkertanen, että siinä ois ihan rautalangasta väännettynä se asia ja sen ydin. Ja sit sun ei tarvii kääntää sivua jos sulla ei oo muita työntekijöitä. Jos sulla on, niin sä meet sitä lukua teenpäin. Ja sit se seuraava luku, taas se palikkateksti siinä, ja...et jos se ois tälleen rakennettu niin se ois tosi hyvä se kansio. Mut se vastenmielisyys tulee heti, kun ruvetaan puhumaan uusista työntekijöistä ja organisaatiosta.”

Laatuverkon opettelu osoittautui myös ongelmalliseksi koulutuksessa, ja yrittäjä oli kokenut sen käytön hankalana ja koulutuksen myös jossain määrin riittämättömänä tältä osin. Laatuverkko oli koettu myös koko ryhmässä yleisesti erittäin vaikeana ja

monimutkaisena pienyrittäjän käyttötarpeita ajatellen. Yrittäjä arveli riittämättömän koulutuksen vaikuttaneen siihen, että ryhmän muut jäsenet hylkäsivät ohjelman kokeilun lähes alkuunsa. Yrittäjä oli kuitenkin ollut motivoitunut ottamaan ohjelman käyttöönsä, koska halusi uutena yrittäjänä mahdollisuuden verrata toimintansa tasoa muihin toimialan yrityksiin.

” ...ainoo, mitä mä oon niinku hakenu siitä, mä oon hakenu sitä että mä pystyn vertaamaan itseäni muihin (maakunnan yrittäjiin), muihin suomalaisiin, onko meillä siistimpää kuin Lapissa, onko meillä viihtyisämpää, onko meillä ammattitaitoisempaa...”

Koulutuksen päätteeksi hankkeen kautta oli mahdollistunut myös pääsy Maakuntien Parhaisiin siihen liittyvien lisätehtävien ja auditoinnin kautta. Yrittäjä oli tässä yhteydessä hakenut ja saanut Maakuntien Parhaat -laatumerkin ja liittynyt Laatuverkkoon. Laatutonni -diplomin haku kuitenkin viivästyi väärinkäsityksen vuoksi. Haaga Tutkimuksesta oli lähetetty koulutukseen osallistuneille sähköpostitse Laatuverkon koekäytön jälkeen tieto, että ohjelman käyttöoikeuden saa lunastaa. Yrittäjä oli kuitenkin jäänyt jostain syystä sähköpostilistalta pois, eikä hän saanut kyseistä ilmoitusta. Laatuverkko suljettiin hänen osaltaan ilman erillistä ilmoitusta ja sekaannuksen vuoksi diplomin hakutilaisuus meni ohi. Yrittäjä oli tuolloin käyttänyt Laatuverkkoa aktiivisesti, oli innostunut ohjelmasta ja arveli, että olisi ilman muuta hakenut diplomia siinä vaiheessa. Hän koki tapahtuneen kuitenkin huonona laatuna järjestelmän koordinoitaholta.

”...Et sillee jos sanotaan, että se on laadukasta, niin kaikki sellaset töppäykset, niin aattelee et voi vitsi haluunks mä sittenkään sinne...Eli jos se toimii jatkossakin tolleen. Et kyll mulla varmaan ois se diplomi jos se ois menny sillee ku se olis kuulunukin. ”

Yrittäjä koki jossain määrin, että ratkaisu laatujärjestelmään liittymisestä jäi koulutuksen jälkeen liiaksi yrittäjien itsensä varaan, eikä päätöksiin mitenkään erityisesti kannustettu. Hän arveli tämän vaikuttaneen siihen, että moni jätti lopulta laatumerkin kokonaan hankkimatta, kummankin laatujärjestelmän osalta.

Mikä on muuttunut, missä Laatu-tonni näkyy ja vaikuttaa?

Yrittäjä koki saaneensa Laatu-tonnista paljon eväitä arkiseen työhönsä. Vuosikello kohosi kaikkein tärkeimmäksi kokonaisuuden hallinnan välineeksi, joka oli jäänyt aktiiviseen käyttöön. Yrittäjä koki, että koko Laatu-tonnin olennainen sisältö on tullut tiivistetyksi hyödynnetyksi vuosikellon kautta. Vuosikellosta on tullut työkalu, jonka avulla yrittäjä suunnittelee systemaattisesti vuoden ympäri kuhunkin kuukauteen kuuluvat työt. Hän katsoo sen vaikuttavan vahvasti ajan käytön hallintaan ja yritystoiminnan laatuun. Asiat tulevat hoidetuiksi ajallaan ja suunnitelmallisuus karsii harkitsemattomia ratkaisuja.

”Ennen mulla ei ollu mitään. Et siinä vaiheessa kun joku kysy, niin mun oli sitten tehtävä äkkiä jotain sen asian eteen. Tosi suunnittelematonta ja päätöntä.”...Turvallisuussuunnitelma on päivitettävä helmikuussa, mä teen sen silloin, mä kierrän joka ikisen huushollin palovarottimet läpi, vaihdan patterit, sit se on tehty. Tarkastan portaat, hätäpoistumistiet ja sit se on siinä...Jos niitä ei olis kirjattu sinne niin niitä ei tulis tehtyä. Se on mulla jääny elämään tästä Laatu-tonnista ja se on niinku tosi hyvä. Ja se sisältää tän kaikki, koko kansion jutut.”

Yrittäjä oli hyödyntänyt cd-levyllä olevia työpohjia ja täyttänyt niihin koulutuksen aikana osioita oman yrityksensä osalta. Hän oli koonnut tulostetuista työpohjista itselleen oman laatu-kansion, joka oli käytössä manuaalisena apuvälineenä arkisissa toimissa. Tällä tavoin Laatu-tonni -työkirjan sisältö oli tullut konkreettisesti hyödynnettyä ja yrittäjä oli saanut sieltä käyttöön kaiken tällä hetkellä tarvitsemansa.

Perehdytyskansio oli yksi konkreettinen väline, joka oli laadittu Laatu-tonnin myötä ja sen vuosittainen päivittäminen oli tullut osaksi vuosikellon kiertoa. Koulutuksessa oli puhuttu varamiesjärjestelmän luomisesta ja yrittäjä oli myös luonut itselleen sellaisen. Perehdytyskansioon oli koottu kaikki olennainen tieto varamiehiä varten vara-avaimista ja sähköhuollon yhteystiedoista alkaen, että toiminta ei kaatuisi esimerkiksi yrittäjän sairastumiseen. Laatu-verkkoa yrittäjä totesi käyttävänsä jonkin verran, mutta lähinnä vain asiakastyytyväisyyskysely-osiota.

Laatu-tonnin vaikutusta yrityksen liikevaihtoon tai muihin tunnuslukuihin yrittäjä ei osannut arvioida, mutta arveli, että vuosikellon ja siihen liittyvien liiketoiminnan

hallintaan liittyvien rutiinien kautta omaksuttu suunnitelmallisuus on saattanut parantaa kannattavuutta tuomalla säästöjä muun muassa markkinointikuluissa. Markkinointikulut arvioidaan vuosikellon mukaan budjettiin, mikä estää yrittäjän mukaan harkitsemattomien markkinointipäätösten tekemisen vuoden mittaan. Keskusteltaessa yrityksessä viime vuosina tehdyistä liiketoimintaa huomattavasti kasvattaneista investoinneista yrittäjä totesi, että asiaa nyt pohtiessa hän arvelee myös investointipäätösten teon olleen helpompaa, kun asiat ovat olleet laatujärjestelmän myötä kunnossa.

”...onhan se tehny järjestelmällisemmäks tätä meidän touhua, et sitä on voinu niinkun luottavaisemmin ajatella sitä... Et jos tää ois ollu semmonen epämääräinen vellova suo, jossa mä olisin miettiny että pärjäänkö mä ja pystynkö mä ja osaanko mä kaiken, niin kyllä se kynnys laajentamiseen olis ollu isompi.”

Yrittäjä oli ehtinyt kokeilla matkailuyrittäjyyttä noin kaksi vuotta ennen Laatutonni -koulutuksen alkamista, ja saattoi siten vertailla selkeästi mitä uutta koulutus oli kaiken kaikkiaan toimintaan tuonut. Yrittäjä arveli, että käytänteiden jäämiseen oli vaikuttanut vahvasti omassa luonteessa olevan halu tehdä asiat hyvin ja kunnolla loppuun. Lisäksi hän arveli, että ajankohta koulutukselle oli ollut hänen kohdallaan oivallinen – takana oli jonkin verran yrittäjyyttä, joten uusia asioita saattoi peilata jo käynnistyneeseen yritystoimintaan ja toiminnassa esiin tulleet ongelmat saivat siten suoraan vastuksia koulutuksesta. Hän arveli, että aivan uutena yrittäjänä koulutuksessa opitut asiat olisivat jääneet irrallisiksi arjesta – toisaalta hän arveli että 20 vuoden alalla olemisen jälkeen hän ei ehkä olisi enää halunnut ottaa uutta vastaan.

Mikä toimii, mikä ei – ja miksi? Kriittiset kohdat laatujärjestelmän käytössä

Markkinointi

Yritys oli hankkinut Maakuntien Parhaat –laatumerkin Laatutonni -koulutuksen jälkeen hyödyntäen samaa laatukoulutusta lisätehtävillä ja auditoinnilla täydennettynä. Samassa yhteydessä mökit oli MALO-luokiteltu, koska Maakuntien Parhaat vaatii kyseisen luokituksen käyttöä. Useat muutkin yritykset ryhmästä olivat valinneet Maakuntien Parhaat -merkin, vaikka merkin saaminen oli ollut yrittäjän kokemuksen mukaan vaikeampaa kuin Laatutonnin suorittaminen, eikä siitä oltu koulutuksen

yhteydessä puhuttu sanaakaan. Merkki oli koettu ryhmässä kuitenkin arvokkaana ja hyötynä oli nähty myös mahdollisuus näkyä Maakuntien Parhaiden sivuilla. Yrittäjä kertoi voivansa seurata, että kyseisten sivujen kautta tulee kävijöitä myös heidän kotisivuilleen. Hän totesi myös kuulleen useilta asiakkailta heidän löytäneen yrityksen juuri Maakuntien Parhaiden kotisivujen kautta. Yrittäjä koki Maakuntien Parhaat – nimen parempana ja houkuttelevampana kuin Laatutonnin ja arveli, ettei saisi Laatutonnista vastaavaa markkinointihyötyä, vaikka hankkisi diplomin. Yrittäjä totesi myös, että asiakkaat eivät ole erityisesti kysyneet laatujärjestelmästä eikä sen tunnu olevan heille siten merkityksellinen.

Lisäkoulutusmahdollisuudet

Yrittäjä oli saanut kutsuja erilaisiin koulutustilaisuuksiin, mutta piti pitkää välimatkaa esteenä koulutuksiin osallistumiselle. Tarjotut koulutukset olisivat toteutuneet Helsingissä, Oulussa tai Rovaniemellä.

”Siis mä en kerta kaikkiaan voi kyllä kesken arjen lähtee jonnekin satojen kilometreihin päähän.”

Yrittäjä koki, että lähikaupungeissa järjestettävät koulutukset olisivat houkuttelevampia, joskin tilaisuuksissa pitäisi olla kunnollinen aihe, hyviä luennoitsijoita ja ”asiaa”.

”...mä en välttämättä halua lähtee juhlimaan, et nyt on viissataa saanu Laatutonni - diplomin, et se ei kiinnosta mua pätkääkään.”

Kouluttajien ammattitaito ja ryhmä tuki

Kouluttajien merkitys oli ollut suuri koulutuksen onnistumisen ja yrittäjän omien tavoitteiden kannalta. Yrittäjä arvosti kouluttajien asiantuntemusta ja koki oppineensa paljon. Kouluttajien teoreettisia tietoja olivat sopivasti täydentäneet muiden ryhmäläisten käytännön kokemukset, joista oli myös ollut erittäin paljon hyötyä aloittelevalle yrittäjälle. Yhteys useisiin ryhmän jäseniin oli säilynyt myös koulutuksen jälkeen, ja yrittäjille oli tullut tapa käydä yhdessä erilaisissa alan tapahtumissa. He olivat myös ottaneet tavaksi tukeutua toisiinsa tarpeen tullen työhön liittyvissä ongelmatilanteissa, vaikka olivat kilpailijoita keskenään. Laatutonnin osalta

kokemuksia ei ollut vaihdettu, koska kukaan muu ryhmästä ei ottanut Laatu-tonnia ja Laatuverkkoa käyttöön.

Laatuverkko

Yrittäjä oli maksanut Laatuverkon käyttömaksun vuoden 2006 osalta ja käyttänyt järjestelmästä lähinnä asiakaspalautekysely-osiota. Hän koki ohjelman olevan vajaakäytöllä itsellään, ja oli alkanut pohtia sen tarpeellisuutta ja sitä kautta myös Laatu-tonni -diplomin lunastamisen tarpeellisuutta. Alun perin hän oli etsinyt Laatuverkosta itselleen vertailupohjaa muihin alan yrityksiin, ja kerännyt koulutuksen aikana puolen vuoden ajan aktiivisesti palautetta järjestelmään pyytämällä kaikkia asiakkaita täyttämään paikan päällä lomakkeen. Palautteita kertyi toista sataa ja tulosten perusteella yrittäjä koki saaneensa itselleen vahvistusta siihen, että yrityksen laatu oli kohdallaan ja liiketoimintaa kehitettiin oikeaan suuntaan. Kouluttajilta yrittäjä oli saanut jossain määrin negatiivista palautetta kyselylomakkeiden aktiivisesta jakamisesta.

” ...ne sano tosi tylysti, ne opettajat, että et sä voi näihin tuudittautua ja mitä sä nyt näitä yleensäkin kyselit asiakkailta...että kun ei ne välttämättä aina siinä suoraan sano. No, eihän se oo mun ainoa palaute, mähän nään sen jo asiakkaan ilmeestä, kun ne tulee sisälle tänne ja mitä ne keskustelee tässä ja sit kun ne lähtee, ne soittaa mulle ja mä kysyn, että no, mitä palautetta et oliko kaikki hyvin. Ja siinä on monta muuta asiaa, tuleeko ne takasin vai ei, kaikkihan on palautetta.”

Yrittäjä pyytää lähteviä asiakkaita aina soittamaan lähdettyään ja on kokenut sen hyvänä tapana kerätä palautetta. Usein puhelun aikana tehdään myös jo varaus seuraavaa lomaa varten, joten puhelu toimii myös tehokkaana myyntikanavana. Yrittäjällä on käytössään vihko, johon hän kerää kaikki eri mökeistä annetut palautteet ja myös reagoi palautteisiin, jos esimerkiksi riittävän moni asiakas kaipaa mökin varusteluun jotakin lisäystä. Tämä järjestelmä toimii hyvin palautteen keruussa ja yrittäjä oli alkanut pohtia tarvitseeko enää itselleen ”uskonvahvistusta” Laatuverkon palautteista.

Laatuverkon palautejärjestelmässä oli ilmennyt käyttövaiheessa joitakin virheitä, kuten häiritsevä kirjoitusvirhe palautelomakkeen lähettämisen jälkeen avautuvasta tekstistä.

” ...sit kun asiakas vastaa asiakastytyväisyyskyselyyn, niin sille sanotaan, mitä se oli, ihan korni kirjoitusvirhe, ei kiitetty ollenkaan ja sitte siellä oli joku kirjoitusvirhe, et kun sä klikkasit” lähetä” niin ruudulle tuli kaks sanaa joista toinen oli viel väärin. ”

Lisäksi asiakastytyväisyyskyselylomakkeiden tulostuksessa oli tullut esiin ongelma, jonka vuoksi lomake tulostui pienellä fontilla paperin yläreunaan. Yrittäjä oli huomauttanut kouluttajille ongelmien vievän yritysten laatua taaksepäin. Epäkohdat oli yrittäjän niistä huomautettua korjattu, joskin korjaamiseen meni aikaa. Kokemuksesta oli välittynyt yrittäjälle vaikutelma, että järjestelmä on kankea ja sen omassa laadussa on parantamisen varaa.

Yrittäjä koki palautteen keruun tärkeänä kehittämisen kannalta, mutta totesi, että keruutapa voisi olla jatkossa myös jokin muu kuin Laatuverkko. Hän koki Laatuverkon käytettävyydeltään vaikeaselkoiseksi ja katsoi, että suuri osa ohjelmasta jäi hyödyntämättä sen monimutkaisuuden ja epäselvyyden vuoksi.

” Mun mielestä se on rakennettu väärin se ohjelma. Sen pitäis olla niin, että sitä vois käyttää hyvin yksinkertasesa et siin ois hyvin yksinkertaset ne valikot eikä sitä hirveetä ritirimpsuu siellä vasemmalla. Ja sit jos sä haluisit mennä syvemmälle, niin sä menisit ja avaisit jotakin lisää.”

Yrittäjä arveli, että Laatuverkkoa olisi pitänyt koulutuksessa käsitellä enemmän, jotta sen mahdollisuudet ja käytön hyöty olisivat kaikilta osin avautuneet paremmin.

Yrittäjän motivaatio ja elämäntilanne

Yrittäjän koki omalla motivaatiollaan olleen suuren merkityksen laatujärjestelmän käytänteiden omaksumisen kannalta. Hän oli innostunut mahdollisuudesta oppia uutta itselleen vieraasta alasta, ja koki saaneensa koulutuksesta paljon uutta, hyödyllistä tietoa, jota hän pääsi myös heti soveltamaan käytäntöön. Hän koki myös olevansa perusteellinen luonne, joka haluaa tehdä asiat kunnolla. Nämä tekijät olivat hänen näkemyksensä mukaan myös edesauttaneet sitä, että koulutuksessa opittu oli siirtynyt käytäntöön varsin hyvin.

Yrittäjä oli kokenut koulutuksen myös henkireikänä ja tervetulleena mahdollisuutena kehittää itseään. Laatu-tonni -koulutus oli myös innostanut yrittäjää kouluttautumaan

lisää, ja hän suorittikin parhailaan yrittäjyyteen liittyvää koulutusta alueen ammattikorkeakoulussa.

” Et mä aattelin et täähän oli hauskaa, mukavaa ja hyödyllistä, et mitäs sitten?”

Laadun seuranta

Yrittäjä totesi laatujärjestelmän käyttäjän olevan työssään melko yksin, ja totesi, että ongelmien ilmaantuessa tulee harvoin lähetettyä spontaanisti sähköpostia järjestelmää ylläpitäviin tahoihin. Hän arveli, että ulkopuolinen, henkilökohtainen tuki auttaisi pysymään mukana esimerkiksi Laatuverkossa paremmin, koska pienyrittäjän on usein huolehdittavanaan ”tuhat muutakin asiaa”. Hän näki kuitenkin, että kontrolloivan tahon pitäisi olla sellainen, joka otetaan positiivisesti vastaan. Laadun tason ”tarkastaminen” ei välttämättä ole yrittäjästä mielekäästä.

Vuosittain Laatuverkon kautta tehtävä itsearviointi on tällä hetkellä Laatutonnessa yksi laadun tason mittari. Yrittäjä totesi, että sen voi kuitenkin periaatteessa täyttää miten haluaa ja kiertää siten vastuuta. Yrittäjän omalla kohdalla itsearviointi oli toiminut hyvin, koska hän oli ollut koulutuksen jälkeen erittäin motivoitunut laatujärjestelmän käyttöön kokonaisuudessaan.

Laatutonniista saatu hyöty yritykselle kokonaisuudessaan; tuotos-panos-suhde

Yrittäjä totesi laatujärjestelmän käytön tuoneen selkeää hyötyä yrityksen arkipäivään asioiden systemaattisen suunnittelun myötä. Aikaa tuntui olevan enemmän ja se tuli käytettyä paremmin, kun asiat oli huolellisesti suunniteltu etukäteen. Tässä mielessä koulutukseen panostetulle ajalle ja laatujärjestelmän aktiiviselle käytölle oli täysin saatu vastinetta.

Sen sijaan Laatuverkkoon sijoitetulle kolmensadan euron vuosimaksulle yrittäjä ei katsonut saavansa vastinetta tällä hetkellä.

” ...tai sit mun pitäis keksiä siitä Laatuverkosta käyttööni jotain muuta, mikä sais mut taas niinku...motivoitumaan siihen.”

Palautetta hän arveli voivansa jatkossa kerätä ilman Laatuverkkoakin tarvittaessa, ja katsoi ainoan Laatuverkon mukana menetettävän hyödyn olevan vertailumahdollisuuden menettämisen muihin matkailualan yrityksiin. Yrittäjä totesi, että lähiaikoina olisi tehtävä päätös siitä, onko vertailumahdollisuus Laatuverkon vuotuisen käyttömaksun arvoinen vai ei.

Yhteenveto Laatudonniin liittyvistä kehittämistoiveista

Sekä Laatudonni -työkirjan, että Laatuverkon osalta yrittäjä näki ongelmana järjestelmien soveltamisongelmat pienyrityksen käyttöön sopiviksi. Molemmissa pitäisi yrittäjän näkemyksen mukaan muuttaa rakennetta niin, että yksinyrittäjät ja hyvin pienet yritykset voisivat helposti poimia käyttöönsä tarvitsemansa heti ensimmäisiltä lehdiltä ja valikoista, ja suuremmat yritykset voisivat syventää opiskelua jatkamalla materiaalia eteenpäin. Ongelmana yrittäjä näki tällä hetkellä materiaalin runsauden ja monimutkaisuuden, joka sekoittaa pienyrittäjää turhaan.

” ...Mut kun siellä (Laatuverkossa) on niitä kaiken maailman tuhansien ihmisten hallinnoimiseen tarkoitettuja juttuja, kun ne kaikki heti lävähtää silmille niin tulee semmonen pakokauhu että haloo, mistä mä löydän ne mun pienet hiput mitä mä niinkun tarviin sieltä?”

Henkilökohtaisemman tuen saaminen ongelmatilanteissa nousi myös esille yrittäjän näkemyksissä. Pienyrittäjän omalla vastuulla on niin paljon asioita, että ulkopuolinen tuki voisi auttaa pysymään esimerkiksi Laatuverkossa paremmin mukana. Hän arveli myös, että omalla alueella toteutteluihin asiapitoisiin lisäkoulutuksiin tulisi lähdettyä helpommin, kuin pääkaupunkiseudulla järjestettäviin suuriin tilaisuuksiin.

6.3 Kouluttajan näkemyksiä Laatudonnista

Laatudonni -kouluttajaa haastateltiin eri menetelmällä kuin yrittäjiä, eikä haastatteluanalyysi noudattele siten suoraan samoja teemoja. Tässä kappaleessa tarkastellaan kouluttajan näkemyksiä Laatudonnista ja erityisesti sen soveltuvuudesta pienyrittäjälle.

Laatutonnin markkinointiviestintä pienyrityksille

Kouluttajalla ei ollut tietoa, perustuuko Laatutonni -lehdessä 2006 (s. 3) esitetty Laatutonniin liittyvä väittämä ”Laadun kehittämisen työkalut ja niillä saavutetut tulokset ovat Euroopan kiistatonta kärkeä” joihinkin konkreettisiin tutkimustuloksiin. Hän totesi järjestelmän ainutlaatuisuuden Euroopassa perustuvan nimenomaan Laatuverkkoon, mutta totesi väittämän kaipaavan tuekseen myös selkeää tutkimustietoa suhteessa muihin järjestelmiin.

Kouluttaja totesi myös Laatutonni -lehtien kautta välittyvässä markkinoinnissa olevan puutteita sen osalta, minkälaista viestiä ne välittävät pienyritysten kokemuksista järjestelmän osalta.

”Se on kuitenkin ehkä aika sekava, se viesti. Sillä tavalla en haluakaan korostaa liikaa sitä, että tää on vain pienyrittäjän juttu, toisaalta tää on myös pienyrittäjän työkalu. Siellä (Laatutonni -lehdessä) saisi olla enemmän ylipäättään yrittäjien kommentteja...yrittäjien todistusta, ehkä myös niitä kriittisiä seurattavia asioita voisi olla siellä jossain sanottuna...”

Samassa lehdessä esitettyihin kommentteihin (s. 2-3) toisaalta Laatutonnin soveltuvuudesta kaikenkokoisille yrityksille, ja toisaalta Laatuverkon ongelmista palvella kaikkein pienimpien yritysten kehittämistarpeita palautemäärien jäädessä vähäisiksi kouluttaja toteaa, että molemmat kommentit pitävät tavallaan paikkansa.

”...jos pieni yrittäjä saa palautetta vuosittain sanotaanko 10–20 kappaletta, niin ei sillä ihan oikeesti oo sillä tavalla merkitystä, että se ohjaisi se palautteen saanti jotenkin tän yrittäjän toimintaa, jos ei sitä palautetta nyt kerätä jotenkin syvemässä muodossa kuin yhdellä A4-lomakkeella.”

Lisäkoulutusmahdollisuudet ja koulutuksen rahoitus

Lisäkoulutusmahdollisuuksia ei kouluttajan mukaan markkinoida riittävän näkyvästi, lähinnä vain lehden takakannessa, ja hän totesi, että mahdollisuuksia lisäkoulutukseen käytetään myös varsin vähän. Lisäkoulutuspäivillä kouluttaja viittasi tässä yhteydessä Haaga Tutkimuksen lisämaksusta järjestämiin koulutuspäiviin, joilla on tietty tema. Yrittäjät viittasit haastatteluissaan pääasiassa ilmaisiin Laatuverkko -koulutuksiin ja

tapahtumiin. kouluttaja näki lisäkoulutuspäivien ongelmana hinnan, 650 euroa, jonka hän katsoi olevan pienyrittäjälle suuri panostus.

”Jos mietitään pienyrittäjiä ihan oikeesti, niin 650 euron koulutuspäivä, siinä pitää oikeesti olla jo rajusti sisältöä plus se hyöty näkyvässä nopeasti, jos sellaisen rahan johonkin sijoittaa.”

Hän totesi myös yleiseksi muodostuneen tavan saada avustusta laatukoulutukseen aiheuttaneen jossain määrin sitoutumisen höllentymistä yrittäjissä. Mukaan lähdetään ainoastaan rahoitusavustuksen turvin mutta ”kovalla rahalla” ei koulutukseen haluta panostaa. Toisaalta rahoittajatahot alkavat yhä enemmän edellyttää yrittäjiltä laatusertifikaattia erilaisia rahoitushakemuksia laadittaessa ja kouluttaja näki tämän myös mahdollisuutena yrittäjälle, jos omaa laatukoulutusta osataan ja halutaan tuoda oikeassa yhteydessä esille. Tätä kautta laatukoulutus tulee helposti tarpeelliseksi ja yrittäjälle hyödylliseksi.

Kouluttaja totesi suurimman osan valmennuksista toteutuvan erilasten rahoitustukien turvin ja totesi omalla rahoituksella mukaan lähtevien yritysten olevan lähinnä suuria matkailuyrityksiä, jotka kokevat järjestelmästä olevan heille aidosti hyötyä. MEK:in vuonna 2006 voimaan tullut vaatimus systemaattisesta laadun seurannasta ulkomaanmarkkinointiin pääsemiseksi motivoi myös lähinnä suuria yrityksiä, joita vaatimus useammin koskettaa. Ne ovat kouluttajan mukaan kokeneet Laatutonnin tällä hetkellä markkinoilla olevista laatujärjestelmistä ehkä keveimmäksi. Kouluttaja näki suurten yritysten pystyvän panostamaan laatujärjestelmään eri tavoin kuin pienyrityksen, ja laatujärjestelmään mukaan lähtemisen omallakin rahalla olevan siksi motivoivaa.

” Usein se hyöty onkin parhaimmillaan niissä isommissa matkailuyrityksissä, koska siellä on sit aidosti niitä tekijöitäkin, jotka laittaa itsensä peliin ja naputtaa niitä tietoja, seuraa niitä asioita versus yksinyrittäjä, joka tekee kaiken itse.”

Kouluttaja totesi kuitenkin valtaosan Laatutonissa mukana olevista olevan 1-2 hengen pienyrityksiä, joita hänen mukaansa Suomen matkailuyrityskannasta on noin 90 %.

Kriittiset kohdat laatujärjestelmän käytössä

Suunnittelu

Kouluttaja katsoi pienyrittäjän kannalta kriittiseksi kohdaksi järjestelmän käytössä kirjallisen suunnittelun ottamisen osaksi arkityöskentelyä. Hän totesi huolellisen suunnittelun, analysoinnin ja dokumentoinnin olevan toimialalle perinteisesti epätyypillistä.

”Sellainen ihminen, joka on suunnittelu-orientoitunut, sellaiselle tää sopii hirveen hyvin. Sellainen, joka on tekijä-orientoitunut, eli hän ryntää jo tekemään sitä asiaa, hänelle tämä (laatujärjestelmä) ei mene perille... Eli se (valmentajan saama) palaute on just näin...siitä joko tykätään tai ei.”

Markkinointiviestinnässä paljon esiin nousevan käytännönläheisyyden kouluttaja katsoi toteutuvan laatujärjestelmässä osittain, osittain taas ei. Hän näki tärkeänä, että koulutuspäivien aikana käsitellään yritysten prosesseissa sellaisia asioita, joihin päästään heti kiinni ja joista on yrittäjälle heti hyötyä.

”Siitä (laatukoulutuksesta) pitäis jäädä jotain konkreettista ja siksi esimerkiksi yritän itse korostaa sitä, että tehdään niiden työpäivien aikana oikeesti töitä, jotta jää niitä jälkiä.”

Sen varmentaminen, että käsitellyt asiat viedään yrityksessä todella käytäntöön ja että laatua vaaditaan myös esimerkiksi alihankkijoilta, jää kuitenkin kouluttajan mukaan yrittäjän omalle vastuulle ja sovellettavaksi omiin käytäntöihin. Tähän voidaan hänen mukaansa vaikuttaa vain kertomalla asioista koulutuspäivien aikana, mitään erityistä ”konstia” siihen ei ole.

Kannattavuus ja jaksaminen

Yhtenä keskeisenä syynä siihen, että laatuasiat jäävät yrityksessä käytännöstä irralleen, kouluttaja näki pienyrittäjän voimien riittämättömyyden. Tätä kautta myös laatutyöstä saatavan konkreettisen hyödyn selkeyttäminen yrittäjälle olisi tärkeää, että laatutyöhön panostamisen nähtäisiin olevan vaivan arvoista. Hän totesi ymmärtävänsä hyvin pienyrittäjää, jolle laatujärjestelmän käyttö jää puolitiehen.

” Että kun pienen yrittäjän pitää oikeasti revetä niin moneen, niin laatutyö ei välttämättä ole prioriteettilistalla top-kolmen joukossa...Eli minun mielestä sillä pitäis olla sillä laatutyöllä oikeasti myös niin suuri vaikuttavuus siihen kannattavuuteen, et yrittäjän kannattais nähdä se vaiva, että hän tekee niitä asioita. Ja niitä työkaluja mä kaipaen lisää.”

Kouluttaja koki, ettei Laatutonnin markkinoinnissa tuoda tällä hetkellä selkeästi esille sitä, miten laatujärjestelmän hyöty oikeasti näkyy yrittäjälle. Markkinointi lupaa parempaa kannattavuutta ja asiakastyytyväisyyttä; *kuinka* paljon parempaa ja millä tavoin hyöty näkyy yrittäjän tilillä, ovat kouluttajan mukaan olennaisia kysymyksiä, jotka kaipaaisivat tällä hetkellä vastausta. Hän kaipasi lisäksi tutkimustietoa siitä, miten Laatutonnin alkutaipaleella mitattu, järjestelmän kehittämiseen sysäyksen antanut yritysten hinta-laatu-suhde on rajahaastattelututkimuksissa kehittynyt; onko se parantunut? Yrittäjän järjestelmästä saama hyöty pitäisi hänen mukaansa saada konkreettisemmaksi, jotta koulutukseen motivoituttaisiin lähtemään mukaan.

Pienyrittäjien jaksamisen kouluttaja näki tulevaisuuden osalta suurena haasteena, ja totesi sen osalta muutosten olevan yrittäjän kannalta mullistavalla tavalla huonompaan suuntaan meneviä informaatiotulvan kaiken aikaa kasvaessa. Ajan hallinnan opetteluun ja yrittäjän jaksamiseen pitäisi hänen näkemyksensä mukaan jatkossa panostaa.

Kouluttajan rooli

Kouluttaja totesi Laatutonnin olevan valmentajan kannalta hinnoittelultaan jossain määrin ristiriitainen tuote, koska tavallisen konsulttipäivän hinta on yleensä parempi kuin Laatutonni -valmennuspäivien hinta. Vain murto-osa valmentajista työskentelee Haaga Tutkimuksen palkkalistoilla, suurin osa toimii yksityisyrittäjinä. Kouluttaja näki Laatutonni -valmentajina toimivien motivoinnin Laatutonnin edistämiseen myös tärkeänä tekijänä koko ohjelman kehittämisen kannalta.

Kouluttaja totesi kuuden päivän olevan laatujärjestelmän työstämisen kannalta lyhyt aika mutta totesi myös, että jollei niiden päivien aikana onnistuta herättämään halua jatkaa työtä aktiivisesti, ei koulutuksesta ole hyötyä. Tässä mielessä kouluttajilla on tärkeä rooli.

Näkemyksiä laatujärjestelmän kehittämisestä

Kouluttaja totesi yritys kohtaisten päivien tarpeen olevan luultavasti suurempi, kuin tämänhetkinen kaksi päivää. Teoriaa voisi hänen mukaansa toteuttaa joiltain osin esimerkiksi valmentajan tuella sähköpostitse ja yrityskäynnin yhteydessä, jos aikaa panostettaisiin enemmän yritys kohtaiseen neuvontaan joiltain osin. Tätä kautta voitaisiin kasvattaa yrittäjän omalle yritykselleen saamaa henkilökohtaista hyötyä.

Laatutonnin yrittäjälle tarjoamiin työkaluihin kouluttaja kaipaisi intensiivisyyttä ja joitain parannuksia, jotka tukisivat nykyistä paremmin opitun siirtämistä suoraan yrityksen käytäntöön. Konseptia pitäisi sikäli tiukentaa. Tekeillä on tällä hetkellä uusi versio Laatutonni -työkirjasta ja kouluttaja totesi sisältöä olevan nyt tarpeeksi, kun ympäristö ja turvallisuus on saatu liitettyä työkirjaan. Käytännönläheisyyttä pitäisi kuitenkin edelleen kehittää kaikilta osin.

” Mä en oikeen osaa sanoa, et kaipaisko tää jonkun semmosen softapohjan, johon vois kirjottaa saman tien sitä laatuasiaa niin kuin ylös, että se tieto kumuloitus. Nythän se tieto tulee kyllä sinne Laatutonni -työkirjaan jos yrittäjä kirjottaa, mutta ei se sieltä siirry mihinkään, jos sitä ei uudestaan kirjota vaikka tietokoneelle.”

Kouluttaja näki myös muiden laatujärjestelmien huolellisen benchmarkkaamisen yhtenä keinona kehittää Laatutonnia. Järjestelmien osalta voisi tehdä vertailua siitä, miten tyytyväisiä ohjelmien käyttäjät ovat olleet ja mistä löytyy olennaisia eroja laatuohjelmien välillä. Muiden ohjelmien hyviä puolia voisi hyödyntää myös Laatutonnissa. Kouluttaja katsoi Laatutonnin olleen myös ohjelmana vaikeasti arvioitavissa, koska saatavilla ei ole aiemmin ollut tilastotietoa sen suhteen, miten ohjelma kokonaisuudessaan on kehittynyt, kuinka moni on ollut tyytyväinen ja mikä on ollut erityisen huonoa tai hyvää. Tällaisen tiedon tuottamisen kouluttaja näki jatkossakin tärkeänä.

6.4 Aineistojen vertailu

Tässä kappaleessa vertaillaan eri aineistoista esiin nousseita seikkoja, joiden avulla voidaan arvioida Laatutonnin vaikuttavuutta pienyrittäjälle. Seuraavassa taulukossa tarkastellaan haastatteluaineiston analyysin tuloksena esiin nousseita yrittäjien ja

kouluttajan kokemuksia Laatutonnista ja tarkastellaan kokemusten välille olevia yhtäläisyyksiä ja eroja. Keskeiset kokemukset eri teemoista on koottu taulukkoon. Negatiivisten kokemusten edessä on miinus- ja positiivisten edessä plus-merkki.

Taulukko 2. Yhteenvedo haastatteluaineistojen keskeisistä teemoista (jatkuu s. 84)

TEEMA	YRITTÄJÄ 1	YRITTÄJÄ 2	YRITTÄJÄ 3	KOULUTTAJA
<i>yrittäjän motivaatio, koulutuskokemukset</i>	<i>motivoitunut</i> + hyvä kouluttaja + koulutussisältö vastasi odotuksia + yritysten yhteistyön tiivistyminen - ohjelmanpalveluyritykselle sopivien työkalujen puuttuminen	<i>ei odotuksia</i> + hyvä kouluttaja -vaikea sovittaa pienyritykselle -materiaali vajavaista - kiireen tuntu - Laatuverkon koulutus liian pintapuolista	<i>hyvin motivoitunut</i> + hyvät kouluttajat + sisältö vastasi odotuksia + ryhmän tuki tärkeä -vaikea sovittaa pienyritykselle - Laatuverkon koulutus liian pintapuolista	kaksi yrityskohtaista päivää ehkä liian vähän, osan teoriasta voisi toteuttaa valmentajan tuella muilla keinoin ja lisätä siten yrityskohtaisen koulutuksen määrää
<i>vaikuttavuus</i>	suunnitelmallisuus työkaluksi, perehdytyskansio, asiakaslähtöinen ajattelutapa arkikäytänteisiin	suunnitelmallisuus työkaluksi, ajattelutavan muutos laatua tiedostavampaan suuntaan, näkökulman avartuminen	suunnitelmallisuus työkaluksi, ajanhallinta, työkirjan sisällön hyödyntäminen laajasti arkitoiminnoissa, Laatuverkko palautteen keruussa suppeasti käytössä	jäänyt yrittäjille epäselväksi; tarvittaisiin vähitellen tutkimustuloksia, joilla pienyritysten saamia hyötyjä voitaisiin todentaa
<i>kriittiset kohdat</i>	+ kouluttajan taito +verkostoituminen - Laatuverkko; kyselylomakkeiden kysymysten suunnittelu - koulutuspäivät Helsingissä eivät palvele - turvallisuusnäkökulman puuttuminen - ei hyötyä markkinoinnissa; materiaalin saatavuus -diplomin merkitys kuluttajalle	+ kouluttajan taito - Laatuverkon käytettävyys ja rooli laadun kontrolloijana - materiaalin sovittaminen pienyritykselle - tuki koulutuksen jälkeen riittämätöntä	+ kouluttajan taito + oma motivaatio ja halu tehdä asiat kunnolla + ryhmän tuki - Laatuverkon käytettävyys - materiaalin sovittaminen pienyritykselle - koulutuspäivät liian kaukana - tuki koulutuksen jälkeen riittämätöntä ja huonot kokemukset - ei hyötyä markkinoinnissa	suunnitelmallisuuden omaksuminen, yrittäjän oma jaksaminen ja ajanhallinta, konkreettisen hyödyn näkeminen, tuki ongelmatilanteissa, kouluttajan taito, yrittäjien sitoutumisen höllentyminen rahoitustuen vuoksi, laatuvalmentajien motivoiminen
<i>tuotospanos-suhde</i>	+ koulutus ja laatujärjestelmä kokonaisuutena hyödylliset - Laatuverkosta ei hyötyä - ei näkyvää taloudellista hyötyä - ei pitkäaikaista markkinointihyötyä	+ koulutus edullinen +/- laatujärjestelmästä saatu hyöty epäselvä - ei hyötyä markkinoinnissa - Laatuverkosta saatava hyöty epäselvä	+ koulutuksesta, ryhmästä ja laatujärjestelmän arkisesta käytöstä saatu hyöty suuri + taloudellista hyötyä säästöjen ja investointirohkeuden lisääntymisen myötä - Laatuverkosta saatava hyöty epäselvä; lisäarvo? - ei markkinointihyötyä	+ hinta-laatu-suhde hyvä koulutuksiin saatavan rahoitustuen ansiosta - lisäkoulutusteemapäivät kalliita pienyrittäjälle

TEEMA	YRITTÄJÄ 1	YRITTÄJÄ 2	YRITTÄJÄ 3	KOULUTTAJA
<i>kehittämistoiveet</i>	laadun ja turvallisuussäädösten vahva yhteensovittaminen, tunnettuuden ja merkin painoarvon lisääminen, Laatuverkon kehittäminen erikoistuvampaan suuntaan, henkilökohtaisempi tuki määräajoin voisi kannustaa järjestelmän käytössä, lisäkoulutukset lähialueella	koulutusmateriaalin muokkaaminen pienyritykselle sopivammaksi, lisäkoulutusta Laatuverkon pienryhmissä lähialueella; mahdollisuus vertaistukeen, henkilökohtaisempi tuki laatujärjestelmän ylläpitoa tukemaan	koulutusmateriaalin ja Laatuverkon muokkaaminen pienyritykselle sopivammaksi, lisäkoulutukset lähialueella, henkilökohtaisempi tuki voisi auttaa järjestelmän käytössä	tutkimustiedon tuottaminen ohjelman arvioimiseksi ja kehittämiseksi, käytännön työkalujen kehittäminen paremmin yrittäjiä palveleviksi

Haastatteluaineistosta esiin nousseiden kokemusten vertailu

Koulutus

Taulukosta nousee esille selkeästi useita seikkoja, joiden osalta yrittäjien ja myös valmentajan kokemukset kohtaavat. Kaikki yrittäjät kokivat ammattitaitoisten kouluttajien vaikuttaneen olennaisesti koulutuksen onnistumiseen ja sieltä omaksuttujen käytäntöjen siirtymiseen omaan toimintaan. Myös kouluttaja koki roolinsa tärkeänä yrittäjien motivoimisessa valmennuksen aikana ja oli omassa työssään pyrkinyt korostamaan konkreettisten työkalujen tarjoamista yrittäjien toimintaa tukemaan. Koulutuksen onnistuneesta toteutustavasta tuntui sikäli olevan molemmilla osapuolilla yhteneväinen käsitys ja se nähtiin prosessissa yhtenä kriittisenä tekijänä. Kouluttajan rooli nousi myös sivulla viisi mainitussa OVE:ssa aiemmin toteutetussa taustatutkimuksessa tärkeäksi tekijäksi.

Kouluttajan taito kytkeä esimerkit käytäntöön on selkeästi vahvistanut oppimista Revansin toimintaoppimista kuvaavan teorian mukaisesti, ja edistänyt tätä kautta koulutuksessa opitun siirtymistä yritysten arkikäytänteisiin. Tämä tulee vahvasti näkyviin kaikkien yrittäjien kokemuksissa. Kouluttajien vahva osaaminen on edesauttanut myös osittain vaikeaselkoisen materiaalin omaksumista. Yrittäjän 2 kohdalla poikkeuksellista oli puutteellinen koulutusmateriaali, mutta kouluttajan taito oli tässäkin tapauksessa vaikuttanut ratkaisevasti koulutuksen antiin. Yrittäjä 1 jäi

kaipaamaan työkaluja oman toimialansa, ohjelmapalvelujen erityistarpeisiin Turvallisuusnäkökulma on nyttemmin liitetty uuteen Laatu-tonni -työkirjaan. Laatu-tonnin teoreettinen, prosessien johtamisen näkökulmaan perustuva malli on kokonaisuudessaan kaikkien yrittäjien kohdalla rikastuttanut näkökulmaa omaan yritystoimintaan, tuonut toimintaan asiakasnäkökulmaa ja herättänyt ajattelemaan yrityksen toimintatapoja uudella tavalla.

Koulutuskokemuksissa eroavaisuudet näkyivät yrittäjien kokemuksissa materiaalin soveltuvuudesta pienyrittäjälle. Yrittäjät 2 ja 3 kokivat vahvasti sekä koulutusmateriaalin että Laatu-verkon kaipaavan muokkaamista, jotta se soveltuisi paremmin hyvin pienille yrityksille. Kyseiset yrittäjät vastaavat pääosin yksin käytännön toiminnasta yrityksissään. Samoja kokemuksia oli myös taustatutkimuksen yrittäjillä. Yrittäjä 1, jolla on yrityksessään ajoittain useita keikkatyöntekijöitä, ei sitä vastoin kokenut materiaalia pienyrittäjälle hankalana. Yrityksen työntekijämäärällä näyttäisi siten olevan vaikutusta kokemukseen laatu-järjestelmän soveltuvuudesta yrityksen käyttöön. Yksinyrittäjien ja pienten perheyritysten tarpeet ja toimintatavat poikkeavat monilta osin useamman työntekijän yritysten toiminnoista, joten materiaali saatetaan silloin kokea osin monimutkaisena tai toisaalta turhauttavana. Samoja kokemuksia oli myös taustatutkimuksen yrityksillä.

Kouluttaja näki yritys-kohtaisen koulutuksen tarpeen olevan jossain määrin suurempi kuin ohjelmaan kuuluvat kaksi päivää. Kaikki yrittäjät olivat kuitenkin kokeneet ryhmätyöskentelyn antoisana ja yrittäjille 1 ja 3 siitä oli ollut merkittävää hyötyä. Ryhmän tuella oli ollut kaikille yrittäjille myös koulutuksen jälkeen suuri merkitys. Yrittäjien 1 ja 3 osalta motiivit koulutukseen lähtemisen ja sieltä saatujen kokemusten osalta tukevat sosiaalisen pääoman merkitystä korostavaa teoriaa. Ryhmässä koettu oppiminen on ollut mielekästä ja kokemuksia rikastuttavaa, ja osaamista yhdistämällä on luotu parempia liiketoimintamahdollisuuksia useille verkoston jäsenille. Yrittäjä 2 on myös jatkanut yhteistyötä muiden yritysten kanssa koulutuksen jälkeen, vaikka ei ollut alun perin erityisen motivoitunut lähtemään koulutukseen. Hän koki myös, että paikallisesti kokoontuva Laatu-verkko -yritysten pienryhmä olisi mielekäs tapa lisäkoulutuksen ja vertaistuen järjestämiseksi.

Omien resurssien rajallisuus ja niiden riittävyyden merkitys näkyy yrittäjän 2 epäröinnissä koulutukseen lähtemisen osalta. Pienyrittäjä joutuu pohtimaan, mihin aika oikeasti riittää. Myös kouluttaja tunnisti ajan puutteen ongelmana pienyrittäjien sitoutumisessa ja laatutyöhön panostamisessa. Kouluttaja koki myös pienyrittäjien jaksamisen suurena haasteena tulevaisuudessa. Pienempien yritysten 2 ja 3 kommentteista nousikin esiin tähän viittaavia ilmaisuja. Y2: ”...*et mä en viitsi lähteä mukaan, kun se vie multa niin paljon näitä resursseja (aikaa)*” Y3: ”...*kun tuntuu, et ite saa huolehtia tuhannesta asiasta.*”

Yrittäjälle 2 kynnyksestä koulutukseen lähtöön madalsi kuitenkin edullinen hinta, joka kouluttajan näkemyksen mukaan toisaalta saattaa höllentää sitoutumista kehittämistyöhön. Yrittäjä 2 oli saanutkin järjestelmästä vähiten konkreettisia hyötyjä. Hänen motivaatioonsa ja mahdollisuuksiinsa panostaa kehittämistyöhön vaikutti kuitenkin liiketoiminnan kehittämistä rajoittava päätoiminen työ muualla ja sitä kautta vähäisempi autonomian tunne omassa työssä kuin kahdella muulla yrittäjällä.

Rahoitustuesta johtuvan yrittäjien heikon sitoutumisen ohella kouluttaja näki lisäkoulutuspäivien korkean hinnan ongelmana pienyrittäjälle ja samalla syynä vähäiseen osallistumiseen. Näkemyksissä piilee tietty mahdottomuus; toisaalta edullinen hinta kannustaa mukaan, kuten yrittäjän 2 kohdalla, toisaalta se ei kouluttajan mukaan sitouta riittävästi. Yhtenä ratkaisuna tähän voisi olla konkreettisesti laatukoulutuksesta osoitettavissa oleva hyöty, joka painaisi vaakakupissa selkeästi enemmän kuin kovalla rahalla maksettu koulutus ja siihen panostettu aika. Tämän hyödyn olemassaolon selvittämistä tutkimuksin, ja sen tuomista näkyvästi markkinointiin kouluttaja erityisesti kaipasikin.

Laatuverkko

Palautteen saamisen merkitys yrittäjän motivaatiolle näkyy kaikkien yrittäjien kokemuksissa. Palautteesta haettiin vahvistusta omassa työssä tehtyjen ratkaisujen oikeellisuudelle ja siltä toivottiin suuntaa kehittämistyön tueksi. Yrittäjässä 2 palautteiden keruu Laatuverkkoon oli herättänyt mielenkiinnon palautteen keruuseen yleensäkin. Yrittäjät 1 ja 3 olivat keränneet palautetta hyvin aktiivisesti omilla

tavoillaan ja etsineet Laatuverkosta myös mahdollisuutta verrata itseään muihin toimialan yrityksiin.

Palautteen keruun ongelmat Laatuverkossa yrittäjän 1 kohdalla olivat selvästi turhauttaneet ja saaneet hänet luopumaan Laatuverkon käytöstä. Myös muut yrittäjät epäröivät sen suhteen, antaako Laatuverkko heille siihen kohdistetun taloudellisen panostuksen vastineeksi riittävästi hyötyä. Kaikki yrittäjät kokivat muilla keinoin hankitun, muun muassa omiin havaintoihin, syntyneisiin kanta-asiakkuuksiin ja keskusteluihin asiakkaiden kanssa perustuvan palautteen itselleen tärkeänä ja toimintaa hyvin ohjaavana, ja Laatuverkosta saatava lisäarvo palautteenkeruujärjestelmänä ja laadun ylläpitäjänä oli jäänyt epäselväksi.

Laatuverkon konkreettiseen käyttöön liittyi myös selkeitä ongelmia kaikilla yrittäjillä; yrittäjällä 1 oikeanlaisten kysymysten esittämisen mahdollisuuteen ja yrittäjillä 2 ja 3 ohjelman arkiseen käyttöön ja monipuoliseen hyödyntämiseen. He olivat kokeneet myös Laatuverkkoon käytetyn koulutusajan puutteellisena. Laatuverkko oli selkeästi eniten negatiivisia kokemuksia tuottanut osio Laatudonnista kaikilla haastatelluilla ja se nousi esille koulutuskokemusten lisäksi myös negatiivisesti kriittisenä tekijänä kaikilla yrittäjillä.

Vaikuttavuus

Vaikuttavuuteen liittyvät kokemukset olivat yrityksillä hyvin samansuuntaisia. Suunnitelmallisuuden lisääntyminen ja kirjallisen suunnittelun käytäntö oli jäänyt kaikilla yrittäjillä elämään arkikäytänteisiin. Suunnittelun ottaminen työkaluksi oli parantanut kaikilla ajanhallintaa ja yrittäjät kokivat sen vaikuttaneen myös toiminnan laatuun positiivisesti. Myös kouluttaja näki systemaattisen suunnittelun kehittämistyön kulmakivenä ja kriittisenä tekijänä laatujärjestelmän käytön kannalta. Vuosikellon käyttö ja asioiden systemaattinen kirjaaminen ovat muodostuneet yrityksissä rutiineiksi ja niistä on tullut työkaluja, joiden avulla on voitu työstää oman yritykseen konkreettisesti liittyviä asioita. Revansin toimintaoppimisen teoria tukee yrittäjien kokemuksia tältä osin; työhön konkreettisesti liittyviä uusia asioita on ollut helppo omaksua käytäntöön. ”Suunnittelutyökalu” on palvellut myös kaikkia yrittäjiä

tasapuolisesti niiden koosta ja iästä riippumatta. Myös taustatutkimuksen yrittäjähaastatteluista heijastuvat samankaltaiset kokemukset.

Yrittäjä 1 on systemaattisen suunnittelun lisäksi ottanut käyttöön perehdytyskansion, joka on yrityksessä aktiivisessa käytössä. Muun hyödyn yrittäjä 1 näki asiakaslähtöisen ajattelutavan mukanaan tuomana kykynä kiinnittää huomiota pieniin, konkreettisiin, asiakkaalle näkyviin seikkoihin toiminnassa. Näiden konkreettisten asioiden yrittäjä katsoi vaikuttavan suoraan yrityksen laatuun. Konkreettisia työkaluja yrittäjä katsoi kuitenkin saaneensa vielä enemmän oman toimialan Normisto -hankkeesta.

Yrittäjä 2 ei ollut nähnyt erityistä tarvetta muuttaa toimintatapoja, vaikka olikin kokenut laatukoulutuksen avartaneen tapaa tarkastella omaa toimintaa. Toiminnan kirjallinen suunnittelu oli konkreettisin laatujärjestelmän mukanaan tuoma toiminnassa näkyvä muutos. Laatujärjestelmän vaikutus oli hänen kohdallaan kaikkein vähäisintä. Hän oli ollut alun perin haastatelluista vähiten motivoitunut koulutukseen.

Yrittäjä 3 oli ollut koulutukseen lähtiessään kaikkein motivoitunein haastatelluista ja laatujärjestelmän vaikuttavuus oli hänen kohdallaan suurin. Hän katsoi hyödyntävänsä arkisessa työssään Laatutonni -työkirjaa lähes kaikilta osin ja oli rakentanut sen avulla itselleen oman laatukansion, jota myös aktiivisesti käytti ja päivitti. Suunnitelmallisuus oli merkittävä toiminnassa vaikuttava tekijä, jonka hän oli Laatutonnin myötä omaksunut, ja hän katsoi sen vaikuttaneen jossain määrin myös kannattavuuteen hätiköityjen ratkaisujen vähennyttyä. Suunnitelmallisuus oli myös vahvistanut uskoa omaan toimintaan, antanut uskallusta investoida lisää ja parantanut ajan hallintaa. Uutena matkailuyrittäjänä hän oli kokenut koulutussisällön kokonaisuudessaan erittäin hyödyllisenä ja saanut siitä kaipaamaansa alalla tarvittavaa tietoa ja taitoa. Hyvien kouluttajien lisäksi hän katsoi oman luonteensa, yrityksensä sen hetkisen kehitysvaiheen ja elämäntilanteensa vaikuttaneen vahvasti siihen, että vaikutus oli ollut hänen kohdallaan niin suuri. Suunnitelmallisuuden omaksuminen käytänteisiin ja ajan hallinta olivat myös kouluttajan näkemyksen mukaan kriittisiä tekijöitä vaikuttavuuden kannalta.

Ulkopuolinen tuki ja lisäkoulutus

Kaikki yrittäjät kokivat Laatuverkon jossain määrin riittämättömänä keinona kontrolloida yrityksen laadun tasoa ja ylläpitää yrittäjän motivaatiota Laatuverkon käyttöön. Jokainen arveli henkilökohtaisemman, säännöllisen tuen koulutuksen jälkeen voivan paremmin tukea yrittäjiä laadun ylläpitämisessä ja auttaa laatujärjestelmää koskevien ongelmien ratkaisemisessa. Ratkaisuna ei kuitenkaan nähty perinteistä auditointia, vaan pikemminkin keskustelukumppania tai sparraajaa, jonka kanssa voisi peilata yrityksen asioita ääneen. Myös kouluttaja arveli mahdollisuuden henkilökohtaisempaan tukeen olevan yksi kriittinen tekijä yrittäjän motivaation kannalta.

Lisäkoulutusten järjestämisen suhteen kaikilla yrittäjillä oli myös sama näkemys siitä, että lähialueella toteutettaviin, asiapitoisiin koulutuksiin olisi mielekkäämpää lähteä kuin pääkaupunkiseudulle, jossa koulutukset tällä hetkellä pääosin järjestetään. Koulutusten toteuttaminen pienemmissä ryhmissä tukisi oppimista paremmin, ja mahdollistaisi myös alueen Laatuverkon -yrittäjien tutustumisen ja vertaistuen. Sivulla 22 mainittu Decin ja Ryanin itsemääräämisteoria, jonka mukaan sosiaalisilla tekijöillä on merkittävää vaikutusta työmotivaatioon, tukee näitä tutkimuksessa esiin nousseita tarpeita ja näkyy myös yrittäjien positiivisissa kokemuksissa ryhmässä työskentelystä koulutusten aikana.

Hyödyt

Kukaan yrittäjistä ei ollut saanut mainittavaa, pitkäaikaista hyötyä Laatuverkon markkinoinnin suhteen. Yrittäjä 1 oli saanut koulutuksen suorittamisen jälkeen asiakkaita jonkin verran siksi, että koulutuksen suorittamisesta kirjoitettiin paikallislehdissä. Hyöty oli kuitenkin ollut lyhytaikaista. Kukaan yrittäjistä ei kokenut Laatuverkon -diplomia tai sen hankkimista markkinointihyötynä omassa yrityksessään. Laatuverkon tunnettuus nähtiin melko heikkona eikä järjestelmässä mukana olemisella katsottu olevan asiakkaiden kannalta merkitystä.

Liikevaihtoon tai yrityksen kannattavuuteen saatuja hyötyjä ei osattu arvioida. Yrittäjä 3 oli ainoa, joka koki saaneensa taloudellista hyötyä mahdollisesti syntyneiden

säästöjen muodossa, mutta vaikutukset kannattavuuteen eivät olleet yhdenkään yrittäjän kohdalla selkeästi osoitettavissa.

Selkeimmät hyödyt näkyivät lähinnä konkreettisina arjen toimintaan vaikuttavina työkaluina, joita yrittäjät olivat koulutuksesta omaksuneet työnsä ja ajankäyttönsä hallintaan. Teoreettinen viitekehys laatutyöskentelyn taustalla oli myös hyödyttänyt yrittäjiä ajattelutavan muutoksessa laatutekijöitä tiedostavampaan suuntaan. Myös kouluttaja näki parempien, käytännönläheisempien työkalujen kehittämisen erittäin tärkeänä laatujärjestelmän käytettävyyden kannalta.

Kouluttajan näkemys siitä, että pienyrittäjille laatujärjestelmästä tulevia hyötyjä pitäisi voida usean vuoden kokemuksen jälkeen konkreettisemmin todentaa erilaisin tutkimustuloksien, tukee aineistosta nousseita yrittäjien kokemuksia. Laatujärjestelmästä kokonaisuudessaan saatava lisäarvo, joka kannustaisi pysymään mukana Laatuverkossa ja sitä kautta itse järjestelmässä, oli kaikkien yrittäjien kohdalla jäänyt avoimeksi kysymykseksi. Laatujärjestelmä oli tuonut mukanaan hyötyjä, mutta jopa eniten hyötynyt yrittäjä 3 ei osannut arvioida, tarvitseeko hän oikeastaan enää Laatu-tonni -diplomia ja Laatuverkkoa muutoinkin hyvin toimivan kehittämistyönsä tueksi.

6.5 Laatujärjestelmän vaikuttavuus ja pienyrittäjän ääni Laatu-tonni -lehtien sisällössä

Tässä kappaleessa tarkastellaan vuoden 2005 ja 2006 Laatu-tonni -lehdistä välittyvää viestiä laatujärjestelmän vaikuttavuudesta ja verrataan sitä haastateltujen yrittäjien kokemuksiin. Lisäksi tarkastellaan pienyrittäjän näkökulman näkyvyyttä markkinointiviestinnässä kvantifioimalla lehdissä olevien artikkeleiden kirjoittajatahot.

Seuraavalla sivulla olevaan taulukkoon kootut Laatu-tonnin vaikuttavuuteen viittaavat ilmaisut on poimittu Laatu-tonni- lehden vuosien 2005 ja 2006 Laatu-tonni – koulutusta markkinoivista artikkeleista. Useissa ilmaisuissa korostuu kannattavuuden sekä asiakas- ja henkilöstötyytyväisyyden paraneminen, jotka on muutoinkin mainittu yrityksen laatuohjelmasta saamiksi hyödyiksi. Esille nousee myös laatujärjestelmän

vaikuttavuus yrityksen saavuttamana markkinointihyötynä, yleisesti artikkelien mukaan paranevat pitkän aikavälin kehitysnäkymät sekä Laatuverkon hyödyt laadun seurannan välineenä.

Lehdistä poimituista vaikuttavuuteen viittaavista ilmauksista ja haastateltujen yrittäjien kokemuksista vaikuttavuuden osalta voidaan tehdä vertailu, josta nähdään, miten markkinointiviestintä kohtaa pienyrittäjien kokemukset.

Taulukko 3. Vaikuttavuus-ilmaisut Laatu-tonni -lehdissä ja pienyrittäjien kokemuksissa

Lehden ilmaus	Yrittäjien kokemukset
<i>Laatuverkko on verraton väline laadun kehittymisen seurantaan</i>	Kokemukset Laatuverkosta negatiivisia
<i>Myynti, tulos ja asiakas- sekä henkilöstötyytyväisyys paranevat</i>	Ei voida osoittaa tällä hetkellä suoraan laatujärjestelmästä johtuvaa parannusta
<i>Pitkän aikavälin myönteiset kehitysnäkymät</i>	Yrityksissä omaksuttu suunnitelmallisuus tukee näkemystä
<i>Satsaus yrityksen kannattavuuteen ja liikevaihdon kasvuun pitkällä aikavälillä</i>	Vaikeasti todennettavissa, yhdellä yrittäjällä kokemus järjestelmän mahdollisesti tuomista säästöistä
<i>Koko ajan asiakastyytyväisyys, henkilöstötyytyväisyys ja ennen kaikkea kannattavuus paranevat kohenevan laadun myötä</i>	Ei voida osoittaa tällä hetkellä
<i>Kun tavoitetasot (mitattaville asioille määrätty vähimmäistasot) on saavutettu, yrityksen nimi tulee eri sähköisiin välineisiin laadukkaana yrityksenä ja tieto leviää kaikkialle maailmaan</i>	Yrityksillä ei mainittavaa markkinointihyötyä

Laatujärjestelmän vaikuttavuus näyttäytyy lehdissä ilmaisuina, jotka noudattelevat Laatu-tonni -suunnitelmassa mainittuja järjestelmästä saatavia hyötyjä. Ilmaisut eivät kohtaa kovinkaan hyvin haastateltujen pienyrittäjien kokemuksia, eikä lehdistä löydy tutkimustuloksia vaikuttavuuden osalta. Haastateltujen yrittäjien osalta yrittäjä 1 oli kiinnostunut Laatu-tonnista esitteen kautta, ja saanut laatujärjestelmästä positiivisen kuvan, joka oli kannustanut lähtemään koulutukseen. Myös yrittäjällä 3 oli ollut

positiivinen kuva Laatutonnista, ja hän oli etsinyt aktiivisesti mahdollisuutta päästä koulutukseen. Markkinointiviestintä vaikuttaa sikäli olleen yrittäjiä kannustavaa ja onnistunutta. Viestinnän kautta markkinoituja hyötyjä ei kuitenkaan ole haastatteluaineistosta nousevien kokemusten perusteella kovin kattavasti saavutettu.

Alla olevaan taulukkoon on koottu ne tahot, joita Laatutonni lehtien 2005 ja 2006 artikkelien kirjoittajat lähinnä edustavat. Taulukon avulla on tarkoitus tarkastella yrittäjänäkökulman näkyvyyttä Laatutonni -lehdissä ja yrittäjien osalta erityisesti pienyrittäjien näkyvyyttä.

Taulukko 4. Laatutonni -lehtien vuosikertojen 2005 ja 2006 artikkelien kirjoittajat

Artikkelin kirjoittajataho	artikkelien lukumäärä
Haaga Tutkimus, MEK Haaga-Perho	14
TE-keskukset, alueelliset organisaatiot, projektit	5
Matkailukeskukset, hotellit, muut suuret yritykset	6
Matkailu- ja matkatoimistot	3
Yksityisyrietykset, alle 20 työntekijää	-

Taulukosta voidaan nähdä, että pienyrittäjät eivät ole omalla äänellään edustettuina lainkaan lehtien artikkelien kirjoittajissa. Yritysten suulla -otsikon alla yrittäjien ääntä edustaa vuoden 2005 lehdessä Matkatoimisto Jyväskylään! Oy, jonka omistajina on alueen yrityksiä, Jyväskylän seudun kehittämissyhtiö ja muutamia alueen kuntia. (Laatutonni -lehti 2005, 9.) Vuoden 2006 lehdestä löytyy yritysryhmävalmennuksiin liittyen artikkeli, jossa Kotkan Matkailupalvelun työntekijät ja päällikkö kommentoivat valmennusta. Artikkelin on ilmeisesti Haaga Tutkimuksen toimittama. Pienten yritysten näkemyksiä lehdestä ei löydy artikkelien muodossa lainkaan. Pienyrityksiä koskevat tekstit lehdissä ovat pääosin Haaga Tutkimuksen omaa pienyrityksille suunnattua markkinointiviestintää.

Tutkimusaineistosta nousee esille, että myös kouluttaja koki yrittäjien äänen puuttumisen markkinoinnissa puutteena ja toivoi myös mahdollisten heikkouksien selkeämpää esille tuomista markkinoinnissa.

7 JOHTOPÄÄTÖKSET

7.1 Vaikuttavuuden arviointi

Laatutonni -suunnitelmassa korostetaan laatuohjelman kautta saavutettavina hyötyinä parempaa tulosta ja kovaa kilpailukykyä kansainvälisillä markkinoilla (Suomen Matkailun Kehitys Oy 2001, 53–54). MEK mainitsee yrityksen Laatutonnista saamiksi hyödyiksi paremman henkilöstö- ja asiakastyytyväisyyden sekä kannattavuuden ja kilpailukyvyn kasvun (MEK 2006a). Lisäksi saavutettavina hyötyinä mainitaan ajankäytön hallinnan paraneminen ja virheiden väheneminen (Informantti 2 2006). Laatutonni -suunnitelmassa nähdään tuhannen yrityksen saamisen laatuohjelman piiriin tuovan onnistuessaan selvää kansantaloudellista hyötyä koko Suomen elinkeinoelämälle (Suomen Matkailun Kehitys Oy 2001, 53–54).

Tästä opinnäytetyöstä saatujen tutkimustulosten perusteella Laatutonni -laatuohjelman käyttö näkyy pienyrittäjien arkityössä vahvimmin suunnitelmallisuuden lisääntymisenä ja ajattelutavan muutoksena laatuun vaikuttavien tekijöitä tiedostavampaan suuntaan. Näkökulman avartuminen asiakaslähtöiseen suuntaan näkyy toiminnassa konkreettisina, asiakkaalle näkyvinä laatuun vaikuttavina muutoksina. Laatuohjelman kautta omaksuttu systemaattinen toiminnan suunnittelu parantaa pienyrittäjän ajan hallintaa ja näkyy parhaimmillaan myös virheiden vähenemisenä ja sitä kautta syntyneinä säästöinä. Laatuohjelmalla näyttää siten olevan jossain määrin inhimillistä laatua tukeva positiivinen vaikutus pienyrittäjän arkiseen työhön ja työhyvinvointiin.

Käytänteiden omaksumiseen näyttävät vaikuttavan eniten kouluttajan kyky tehdä asiat yrittäjälle konkreettisiksi ja käytännönläheisiksi koulutusvaiheessa, ryhmässä koettu kokemusten vaihtaminen ja yhteinen oppiminen sekä yrittäjän oma motivaatio ja henkilökohtainen elämäntilanne. Laatuohjelman vaikuttavuus saattaa siten vaihdella yrittäjän omista tarpeista riippuen paljonkin. Laatuohjelman suorittaminen ja laatuohjelman kautta toimintaan omaksutut käytänteet vaativat pienyrittäjältä panostuksena lähinnä aikaa, koska koulutukset toteutetaan pääsääntöisesti erilaisten rahoitustukien kautta. Panostettu aika koetaan koulutuksen

osalta vaivan arvoisena, samoin kuin omassa yrityksessä uusien laatutyökalujen käyttöönottoon panostettu työ.

Pienyrittäjien lähtötilanteesta, tarpeista ja motivaatiosta riippumatta tietyt tekijät näyttävät kuitenkin muodostuvan kriittisiksi laatujärjestelmän käytössä. Laatuverkko nousee näistä esille kriittisimpänä. Se koetaan monimutkaisena, rakenteeltaan hankalana ja vaikeaselkoisena pienyrittäjän tarpeita ajatellen ja sen hyödyntäminen jää helposti vajavaiseksi. Ongelmana nähdään myös yritysten kehittämistarpeita palvelevien kysymysten saaminen Laatuverkon lomakkeille, kun palautetta kerätään yritysverkoston tuottamien eri palvelujen osalta yhdestä tuotepaketista. Syinä ongelmiin ovat tämän tutkimuksen valossa Laatuverkon rakenne ohjelmalla, Laatuverkon kouluttamiseen varatun ajan riittämättömyys sekä koulutuksen jälkeen saatavan tuen vähäisyys.

Laatuverkon käytössä koetut ongelmat vaikuttavat vahvasti pienyrittäjien kokemukseen koko laatuohjelmassa mukana olemisen hyödyistä, koska Laatuverkko toimii käytännössä laadun tasoa kontrolloivana ja ylläpitävänä sekä ohjelmassa mukana pysymistä edellyttävänä osana järjestelmää. Henkilökohtainen, säännöllinen tuki, eräänlainen ”sparraaja”, nähdään tarpeellisena laatujärjestelmän käyttöä ja pienyrittäjän motivaatiota ja jaksamista ylläpitävänä ja tukevana tekijänä Laatuverkon rinnalla.

Laatutonni -työkirjan rakenne koetaan Laatuverkon tavoin pienissä yrityksissä raskaana ja monimutkaisena, ja sen omaksumiseen ja siten myös laatujärjestelmän vaikuttavuuteen vaikuttaa merkittävästi kouluttajan taito. Kouluttajien motivoinnilla ja ammattitaidolla on koulutusten laadukkaaseen toteutukseen siten suuri vaikutus ja siihen pitäisi edelleen panostaa. Laatujärjestelmä sinänsä nähdään sopivaksi sekä pienille että suurille yrityksille. Työkirjan ja Laatuverkon rakennetta pitäisi tämän tutkimuksen tulosten valossa kuitenkin muokata siten, että erikokoiset yritykset voisivat vaivattomammin löytää sieltä itselleen tarpeelliset osa-alueet. Yrityksen omaa toimialaa konkreettisesti tukevien, käytännönläheisten laatutyökalujen merkitys on erittäin tärkeä vaikuttavuuden kannalta, ja niiden tarjoamiseen tulisi koulutuksessa edelleen panostaa.

Koulutusorganisaation taholta tarjotut koulutuspäivät Helsingissä, Oulussa tai Rovaniemellä eivät palvele pitkien matkojen päässä asuvia pienyrittäjiä, joiden on vaikea irrottautua arkisesta yritystoiminnasta. Koulutukset pitäisi tämän tutkimuksen perusteella järjestää lähialueilla ja niiden tulisi tarjota konkreettista asiasisältöä, että yrittäjät motivoituisivat osallistumaan. Omalla alueella järjestetty koulutus antaisi myös mahdollisuuden tutustua muihin alueen Laatutonni -yrityksiin ja mahdollistaisi yhteistyön ja vertaistuen yrittäjien välillä. Yhteiset koulutukset tukevat selvästi myös yrittäjien oppimista ja yritystoimintaa monin tavoin tukevaa verkostoitumista.

Laatutonnin tunnettuus on jäänyt tämän tutkimuksen tulosten valossa vähäiseksi eikä se palvele pienyrittäjien markkinointitarpeita. Pienyrittäjälle ei näytä olevan laatujärjestelmässä mukana olosta tällä hetkellä erityistä markkinointihyötyä. Yrittäjät kokevat Laatutonnin olevan toistaiseksi nimenä muiden kuin matkailun toimialalla toimivien korvissa tuntematon, eikä sillä koeta olevan erityistä painoarvoa asiakkaan kannalta. Laatutonni -diplomilla ei siten koeta saatavan varsinaista kilpailuetua. MEK:in markkinointikampanjoihin mukaan pääseminen ei myöskään näytä olevan pienyrittäjille niin tärkeä tavoite, että se erityisesti kannustaisi mukaan laatukoulutukseen.

Pienyrityksen kannattavuuteen ei Laatutonnilla tämän tutkimuksen valossa ole osoitettavissa suoraa ja merkittävää vaikutusta. Myöskään selkeää asiakas- tai henkilöstötyytyväisyyteen liittyvää vaikutusta on vaikea todentaa saavutetuksi yksin laatujärjestelmän myötä. Tutkimuksessa mukana olleet pienyrittäjät kokivat yrityksensä positiivisen kehityksen ansioksi monia eri tekijöitä mutta he eivät pystyneet arvioimaan, onko yksin Laatutonni vaikuttanut erityisesti yrityksen tunnuslukuihin.

Laatutonnin kautta saavutetuista tuloksista ja niiden todellisista vaikutuksista ulkomaalaisten matkailijoiden kokemaan matkailuyritysten hinta-laatusuhteeseen ja Suomen matkailuyritysten laatukehitykseen tarvittaisiin tämän tutkimuksen mukaan vahvaa tutkimustietoa, jolla voisi motivoida uusia yrityksiä lähtemään laatujärjestelmään mukaan. Tutkimustuloksia tarvittaisiin myös laatuohjelman oman kehityksen ja laadun arvioimiseksi. Tällä hetkellä yrittäjille markkinointiviestinnän

kautta välittyvät hyödyt eivät näytä perustuvan erityisesti tutkimuksiin ja jäävät jossain määrin epämääräisiksi. Markkinoinnissa pitäisi myös tehostaa yrittäjien kokemusten näkyvyyttä.

Laatutonnin vaikuttavuus näkyy selkeästi kappaleen alussa mainituissa suunnitelmallisuuden lisääntymisessä, konkreettisissa arjen laatutyökaluissa ja ajattelutavan muutoksessa asiakaslähtöiseen suuntaan, joskin vaikuttavuuden taso saattaa vaihdella yrityksen omasta tilanteesta ja tarpeista riippuen. Se lisäarvo, joka kannustaisi pysymään laatujärjestelmässä mukana, on kuitenkin jäänyt pienyrityksille epäselväksi. Jopa motivoitunein ja runsaasti konkreettisia hyötyjä saanut yrittäjä tässä tutkimuksessa ei osannut arvioida, tarvitseeko hän oikeastaan lainkaan Laatutonni -diplomia ja Laatuverkkoa muutoinkin hyvin toimivan kehittämistyönsä tueksi. Tätä voidaan pitää myös osittain yllättävänä seuraamuksena: Laatujärjestelmän korkeasta, arkityössä näkyvästä vaikuttavuudesta huolimatta itse laatuohjelmassa mukana olemisen saatetaan kokea tarpeettomaksi. Laatutonni -koulutuksen suorittaminen ja laatutyökalujen aktiivinen käyttö ei yksin näytä palvelevan itse ohjelman tavoitteita, jos yrittäjä ei näe toimintansa laadun kehittämisen kannalta tarpeelliseksi olla mukana Laatuverkossa ja markkinoida itseään Laatutonni -yrityksenä.

Tätä kappaletta kirjoitettaessa, jouluna 2006, Laatutonni -diplomin hakua syksyllä epäroineet yrittäjät 2 ja 3 eivät kumpikaan olleet tehneet edelleenkään päätöstä sen hakemisesta. Laatuverkossa vuoden mukana ollut yrittäjä 3 harkitsee lisäksi mahdollisuutta jättäytyä pois Laatuverkosta, kun päätös seuraavan kerran tulee ajankohtaiseksi. (Yrittäjä 2, 2006; Yrittäjä 3, 2006.)

7.2 Tulosten hyödynnettävyys toimeksiantajan näkökulmasta

Opinnäytetyön toimeksiantaja, Matkailualan Oppimisverkostohanke Itä-Uudellamaalla (OVE) voisi vastata tutkimuksessa esille nousseisiin yrittäjien tarpeisiin muun muassa järjestämällä Laatutonni -koulutukseen osallistuneille yrittäjille mahdollisuuksia yhteisiin tapaamisiin kouluttautumisen, verkostoitumisen ja vertaistuen saamisen mahdollistamiseksi. Sopivien yhteisten foorumien suunnittelu ja toteuttaminen olisi tärkeää tehdä tiiviissä yhteistyössä itäuusmaalaisten yritysten

kanssa, joihin OVE:lla on jo laajasti yhteyksiä erilaisten hankkeiden kautta. Laaturyötä tukevan toimintamallin kehittäminen ja kokeileminen voisi jatkossa tukea alueella pitkäjänteistä yritysten kehittämisyyötä laajemminkin ja edistää yritysten verkottumista ja yhteistyömahdollisuuksia.

OVE voisi myös tukea yrityksiä yritysverkostoissa tapahtuvan palautteenkeruun haasteiden ratkaisemisessa. Ongelma koskettaa todennäköisesti monia matkailualan myyntiorganisaatioita Suomessa muodossa tai toisessa, joten palautteen keruun ongelmiin syventymisestä ja erilaisten ratkaisujen mallintamisesta voisi olla laajasti hyötyä matkailun toimialalla. Tutkimuksia voitaisiin toteuttaa muun muassa OVE:n toimeksiantamina opinnäytteinä.

Työelämässä jaksamista on tutkittu ja myös tuettu erilaisin hankkein viime vuosina, ja aihe näyttää tutkimuksen valossa edelleen hyvin ajankohtaiselta. Pienyrittäjien jaksamiseen liittyvien hankkeiden tukeminen ja niihin osallistuminen voisi myös olla osa-alue, johon OVE voisi vaikuttaa omalla panoksellaan.

OVE:n Itä-Uudellamaalla tekemä tutkimus- ja kehittämistyö näyttää sinällään vastaavan tarpeeseen koota ja tuottaa uutta tutkimustietoa palvelemaan pienyrittäjien toiminnan kehittämistarpeita.

7.3 Opinnäytetyön luotettavuuden arviointi

Laadullisen tutkimuksen arviointi perustuu Eskolan ja Suorannan (2001, 210–211) mukaan itse tutkimusprosessin luotettavuuden arviointiin poiketen siten kvantitatiivisessa tutkimuksessa perinteisesti käytetyistä validiteetin (pätevyyden) ja reliabiliteetin (toistettavuuden) arvioimisesta. Tutkimusprosessia arvioidaan tässä sen uskottavuuden ja luotettavuuden näkökulmasta. (Eskola & Suoranta 2001, 211–215.)

Tutkimuksen uskottavuutta voidaan tarkastella arvioimalla, vastaavatko tehdyt tulkinnat tutkittavien käsityksiä vai heijastuuko niistä tutkijan omia ennakkokäsityksiä (Eskola & Suoranta 2001, 211). Uskottavuutta on pyritty tässä opinnäytetyössä vahvistamaan tuomalla näkyviin haastateltavien oma ääni aineiston analyysin

yhteydessä esitettyinä sitaatteina. Lukijalla on näin mahdollisuus arvioida tehtyjen johtopäätösten puolueettomuutta. Uskottavuutta vahvistaa myös Lincolnin ja Cuban (1985, 296) mukaan tutkimuksen kattava ja monipuolinen kuva tutkittavasta ilmiöstä (Äyväri 2006, 281). Tähän on pyritty vastaamaan kuvaamalla Laatutonnin historiaa, sen keskeisiä toimintaperiaatteita ja myös toimialan muita laatujärjestelmiä vertailun ja tutkimuskohteen ymmärtämisen mahdollistamiseksi. Laatutonniin liittyviä, vähänkin omaa tulkintaa sisältäviä tekstikappaleita on tarkistutettu eräällä Laatutonni -kouluttajalla asiasisällön oikeellisuuden varmistamiseksi. Vastuu asiasisällön lopullisesta oikeellisuudesta on kuitenkin kirjoittajalla. Omakohtainen tutustuminen Laatutonni -valmennukseen työharjoittelun puitteissa on vahvistanut myös omaa ymmärrystäni tutkimuskohteesta ja tukenut siten koko prosessia.

Tutkimuksen luotettavuutta on pyritty vahvistamaan erityisesti triangulaatiolla, usean eri lähteen hyödyntämisellä ilmiön tarkastelussa. Useamman eri näkökulman kautta ilmiön tarkasteluun saadaan luotettavuutta. (Eskola & Suoranta 2001, 68.) Denzinin (1978) mukaan tutkija pystyy tringulaation avulla ylittämään omat ennakkoluulonsa, koska ei voi sitoutua vain yhteen näkökulmaan (Tuomi & Sarajärvi, 2002, 140). Luotettavuutta vahvistaa tässä tutkimuksessa mukaan otettu laatu kouluttajan haastattelu, joka tukee vahvasti yrittäjien näkemyksiä. Kouluttajan näkemykset puolestaan perustuvat kokemuksiin vähintäänkin kymmenien Laatutonni -yritysten kanssa työskentelystä laatuvalmennuksien yhteydessä. Yrittäjien haastatteluaineistosta heijastuvat myös paikoin yrittäjien koulutusryhmään kuuluneiden muiden yritysten kokemukset, jotka ovat tukeneet vahvasti haastateltujen yrittäjien kokemuksia. Myös taustatutkimuksessa esiin nousseet tekijät tukevat osaltaan tämän tutkimuksen tuloksia.

Laatutonni -lehdistä tehty sisällönanalyysi osoittautui aluksi ongelmalliseksi tutkimuksen kannalta, koska analysoitavaa aineistoa ei pienyrittäjiin liittyen löytynyt kovinkaan runsaasti. Toisaalta tämä seikka on otettu tutkimuksessa huomioon osana tutkimusta ja sen tuloksia.

Luotettavuutta vahvistaa myös tapaustutkimukselle ominainen tutkittavien tapausten tarkka kuvaus, sekä aineiston yksityiskohtainen tarkastelu, jolla saadaan aineistosta

esille syvällisemmin ilmiötä kuvaavia selityksiä kuin esimerkiksi strukturoidun kyselyn avulla olisi ollut mahdollista. Tutkimusprosessin tarkka kuvaus antaa myös lukijalle mahdollisuuden tarkastella niitä tekijöitä, jotka ovat vaikuttaneet tutkimuksen toteuttamiseen ja tehtyihin valintoihin. Aineistosta nousseiden kokemusten moninaisuus on pakottanut tekemään valintoja sen suhteen, miten laajasti aiheita on voitu käsitellä 15 opintopisteen laajuisessa opinnäytetyössä. Lukijan tehtäväksi jää arvioida mahdollisesti liian vähälle huomiolle jääneiden seikkojen merkitystä lopputuloksen kannalta.

8 JATKOTUTKIMUSEHDOTUKSIA

Tutkimuksessa on noussut esille monenlaisia jatkotutkimustarpeita, joista kerrattakoon vielä esille noussut tarve tuottaa lisää tutkimustietoa Laatutonnin avulla saavutetuista konkreettisista tuloksista ja ohjelman vaikuttavuudesta rajahaastattelututkimusten yhteydessä tarkasteltavaan matkailuyritysten hinta-laatu-suhteeseen. Laatujärjestelmän tuoman myynnin ja kannattavuuden kasvun todentaminen erilaisin tutkimuksin olisi tarpeellista mukaan lähtevien pienyritysten motivoimiseksi. Laatutonnin ja myös muiden laatujärjestelmien osalta olisi myös kiinnostavaa ja aiheellista tutkia, miten pienyritykset tuovat laatumerkkejä esille markkinoinnissaan, ja miten tärkeänä asiakkaat kokevat laatumerkin palveluja ostaessaan.

Laatuohjelmaa kehitetään jatkuvasti, muun muassa kartoittamalla koulutuksiin osallistuneiden ja Laatuverkossa mukana olevien yritysten kokemuksia. Tutkimusta pitäisi tehdä myös niiden yritysten piirissä, jotka ovat jättäytyneet pois järjestelmän ainutlaatuisiksi tekevästä osiosta, Laatuverkosta, tai eivät ole ottaneet sitä koulutuksen jälkeen lainkaan käyttöön. Myös tämän tutkimuksen tulos, joka osoittaa Laatuverkon olevan yksi negatiivisella tavalla kriittinen tekijä järjestelmässä, puoltaa tätä tarvetta. Erityisesti mikroyrityksille suunnatussa Matkailun laatuosaaja – valmennuksessa on nähtävissä, että useat yrittäjät jättävät koulutuksen jälkeen diplomin hakematta eivätkä ota myöskään Laatuverkkoa aktiiviseen käyttöön. Esimerkkinä tästä mainittakoon Päijät-Hämeessä vuonna 2005 toteutettu Laatutonni - valmennus, jonka jälkeen mukana olleista yrityksistä vain yksi otti Laatuverkon aktiivisesti käyttöön valmennuksen päätyttyä (Informantti 3, 2006). Näiden, syystä tai toisesta lopulta vaihtoehtoisia laatujärjestelmiä valinneiden yritysten kokemusten kartoittaminen olisi järjestelmän kehittämisen kannalta erittäin tärkeää.

Tässä tutkimuksessa useassa yhteydessä esiin noussut seikka, että annettu palaute ei välttämättä ole samankaltaista eri kontekstissa annettuna, viittaa siihen, että esimerkiksi heti koulutuspäivien jälkeen kerätty palaute ei kerro koko totuutta laatujärjestelmän käytettävyydestä ja vaikuttavuudesta pitkällä aikavälillä. Yrittäjien kokemuksista ja järjestelmän vaikuttavuudesta saataisiin luultavasti todenmukaisempi kuva toistamalla tutkimuksia esimerkiksi kahden vuoden päästä samoissa yrityksissä.

Tutkimustulosten tuottaminen eri menetelmillä, sekä strukturoidusti että laadullisin menetelmin tuottaisi monipuolista tietoa kehittämisen tueksi. Tutkimuksia suunniteltaessa pitäisi huomioida myös alueelliset eroavaisuudet. Lappi on matkailuyritykselle toimintaympäristönä varsin erilainen verrattuna esimerkiksi Itä- tai Etelä-Suomessa maaseudulla toimivien yksinyrittäjien toimintaympäristöön, ja yrittäjien tarpeet ja kokemukset voivat poiketa siten toisistaan huomattavasti.

Laatuverkkoon liittyy tämän tutkimuksen mukaan monia pienyrittäjän kannalta ongelmallisia tekijöitä, joiden monipuolinen ja syvälinen tutkiminen olisi ohjelman kehittämisen kannalta olennaista. Laatuverkkoon liittyvät ongelmat vaikuttavat tällä hetkellä pahimmillaan yrittäjän motivaatioon ottaa laatujärjestelmä käyttöön ja pysyä siinä mukana, joten tutkimuksen tarve Laatuverkon osalta on vahva.

Kouluttajien kokemusten kartoittaminen laajalla ja syvälinisellä tutkimuksella voisi myös tuottaa arvokasta tietoa ohjelman kehittämistarpeista. Kouluttajien kriittinen rooli laatujärjestelmän vaikuttavuuden osalta osoittaa, että heillä on hallussaan arvokasta tietoa ja kokemusta yritysten tarpeista. Haastattelun kouluttajan ehdottama muiden laatujärjestelmien huolellinen benchmarking -tyyppinen tarkastelu, jota ohjelman suunnitteluvaiheessa on tehtykin, voisi antaa myös tässä vaiheessa tehtynä uusia näkemyksiä ohjelman kehittämisen tueksi.

Opinnäytetyötä tehdessäni koin itse, että esille nousseet yrittäjien kokemukset olisivat kaivanneet vieläkin laajempaa tutkimusta. Aiheen käsittely 15 opintopisteen laajuisen opinnäytetyön puitteissa tuntui riittämättömältä siitäkin huolimatta, että haastatteluja tehtiin vain neljä. Laatu-tonni -ohjelmalla tavoitellaan jopa kansantaloudellista hyötyä riittävän monen matkailuyrityksen lähdettyä ohjelmaan mukaan. Korkealle asetetut tavoitteet vaatisivat ohjelman monipuolista, laajaa ja puolueetonta arviointia. Laatu-tonnia kehitetään ohjelmana jatkuvasti. Kehittämistyötä ohjaavan toimintatavan perusteellinen arvioiminen olisi kuitenkin jatkossa tarpeellista, jos järjestelmä ei näytä kehittämisestä huolimatta tavoittavan riittävän hyvin tärkeän kohderyhmän, pienyrittäjien, luottamusta ja tarpeita.

Opinnäytetyössä on tutkittu laatujärjestelmän vaikuttavuutta pienyrityäjien näkökulmasta alussa asetettujen tutkimuskysymysten ja Laatutonni -ohjelman itsensä asettamien tavoitteiden valossa. Ohjelman asettamat kannattavuuden kasvuun liittyvät tavoitteet ovat selvästi kuitenkin vaikeasti todennettavissa. Arvioitavia mittareita pitäisi ehkä pohtia aivan uusista näkökulmista, jos kannattavuuden kasvun mittaaminen pelkästään laatujärjestelmästä saatavana hyötynä osoittautuu pienyrityksissä vaikeaksi. Mittaamisen ongelmaa voisi miettiä myös markkinoinnin näkökulmasta; voidaanko parempaa tulosta ja myynnin kasvua markkinoida laatujärjestelmän hyötynä, jos niitä ei oikeasti voida mitata ja todentaa saavutetuiksi? Näitä kysymyksiä olisi hyvä pohtia, kun laatujärjestelmän arviointia ja kehittämistä jatkossa suunnitellaan.

LÄHTEET

Kirjalliset lähteet

Aaltola, Juhani & Valli, Raine. 2001. Ikkunoita tutkimusmetodeihin I. Metodien valinta ja aineistokeruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle. Jyväskylä: PS-kustannus.

Ahonen, Heidi. 1992. Vuorovaikutus auttamisen välineenä. Helsinki: Kirjayhtymä Oy.

Edvardsson, Bo, Thomasson, Bertil ja Øvretveit, John. 1994. Quality of Service: Making it really work. Second edition. Great Britain: McGraw-Hill Book Company Europe.

EFQM. 2006. European Foundation for Quality Management. Viitattu 5.11.2006.
www.efqm.org

Engeström, Yrjö, Engeström, Ritva, Helenius, Jouni, Koistinen, Kirsi, Salonen, Eeva & Toiviainen, Hanna. 1990. Terveyskeskuslääkäreiden työn kehittämistutkimus. Levike-projekin tutkimushankkeen II väliraportti.

Eräsaari, Risto, Lindqvist, Tuija, Mäntysaari, Mikko & Rajavaara, Marketta (toim.). 1999. Arviointi ja asiantuntijuus. Helsinki: Gaudeamus.

Eskola, Jari & Suoranta, Juha. 2001. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. 5. painos. Jyväskylä: Gummerus.

Grönroos, Christian. 2000. Service Management and Marketing. Great Britain: John Wiley & Sons, Ltd.

Haaga Tutkimus. 2006. Päivitetty 2006. Viitattu 5.12.2006.
[http://laatuverkko.mmi.fi/files/Laatuverkko_esittely.ppt#291,1,LaatuVerkko 2006](http://laatuverkko.mmi.fi/files/Laatuverkko_esittely.ppt#291,1,LaatuVerkko%202006)

Hirsijärvi, Sirkka, Remes, Pirkko & Sajavaara, Paula. 1997. Tutki ja kirjoita. 11. painos. Helsinki: Tammi.

JAKK. 2006. Palvelua Sydämellä-verkosto. Viitattu 4.11.2006.

<http://www.jakknet.com/ps-verkosto/>

Järvinen, Annikki, Koivisto, Tapio & Poikela, Esa. 2000. Oppiminen työssä ja työyhteisössä. Porvoo, Helsinki, Juva: WSOY.

Järvinen, Pertti & Järvinen, Annikki. 2004. Tutkimustyön metodeista. Tampere: Opinpajan kirja.

Jokinen, Pirkko, THM, lehtori, Kuopion terveydenhuolto-oppilaitos ja Pelkonen, Marjaana, THT, yliassistentti, Kuopion yliopisto, Hoitotieteen laitos. 1996. Virikkeitä antava haastattelu (stimulated recall interview)- menetelmä käsitysten, kokemusten ja ajattelun tutkimiseen hoitotieteessä. Hoitotiede Vol 8, no 3/96.

Juutilainen, Anneli. 2005. Pienen Matkailuyrityksen Yrittäjän Taival. Oppiminen Yrittäjyysprosessissa. Väitöskirja. Lappeenrannan teknillinen yliopisto. Acta Universitatis Lappeenrantaensis 232. Viitattu 28.10.2006

<http://www.matkailuntietotori.fi/content.php?document=475>

Kandampully, Jay; Mok, Connie & Sparks, Beverley. 2000. Service Quality Management in Hospitality, Tourism and Leisure. USA: The Haworth Hospitality Press.

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

Karjalainen Eero E. & Piirainen, Antti. 2006. Six Sigma, systemaattinen innovointi. Arkisto. Mitä laatu tarkoittaa ja kuinka on saavuttu tämän päivän laatuun? Viitattu 2.9.2006. <http://www.sixsigma.fi/?sivu=Arkisto&id=86>

Kontio, Antti. 2000. Pk-yrityksen itsearviointi. Helsinki: Laatuokeskus.

Kumentola, Aila. 2006. Koulutuspäällikkö. Lapin yliopisto, koulutus- ja kehittämispalvelut/yritys- ja matkailuala. Email. 21.11.2006. Tulostettu 23.11.2006.

Laamanen, Kai. 2003. Johda liiketoimintaa prosessien verkkona. 3. painos. Helsinki: Laatukeskus.

Laatukeskus. 2006. Viitattu 1.11.2006.

<http://www.laatukeskus.fi/default.asp?docId=1453>

Laatutonna -lehti. 2005. Helsinki: Matkailun edistämiskeskus.

Laatutonna -lehti 2006. Helsinki: Matkailun edistämiskeskus.

Laatutonna -työkirja. 2006. Haaga -yhtymän julkaisusarja numero 7. Teksti ja kuvat Kaisa Siren. Avustava tiimi Jouni Ortju, Anne Lukkarila-Lehtosaari, Terhi Manninen ja Sirpa Miettunen.

Laitinen, Hanne. 1998. Tapaustutkimuksen perusteet. Väitöskirja. Kuopion yliopisto, sosiaalitieteiden laitos. The Bases of Case Study Research. Kuopio: Kuopio University Publications E. Social Sciences 55.

Lecklin, Olli. 1997. Laatu yrityksen menestystekijänä. 4. painos. Helsinki: Talentum Media Oy.

Lillrank, Paul. 1998. Laatuajattelu. 1.-2. painos. Helsinki: Otava.

Lillrank, Paul. 2006. Viitattu 27.8.2006. Helsingin yliopisto/ Teknillinen korkeakoulu. Tuotantotalouden perusopintojakson luentoesitys.

http://www.tuta.hut.fi/studies/Courses_and_schedules/Teta/TU-22.1101/brochure/luentokalvot/laatu.pdf#search=%22Lillrank%2C%20Paul%20%22

Lindgren, Mirja, (toim.). 2006. Lisämateriaalia Matkailualan vuosikirjan 2005 artikkeliin Laatu ja laatuohjelmat. Viitattu 18.12.2006.

<http://www.turisti.fi/vuosikirja/laatu.html#laatuohjelmat>

Liukkonen, Jarmo, Jaakkola, Timo & Suvanto, Antti (toimi.). 2002. Rahasta vai rakkaudesta työhön? : mikä meitä motivoi? Jyväskylä: Likes työelämäpalvelut.

Lumijärvi, Ismo & Jylhäsaari, Jussi.1999. Laatujohtaminen ja julkinen sektori. Laadun ja tuloksen tasapaino johtamishaasteena. Helsinki: Gaudeamus.

Maakuntien Parhaat. 2006. Pro Agria, Maaseutukeskusten Liitto. Viitattu 29.10.2006.

<http://www.maakuntienparhaat.fi>

Matkailualan Oppimisverkosto Itä-Uudellamaalla. 2006. Muistio. Laatu1000-hanke/ryhmähaastattelu. Aiemmin Laatu1000-hankkeeseen osallistuneiden kokemukset hankkeesta. 31.1.2006

MEK. 2006a. Matkailun edistämiskeskus. 20.8.2006.

[http://www.mek.fi/web/laatu/index.nsf/\(pages\)/Yleista?OpenDocument](http://www.mek.fi/web/laatu/index.nsf/(pages)/Yleista?OpenDocument)

MEK. 2006b. Matkailun edistämiskeskus. 28.11.2006.

[http://www.mek.fi/web/laatu/index.nsf/\(pages\)/Valmennukset?OpenDocument#03](http://www.mek.fi/web/laatu/index.nsf/(pages)/Valmennukset?OpenDocument#03)

Mäkipeska, Marja & Niemelä, Terttu. 2005. Haasteena luottamus – työyhteisön sosiaalinen pääoma ja syvärakenne. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Normann, Richard. 2000. Service Management. Strategy and Leadership in Service Business. Third edition. England: John Wiley & Sons Ltd.

Nykysuomen Sanakirja 2. 1983. 8. painos. Porvoo: WSOY.

Otala, Leenamajja & Ahoen, Guy. 2003. Työhyvinvointi tuloksentekijänä. 2. painos. Helsinki: WSOYPro.

OVE. 2006. Matkailualan Oppimisverkosto Itä-Uudellamaalla. Viitattu 15.10.2006.
www.matkailuntietotori.fi

Pelttari, Isa. 2006. Kehityspäällikkö. Maakuntien Parhaat, ProAgria
Maaseutukeskusten Liitto. Email. 22.11.2006. Tulostettu 22.11.2006.

Pitkänen, Raimo. 2002. Mahdollisuuksien johtaminen – kehittämisestä
metakehittämiseen. 2. painos. Helsinki: Laatukeskus.

Pro Agria, Maaseutukeskusten Liitto. Viitattu 4.11.2006. Maaseutumatkailun
majoitustilojen valtakunnallinen luokitus.
<http://www.maaseutukeskus.fi/matkailuluokitus.htm>

Robson, Colin. 2000, Käytännön arvioinnin perusteet. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö
Tammi.

Räsänen, Pekka, Anttila, Anu-Hanna & Melin, Harri (toim.). 2005. Tutkimus
menetelmien pyörteissä. Sosiaalitutkimuksen lähtökohdat ja valinnat. Jyväskylä: PS -
kustannus.

Sarala Urpo & Sarala Anita. 1999. Oppiva organisaatio. Oppimisen, laadun ja
tuottavuuden yhdistäminen. Helsingin Yliopisto, Lahden tutkimus- ja koulutuskeskus.

SFS, Suomen Standardisoimisliitto ry. Viitattu 4.11.2006. www.sfs.fi

Sipilä, Anu. 2006a. Kenttämuistiinpanot. Laatutonni –kouluttajan luento
ammattikorkeakoulun opiskelijoille. Helia, Porvoo.13.3.2006.

Sipilä, Anu. 2006b. Kenttämuistiinpanot. Laatutonni -koulutus Itä-Uudellamaalla.
25.10.2006.

Sipilä, Anu. 2006c. Kenttämuistiinpanot. Laatutonni -koulutus Itä-Uudellamaalla.
20.9.2006.

Strömmer, Riitta. 1999. Henkilöstöjohtaminen. Helsinki: Edita.

Sundberg-Komppa, Tuula. 2006. Koulutuskoordinaattori. JAKK. Email.13.12.2006.
Tulostettu 14.12.2006.

Suomen Matkailun Kehitys Oy. 2001. Laatutonni –suunnitelma matkailuelinkeinon
laatupolitiikaksi ja toteuttamisohjelmaksi. Opas tulevaisuuteen. Matkailun koulutus- ja
tutkimuskeskuksen julkaisu A:97.

Tuomi, Jouni & Sarajärvi, Anneli. 2002. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi.
Helsinki: Tammi.

Zeithaml, Valerie A. ja Parasuraman, A. 2004. Service Quality. Cambridge,
Massachusetts: Marketing Science Institute.

Äyväri, Anne. 2006. Käsityöyrittäjien verkosto-osaaminen. Väitöskirja. Helsinki
School of Economics. Acta Universitatis Oeconomicae Helsingiensis. A- 276.
Helsinki: Helsinki School of Economics.

Suulliset lähteet ja henkilökohtaiset tiedonannot

Eronen, Ulla. 2006. Laatutonnivalmentaja. Haaga Tutkimus. 3.2.2006. Laatutonni -
valmennuspäivä, Porvoo.

Informantti 1. 2006. Henkilökohtainen tiedonanto. 15.11.2006.

Informantti 2. 2006. Henkilökohtainen tiedonanto. 25.10.2006.

Informantti 3. 2006. Henkilökohtainen tiedonanto. 8.9.2006.

Informantti 4. 2006. Henkilökohtainen tiedonanto. 27.11.2006.

Informantti 5. 2007. Henkilökohtainen tiedonanto. 10.1.2007.

Pihlaja, Juha. Tutkija, kehittämiskonsultti. 2006. Tykes-ohjelman menetelmäkehitysprojektien ja Työelämän oppimisverkosto –projektien yhteinen seminaari . Kommenttipuheenvuoro Anu Kajamaan esitykseen ”Mitä kehittämistyöstä seuraa.” 14.11.2006. Paasitorni, Helsinki.

Yrittäjä 2. 2006. Henkilökohtainen tiedonanto. 14.12.2006.

Yrittäjä 3. 2006. Henkilökohtainen tiedonanto. 14.12.2006