



LAADUNHALLINTA KULTTUURIALAN TYÖSUUSKUNNASSA

Joonas Malinen

Markus Puranen

**Opinnäytetyö
Toukokuu 2008**

Liiketalous



**JYVÄSKYLÄN
AMMATTIKORKEAKOULU**

Tekijä(t) MALINEN, Joonas PURANEN, Markus	Julkaisun laji Opinnäytetyö	
	Sivumäärä 60	Julkaisun kieli Suomi
	Luottamuksellisuus <input type="checkbox"/> Salainen _____ saakka	
Työn nimi LAADUNHALLINTA KULTTUURIALAN TYÖOSUUSKUNNASSA		
Koulutusohjelma Liiketalous		
Työn ohjaaja(t) HAKKARAINEN, Sinikka		
Toimeksiantaja(t) Kulttuurituotanto-osuuskunta Raymond		
Tiivistelmä <p>Opinnäytetyön tarkoitus oli tutkia kuinka laadunhallinta tulisi toteuttaa kulttuurialan työosuuskunnassa. Työn toimeksiantajana toimi Kulttuurituotanto-osuuskunta Raymond. Työn tavoitteena oli laatia laatukäsikirjan runko laadunhallinnan kehittämiseen ja toteuttamiseen. Opinnäytteessä on pyritty huomioimaan kulttuurialan toimeksiantojen moninaisuus. Ehdotetut toimenpiteet ovat toteutettavissa niin, että luovuus eli yrityksen suurin voimavara ei niiden vuoksi rajoitu.</p> <p>Opinnäytetyön tutkimusotteeksi valittiin kehittämistutkimus. Opinnäyte koostuu opinnäyteraportti osioista, sekä laatukäsikirjan rungosta, joka on kohdeyritykselle luotu laadunhallinnan työväline.</p> <p>Opinnäytteen teoreettinen viitekehys koostuu laadunhallinnasta. Laadunhallinnan teorian painopisteinä työssä ovat asiakaslähtöisyys ja henkilöstön merkitys laadunhallinnassa. Teoreettisessa viitekehyksessä käsitellään laadunhallinnan mahdollisuuksia ja haasteita osuuskunnassa ja kulttuurialalla. Teoreettisen viitekehysten pääotsikoita ovat asiakkuuksien ja henkilöstön vaikutus yrityksen laatuun, sekä laadunhallinta ja -kehittäminen.</p> <p>Opinnäytetyön tuloksen syntynyt laatukäsikirjarunko on laadittu tiiviissä yhteistyössä toimeksiantajan kanssa. Laatukäsikirjarunko perustuu osittain jo aiemmin olemassa olleisiin toimintaohjeisiin, selkiyttäen aikaisempien toimintatapojen merkitystä laadunhallinnassa. Laatukäsikirja runkoon on avattu sen tärkeimmät otsikot. Laatukäsikirja täydentäminen jatkuu kohdeyrityksen toimesta kun laadunkehittämisprosessi saadaan kohdeyrityksessä alkuun.</p>		
Avainsanat (asiasanat) Laatu, laatukäsikirja, laadunhallinta, osuuskunta, asiakaslähtöisyys		
Muut tiedot Liitteenä laatukäsikirjan runko, 18 sivua.		

Author(s) MALINEN, Joonas PURANEN, Markus	Type of Publication Bachelor's Thesis	
	Pages 60	Language Finnish
	Confidential <input type="checkbox"/> Until _____	
Title QUALITY MANAGEMENT IN A CO-OPERATIVE OF CULTUE SECTOR		
Degree Programme Business Administration		
Tutor(s) HAKKARAINEN, Sinikka		
Assigned by Kulttuurituotanto-osuuskunta Raymond		
Abstract <p>The purpose of the thesis was to find out how to execute quality management in a co-operative of culture sector, for the client Kulttuurituotanto-osuuskunta Raymond (culture production co-operative Raymond). The goal of the thesis was also to generate a documented frame for producing and developing of quality management. The bachelor's thesis deals with complexity of culture sector and suggested actions, which are possible to carry out without preventing the creativity of the company.</p> <p>The bachelor's thesis was carried out as design research. The thesis consists of a report and the framework of a quality manual, which is the documented manual of quality management created for the client.</p> <p>The theoretic part of the thesis report is based on knowledge of quality management, customership, personnel administration and culture sector. The theoretic part of the thesis report, includes the possibilities of quality management in a co-operative operating on culture sector.</p> <p>The frame of the quality manual carried out as an outcome of the bachelor's thesis, was made in close co-operation with the client company. The quality manual is partly based on previous instructions of the client. The Titles of quality manual are opened up to ease the understanding. The client completes the quality manual to suit perfectly for their own needs.</p>		
Keywords Quality, quality manual, quality management, co-operative, customer orientation		
Miscellaneous In attachment the frame of the quality manual, 18 pages		

SISÄLTÖ

1. JOHDANTO.....	3
1.1 Laadun määrittely	3
1.2 Laatuyrityksen tunnusmerkit	4
1.3 Kulttuuriala.....	5
1.4 Tutkimusongelma ja tutkimuksen rakenne.....	7
2. LAADUNHALLINTA.....	8
2.1 Laatujohtaminen	8
2.2 Asiakkuudet	9
2.2.1 <i>Asiakaspalvelu</i>	10
2.2.2 <i>Asiakastyytyväisyys</i>	11
2.2.3 <i>Asiakastyytyväisyyden mittaaminen</i>	12
2.2.4 <i>Asiakastyytyväisyysjohtaminen</i>	13
2.2.5 <i>Asiakkaan arvot ja odotukset</i>	14
2.3 Laadun kehittäminen ja kartoitus	16
2.3.1 <i>Strateginen suunnittelu</i>	16
2.3.4 <i>Laadunkehittämisprosessi</i>	18
2.3.5 <i>Toimintaprosessit</i>	19
2.3.7 <i>Laadun mittarit</i>	20
2.3.8 <i>Laatukustannukset</i>	22
2.4 Laadunhallintajärjestelmät	23
2.5 Henkilöstön laatutoiminta.....	24
2.5.1 <i>Henkilökohtainen laatu</i>	24
2.5.2 <i>Henkilön vastuu laadunhallinnasta</i>	25
2.5.3 <i>Laatukoulutus</i>	25
2.5.4 <i>Laatuajattelukoulutus</i>	26
2.5.5 <i>Perehdyttäminen</i>	27

	2
2.5.6 Palkitseminen	28
2.5.7 Laatuksulttuuri.....	28
3. TOIMINNALLINEN VIITEKEHYS	29
3.1 Osuuskuntatoiminta	29
3.2 Kulttuurituotanto-osuuskunta Raymond	30
4. OPINNÄYTTEEN TOTEUTUS	30
4.1. Kehittämistutkimus.....	31
4.2 Opinnäytteen aineisto	31
4.3 Laatuksikirja laatuksiminnan pohjana	32
5. POHDINTA JA KEHITTÄMISEHDOTUKSET	33
5.1 Pohdinta.....	33
5.2 Kehittämisehdotukset.....	35
LÄHTEET	37
LIITTEET	39
Liite 1. Laatuksikirjan runko Kulttuurituotanto-osuuskunta Raymondille ...	39
KUVIOT	
KUVIO 1. Johdon tuloskortti.....	22

1. JOHDANTO

1.1 Laadun määrittely

Yleisimmin laatukäsitteellä tarkoitetaan asiakkaan tarpeiden tyydyttämistä liiketoiminnan kannalta mahdollisimman tehokkaalla tavalla. Laatu palvelee yrityksen erilaisten sidosryhmien kuten johdon, henkilöstön, omistajien tai esimerkiksi yhteiskunnan tarpeita. (Lecklin 2006,18)

Laatu tarkoittaa palveluiden ja liiketoiminnan jatkuvaa kehittämistä ja valmiutta reagoida ulkoisiin muuttuviin tekijöihin kuten markkinoiden tai yhteiskunnan muutoksiin. Innovaatioiden, kilpailijoiden toiminnan ja markkinoiden ja yhteiskunnan muutokset luovat laadulle uusia vaatimuksia joihin yrityksen on pyrittävä kehityksellään vastaamaan.

(Lecklin 2006, 18)

Laatukäsitteellä on useita ominaisuuksia ja ne vaihtelevat katsantokannan ja liiketoiminnan mukaan. Ne eivät kuitenkaan ole toisiaan poissulkevia vaan ne muodostavat täydellisemmän kokonaisuuden yhdessä toistensa kanssa.

Asiakaslaadun tavoitteena on laaduntaso joka tyydyttää asiakkaan tarpeen. Asiakaslaadussakin pyritään tarjoamaan juuri sitä laadunmäärää jota asiakas toivoo, sitä korkeampi laatu on ylilaatua.

Ympäristölaatu tähtää siihen, että tuote suunnitellaan ja valmistetaan niin että sen elinkaari on suunnittelusta hävittämiseen asti mahdollisimman ympäristö- ja yhteiskuntaystävällinen.

Liiketoiminnassa kaikki laadun määreet ovat tavallisesti läsnä. Kuitenkin niin että tuotteen elinkaaren eri vaiheissa eri laatuominaisuus on määräävä.

(Lecklin 2006, 20)

Laatu voidaan määritellä esimerkiksi niin että se on vain tuotteen ominaisuuksien summa. Laadun eroavuudet heijastuvat eri tuoteominaisuuksien kautta, joko niiden määrässä tai puutteessa.

Asiakaskeskeinen näkökanta laatuun peräänkuuluttaa tuotteen vastaavuutta käyttötarkoitukseen ja asiakkaan toiveiden vastaavuutta. Laadultaan korkealaatuiset tuotteen vastaavat asiakasryhmiensä odotuksia. Tuotteen ei tarvitse olla näennäisesti korkealaatuinen kunhan se vain täyttää asiakasryhmän vaatteen.

ISO-standardi 8402 /2/ määrittelee laadun yksinkertaisesti, *laatu on tuotteen tai palvelun kaikki piirteet ja ominaisuudet, joilla tuote tai palvelu täyttää asetetut tai oletetut tarpeet.* (Hannukainen 1992, 11-12)

Kulttuurialan laadun määrittely tapahtuu yleensä suhteessa kulttuurin ajankohdaksiin ajatusmalleihin. Kulttuurin laatua verrataan sen hetkisiin taiteen normeihin ja arvostuksiin. (Niinikoski & Sibelius 2003, 54)

Kun kulttuurista puhutaan liiketoimintana, on taiteen esteettisten normien lisäksi ajateltava myös liiketaloudellisia seikkoja. Tämä tarkoittaa tuotteen saamaa positiivista julkisuutta ja siitä käytävä keskustelu kulminoituu usein esimerkiksi tapahtumatuotannoissa myytyjen lippujen tai saadun tuoton määrään. Tämä on tietysti tärkeää järjestäjien taloudelle ja sponsoreille. (Niinikoski & Sibelius 2003, 54)

1.2 Laatuyrityksen tunnusmerkit

Tänä päivänä laadunkäsite on muuttunut yhä laaja-alaisemmaksi yrityksen kehittämiseksi. Laadulla tavoitellaan asiakkaiden tyytyväisyyden lisäämistä, liiketoiminnan kannattavuuden kehittämistä, yrityksen kilpailukykyyn parantamista, sekä kasvattamista. Laatu on käsitteenä muuttunut kattamaan kaikkea tuotteeseen liittyvää liiketoimintaa aina toimintaprosesseista yrityksen ja sen asiakkaiden ja sidosryhmien välisten suhteiden kehittämiseen asti.

Lopullisen laadunmäärittelyn tekee kuitenkin asiakas omilla perusteillaan. Laaduntarkoitushan on tyydyttää asiakkaan odotukset ja tarpeet riippumatta siitä liittyvätkö ne käyttöarvoon, näyttöarvoon eli erottautumiseen ja imagoon tai vaihtoarvoon, eli sijoituksen arvon säilymiseen ja kannattavuuteen. (Silen 1998, 20–21)

Laatuyrityksen toiminnalle ominaista on muun muassa asiakaslähtöinen toimintatapa. Asiakas on laadun lopullinen arvioitsija ja asiakkaan roolia korostetaan. Vaikka asiakas ei aina olekaan oikeassa, on asiakas yrityksen rahoittaja toiminnan pysyvyyden varmistaja. (Silen 1998, 21)

Laatuyrityksen johto on sitoutunut toimintaansa ja ottaa työnsä laadunkehittäjänä vakavasti. Laadunkehittämisen tavoitteet ja strategiat ovat peräisin yrityksen perusarvoista ja johto vaatii laadunkehittämistä säännöllisesti. (Lecklin 2006, 26)

Laatuyritys kehittää henkilöstöään ja henkilöstön merkitys työn valmiiksi saattamisen kannalta ymmärretään. Lisäksi yrityksen henkilöstö on laadunhallinnan suhteen itseohjautuvaa ja huolehtii oman työnsä laadunhallinnasta. (Lecklin 2006, 27)

Laatuyritys pyrkii jatkuvasti paremmaksi toiminnassaan ja laatua kehitetään herkeämättä. Palautejärjestelmät ja katselmukset tuottavat jatkuvasti uusia tapoja kehittää toimintaa. Laatuyrityksen koko strategia suuntaa tulevaisuuteen ja yrityksellä on selkeä visio tulevaisuudesta ja sitä vastaavat toimintasuunnitelmat. (Lecklin 2006, 28)

1.3 Kulttuuriala

Kulttuuria liiketoiminnan alana voidaan kutsua kulttuuriteollisuudeksi. Kulttuuriteollisuudeksi voidaan laskea kaikki julkisrahoitteinen kulttuuri ja siihen liittyvät oheispalvelut kuten internet-sivustot sponsoreiden hankinta ynnä muut kulttuurituotannoissa tehtävät toimenpiteet. Luovista toimialoista ei ole yhtä yhteistä määritelmää. Kulttuuriteollisuus määritelmänä on omannut aikojen saatossa hyvinkin negatiivisen kaiun alan toimijoiden piirissä, sillä kulttuurialaan ei ole koettu kuuluvan niin sanottu voiton maksimointi. (Niinikoski & Sibelius 2003,12-15)

Kulttuuriteollisuuden voidaan kuitenkin todeta vaikuttavan moneen asiaan. Kulttuuri muokkaa asuinmukavuutta, tarjoaa aineettomia elämyksiä ja tekee ympäristönsä mahdollisesti kiinnostavaksi esimerkiksi matkailun kannalta. (Niinikoski & Sibelius 2003,16-19)

Kulttuurisektorin tavoite on tehdä liiketoimintaa ja rahaa luomalla kulttuurista arvoa kuluttajille. Kulttuurisektorille tyypillistä on vahvat verkostot pienten yrittäjien välillä. Kulttuurisektorilla toimivien yritysten ongelmaksi muodostuu usein uudistumis- ja muuntautumiskyvyn puute ja oman ammattitaidon liittäminen liiketoiminnallisiin taitoihin jotka ovat välttämättömiä toimivan ja kehittyvän liiketoiminnan ylläpitämiseksi. (Niinikoski & Sibelius 2003, 23)

Kulttuurialalla verkostojen merkitystä ei voida koskaan aliarvioida. Toimivan verkoston luominen jo paikallisella tasolla saattaa kestää vuosia. Liiketoiminnan perustuessa verkostoille myös huono maine tai suorittaminen saattaa vaikuttaa moniin, liiketoiminnan kannalta välttämättömiin liikesuhteisiin. (Niinikoski & Sibelius 2003, 38-39)

Kulttuurialan yrityksissä korostuu innovaatioiden ja verkostoiden merkitys ja niiden ja liiketoiminnan välinen suhde on vaikeasti yhdistettävissä. Liiketoiminnan ydin saattaa kulttuuriyrityksissä perustua lahjakkuuden löytämiseen tai verkostojen kautta löydetyn innovaation lopputuotteena eikä liiketoiminta näin ollen ole kassavirtojen puolesta tasaista saati helposti ennustettavaa. Kulttuurialan yrityksen ilmapiiri tulisivikin luoda mahdollisimman avoimeksi uusia innovaatioita silmällä pitäen. Hierarkiat tai liian tiukkojen hallinnollisten rajojen asettaminen eivät ole liiketoiminnallisesti huonoja arvoja, mutta kulttuurialan yrityksessä ne voivat vahingoittaa innovaatioiden syntyä ja näin ollen vaikuttaa suoraan liiketoiminnan ytimeen. (Niinikoski & Sibelius 2003, 36-37)

Tuotteen laadulla on suuri merkitys, sillä kulttuurialalla erilaisten sidosryhmien kokemusten merkityksellä on suuri vaikutus ostopäätökseen. Koska kuulopuheiden merkitys on suuri, ei kulttuurialalla ole varaa antaa yrityksen imagon kärsiä. (Niinikoski & Sibelius 2003, 79)

1.4 Tutkimusongelma ja tutkimuksen rakenne

Opinnäytteen tutkimusongelmana on kuinka toteuttaa kulttuurialalla toimivan työ-osuuskunnan laadunhallinta?

Tutkimusongelman muodostaa se, kuinka osuuskunnan jäsenet saadaan sitoutettua laadunhallintaan, niin että he hyväksyvät sen ja kuka osuuskunnan laadunhallintaa valvoo?

Lisäksi oikea laadun määrittely on tärkeää. Minkälaista laatua halutaan tuottaa ja kuka loppujen lopuksi määrittelee tarjottavien palveluiden laadun?

Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys koostuu laadunhallinnan teoretiedosta painottaen asiakkuuksien ja henkilöstön merkitystä yrityksen laadun muodotuksessa. Lisäksi käydään läpi laadunkehittämisen toimintamalleja ja laadunvalvonnan työkaluja.

Tutkimuksen empiirinen osa eli Kulttuurituotanto-osuuskunta Raymondille hahmoteltu laatukäsikirjan runko on laadittu teoreettiseen viitekehykseen nojaten. Laadunhallinnan teoriaa on peilattu kulttuurialaan toimintaympäristönä ja pyrkimyksenä on ollut helpottaa Kulttuurituotanto-osuuskunta Raymondin laadunhallintaa ja sen seuraamista ilman, että alalla tärkeä luovuus ei yrityksen sisällä rajoitu laadunhallinnan vuoksi.

Laatukäsikirja runko on suunniteltu yhteistyössä toimeksiantajan johtoryhmän eli hallituksen jäsenten kanssa.

Työn empiirinen osa sisältää selvitykset osuuskunnan sisäisestä vastuunjaos-
sa koskien laadunhallintaa, sekä yrityksen yleiset toimintaperiaatteet. Laatu-
käsikirjan runkoon on myös kirjattu ohjeet osuuskunnan yleiseen, sekä toi-
meksiantojen laadunhallintaan ja laadunhallinnan tulosten mittaamiseen. Laa-
dunhallinnan ohjeistus painottuu opinnäytteen teorian osan tapaan asiakkuuk-
siin ja henkilöstöön.

Tarkastelimme ongelmaa lähestymällä työosuuskuntaa lain ja asiakkaan näkökulmista. Lain mukaan osuuskunta on vastuussa jäsentensä virheistä, joten on osuuskunnan edun mukaista valvoa jäsentensä toimintaa ja laatua. Asiakkaan näkökulmasta katsottuna työosuuskunta on kuin mikä tahansa muukin yritysmuoto. Sopimukset ja laskutus tehdään aina yrityksen nimissä, joten mikäli laadussa esiintyy puutteita assosioi asiakas negatiiviset kokemukset yritykseen. Kohdeyrityksen markkina-alueen ollessa kapea, huono maine vaikeuttaa, jokaisen jäsenen mahdollisuuksia työllistyä.

2. LAADUNHALLINTA

2.1 Laatujohtaminen

Laatujohtamisen lähtökohtana on että työntekijöiden tekemät virheet ja hyvä tai huono laatu johtuvat järjestelmästä, jossa työntekijät toimivat. Laatujohtamisessa johtaja on yhdessä henkilöstön kanssa mukana muuttamassa järjestelmää niin, että parannetaan nimenomaan laatua eikä karsita kustannuksia tai pyritä suurempaan tuotanto volyyymiin. (Järvelin, Kvist, Kähäri & Räikkönen 1992, 116)

Johdon roolia ei laadunparantamisessa ja – hallinnassa voi kiistää, sillä laatu on yrityksille tärkeä asia eikä sitä voi delegoida, esimerkiksi laatuosastolle, jonka tehtävänä on vain toimia yritysjohton tukena ja konsulttina. (Hannukainen 1992, 55)

Kokonaisvaltainen laadunjohtaminen tarkoittaa kokonaisvaltaista laadunhallintaa niin toiminnassa kuin lopputuotteessakin. Laatujohtaminen voidaan nähdä kokonaisena johtamisen filosofiana tai vastaavasti joukkona erilaisia tekniikoita ja työkaluja. (Silen 1998, 41)

Asiakaslähtöinen laatujohtaminen

Nykyinen laatuajattelu perustuu siihen, että laatua verrataan asiakkaan tarpeisiin ja vaatimuksiin. Yrityksen toimintaa voidaan siis pitää laadukkaana, jos asiakas on tyytyväinen saamaansa tuotteeseen tai palveluun. Sisäisen toi-

minnan tarkkuus ja laadukkuus eivät automaattisesti takaa tuotteen laatua vaan sen arvioi ulkopuolinen arvioitsija, eli asiakas.

Asiakkaan ja markkinoiden kartoittamisella taataan, että toimintaa voidaan kehittää sellaiseen suuntaan, että lopputuotteen vastaavuus asiakkaan tarpeisiin on mahdollista saavuttaa. Yrityksessä käytetty laatujärjestelmä ja toimintaprosessien suunnittelu auttavat asiakastyytyväisyyden saavuttamisessa, niin että asiakastyytyväisyys saadaan halutulle tasolle. (Lecklin 2006, 117)

Merkittävien asiakkuuksien hoitamiseen yrityksissä tulee olla jokaiselle asiakkaalle nimetty yhteyshenkilö, joka hoitaa asiakasyhteyksiä myyntitilanteesta asiakassuhteen ylläpitoon. Toimiala tai asiakassuhteen laajuus vaikuttavat siihen tarvitaanko yhteyshenkilöitä useampia. (Lecklin 2006, 101)

Ylimmän johdon osallistuminen asiakastapaamisiin kohottaa asiakkaan tuntemusta asiakassuhteen tärkeydestä. Vähimmäisvaateena voidaan pitää sitä, että yrityksen johto on perillä yrityksen tärkeimmistä asiakkuuksista. (Lecklin 2006, 102)

Asiakassuhdetta voidaan myös vahvistaa viestittämällä asiakkaita yrityksen toiminnasta ja meneillään olevista projekteista. Myös asiakkaan tutustuminen yrityksen toimintaan tulisi tehdä mahdollisimman helpoksi. (Lecklin 2006, 102)

Innovatiivinen ja laadukkaasti johdettu yritys ottaa huomioon asiakkaan tarpeet ja tekee tiivistä yhteistyötä asiakkaiden kanssa. Nopea reagointi asiakkaan tarpeisiin on tärkeää ja sekä yritys, että sen sidosryhmät tuottavat toisilleen positiivisen vaikutuksen. (Hokkanen & Strömberg 2006, 158)

2.2 Asiakkuudet

Asiakas on se henkilö, joka viime kädessä arvioi yrityksen tuotteen laadun. Jotta yritys voi menestyksekkäästi harjoittaa laatutoimintaa, on tärkeää, että yritys on selvillä omasta asiakaskunnastaan. Laatuajattelussa asiakas-käsite nähdään laajasti ja yrityksen asiakkaita ovatkin kaikki sen palveluita käyttävät tai sen kanssa yhteistyössä toimivat sidosryhmät. (Lecklin 2006, 79)

Kulttuurialan liiketoiminta on asiakaskeskeistä ja perustuu palvelutuotantoon. Innovaatiot ja palveluidentuotanto voidaan jakaa ulkoisiin ja sisäisiin toimintoihin. Asiakkaiden ja julkisen sektorin kanssa on toimittava yhtäläillä tiiviisti kuin yrityksen sisälläkin. Tämä luo kehitykselle oikeanlaisen toimintakehyksen. (Niinikoski & Sibelius 2003, 36)

2.2.1 Asiakaspalvelu

Asiakaspalvelu on selkeimmin yrityksestä ulospäin näkyvä osa. Asiakaspalvelussa hoidetaan suhteita suoraan ulospäin toimien suorassa vaikutuksessa asiakkaiden kanssa. Koska asiakkaat viime kädessä määrittelevät saadun palvelun ja tuotteen laadun on asiakaspalvelun oltava laatuyrityksessä kunnossa. (Lecklin 2006, 118)

Hyvään asiakaspalveluun pyrkivän yrityksen tulee huolehtia siitä, että yrityksen työntekijät perehdytetään huolella asiakaspalvelun haasteisiin. Jokaisella asiakkaiden kanssa tekemisissä olevalla henkilöllä tulisi olla riittävät valmiudet asiakaspalveluun. Asiakkaiden kanssa toimittaessa on omattava myös riittävät viestinnälliset taidot, nykyään myös sähköisen viestinnän saralla. (Lepola, Pulkkinen, Raivio, Selinheimo & Sulkanen 2001, 17)

Asiakkuuksien hoito tulee olla laatuyrityksessä järjestetty niin, että asiakkaiden kanssa toimitaan tiiviissä yhteistyössä. Tämä tarkoittaa sitä, että asiakkaiden kanssa toimivien henkilöiden tulee olla perillä asiakkaista ja heidän tarpeistaan. Asiakkuuksien hoito pitäisi keskittää niin, että samaa asiakkuuksia hoitavat aina tietyt henkilöt. (Lecklin 2006, 101)

Asiakkailla on aina mielikuvia saadusta tai tulevasta palvelusta. Asiakkaan saaman palvelun laatu muodostaa heidän kuvansa yrityksen laadusta. Varsinkin palvelualalla on tärkeää, että asiakaspalvelu on laadukasta, sillä huonoa asiakaspalvelua ei voi kompensoida tuotteen mekaanisella laadulla. (Lepola & muut 2001, 28)

Asiakassuhde tulisi nähdä prosessina, joka on paljon pidempi kuin vain yksittäinen asiakaspalvelutilanne. Asiakaspalvelun laatuun vaikuttavat myös ne

seikat kuinka asiakas esimerkiksi saa tuotteen ostettuaan apua sen käyttöön. Asiakaspalveluprosessin hoidon tulisi olla laatu yrityksessä määritelty niin, ettei palveluprosessi jää kesken. (Lepola & muut, 21)

2.2.2 Asiakastyytyväisyys

Asiakastyytyväisyys on avainasemassa kun asiakkaille pyritään tarjoamaan laatua. Asiakkaan voidaan todeta olevan tyytyväinen kun hänelle tarjotun tuotteen tai palvelun laatu vastaa tai ylittää asiakkaan sille asettamat odotukset. Asiakkaan odotukset tuotteen tai palvelun laatuun perustuvat moneen eri tekijän kuten asiakkaan omiin tarpeisiin, aiempiin kokemuksiin joko yrityksestä tai kyseessä olevasta tuotteesta, kokemukset kilpailijoiden vastaavista tuotteista tai asiakkaan kokemuksiin muiden toimialojen yrityksistä ja niiden tuotteista. (Järvelin & muut 1992, 42)

Asiakastyytyväisyyden mittaaminen on haastavaa, sillä suuri osa tyytymättömistä asiakkaista ei tee tuotteesta tai palvelusta reklamaatiota ja näin ollen reklamaatioiden perusteella asiakastyytyväisyyden mittaaminen ei anna todellista tilannetta vastaavaa kuvaa yrityksen asiakastyytyväisyydestä. (Järvelin & muut 1992,42)

Asiakastyytyväisyys on tärkeä osa yrityksen markkinointia ja ulospäin näkyvää laadunkäsitystä. Tyytymätön asiakas ei 90 % varmuudella tule käyttämään uudestaan kyseessä olevan yrityksen palveluita tai tuotteita ja hän tulee kertoamaan huonoista kokemuksistaan todennäköisesti eteenpäin ja näin ollen vaikeuttamaan myös uusien asiakkaiden hankintaa. Lisäksi uuden asiakkaan hankkiminen maksaa yritykselle viisi kertaa enemmän verrattuna vanhan asiakkaan säilyttämiseen joten voidaankin todeta, että huonon laadun tarjoaminen tulee yritykselle hyvin kalliiksi. (Järvelin & muut 1992, 43-44)

Asiakastyytyväisyyden kääntöpuoleksi voidaan katsoa asiakastyytymättömyys. Asiakastyytymättömyys on yritykselle vähintäänkin yhtä tärkeää kuin asiakastyytyväisyys, sillä tyytymättömät asiakkaat ovat todennäköisimmin menetettäviä asiakkaita. (Lecklin 2006, 113)

Asiakastyytyväisyystutkimuksista tulee erotella tyytymättömät asiakkaat ja kohdistaa heihin jatkotutkimuksia, jotta saadaan selvitettyä yrityksen toimintaketjussa ja/tai palveluissa olevat virheet. (Lecklin 2006, 112)

Kulttuurialan oheispalvelujen tuotannossa liiketoiminnallinen laatu taataan pitkälti asiakastyytyväisyydellä. Kulttuurinen laatu on asiakkaan määriteltävissä. Kulttuurinen laatu ja liiketoiminnan laatu ovat siis palveluja tuottaessa molemmat asiakaslähtöisiä. Voidaankin sanoa, että koko kulttuurin oheispalvelujen tuotanto on erittäin asiakaskeskeistä ja että laatua voidaan tuottaa vain asiakkaan tarpeita kuunnellen. (Niinikoski & Sibelius 2003, 75)

2.2.3 Asiakastyytyväisyyden mittaaminen

Asiakastyytyväisyyden mittaaminen perustuu siihen, että yritys saa tietoonsa asiakkaiden mielipiteen tarjoamista tuotteista tai palveluista. Yritysten tulisi tehdä mahdollisimman helpoksi reklamaatioiden ja valitusten tekemisen. Tällöin syyt asiakkaiden tyytymättömyyteen saadaan tehokkaammin selville ja yrityksen on mahdollista paneutua tarjoamiensa tuotteiden epäkohtiin. (Järvelin & muut 1992, 44)

Asiakastyytyväisyyttä mitattaessa kannattaa toimia laaja-alaisesti. Asiakkaalta kysytään paitsi itse tuotteen laadusta, myös oheispalvelujen ja muiden yrityksen toimintojen, kuten laskutuksen tai asiakaspalvelun toimivuudesta. (Lecklin 2006, 106)

Asiakastyytyväisyyden mittaamiseen voidaan käyttää kahta eri mittaamismenetelmää. Strategisissa tutkimuksissa toteutetaan kertamittaus jonka tutkimusongelmana on asiakastyytyväisyyteen vaikuttavien tekijöiden löytäminen ja yrityksen asiakastyytyväisyyden tason selvittäminen. Strategisessa tutkimuksessa suositeltavaa on, että se toteutetaan kolmannen eli ulkopuolisen yrityksen toimesta, jotta tuloksiin ei vaikuta asiakkaan ja yrityksen väliset aiemmat suhteet. Yrityksen toimintakentässä tapahtuvat muutokset muuttavat herkästi myös asiakastyytyväisyyden osatekijöitä ja näiden muutosten mittaamiseen strateginen tutkimus on paras vaihtoehto. (Järvelin & muut 1992, 44-46)

Operatiivisessa asiakastyytyväisyys mittauksessa pyritään parantamaan asiakastyytyvää sen jatkuvalla seuraamisella. Jatkuvalle asiakastyytyvyyden mittaamisella saadaan selville asiakkaiden muuttuvat odotukset välittömästi ja niihin näin ollen voidaan reagoida nopeasti ja välttää asiakkuuden vaarantuminen. Operatiivisessa asiakastyytyvyyden mittaamisessa yrityksen tulee luoda selkeät toiminta mallit asiakaspalautteen vastaanottamiseen, käsittelemiseen ja arkistointiin. Operatiivisen asiakastyytyvyyden mittaamiseen tarkoitettujen toimintamallien luomisen helpottamiseksi voi tehdä strategisen tutkimuksen jolla voidaan kohdentaa ongelmat joihin operatiivisella asiakastyytyvyyden mittaamisella tullaan tähtäämään. (Järvelin & muut 1992, 45-46)

Yrityksen tulee määritellä tarkkaan mittarit joihin asiakaspalautetta verrataan. Selkeiden mittareiden avulla tilastointi ja ongelmiin reagointi vastaa asiakkaiden tarpeita. Asiakaslähtöisten mittareiden tulee keskittyä tuotettuihin tuotteisiin ja palveluihin henkilöstön toiminnan sijaan. Tällöin mittareiden käyttö ei aiheuta henkilöstössä muutosvastarintaa. (Järvelin & muut 1992, 47)

Vaikka palvelujen laatua usein mitataankin subjektiivisilla mittareilla, asiakkaan näkökulmasta voidaan niihin silti soveltaa samoja laadunvarmistuksen keinoja kuin teollisuuteen. Subjektiiviset arviot asiakkaiden taholta toki aiheuttavat hajontaa mielipiteissä joka on täysin luonnollista. (Järvelin & muut 1992, 77-78)

Asiakkailta kerättävän subjektiivisen palautteen tilastoimiseksi tilastolliseen muotoon, tulee rakentaa mittareita joilla mitataan suoritteita esimerkiksi arvosana-asteikolla. Keskiarvokseen korkeamman arvosanan saanut suorite on parempi kuin keskiarvoltaan huonommin menestynyt. Keskiarvo antaa mahdollisuuden tarkastella prosessin laatua hajonnan huomioiden. (Järvelin & muut 1992, 80)

2.2.4 Asiakastyytyväisyysjohtaminen

Asiakastyytyväisyysjohtamisesta voidaan puhua kun asiakastyytyvyydellä on tavallista voimakkaampi rooli yrityksen johtamisessa. Asiakastyytyväisyysjohtaminen on asiakaslähtöinen johtamis- ja markkinointifilosofia, jossa rekis-

teröidään palveluiden laadusta saatu asiakaspalaute ja käytetään sitä hyväksi laatujohtamisessa. (Lecklin 2006, 115)

2.2.5 Asiakkaan arvot ja odotukset

Asiakkaan arvojen tunnistaminen on tärkeä osa asiakkaalle tarjottavan palvelun laadun varmistamisessa. Palvelun tai tuotteen hankintaa pohdittaessa päätökseen vaikuttavat asiakkaan tarpeet, vaatimukset ja toiveet, muuta myös arvot.

Woodruff ja Gardial määrittävät arvokäsitteen seuraavalla tavalla. ”asiakkaan arvo on hänen näkemyksensä siitä, mitä hän haluaa tapahtuvan sen seurauksena, että hän käyttää tietyssä tilanteessa tuotetta tai palvelua halutun tarkoituksen tai päämäärän saavuttamiseksi” (Lecklin 2006, 84)

Mitä lähemmin asiakkaat saavat olla mukana yrityksen tuotekehityksessä, sitä tarkemmin tuotteen saadaan vastaamaan asiakkaan odotuksiin. Asiakkaan mukaan ottaminen jo tuotekehitysvaiheessa vähentää asiakastyytymättömyyttä ja muokkaa tuotteen paremmin myytäväksi. (Lecklin 2006, 84)

Asiakkaan tarpeiden tunnistaminen on tärkein osa palveluyrityksen laadunhallintaa. Se on avain menestykseen. Tunnistamalla asiakkaan tarpeet ja odotukset, voidaan omaa tuotetta kehittää ja myös markkinoida. Tämä edellyttää sitä, että asiakkaan odotukset osataan kääntää oman tuotteen piirteiksi. (Palvelujen laadunhallinta avain kilpailukykyyn 2004)

Arvojen määrittäminen

Asiakkaan arvojen tunteminen ja hyödyntäminen ovat kilpailuetu, joka luo pohjan menestykselle liikkeenharjoittamiselle.

Valitun asiakassegmentin arvojen selvityksessä lähdetään liikkeelle selvittämällä ne tuotteen tai palvelun ominaisuudet, jotka asiakkaat kokevat tärkeiksi ja ostopäätöstä ohjaaviksi. Tuoteominaisuuksien lisäksi asiakkaan ostopäätöksiin vaikuttavat abstraktit asiat kuten tunteet tuotteen näennäislaadusta ja imagosta. Hankintapäätökseen johtavia asioita saattaa olla useita ja parhaiten ne saadaan selville kysymällä asiakkaalta itseltään.

(Lecklin 2006, 84)

Strategiset arvot

Kun asiakkaan arvot on kartoitettu täytyy eri arvoista määrittää tärkeimmät arvot. Erilaisilla arvoilla on erilainen painoarvo ostopäätöksen teossa. Asiakas kokee jotkin ominaisuudet todella tärkeiksi ja niillä on kaikista merkittävin osuus ostopäätöksen teossa, jotkin toiset arvot saattavat taas olla enemmänkin valinnaisia arvoja, jotka eivät suoranaisesti vaikuta ostopäätökseen tai laadun muodostukseen. (Lecklin 2006, 86)

Arvomuutosten ennakointi

Asiakkaiden arvot eivät ole ikuisia vaan arvokenttä voi muuttua nopeastikin. Erityisesti tuoteominaisuuksiin nojaavat arvot voivat ulkoisten muuttujien seurauksena muuttua helpostikin, kun taas käyttöarvoon nojaavat arvot ovat pysyvämpiä. Arvomuutosten ennakkoinnin avulla yrityksen on helpompi pysyä mukana markkinoilla. (Lecklin 2006, 86)

Asiakasodotukset

Asiakkaat muodostavat tuotteesta ja yrityksestä ennakkomielikuvan, eli heillä on olemassa jonkinlainen odotusarvo tuotteesta tai palvelusta. Asiakkaat muodostavat odotusarvonsa aiempien kokemusten, yrityksen imagon ja kilpaillevien toimijoiden perusteella. Asiakkaiden odotuksiin vaikuttavat myös heidän oma tarpeensa, hakevathan he niihin vastausta tuotteen avulla. (Lecklin 2006, 91)

Odotukset liittyvät tuotteen laatuun, ratkaisujen toimivuuteen ja asiantunte-
mukseen, ammattimaisuuteen ja yhteistyöhön.

Jos asiakkaan odotusten ja tuotteen laadun välillä on eroa, niin ettei tuote täy-
tä asiakkaan odotuksia kutsutaan tätä laatuaukoksi. Laatuaukko kuvaa laatu-
tason parannettavuutta, jotta tuote olisi kilpailukykyinen markkinoilla. Jos tuote
puolestaan ylittää asiakkaan odotukset, on positiivinen erotus yritykselle
myönteinen kilpailuetu markkinoilla. (Lecklin 2006, 92)

Yritys voi valita itselleen joko, korkean tai matalan laatumielikuvan, jonka avul-
la se voi vaikuttaa asiakkaan odotuksiin. Korkean laatumielikuvan antava yri-
tys kasaa itselleen enemmän paineita, mutta toisaalta antaa houkuttelevam-
man kuvan ja saattaa näyttää houkuttelevammalta asiakkaan silmissä. Korke-

an laatumielikuvan antavan yrityksen on pystyttävä vastaamaan mielikuvan tuottamaan laatuodotukseen, jottei laatuaukkoa syntyisi. Paras keino on valita riittävän korkea laatumielikuva, asiakkaiden houkuttelemiseksi ja yhdistää se asiakasodotukset täyttävään toiminnan laatuun.

(Lecklin 2006, 92-93)

2.3 Laadun kehittäminen ja kartoitus

2.3.1 Strateginen suunnittelu

Yrityksen menestyksen kannalta on tärkeää, että sille on suunniteltu toimiva strategia. Strategian tulee olla riittävän tarkka ja siitä tulee käydä ilmi strateginen suunta, toiminnan vaatimukset ja toiminnan tulosten mittaaminen. (Lecklin 2006, 45)

Strategisen suunnittelun lähtökohta on yritykselle määritelty visio. Strategisen suunnittelun päämääränä on saavuttaa yritykselle asetettu visio niillä keinoilla ja niillä sääntöjä kunnioittaen, jotka yrityksen arvomaailma yritykselle asettaa. (Lecklin 2006, 46)

Visio on yrityksen tulevaisuuden kuva. Se on sanallinen näkemys siitä, missä ja millainen yritys on tulevaisuudessa. Yritys johto asettaa usein visionsa noin 5-15 vuoden päähän tulevaan. Visiot eivät kovin usein ole kovinkaan tarkkoja päämääriä, vaan ne ovat perusarvojen tapaan toiminnan suuntaa ohjaavia linjauksia. (Lecklin 2006, 37)

Visio tulee pukea helposti ymmärrettävään muotoon ja sen tulee olla lyhyt ja ytimekäs. Visioissa kuvataan usein yrityksen tavoitetta olla alallaan paras, laadukas. Visio voidaan myös jäsentää osiksi vastaamaan asteittaisia tai osastollisia tavoitteita. (Lecklin 2006, 37)

Hyvä visio ei ole irrallinen vaan se, vaan se perustuu lähitulevaisuuden kehitystrendeille. Yrityksen tulisi visiota valmistellessaan kysyä millaiseen tulevaisuuteen tähdätään ja mitä tulisi tapahtua että tulevaisuus toteutuu. (Lecklin 2006, 45)

Strategisessa suunnittelussa arvoja käytetään apuna oikean tien löytämiseksi vision toteuttamisessa. Arvot myös auttavat yritystä pysymään strategiassaan, sillä jos arvot ja yrityksen strategia ovat keskenään yhtenevät, ei strategiaa voi olla noudattamatta toimimatta samalla yrityksen arvomaailmaa vastaan. (Kauppinen 2002, 52)

Yritys rakentaa strategisen suunnittelunsa vankan arvopohjan päälle. Innovaatiot ja asiantuntemus keskitetään yrityksen ydinosaan. (Hokkanen & Strömberg 2006, 158)

Jotta laatua voidaan pitää yrityksen perusarvona, on sen kuljettava läpi koko yrityksen. Yrityksen perusarvot heijastavat sen perustajien näkemystä. Yrityksen perusarvot muodostavat yrityksen toiminnan perusteet ja ne ovat pysyvä osa yrityksen toimintaa, vaikka yritystoiminnassa tapahtuvat muutokset, muutaisivatkin yrityksen rakennetta. Perusarvot tulisi kirjata ylös, jotta, niitä voidaan käyttää koko henkilöstön hyväksi. Ylös kirjatusta arvoista voidaan muodostaa kaikille yhteinen käsitys, joka edistää toiminnan yhdenmukaisuutta. (Lecklin 2006, 35)

Arvot edustavat organisaatiossa etiikkaa ja organisaation normien tulisi olla linjassa arvopohjan kanssa. Tämä tarkoittaa siis sitä, että laatuorganisaatioiden pyrkimysten laadun tuottamiseen tulisi lähteä jo arvoista ja että arvopohjassaan laatua korostavan yrityksen tulisi myös panostaa strategiassaan laadunhallintaan. (Kauppinen 2002, 21)

Yrityksen arvovalinnat muodostuvat johdon eettisten ja moraalisten käsitysten tuloksena. Myös yhteiskunta, jossa yritys toimii vaikuttaa arvovalintoihin lakien ja sääntöjen avulla. Yhteiskunnan kirjoittamattomatkin säännöt vaikuttavat yritykseen ja haasteen luovat myös asiakkaat. Nykyään kun, kuluttajat ovat entistä valveutuneempia, myös kuluttajien arvovalinnat vaikuttavat yritysten arvoihin. (Kauppinen 2002, 155)

Strategiaa selvitetessä paneudutaan asiakkaiden vaatimuksiin ja pyritään määrittämään myös asiakkaiden tulevia odotuksia. Koska strategiat ovat aina tulevaisuuteen luotaavia, pitää osata myös katsoa tulevaisuuteen. Omien asi-

akkaiden tarpeiden kartoitus ei myöskään ole riittävää. Kilpailijoiden ja potentiaalisten asiakkaiden tarpeiden kartoitus antaa lisätietoa siitä, mitä markkinat laajemmin kaipaavat palveluilta. Mahdollisimman laaja asiakaskartoitus parantaa strategisen suunnittelun laatua. (Lecklin 2006, 46)

Strategiavalintaa tehdessään laatuyrityksen tulee miettiä kuinka paljon se aikoo satsata laatuun. Laatu ja kustannustehokkuus ovat joskus hieman toisilleen vastakkaisia asioita, koska varsinkin nopealla tarkastelulla laatu ei ole ilmaista. (Lecklin 2006, 46-47)

2.3.4 Laadunkehittämisprosessi

Laadun kehittäminen on jatkuva prosessi. Prosessin on kuitenkin alettava jostain. Kovinkaan monella yrityksellä ei ole käytössään valmista hierarkista mallia, jonka avulla laadunvalvonta saataisiin kytkettyä yrityksen perusarvoihin.

Laadun kehittäminen lähtee liikkeelle yrityksen johdon toimesta. Yrityksen johdon tulisi miettiä miksi yrityksen tulisi panostaa laatuun ja mikä on laadunhallinnalla aikaan saatava kilpailu etu. (Lecklin 2006, 51)

Laadunkehittämisprosessi saa alkunsa yrityksen johdon yksimielisestä tarpeesta parantaa yrityksen laatua ja laadunhallintaa. Laatu nähdään keinona vastata paremmin asiakkaiden tarpeisiin ja parantaa asiakastyytyväisyyttä. Näin ollen laadulla voidaan parantaa yrityksen kilpailuasemaa. (Hannukainen 1992, 57)

Laatutoiminnalle asetetaan tavoitteet ja aikataulu. Tyypillisimmät tavoitteet ovat asiakastyytyväisyyden ja suorituskyvyn parantaminen, sekä laatukustannusten madaltaminen. Prosessin ollessa vasta käynnistys vaiheessa ei usein pystytä vielä määrittelemään kovin tarkkoja tavoitteita ja aikatauluja, vaan ne tarkentuvat myöhemmin strategisimmiksi. (Lecklin 2006, 51 : Järvelin & muut 1992, s 91)

Ennen laatutoiminnan käynnistämistä tulee yrityksen selvittää nykytilansa, eli kuinka laatu on tällä hetkellä hoidettu yrityksessä. Vaikka olemassa ei olisi virallista laatuohjelmaa, on yritykselle muodostunut jo tietyt epäviralliset

laaturutiinit. Nykytilannetta kartoitettaessa tarkastellaan myös asiakkaiden tyytyväisyyttä tuotteisiin, henkilöstön osaamista sekä kustannusten syntyä. (Lecklin 2006, 52)

Laadunparantamisen ensimmäinen askel on yleensä jo olemassa olevien ongelmien kartoitus ja ratkaiseminen. Ongelmalähtöinen menettelytapa on helppo, sillä se on konkreettinen, koska parannettavat ongelmat ovat jo olemassa. Ongelmana tässä menetelmässä on myös tietysti se, että laatupoikkeamiin voidaan puuttua vasta kun ne jo esiintyvät. (Järvelin & muut 1992, 65)

Ongelmakohtia voidaan paikallistaa, joko henkilöstön avulla pyytäen heiltä tietoja jo havaituista laatupoikkeamista tai keräämällä asiakkailta palautetta tuotteen tai palvelun laadusta. (Järvelin & muut 1992, 65)

Laadunkehitystä tarkkaillaan seuraamalla saavutettuja tuloksia. Tavoitteiden saavuttamista arvioidaan asiakkaiden tyytyväisyyden, tuloskehityksen ja laadukustannusten pohjalta. Kehityksen tulee olla jatkuvaa ja vain uusien tavoitteiden julkinen asettaminen takaa menestyspohjan myös tulevaisuudessa, jos vain tavoitteisiin pystytään vastaamaan. Kun yritys on saavuttanut tämän vaiheen laadunkehittämisessään, voidaan jo sanoa, että laadunparannus on strateginen osa yrityksen kilpailuaseman parantamista. (Hannukainen 1992, s 57)

2.3.5 Toimintaprosessit

Yrityksen nykytilan ollessa kartoitettu voi yritys lähteä kehittämään toimintaansa valitun laadunhallintastrategian pohjalta. Toimintoja voidaan parantaa laatimalla prosessikuvauksia tuotteen tai palvelun ympärille. Näin kehitetään valmiiksi olemassa olevia liiketoiminta prosesseja, jotka ovat yrityksen asiakkaille suunnattuja ulospäin näkyviä toimintoja sekä yrityksen sisäisiä tuki- ja liikkeenjohdollisia prosesseja. (Järvelin & muut 1992, s 92)

Prosessin kehittäminen vaatii prosessin analysointia. Prosessia analysoitaessa selvitetään prosessin ongelmakohdat ja tarkastellaan prosessin laadukustannuksia. Prosessin analysoinnin pohjalta valitaan prosessille sopiva kehittämistapa. Prosesseja voidaan kehittää joko vain puuttumalla joihinkin yksityiskohtiin prosessissa ja uudistaa niitä maltillisesti. Prosessit voidaan toisaal-

ta myös uudistaa hyvinkin radikaalisti ja rakentaa niitä uusiksi alusta alkaen. (Lecklin 2006, 135)

Palveluyrityksen laadunhallinnassa, prosessien eli toimintoketjujen laatu tarkoittaa ennen muuta sitä, että prosessin eri osat on hiottu saumattomasti yhteen. Esimerkiksi tiedon tulee siirtyä saumattomasti henkilöltä toiselle. Palvelu koostuu yksittäisistä toiminnoista (esimerkiksi tapahtumatuotanto), vaikka kaikki toiminnot olisivat huippulaatua, tulee niiden myös istua saumattomasti yhteen, jotta koko palvelu olisi huippulaatuinen. (Sirén 2007, 93)

Tärkeä osa prosessin laadunvalvontaa ovat prosessikuvaukset, jotka määrittelevät prosessin kulun. Prosessikuvaus koostuu, sekä kuvallisesta, että sanallisesta selvityksestä, joissa kuvaillaan prosessin kulku. Prosesseille tulee olla myös mittausjärjestelmät, joiden avulla kerätään palautetta asiakkailta. Prosessikuvauksessa määritetään prosessin soveltaminen, tavoitteet ja suoritteet. (Lecklin 2006, 137)

Kulttuuriala on pirstoitunut, joten oikean kohderyhmän löytäminen on tärkeää. Lisäksi on tunnettava kohderyhmän tarpeet, jotta osataan tarjota juuri oikeita palveluita. Tuotteistamalla palvelut oikein on helpompi lähestyä asiakkaita ja tarjota heille oikeita palveluita. Lisäksi valmiiksi oikeanlaisen tuotteen jatkojalostaminen juuri asiakkaan tarpeita vastaavaksi on helpompaa kuin pelkän raakileen. (Niinikoski & Sibelius 2003, 76)

2.3.7 Laadun mittarit

Tärkeä osa laadunhallintaa ja johdon panosta laadunhallinnassa on laadunhallintaprosessilla saadut tulokset. Laadunhallinnan mittarit muodostuvat niistä osatekijöistä, joita laadunhallintaan kuuluu ja jotka vaikuttavat yrityksen laatuun. (Lecklin 2006, 65)

Voidakseen tarkkailla ja kehittää laatua on yritykseltä löydyttävä tarkkaan harkitut mittarit joilla toimintaa voidaan seurata ja kehittää. Usein yritysten käyttämät mittarit ovat samankaltaisia vaikka yritysten liiketoiminta eroaisikin toisistaan radikaalisti. Tämä viestii siitä, että mittareiden yksilöintiin ja suunnitte-

luun ei ole uhrattu riittävästi aikaa. (Kankkunen, Matikainen, Lehtinen 2005, s 17)

Usein yrityksissä toimintaa mitataan liian korostetusti vain talouslukemien pohjalta. Yrityksiin ja niiden toimintaan liittyvät sidosryhmät arvioivat jokainen yrityksen toimintaa omilla mittareillaan. Yritysten sidosryhmiksi voidaan kutsua tahoja kuten rahoittajat, asiakkaat, työntekijät tai muut vastaavat yrityksen toimintaan suoraan tai välillisesti liittyvät tahot. Laadittaessa mittareita joilla yrityksen laatua voidaan mitata ja analysoida tulee yrityksen selvittää jokaisen eri sidosryhmän sille asettamat vaatimukset.

(Kankkunen & muut 2005, 33)

Eri sidosryhmien mittarit tukevat toisiaan, sillä pitkän aikavälin tarkastelussa myös asiakas hyötyy pienentyneistä laatumuutoksista ja työtyytyväisyydestä. (Järvelin & muut 1992, 41)

Johdon tulokortti

TULOKSET			
	TULOS	EDELLINEN JAKSO	TAVOITE
ASIAKASTYYTYVÄISYYS			
Tyytyväisyysindeksi			
Avaintoimitukset tyytyväisten asiakkaiden osuus %			
STRATEGISET MITTARIT (5 TÄRKEINTÄ)			
Asiakashyvitykset	%/ liikev.		
Takuukustannukset	%/ liikev.		
Toimitusten täsmällisyys	%		
Laskutuksen oikeellisuus	%		
Tilaustoimitusprosessin kesto	pv		
LAATUKUSTANNUKSET			
Ulkoiset virheet			
Sisäiset virheet			
Valvonta			
Ehkäisy			
HENKILÖSTÖ			
Laatukoulutus osallistuneita	%		
Poissaolot	pv/hlö		
Työtyytyväisyysindeksi			
Henkilöstön kyvykkyyssindeksi			
Aloitteiden lkm/hlö			
MARKKINAOSUUS			

KUVIO 1. Johdon tulokortti

Hoshin suunnittelema johdon tulokortti on yksi käytetyimpiä laadunhallinnan raportointimalleja. Johdon tulokortti mittaa yrityksen asiakastyytyväisyyttä, laatuksannuksia, henkilöstöä sekä yrityksen johdon asettamia laatumittareita kuten vaikkapa toimitusten täsmällisyyttä. (Lecklin 2006, 66)

Tulokortista saatujen tulosten pohjalta asetetaan uudet tavoitteet toiminnan kehittämiseksi, sekä tarkastellaan jo saatuja tuloksia. (Lecklin 2006, 66)

2.3.8 Laatuksannukset

Laatuksannukset ovat kustannuksia, jotka syntyvät tuotteessa olevien virheiden johdosta. Laatuksannuksia syntyy kun tuotteen virheitä pyritään es-tämään, korjaamaan ja etsimään. Myös virheiden tekeminen aiheuttaa laatu-

kustannuksia. Laatukustannusten määrittäminen ei yleensä ole kovin helppoa, joten niiden määrää ei yleensä tiedetä kovin tarkasti, yleisesti kuitenkin arvioidaan laatukustannusten määrän olevan palveluyrityksissä 10-40% liikevaihdosta.

Laatukustannuksia pidetään hyvänä mittarina yrityksen laatutoiminnalle. Ne mittaavat toimintaan asetettujen kehityspanosten vaikutusta yrityksen tuottamaan laatuun ja laadunhallinnan kustannuksiin.

(Hokkanen & Strömberg 2006, 52)

2.4 Laadunhallintajärjestelmät

Laatukäsikirja

Laatukäsikirja on laadunhallinnan kannalta tärkeä asiakirja, jota muun muassa ISO 9000- laadunhallinta normisto edellyttää. Laatukäsikirjaan kirjataan laadunhallinnan kannalta tärkeimmät perusasiat, kuten laadunhallinta järjestelmän soveltaminen ja tavoitteet. Lisäksi laatukäsikirja voi sisältää taulukoita, jotka helpottavat laadunhallintaa. (Lecklin 2006, 31)

Laatukäsikirjaa ei ole pakollista tehdä kirjan muotoon, kunhan vain se on aina tarpeen tullen saatavilla ja sen käyttäminen on yksinkertaista. Laatukäsikirja tulee aina suunnitella yrityksen tarpeiden mukaan ja sen sisällön tulee palvella juuri kohdeyritystä. (Lecklin 2006, 31)

Laatukäsikirjan tarkoitus on palvella yritystä laadunhallinnan toimintaperiaatteiden selvennöksessä. Sitä voidaan hyödyntää perehdyttämisessä ja sen avulla voidaan hakea tausta tukea oikeiden laadunhallinnan menettelytapojen löytämiseksi. Laatukäsikirjan ei tarvitse olla liian yksityiskohtainen. Siitä ei tarvitse löytää vastauksia laadunhallinnan kaikkiin ongelmiin, kunhan se vain toimii tausta tukena oikeiden ratkaisuiden löytämiseksi. (Lecklin 2006, 32)

Standardoidut laadunhallintajärjestelmät

Tunnetuin laadunhallinnan toimintajärjestelmä on ISO-9000. Sen standardit on päivitetty viimeksi vuonna 2000. ISO-9001 on laadunhallintajärjestelmä, joka

sopii minkä tahansa organisaation käyttöön. Sitä voidaan soveltaa sekä teollisuuteen, että myös palvelualoille. (Laadunhallintajärjestelmän luominen 2007)

ISO 9001standardi keskittyy siihen kuinka yrityksen laadunhallintaa tulisi hoitaa suhteessa asiakasvaatimusten täyttämiseen. Sen tärkeimpiä vaatimuksia ovat dokumentoitu laatukäsikirja, josta selviää eri prosessien toiminnot, johdon roolin laadunhallinnassa ja tavoitteiden asettamisessa, sekä asiakasvaatimusten dokumentointi. (Sirén 2007, 166)

Usein sertifioitu laadunhallintajärjestelmää pidetään jonkinlaisena ensiaskeleena kohti määrätietoista laadunhallintaa. Laadunhallintastandardi ei kuitenkaan sinällään paranna yrityksen laadunhallintaa, vaan tarjoaa siihen vain työkalun. (Silen 1998, 18)

2.5 Henkilöstön laatutoiminta

2.5.1 Henkilökohtainen laatu

Henkilökohtaisen laadun käsitteen loi tanskalainen Claus Möller. Möllerin mukaan henkilökohtainen laatu on kaiken laadun peruskivi. Jos yrityksen työntekijöiden henkilökohtainen suoritustaso on huippuluokkaa, näkyy se myös lopputuotteessa. Henkilökohtaista laatua voi kehittää omaksumalla tiettyjä menettelytapoja ja asettamalla itselleen laatutavoitteita. Tämä auttaa myös ihanteellisen laatutason saavuttamisessa sillä, ihanteellinen laatutaso saavutetaan kun henkilö on tehnyt parhaansa ja on ylpeä työnsä tuloksista. Tärkein henkilökohtaiseen laatuun ja suorituskyyyn vaikuttava seikka onkin henkilön itse-tunto ja tunne hyväksytyksi tulemisesta. (Järvelin & muut 1992, 132)

Organisaation tuottama laatu on sen sisällä toimivien yksilöiden yhteistyön tulos. Henkilökohtainen laatu pitää mieltää tärkeäksi osaksi koko yrityksen tuottamaa kokonaislaatua. (Lecklin 2006, 214)

2.5.2 Henkilön vastuu laadunhallinnasta

Palveluyrityksissä laadunohjauksen kulmakivenä on henkilön vastuu oman työnsä laadusta. Ulkopuolisten tarkastajien käyttö on lähes mahdotonta, sillä se lähes tuplaisi yrityksen henkilöstön. (Järvelin & muut 1992, 80)

Henkilökohtainen vastuu laadusta tarkoittaa sitä, että laadunhallinta on itseohjautuvaa toimintaa. Jotta tämä toimisi, on jokaisen yrityksen työntekijän oltava kyvykäs hallitsemaan omaa laatuaan. Jotta henkilö voisi hallita omaa laatuaan, on hänen ymmärrettävä laatutyön perusteet ja tunnettava suorittamiensa prosessien kulku ja tavoitteet. Näihin tavoitteisiin vastaamiseksi, yrityksen on huolehdittava henkilöstön laatukoulutuksesta ja laatuajattelukoulutuksesta. Myös konkreettiset laadunparannustoimet auttavat henkilöstöä sitoutumaan oman työnsä laadunhallintaan ja parantamiseen. (Järvelin & muut 1992, 80)

Laatu on kaikkien asia ja jatkuva laadunparantaminen on kaikkien velvollisuus. Laadunhallintaa varten voidaan koota tiimejä ja pienryhmiä, joita kutsutaan laatupiireiksi. Tällä tavoin jalkautetaan laatutoiminta koko yritykseen ja laatupiirit voivat viestiä laadunparantamisen tarpeista ylemmäs organisaatioon. (Silen 1998, 40)

Laadun paras tae on osaava henkilöstö. Henkilöstön motivointi ja työssä harjaantuminen ovat tärkeimmät kulmakivet, joiden varaan laadunhallinta voidaan järjestää. (Lecklin 2006, 213)

2.5.3 Laatukoulutus

Henkilöstön kehittäminen on yksi keskeisimpiä asioita laadunparantamisessa ja vain koulutuksen avulla on mahdollista saada henkilöstöstä sen parhaat kyvyt. (Hannukainen 1992, 85)

Laadunkehittämiselle ensiarvoisen tärkeää on henkilöstön laatukoulutus. Henkilökunnan kouluttamisessa tulee ottaa huomioon heidän tehtäviensä luonteet ja määritellä sen avulla kulloisenkin koulutustarpeen luonne. Yrityksessä avainasemissa työskenteleviä henkilöitä koulutetaan liikeidea ja strategisia

linjauksia vastaavalla tavalla, niin että he saavat tarvitsemansa strategisen koulutuksen, että myös johtamiskoulutuksen. Järvelin & muut 1992, 134)

Yksikkötasolla ja suorittavalla tasolla henkilöstöä koulutetaan operatiivisesti, jokaista yksikköä niiden omien tarpeiden mukaan. Yksittäisiä henkilöitä taas koulutetaan yksikön mukaisen operatiivisen koulutuksen lisäksi myös urasuunnittelun ehdoilla ja henkilökohtaista pätevyyttä pyritään lisäämään niillä alueilla jotka ovat työn kannalta olennaisimpia. (Järvelin & muut 1992, 134)

Yrityksen johdon on hyvä pyrkiä sovittamaan tarjottava koulutus omaan yritykseensä. Tämä tarkoittaa sitä, että pelkkien ulkopuolisten ammattilaisten käytön lisäksi, myös yrityksen johdon tulisi osallistua henkilökunnan koulutukseen. Tällä tavoin on yrityksen sisällä helpompi luoda yhteinen käsite siitä, mitä laatu juuri tässä yrityksessä tarkoittaa. (Lecklin 2006, 59)

Koulutuksen tulee olla tavoitteellista ja sen tuloksia tulee olla mahdollista mitata. Koulutuksen tulee myös olla sovitettuna työnkuvaan, varastoon koulutus ei kannata. (Lecklin 2006, 225)

Osaamista kilpailuetunaan pitävän organisaation tulee huolehtia erityisen tarkasti siitä, että kouluttautuminen on sujuvaa ja ennen kaikkea mahdollista. Oppiva organisaatio toimii tiimimallisesti tunnustaen osaamisen tärkeyden ja jokaisen henkilön vaikutuksen työn ja yrityksen laatuun. (Helsilä 2002, 83)

Organisaatio voi olla älykäs, asioista perillä ja viisas vain silloin, kun sen jäsenet ovat viisaita ja pitävät yhteyttä toisiinsa... Jokainen asiakkaiden tarpeissa tapahtuva muutos suo mahdollisuuden laajentaa kontaktipiiriä. (G & E Pinchot 1996, 293)

2.5.4 Laatuajattelukoulutus

Laatuajattelukoulutuksen tavoitteena on saada henkilöstö ymmärtämään laadun merkitys yrityksen menestyksen kannalta, samalla muistuttaen laadun vaikuttavan myös heidän työviihtyvyyteensä ja työllisyyteensä. Laatuajattelukoulutuksen tavoitteena on myös saada henkilöstö ymmärtämään laadun te-

kemisen kannalta olennaisimmat seikat kuten henkilökohtainen vastuu oman työnsä laadusta. Laatuajattelukoulutus valmistaa myös työntekijöitä ymmärtämään laatujärjestelmiä ja niiden käyttöönottoa.

Laatuajattelukoulutus suunnataan yksikön ja virka-aseman mukaan niin että ne vastaavat henkilöiden jokapäiväisiä työtehtäviä ja ovat hyödyllisiä. (Järvelin & muut 1992, s 135)

Nopea rytmisen liike-elämä korostaa laatuyrityksen tarvetta juurrutettuun arvojohtamiseen ja ajattelumallien sisäistämiseen. Ilman koko henkilöstön sitoutumista ja oikeiden ajattelumallien ymmärtämistä ei ole mahdollista menestyä, sillä yksityiskohtainen valvonta ei ole kustannustehokasta, eikä mielekästä. (Helsilä 2002, 59)

Jo ennen kuin yrityksessä aloitetaan varsinainen laadun parantamistyö, on henkilökunnan tietämys laadunhallinnasta testata ja tarpeen mukaan kehittää. Henkilöstön on tärkeää ymmärtää mikä on heidän henkilökohtainen vastuunsa laadunhallinnasta ja kuinka heidän työnsä on osa yrityksen tuottamaa kokonaislaatua. (Lecklin 2006, 215)

2.5.5 Perehdyttäminen

Perehdyttämisprosessissa uusi henkilö ajetaan sisään yritykseen, sen toimintamalleihin ja työpaikkakulttuuriin. Työhön perehdyttämisessä tulisi käydä läpi yritykseen perehdyttäminen (arvot, strategia, visio ja menettelytavat), työpaikkaan perehdyttäminen (henkilöstö, asiakkaat ja henkilöstön pelisäännöt) sekä työhön perehdyttäminen (työtehtävät, velvoitteet ja tavoitteet) (Helsilä 2002, 52)

Kun yritykseen palkataan uusia henkilöitä, on heidät perehdytettävä yrityksen toimintatapoihin, niin työtehtävien ja prosessien ymmärtämisen kannalta, kuin myös laadunhallinnan osalta. Tarvittava lisäsaaminen tulisi hankkia koulutuksen lisäksi myös työssäoppimisella, jolloin henkilö saadaan samalla sisäistämään organisaatiokulttuuri. (Lecklin 2006, 224)

Ammatillinen peruskoulutus tarjoaa valmiuksia työelämään. Todellinen työnte-ko kuitenkin opitaan vasta työpaikalla. Markkinoilla tapahtuva kehitys luo muu-

toksia työpaikoille, jolloin oppimisen on oltava jatkuvaa. Jatkuva oppiminen ei ole mahdollista ilman riittävää perusasiat kattavaa perehdytystä. (Sirén 2007, 83)

Oleennaista on että henkilöstön perehdyttäminen on suunniteltua. Opettelua ja sisäänajoa on oltava tarpeeksi ja kokemuksia on kerättävä sekä itse, että ohjatuksi. Perehdyttäminen on vuorovaikutustilanne. Tämän kautta henkilö oppii uusia asioita ja voi keskustelujen kautta peilata oppimaansa ja sisäistää sen paremmin. Tavoitteena on että henkilö oppii sulauttamaan yrityksen toimintatavat omiinsa ja tekemään päätöksiä perustuen sekä omaan osaamiseensa, että yrityksen toimintatapoihin. (Helsilä 2002, 53)

2.5.6 Palkitseminen

Palkitsemalla hyviä suorituksia on mahdollista antaa henkilöstölle heidän tarvitsemansa ylpeyden tunne hyväntuonjohdosta. Tällöin henkilöstön on helppompaa saavuttaa ihanne laatutasonsa. Palkkion ei välttämättä tarvitse olla rahallinen, vaan julkinen kiitos ja tunne huomioimisesta usein riittää. Tärkeintä on että hyvä työ palkitaan välittömästi. Yrityksen johdon olisi myös hyvä olla näkyvästi läsnä palkitsemisessa, sillä tämä herättää yhteenkuuluvaisuuden tunnetta ja nostaa tunnustuksen arvoa. (Lecklin 2006, 221)

Tunnustuksen saamiseksi tarvittavat kriteerit tulee olla kaikkien tiedossa, jotta henkilöiden on mahdollista tehdä aloitteita ryhmistä tai yksilöistä, jotka tunnustuksen ansaitsevat. (Hannukainen 1992, 85)

Nykyään tuloslähtöisen palkitsemisen rinnalle on noussut myös osaamisen ja tietotaidon ja sen kehittämisen palkitseminen. Tällainen palkitsemismalli tukee myös sitä, että palkitseminen on sidoksissa yrityksen tavoitteisiin. Mikäli siis yrityksen tavoitteena on laatu ja osaaminen, on henkilöstön osaaminen palkitsemisen arvoinen asia. (Helsilä 2002, 69)

2.5.7 Laatukulttuuri

Jotta yrityksessä voidaan puhua vallitsevan todellisen laatukulttuurin, tulee laadunhallinnan toimintatapojen olla täysin sisältyneenä yrityksen kaikkiin toi-

mintatapoihin ja arvoihin. Koko organisaation arvot ja tavoitteet tukevat tällöin jatkuvan laadun parantamisen periaatteita. Laatukulttuuria voidaan juurruttaa ja edistää yrityksen laatukskeisien arvojen nostamisella määrääviksi arvoiksi. (Silen 1998, 47-37)

Laatukulttuuria rakennetaan organisaatioon johtamalla ihmisiä yhtenä joukkona. Organisaation laatukulttuurin rakentaminen vaatii kuitenkin sitä, että organisaation jokainen jäsen sitoutuu mukaa laadun parantamiseen ja sisäistää laadunhallinnan arvot. (Silen 1998, 55-56)

Laatuyrityksen johto pyrkii omalla panoksellaan edes auttamaan henkilöstön positiivista suhtautumista laadunhallintaan ja luomaan yritykseen laatukulttuurin, jossa kaikki työskentelevät yhdessä laadun parantamiseksi. (Lecklin 2006, 63)

3. TOIMINNALLINEN VIITEKEHYS

3.1 Osuuskuntatoiminta

Osuuskuntana on yhteisö, jonka jäsenmäärää eikä pääoma ole ennalta määrätty. Osuuskunnan tarkoituksena on jäsenten taloudenpidon tai elinkeinon tukemiseksi harjoittaa taloudellista toimintaa siten, että jäsenet käyttävät hyväkseen osuuskunnan tarjoamia palveluita taikka palveluita, jotka osuuskunta järjestää tytäryhteisönsä avulla tai muualla tavalla.

Osuuskunnan säännöissä voidaan kuitenkin määrätä, että osuuskunnan tarkoitus on pääasiassa aatteellisen tarkoituksen yhteinen toteuttaminen.

(L 28.12.2001/1488, 2 §)

Työosuuskunnat ovat osuuskunta muotoisia yrityksiä, joiden tavoitteena luoda ja ylläpitää pysyviä työpaikkoja. Työosuuskuntien kasvualuetta on viimeaikoina muun muassa ollut taide- ja kulttuuriala. Työosuuskunnat pyrkivät myös työntekijäomisteisina yrityksinä poistamaan kuilua työntekijöiden ja työnantajien väliltä ja luomaan tasa-arvoa työpaikoille. (Työosuuskuntien kansainvälinen julkilausuma 2008)

3.2 Kulttuurituotanto-osuuskunta Raymond

Olipa kerran kuusi tuottajaa ja yksi graafikko, jotka elivät musiikin teatterin, tanssin ja kaikenlaisen taiteen voimalla. He halusivat muidenkin saavan voimaa kulttuurista.

Ja niin he päättivät perustaa yrityksen, joka luo mahdollisuuksia taiteilijoille kertoa tarinansa koko valtakunnalle. Niinpä ihmiset saavat elää elämänsä onnellisina loppuun asti. (Raymondin tarina 2007)

Kulttuurituotanto-osuuskunta Raymond on perustettu vuonna 2004 Korpilahden Humanistisen ammattikorkeakoulun opiskelijoiden toimesta. Tällä hetkellä Raymondissa on jäseniä kymmenen, joista aktiivisesti toimii osuuskunnan kautta viisi jäsentä.

Osuuskuntaan rekrytoidaan uusia aktiivisia jäseniä ja hakemuksia saapuu koko ajan. Jäsenhakemukset käsittelee hallitus ja niiden hyväksyminen edellyttää hakijalta ammattitaitoa ja hyvin suunniteltua liikeideaa.

Osuuskunta rekrytoi uusia jäseniä sähköisten työnhakupalveluiden kautta.

Osuuskunnan aktiivisten jäsenten toimialaan kuuluu graafista suunnittelua, Internet-sivujen suunnittelua ja ylläpitoa sekä kulttuurituotantoa ja tiedotusta. Toimintakenttänä jäsenillä toimii kulttuurisektori, esimerkiksi lähikuntien kulttuuritoimet sekä julkisrahoitteiset kulttuuriyhteisöt, pois lukematta myöskään yrityksiä, joille tarjotaan kulttuurituotantoja, sekä näkyvyyttä kulttuurituotannoissa.

4. OPINNÄYTTEEN TOTEUTUS

Opinnäyte toteutettiin kehittämistutkimuksena, jonka tarkoituksena oli parantaa Kulttuurituotanto-osuuskunta Raymondin laadunhallintaa. Koska laadunhallinnalle ei osuuskunnassa ollut aiemmin luotu minkäänlaista strategiaa, nousi opinnäytteen tärkeimmäksi teemaksi luoda osuuskunnalle helppokäyttöinen toimintaohje, jonka pohjalta laadunhallintajärjestelmää voidaan alkaa kehittämään.

4.1. Kehittämistutkimus

Tutkimusotteeksi valittiin kehittämistutkimus. Toisin kuin perinteisessä akateemisessa tutkimuksessa, kehittämistutkimuksessa ei ole tavoitteena vain tuottaa tieteellistä faktaa. Kehittämistutkimuksen tavoitteena on löytää parempia toimintatapoja olemassa olevien tilalle. Tämä ei tarkoita sitä, että toimintatapojen tulisi olla täysin uusia, vaan ne muodostetaan olemassa olevan teoria tiedon pohjalta.

Tämä tarkoittaa sitä, että kuten perinteisissäkin tutkimuksissa, myös kehittämistutkimuksessa teorian etsiminen ja tuottaminen on tärkeää, sillä kehittämistutkimuksessa teoria luo sen viitekehyksen, jonka puitteissa ratkaisuja etsitään ja johon tarjottuja ratkaisuja verrataan. (Valkama 2003)

4.2 Opinnäytteen aineisto

Opinnäytteen aineisto koostuu laadunhallinnan, osuuskuntatoiminnan sekä kulttuurialan kirjallisuudesta.

Laadunhallinta nousi merkittäväksi käsitteeksi amerikkalaisen PIMS-tutkimuksen myötä, johon on kerätty tietoa laadun merkityksestä kannattavuuteen ja markkinaosuuteen jo 1970-luvulta lähtien. Laatuajattelun kulta-aikana voidaan pitää 1990-lukua, jolloin julkaistiin todella paljon laatukirjallisuutta. Yksi opinnäytteen merkittävimmistä haasteista olikin löytää laatukirjallisuutta, joka olisi riittävän tuoretta palvellakseen luotettavasti opinnäytteen materiaalina. Lisäksi huomioimme että, palvelujen laadusta on kirjoitettu niukemmin kuin teollisuuden laadunhallinnasta.

Kohdeyrityksemme on meille molemmille entuudestaan tuttu, sillä olemme molemmat olleet aiemmin mukana Raymondin toiminnassa. Kohdeyrityksestä materiaalia kerättiin haastatteleamalla osuuskunnan aktiivisia jäseniä, tutustumalla jo olemassa oleviin toimintaohjeisiin, sekä osuuskunnan sääntöihin ja tilinpäätöksiin.

Osuuskunnan laadunhallinnasta ei ollut olemassa juurikaan dokumentoitua tietoa, sillä Raymondilla ei aiemmin ole ollut minkäänlaista kirjallista laadun-

hallinta strategiaa. Laadunhallintaan liittyviä asioita kuitenkin käsiteltiin osuuskunnan toiminta-ohjeessa ja näitä menettelytapoja on koottu myös laatukäsikirjaan. Lisäksi toimintaohjeeseen oli kirjattu Kulttuurituotanto-osuuskunta Raymondin arvot ja yleiset toimintaperiaatteet, joita käytettiin laatukäsikirjassa apuna, mietittäessä Raymondille sopivinta laadunhallinta strategiaa.

Raymondin toimintaan parhaiten sopivista laadunhallinnan työkaluista keskustelimme yhdessä Raymondin hallituksen kanssa.

4.3 Laatukäsikirja laatutoiminnan pohjana

Opinnäytteen tuloksena oli laatukäsikirjan runko, jonka pohjalta Kulttuurituotanto-osuuskunta Raymond voi alkaa omaa laadunhallintaansa kehittämään. Laatukäsikirja perustuu pitkälti ISO:9001 laadunhallinta normistoon, joka on mille tahansa organisaatiolle sopiva malli laadunhallintaan. (Laadunhallintajärjestelmän luominen 2007)

Laatukäsikirjan ensisijainen tavoite on luoda Raymondiin laatuajattelun kulttuuri. Yksittäisten projektien keskitetty laadunhallinta on vaikeaa, kun yrityksellä ei ole palkattua johtoa, jonka tehtäväksi laadunhallinnan voisi valjastaa. Tämä korostaa yksilön merkitystä laadunhallinnasta.

Laatukäsikirja sisältää osittain samoja asioita kuin Raymondilla jo aiemmin käytössä ollut toiminta-ohje, mutta kun nämä asiat on kirjattu laatukäsikirjaan auttaa se osuuskunnan jäseniä ymmärtämään näiden asioiden vaikutuksen laadunhallintaan.

Myös luovalla alalla on perusteltua määrittää laadunhallinnalle selkeät kriteerit. Huolimatta tuotteiden luovasta luonteesta, itse liiketoiminta on kuitenkin aivan samanlaista kuin minkä tahansa muunkin alan liiketoiminta, sillä luovan alan liiketoimintakin perustuu siihen, että yrityksen ympärillä olevat sidosryhmät, tärkeimpänä asiakkaat ovat tyytyväisiä ja mahdollistavat liiketoiminnan.

5. POHDINTA JA KEHITTÄMISEHDOTUKSET

5.1 Pohdinta

Opinnäyteprosessi

Yhteistyö toimeksiantajan kanssa sujui mutkattomasti, sillä kohdeyritys oli monille ennestään tuttu. Saimme vapaat kädet tutustua toimeksiantajan tilinpäätöksiin, toimintaohjeisiin ja muihin yrityksen toimintaan liittyviin dokumentteihin. Opinnäytteen empiiristä osaa tehtäessä hyödynnettiin yrityksen jo olemassa olleita toimintaohjeita. Nämä ohjeistukset muokattiin laatukäsikirjan runkoon, paremmin laadunhallintaa palvelevaan muotoon.

Teoriatieto tuotti meille eniten päänvaivaa, sillä laatukirjallisuus oli pääosin suunnattu teollisuusalan yrityksille kun meidän työmmme vaati näkökulmaa laadunhallintaa palveluyrityksen laadunhallinnasta ja vieläpä kulttuurisektorilla toimivasta palveluyrityksestä. Jouduimmekin karsimaan paljon laatuun liittyvää kirjallisuutta pois sen vuoksi, että niissä oleva tieto ei palvellut kohdeyritystämme.

Teoriakirjallisuuden hankimme pääosin kirjastoista. Teoriakirjallisuuden niukan määrän vuoksi hyödynsimme myös ajan tasalla olevia Internet lähteitä. Suhtauuimme kuitenkin varauksella Internet lähteisiin sillä niiden paikkansa pitävyys ei välttämättä ole aivan teoriakirjallisuuden tasolla.

Laadunhallinta

Osuuskunta yritysmuotona, ja etenkin työosuuskunta aiheuttaa ongelman yrityksen laadunhallinnalle. Kun yritys toimii jäsenilleen vain taloushallinnan apuvälineenä, eivät jäsenet tarpeeksi paljon tule ajatelleeksi omaa vastuutaan osuuskunnasta ja sen imagosta.

Työosuuskunta yrityksen laadunhallinta on oikeastaan paradoksi. Jos yritys on jäsenilleen vain taloushallinnon apuväline, tarvitseeko työosuuskunta yhteistä laadunhallinnan järjestelmää? Laki velvoittaa osuuskunnan vastuulliseksi jäsentensä toiminnasta, joten on perusteltua, että osuuskunta myös valvoo jäsentensä tuottamien palveluiden laatua. Lisäksi asiakas tarkastelee yritystä

aina kokonaisuutena riippumatta yritysmuodosta. Freelancereista kasattu osuuskunta ei siis ole peruste yrityksen olemattomalle laadunhallinnalle.

Koska osuuskunta on demokraattinen yhteisö, jossa valta ja vastuu jakaantuvat tasaisesti kaikille, ei osuuskuntaan välttämättä muodostu auktoriteettia, joka pitäisi huolta laadunhallinnasta.

Osuuskunnan hallituksen tulisikin ottaa vastuu osuuskunnan laadunhallinnasta ja sen organisoinnista, sillä onhan osuuskunnan hallituksella jo osuuskuntalain pohjalta velvollisuus vaalia osuuskunnan etua.

Vaikka osuuskunnan hallituksen vastuulla onkin laadunhallinnan organisointi, niin kaikkein tärkeimpiä laadun tekijöitä ovat osuuskunnan jäsenet itse. Jokaisen jäsenen vastuulla on huolehtia omien projektiansa laadusta, sillä he toteuttavat projektit ja toimivat asiakasrajapinnassa.

Osuuskunta on lain määrittelemässä vastuussa jäsenistään ja heidän tuottamistaan palveluista. Näin ollen on perusteltua, että osuuskunta valvoo jäsentensä toimintaa ja heidän suorittamiensa toimeksiantojen laatua.

Asiakaskeskeisyys

Kun osuuskunnan toiminta keskittyy projektiluontoisiin toimeksiantoihin, on tärkeää, että jokainen toimeksianto suoritetaan asiakkaan toiveita tarkasti kuunnellen, sillä asiakkaat nimenomaan ovat laadun viimeisiä arviomiehiä.

Koska kulttuurin kenttä on Keski-Suomessa rajattu ja asiakaskunta verrattaen suppea on tärkeää, että yrityksen imago pysyy hyvänä. Tuottamalla huonoa laatua karkoitetaan asiakkaat. Negatiivinen viesti kulkee kulttuurialalla nopeasti ja sillä on suuri merkitys asiakkaiden ostopäätöksiin.

Henkilöstön merkitys yrityksen palveluiden laadussa

Henkilöstöllä on keskeinen merkitys siihen, millaista laatua yritys tuottaa. Kulttuurituotanto-osuuskunta Raymondissa palveluiden tuotanto ja niiden laatu on täysin riippuvainen osuuskunnan jäsenten osaamisesta ja halusta tuottaa laadukkaita palveluita. Koska suurin osa tuotetuista palveluista on yksittäisen

osuuskunnan jäsenen tuottama, on tärkeää, että osuuskunnan jokainen jäsen on sitoutunut tuottamaan laadukkaita palveluita ja on myös riittävän pätevä tuottamaan niitä.

Laatukäsikirja

Opinnäytetyön lopputuloksena syntyneen laatukäsikirjanrunгон tarkoitus on toimia yksinkertaistettuna apuvälineenä jokaiselle osuuskunnan uudelle ja vanhalle jäsenelle laadunhallinnassa.

Laatukäsikirjaan on kirjattu ne laadunhallinnan toimenpiteet joita Kulttuutuotanto-osuuskunta Raymondin tapauksessa pidämme oleellisina. Tärkeimpiä laadunhallinnan osa-alueita ovat toiminnan asiakaskeskeisyys ja henkilöstön kehittäminen.

5.2 Kehittämisehdotukset

Esitämme, että osuuskunnan hallitus täydentää laatukäsikirjaa ja muokkaa siitä vielä enemmän itsensä ja jäsentensä näköisen toimintaohjeen. Osuuskunnassa on sen ikään nähden tapahtunut paljon muutoksia henkilöstössä ja näin ollen luonnollisesti myös laatukäsikirjan tulee muuttua jatkossa yrityksen mukana.

Laadunhallinta ja -kehittäminen on jatkuva prosessi ja voidakseen pitää laatua kilpailu- ja markkinointivalttina tulee laadunjohtamisen ja -hallinnan kehittyä osuuskunnassa jatkuvasti.

Osuuskunnan laadunparantaminen tulisi aloittaa määrittämällä osuuskunnan nykytilaa. Tässä avuksi tulisi ottaa asiakaspalaute ja asiakastyytyväisyystutkimus. Lisäksi tulisi tarkastella osuuskunnan jäsenten nykyisiä toimia oman toimintansa laadun varmistamiseksi. ’

Suurimman haasteen henkilöstön laadunhallintaan luovat osuuskunnan uudet jäsenet. Osuuskunnan lyhyt historia kertoo selvästi sen, että aktiivisten jäsenten vaihtuvuus on ollut suuri. Näin ollen vanhojen jäsenten varaan perehdyttämisessä ei voida laskea kaikkea vaan uuden jäsenen tulee saada ajan tasalla olevat toimintaohjeet laadunhallintaan kirjallisesti ja mahdollisimman selke-

ästi ymmärrettävässä muodossa. Raymondiin rekrytoitavien kulttuurialan toimijoiden asiantuntemus ei todennäköisesti löydy yritystoiminnan vaan kulttuuriin liittyvien oheispalveluiden tuottamisessa joten liian monimutkainen ja vaikeasti ymmärrettävä laatukäsikirja ei todennäköisesti tulisi toimimaan sille asetetulla tehokkuudella koskien yrityksen laadunhallintaa.

Raymondin henkilöstö on osaavaa ja motivoitunutta. Jokaisen osuuskunnan jäsenen tulisi huolehtia omasta osaamisestaan ja kehittää itseään omassa työssään. Onhan uudistuvuus yksi Raymondin arvoista. Kulttuuri elää ajassa, joten myös osuuskunnan jäsenten tulee kehittyä kehityksen mukana, mieluummin hieman aikaansa edellä.

Kulttuurituotanto-osuuskunta Raymondin järjestelmällinen laatutyö on vasta alussa. Laadunhallinnan toiminta on jalkautettava koko yritykseen ja osuuskunnan jäsenet on saatava mukaan laatutyöhön. Laadunhallintaa on järjestelmällisesti jatkettava ja sille on asetettava selkeät tavoitteet.

LÄHTEET

Hannukainen, T. 1992. Laatuyritykset – Laatujohtaminen maailman valioyri-tyksissä. Tampere: MET

Helsilä, M. 2002. Käytännön henkilöstötyö. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi

Hokkanen, S & Strömberg, O. 2006. Laatuun johtaminen. Jyväskylä: SHO Business development Oy

Järvelin, K & Kvist, H & Kähäri, P & Räikkönen, J. 1992. Palveluyrityksen laa-
dun kehittäminen. Jyväskylä: Gummeruksen kirjapaino Oy

Kankkunen, K., Matikainen, E., Lehtinen, L. 2005. Mittareilla menestykseen. Helsinki: Talentum

Kauppinen, T. 2002. Arvojohtaminen. Helsinki: Otava

Laadunhallintajärjestelmän luominen. 2007. Viitattu 18.3.2008 Suomen stan-
dardoimisliitto SFS.

<http://www.sfs.fi/iso9000/laadunhallinta/>

Lecklin, O. 2006. Laatu yrityksen memestystekijänä. 5. uudistettu painos. Hä-
meenlinna: Karisto Oy

Lepola, R & Pulkkinen, I & Raivio, L & Selinheimo, R & Sulkanen, L. 2001.
Asiakaspalvelu. Helsinki: WSOY

Niinikoski, M & Sibelius, K. 2003. Kulttuuribusiness. Vantaa: WSOY

Osuuskuntalaki. 28.12.2001

Palvelujen laadunhallinta avain kilpailukykyyn. 2004. Viitattu 20.4.2008 Quali-
tas Fennicas.

<http://cgi.qualitas-fennica.fi/artikkelit/avainkilpailukykyyn.html>

Pinchot, G & E. 1996. Älykäs Organisaatio. Maarianhamina: Mermerus

Raymondin tarina. 2008. Kulttuurituotanto-osk. Raymondin Internet-sivut.
<http://www.raymond.fi/tarina.htm>

Silén, T. 1998. Laatujohtaminen. Porvoo: WSOY

Sirén, K. 2007. Laatutonni-työkirja. Suomen Matkailun Kehitys / Haaga Re-
search Center

Työosuuskuntien kansainvälinen julkilausuma. 2008. Viitattu 1.3.2008. ICA,
Pellervoseura, Coop Finland.

http://www.coopfin.coop/Resources/tyoosuuskuntien_julkilausum.pdf

Valkama, H. 2003. Tieteen standardit ja kehittämisen intentiot - kehittämistutkimus lähestymistapana. Viitattu 29.4.2008. Kever 2/2003.
<http://www.piramk.fi/kever>, arkisto, artikkelit, Tieteen standardit ja kehittämisen intentiot - kehittämistutkimus lähestymistapana

LIITTEET

***Liite 1. Laatukäsikirjan runko Kulttuurituotanto-osuuskunta
Raymondille***

Kulttuurituotanto-osuuskunta

Raymond

Laatukäsikirja



KULTTUURITUOTANTO-OSUUSKUNTA RAYMOND

ASEMAKATU 11 3 krs.

RAYMOND@RAYMOND.FI

Sisältö

1. JOHDANTO.....	3
1.1 Laatuksikirjan esittely.....	3
1.2 Raymondin esittely.....	3
1.3 Raymondin laadun määrittely	3
1.4 Jäsenet & hallitus.....	4
1.4.1 Hallitus	4
1.4.2 Jäsenet.....	4
1.5 Toimintaperiaate	4
1.6 Arvot & visio.....	5
1.6.1 Raymondin arvot	5
1.6.2 Raymondin visio	5
2. VASTUU-ALUEET	5
2.1 Hallituksen vastuu.....	5
2.1.1 Sääntömääräinen vastuu	6
2.1.2 Vastuu laadunhallinnasta	6
2.2 Jäsenistön vastuu	6
2.2.1 Sääntömääräinen vastuu	6
2.2.2 Vastuu laadunhallinnasta	6
3. LAADUNHALLINTA.....	7
3.1 Laadun kehittäminen.....	7
Tuotteiden laadunhallinta	7
3.3 Jäsenet	9
3.3.1 rekrytointi.....	9
3.3.2 Perehdyttäminen	9
3.3.3 esiintyminen	9

	2
3.3.4 itsensä kehittäminen.....	10
3.4 Toimeksiantojen laadunhallinta.....	10
3.4.1 Tarjouspyynnöt.....	10
3.4.2 Sopimukset.....	11
3.4.3 Toimeksiannon hyväksyttäminen	11
3.4.4 Toimeksiannon suorittaminen.....	12
3.4.5 Toimitusajat.....	12
3.5 Laadun mittaaminen	13
3.5.1 Asiakastyytyväisyystutkimukset.....	13
3.5.2 Reklamaatiot	13
3.5.3 Johdon tuloskortti	14
3.5.4 Hallituksen laatupalaverit	15
3.6 Asiakkaat ja sidosryhmät	15
3.6.1 Asiakaspalvelu	15
3.6.2 Asiakastyytyväisyys + mittaaminen	15
3.6.3 Asiakkuuksien hoito.....	16
3.6.4 Joustavuus.....	16
3.6.5 Suhteet sidosryhmiin	16

1. JOHDANTO

1.1 Laatuksikirjan esittely

Laatukäsikirjan tavoitteena on selventää Raymondin jäsenille mitä laadunhallintaa tarkoittaa ja minkälaisia menettelytapoja Raymondilla on jäsentensä tuottamien palveluiden laadunvalvontaan.

Laatukäsikirja tarjoaa jäsenille laadunhallinnan apuvälineen ja sen antamien toimintamenetelmien noudattaminen on jokaisen jäsenen vastuulla, myös Raymondin hallitus tarkkailee jäsenten toimintaa laatukäsikirjan pohjalta. Raymond on vastuussa jäsentensä tekemisistä, sillä osuuskuntalaki määrää osuuskunnan vastuulliseksi kaikista osuuskunnan nimissä tehdyistä toimeksiannoista. Myös asiakkaat näkevät Raymondin siinä valossa minkälaista palvelua he jäseniltä saavat, siksi on tärkeää, että jäsenet noudattavat yhteisiä toimintatapoja, joilla varmistetaan toimiva ja sopusointuinen yritystoiminta.

1.2 Raymondin esittely

Kulttuurituotanto-osuuskunta Raymond on kulttuurialan osuuskunta. Osuuskunnan tarkoituksena ja toimialana on jäsentensä ammatin ja talouden tukemiseksi harjoittaa kulttuuripalvelujen tuotantoa. Toimialaan liittyviä palveluja on: musiikin kustannus ja tuotantopalvelut, tapahtumatuotantopalvelut, video- ja valokuvausalan palvelut, viihdealan ohjelmapalvelut, toimihenkilöiden työnvälitys- ja työvoiman vuokrauspalvelut erilaisiin tehtäviin, käsi- ja taideteollisuusalan tuotteet ja palvelut, kuvituspalvelut ja graafinen suunnittelu, viestintäalan palvelut, uusmedia-alan palvelut, kaikkiin edellä mainittuihin aloihin liittyvä suunnittelu ja tuotteiden valmistus, kaikkiin edellä mainittuihin tehtäviin liittyvä koulutus-, opetus-, konsultointi- sekä julkaisutoiminta, kaikkien edellä mainittujen alojen hankinta-, osto- ja myyntitehtävät sekä tuonti- ja vientitehtävät ja edustukset, agentuurit sekä markkinointitehtävät. (Osuuskunnan säännöt 2. §)

1.3 Raymondin laadun määrittely

Raymondin tuottamien palveluiden laadun määräävät asiakkaat. Raymondin tarjoamien palveluiden laatu on asiakaslaatua, eli palveluiden laadun tavoitteena on kohdata asiakkaan odotukset.

Parhaaseen asiakaslaatuun päästään, kun asiakkaan toiveet otetaan huomioon alusta alkaen ja asiakas itse saa osallistua tuotteensa suunnitteluun.

1.4 Jäsenet & hallitus

1.4.1 Hallitus

Osuuskunnan kokous valitsee hallituksen, joka

- edustaa osuuskuntaa
- vastaa sen operationaalisesta toiminnasta
- vastaa mahdollisen toimitusjohtajan ja muiden toimihenkilöiden palkkauksesta ja
- huolehtii jäsenten tasavertaisuuden toteutumisesta.

Hallituksen toiminta on määritelty osuuskunnan sääntöjen 14 §:ssä.

Niin kauan kuin osuuskunnan jäsenmäärä on kymmenen tai vähemmän on se *harvainosuuskunta*. Harvainosuuskunnassa jäsenillä on mahdollisuus tutustua hallituksen pöytäkirjoihin. Jäsenmäärän ollessa 11 tai enemmän jäsenellä ei ole oikeutta tutustua hallituksen pöytäkirjoihin.

Hallitus on yhteisvastuussa kaikista hallituksen päätöksistä ja toimenpiteistä.

Hallituksella ei ole veloitetta neuvotella päätöksistään jäsenten kanssa, mutta jäsenistö voi osuuskunnan kokouksessa erottaa hallituksen.

1.4.2 Jäsenet

Osuuskunnan jäseninä voivat olla luonnolliset henkilöt, yritykset tai yhteisöt.

Osuuskunnan jäseneksi pyrkivän on tehtävä siitä kirjallinen hakemus hallitukselle, joka päättää jäseneksi ottamisesta. Jäsenyys alkaa, kun hakemus on hyväksytty. (Osuuskunnan säännöt 3. §)

1.5 Toimintaperiaate

Kulttuurituotanto-osuuskunta Raymondin jäsenten toiminta perustuu yrittäjyyshenkisyteen ja omaan aktiivisuuteen. Osuuskunnan palkanmaksu perustuu jäsenten itsensä hankkimiin tuloihin. Laskutuksen ja taloushallinnan lisäksi osuuskunta tarjoaa kulttuurialalla toimivan työyhteisön ja mahdollisen yhteistyöverkoston jäsentensä välille.

1.6 Arvot & visio

1.6.1 Raymondin arvot

Osuuskunta on tehnyt toimintansa pohjaksi arvovalintoja. Osuuskunnan toiminnan pohjana on halu tehdä ja tukea kulttuurilähtöistä toimintaa ja jäsenet on valittu tämä huomioiden. Jäsenen toivotaan toimivan osuuskunnan arvojen mukaan edustaessaan osuuskuntaa.

Osuuskunta toimii seuraavien arvojen pohjalta:

Taiteellisen vapauden kunnioittaminen

Osuuskunnan jäsenet kunnioittavat taiteellista vapautta ja ymmärtävä taiteen itseisarvon. Kulttuurituottajina osuuskunnan jäsenet arvostavat tuotannollisten tekijöiden lisäksi myös taiteellisia sisältöjä.

Ekologisuus ja kestävä kehitys

Kulttuuripalvelut eivät kuluta tarpeettomasti luonnonvaroja vaan ovat vähän energiaa ja materiaaleja vaativia. Osuuskunta pyrkii toimimaan mahdollisimman vähän luontoa kuormittavasti ja huomioi tämän päivittäisissä hankinnoissa ja toimintatavoissa.

Uudistuvuus

Kulttuuri elää ajassa. Osuuskunnan jäsenet ovat aktiivisia kulttuurin kuluttajia ja pysyvä kartalla alan kehityksestä.

1.6.2 Raymondin visio

2. VASTUU-ALUEET

2.1 Hallituksen vastuu

Raymondin hallitus on osuuskunnan vastuullinen elin. Osuuskunta on vastuussa henkilöstöstään ja osuuskunnan hallitus on vastuussa osuuskunnan toiminnasta.

2.1.1 Sääntömääräinen vastuu

Osuuskunnan hallituksen tehtävänä on valvoa ja edistää osuuskunnan etua. Hallitus huolehtii osuuskunnan hallinnosta ja toiminnan lainmukaisesta ja oikeaoppisesta hallinnoimisesta.

Hallituksen vastuulla on myös osuuskunnan kirjanpidon ja taloushallinnon järjestäminen oikealla ja lainopillisesti pätevällä tavalla.

2.1.2 Vastuu laadunhallinnasta

Osuuskunnan hallituksella on vastuu osuuskunnan laadunhallinnan valvomisesta. Osuuskunnan hallituksella on myös vastuu valvoa sitä, että jokainen osuuskunnan jäsen hoitaa henkilökohtaiset velvoitteensa laadunhallinnasta osuuskunnan velvoittamalla tavalla.

Osuuskunnan hallituksen vastuulla on myös järjestää osuuskunnan yhteiset laadunmittaustoimet. Hallitus kokoontuu myös säännöllisesti laatupalaveriin, joissa tarkkaillaan laadunhallintatoimien tuloksia.

2.2 Jäsenistön vastuu

2.2.1 Sääntömääräinen vastuu

Jäsenen velvollisuuksiin kuuluu omista osuuskuntaan liittyvistä asioista riittävä tiedottaminen hallitukselle tai erikseen mainitulle henkilölle. Jäsenellä on myös salassapitovelvollisuus arkaluonteisista asioista koskien osuuskuntaa ja sen asiakkaita. Hallitus voi lisäksi asettaa jäsenelle velvollisuuksia, jotka liittyvät osuuskunnan yleiseen toimintaan tai jäsenen työstä raportoimiseen. Hallituksen asettamat velvollisuudet eivät saa kuitenkaan merkittävästi haitata tai hidastaa varsinaisen työn suorittamista ja näistä velvollisuuksista voidaan maksaa jäsenelle korvausta tehtävän laajuudesta riippuen.

2.2.2 Vastuu laadunhallinnasta

Osuuskunnan jäsenet ovat ensikädessä vastuussa niistä toimeksiannoista, joita suorittavat. Jokaisella jäsenellä on vastuu omista tuotteistaan ja niiden laadunhallinnasta.

Osuuskunnan jäsenet käyttävät toimeksiantojensa laadunhallinnassa niitä laadunhallinnan työkaluja, joita osuuskunnan hallitus ja laatukäsikirja suosittaa.

Jäsenistön henkilökohtainen vastuu laadusta tarkoittaa sitä, että laadunhallinta Raymondissa on itseohjautuvaa, jotta itse ohjautuva laadunhallinta olisi mahdollista ja toimivaa tulee jäsenistön huolehtia omasta ammattitaidostaan. (kts. itsensä kehittäminen)

3. LAADUNHALLINTA

3.1 Laadun kehittäminen

Raymondin palveluiden kehittämisen tulisi olla jatkuvaa. Vastuu omien tuotteiden ja palveluiden kehittämisestä on jokaisella yrityksen jäsenellä. Omia palveluitaan voi jokainen kehittää omalla tavallaan. Oman osaamisen kehittäminen on tärkeä osa myös omien palveluiden kehittämisessä.

Myös yritystoiminnan tulisi Raymondissa koko ajan kehittyä. Yrityksen kehittymisestä vastaa Raymondin hallitus, jonka tulee etsiä uusia toimintamalleja yrityksen sisäisille palveluille, sekä kehittää Raymondin viestintää, sekä yrityksen sisällä, että myös ulospäin asiakkaille ja yhteistyökumppaneille.

Tuotteiden laadunhallinta

Jokaisen Raymondin jäsenen tulee tehdä omista liike-ideoistaan ja tarjoamisestaan palveluista prosessikuvaus, josta käyvät ilmi prosessin eri vaiheet, eli alku, sisältö ja lopputuote.

Prosessin / Palvelun nimiPäiväysTekijäProsessin kulkuAlku

Sisältö

Lopputuote

Asiakasryhmä(t)

Sidosryhmät/yhteistyötahot

Prosessikaavio auttaa Raymondin jäseniä ymmärtämään omien tuotteidensa sisällön, sekä erittelemään tarjoamansa palvelut tarkemmin, jolloin niiden tarjoaminen asiakkaillekin helpottuu.

Prosessikaavion avulla jäsenet näkevät paremmin omien tuotteidensa muodostaman tuotematriisin. Näin on helpompi markkinoida omaa osaamistaan ulkopuolisille. Esimerkiksi ”graafinen suunnittelu” on melko ympäröörä ilmaus, mutta Internet sivujen ja julisteiden suunnittelu ovat huomattavasti täsmällisempiä ilmauksia ja asiakkaiden on helpompi löytää tarvitsemansa palvelu.

Tapahtumatuotannoissa prosessin tarkka määrittely on myös tärkeää, sillä tapahtumissa on monia osa-alueita ja tehtäviä, jotka kaikki on hoidettava ajallaan ja täsmällisesti. Prosessikuvaus auttaa tuottajaa muistamaan tapahtumatuotantoprosessin eri vaiheet.

3.3 Jäsenet

3.3.1 rekrytointi

Osuuskuntaan voidaan rekrytoida uusia jäseniä. Rekrytoitavilta jäseniltä vaaditaan kirjallinen hakemus, joka käsittää cv:n, sekä kirjallisen liikeidea-muotoisen selvityksen toiminnasta, jota henkilö aikoo Raymondin kautta harjoittaa.

Jäseneksi otetaankin pääsääntöisesti vain henkilöitä, joilla on selvä kuva siitä, millaisia palveluita he aikovat osuuskunnan kautta myydä. Jäsenten ammattitaito ei pääsääntöisesti saa kilpailla keskenään. Pällekkäinen tai samankaltainen ammattitaito voi olla peruste jäsenyyden hylkäämiselle. Osuuskunnan hallitus päättää jäseneksi hyväksymisestä tapauskohtaisesti.

Osuuskunnan valtuuttamat henkilöt haastattelevat osuuskunnan jäsenyyttä hakevan ja lopullisen päätöksen jäseneksi hyväksymisestä tekee osuuskunnan hallitus.

3.3.2 Perehdyttäminen

Kun osuuskuntaan rekrytoidaan uusia jäseniä, on heidän perehdyttämisestään huolehdittava, jotta heidät saadaan sisäistämään Raymondin toimintatavat ja toimintakulttuuri. Myös laadunhallinnan sisäistämisen takia, on tärkeää että uusi jäsen sisäistää laadunhallinnan perusteet ja siihen liittyvät käytännöt.

Osuuskuntaan hyväksytyjen henkilöiden perehdyttämisestä vastaa osuuskunnan hallituksen määräämä osuuskunnan jäsen. Perehdyttämisessä käytetään apuna Raymondin laatukäsikirjaa ja toimintaohjetta.

3.3.3 esiintyminen

Esiintyessään Kulttuurituotanto-osuuskunta Raymondin nimissä tulee esiintyjän noudattaa Suomen perustuslakia. Kulttuurituotanto-osuuskunta Ray-

mond ei hyväksy lainvastaista toimintaa. Raymond ei myöskään tunnusta yhteisönä mitään poliittista tai uskonnollista linjaa joten kyseisen kaltaisissa aiheissa jäsenet voivat puhua vain omasta puolestaan.

Muilta osin osuuskunta ei anna ohjeita tai sensuroi jäsentensä tekemistä liittyen julkiseen esiintymiseen. Raymond kannustaa jäseniään luovuuteen sillä se on elintärkeä osa Raymondin liiketoimintaa.

3.3.4 itsensä kehittäminen

Raymondin arvoihin kuuluu uudistuvuus. Tämä tarkoittaa sitä, että jokainen osuuskunnan jäsen kehittää omaa osaamistaan niin työhön kuin kulttuurialaankin liittyen.

Osaavat jäsenet ovat Raymondin toiminnan laadukkuuden tärkein tae. Jäsenten tietotaidon kasvu lisää myös mahdollisuuksia ottaa vastaan entistäkin haastavampia toimeksiantoja ja näin ollen kasvattaa Raymondin mainetta asiantuntevana kulttuurialan yrityksenä. Osuuskunta tarjoaakin tukea kouluttamiseen ilmoittamalla sähköpostitse tulevista koulutusmahdollisuuksista ja liittämällä jäsenensä alan toimijoiden sähköpostituslistoille.

3.4 Toimeksiantojen laadunhallinta

3.4.1 Tarjouspyynnöt

Raymondille ja sen jäsenille tuleviin tarjouspyyntöihin tulee aina vastata. Yritykselle tuleviin tarjouspyyntöihin vastaa hallituksen puheenjohtaja tai hänen valtuuttamansa henkilö, suoraan jäsenille tuleviin tarjouspyyntöihin jäsenet vastaavat itse.

Tarjouspyyntöihin tulee vastata myös silloin, vaikka toimeksiantoa ei aiottaisi ottaa vastaan. Tällöin tulee kohteliaasti kieltäytyä toimeksiannosta ja esittää kielteiseen vastauspäätökseen vaikuttaneet seikat.

Kaikkiin tarjouspyyntöihin vastaaminen on osa asiakkuuksienhallintaa, jonka tavoitteena on pitää hyvät välit kaikkiin potentiaalisiin asiakkaisiin.

3.4.2 Sopimukset

Jokaisesta vastaanotetusta työstä on tehtävä kirjallinen sopimus tilaajan kanssa. Sopimuksessa tulee määritellä osapuolet, sovittavat asiat, mahdollisten riitojen ratkaisu, korvaukset ja tilaukseen käytettävä työmäärä, sekä toimitusajankohta.

3.4.3 Toimeksiannon hyväksyttäminen

Jokaisesta suoritettavasta toimeksiannosta tai itse tuotetusta projektista on tehtävä osuuskunnan hallitukselle kirjallinen projektisuunnitelma, josta käyvät ilmi budjetti ja projektin suorittamistapa. Ulkopuolisista toimeksiannoista liitetään mukaan myös toimeksiantajapuolen kanssa laadittu sopimus. Projektin toteutus voidaan aloittaa vasta hallituksen hyväksytyä projektin.

Säännöllisesti myytävät tuotteet ja palvelut kuten koulutuspalvelut ja internet-sivujen suunnittelu tarvitsee hyväksyttää hallituksella vain kerran, jonka jälkeen niitä voi myydä muuttumattomina ilman erillistä hyväksyntää.

Jäsenten tulee täyttää alla oleva lomake projektin aloittaessaan varmistaakseen, että hallitus on tietoinen yrityksen sisällä tapahtuvista projekteista.

Selvitys tehtävästä projektista Kulttuurituotanto-osuuskunta Raymondin hallitukselle, lomakkeen liitteeksi projektin budjetti.	
Jäsenen nimi	
Asiakkaan nimi	
Lyhyt kuvaus ko. projektista	

Allekirjoitus ja nimensel- vennys	
Vastuu	Allekirjoittamalla tämän dokumentin jäsen on veloitettu toimimaan Kulttuurituotanto-osuuskunta Raymondin yleisen laatuajattelun mukaisesti ja noudattamaan asiakkaan kanssa sovittuja projektiin ja yhteistyöhön liittyviä ehtoja.

Lomake varmistaa sen, että jokainen jäsen voi olla varma, että hallitus on tietoinen meneillään olevista projekteista. Näin ollen hallitus kykenee toimimaan nopeasti, mikäli ongelmia ilmaantuu ilman, että projektiin liittymättömät jäsenten maine tahrinuu.

3.4.4 Toimeksiannon suorittaminen

Jäsenten tulee suorittaa kaikki vastaanottamansa toimeksiannot, toimeksiannosta tehdyn sopimuksen mukaan, sillä osuuskunta on vastuussa toimeksiantojen toteuttamisesta.

Toteutuksen laadun määrittelee asiakas, joten tärkeä osa toimeksiannon laadukasta toteuttamista on asiakkaan kuunteleminen ja pyrkimys asiakkaan toiveiden täyttämiseen.

3.4.5 Toimitusajat

Jäsenten on pyrittävä mahdollisimman tiukasti noudattamaan toimeksiantajien kanssa määriteltyjä toimitusaikoja. Jos jäsen on estynyt suorittamaan työtä loppuun määräajassa, on hänen ilmoitettava asiasta hallitukselle, sekä toimeksiantajalle. Projekti pyritään tällaisissa tilanteissa saattamaan loppuun, jonkin toisen jäsenen toimesta tai projektin suorittamisesta ja toimitusajoista neuvotellaan uudelleen toimeksiantajan kanssa.

Toimitusaikoihin tulee kiinnittää erityistä huomiota, sillä viivästymiset saattavat tulla asiakkaalle hyvinkin kalliiksi. Toimitusaikojen noudattaminen on myös todella tärkeä osa laatuyrityksen toimintaa.

Jäsenten tulee laatia aikataulu projektin toteuttamiseksi, jotta viivästykset toimituksissa saadaan minimoitua. Jäsen on velvollinen noudattamaan itselleen laatimaa aikataulua.

3.5 Laadun mittaaminen

3.5.1 Asiakastyytyväisyystutkimukset

Asiakastyytyväisyyden mittaamiseen voidaan käyttää kahta eri mittaamismenetelmää. Osuuskunnan tulisi hallituksen määrittämän aja välein selvittää osuuskunnan tilanne, mitä tulee asiakkaiden käsitykseen Kulttuurituotanto-osuuskunta Raymondin tarjoamien tuotteiden laadusta.

Tutkimusmentelmät:

- **Strateginen tutkimus**
- **Operatiivinen asiakastyytyväisyyden mittaaminen**

Strateginen tutkimus tulisi toteuttaa ulkopuolisen yrityksen toimesta jotta tulokset olisivat mahdollisimman riippumattomat. Strateginen tutkimus toteutetaan kertaluontoisena kyselynä. Operatiiviseen asiakastyytyväisyyden mittaamiseen hallituksen tulisi luoda selkeä malli joka tulee liittää niin laatukäsikirjaan kuin toimintaohjeeseenkin. Operatiivinen asiakastyytyväisyyden mittaaminen tarkoittaa jatkuvaa asiakas palautteen keräämistä. Operatiivinen asiakastyytyväisyyden mittaaminen on myös osa johdon tuloskorttia.

3.5.2 Reklamaatiot

Osuuskunnan ajautuessa kiistaan ulkopuolisen tahon kanssa kiista pyritään aina ensisijaisesti selvittämään neuvottelemalla, mikäli neuvottelu ei tuota tulosta käsitellään kiista Jyväskylän käräjäoikeudessa. Jäsen on velvollinen analysoimaan projektistaan osuuskunnalle aiheutuvat mahdolliset juridiset riskit hallitukselle esittelemässään projektisuunnitelmassaan.

(Kulttuurituotanto-osuuskunta Raymondin toimintaohje 2007-2008, 8)

Jokainen asiakkaalta saatu reklamaatio tulee esitellä hallitukselle joka päättää osuuskunnan toimista reklamaation eteen. Mikäli reklamaatio on aiheellinen, on jäsenen omalla velvollisuus omalla työllään korjattava mahdollinen häiriö palvelussa tai tuotteessa.

Tutkimusten mukaan noin joka kymmenes tyytymätön asiakas tekee reklamaation ollessaan tyytymätön. Näin ollen reklamaatioista yritys saa tärkeää tietoa siitä missä tyytymättömyyttä esiintyy ja niinpä reklamaatiot tulee arkistoida.

3.5.3 Johdon tulokortti

Johdon tulokortti on eräs mittareista joita Raymondin hallitus käyttää yrityksen laadunhallinnan mittaamiseen. Johdon tulokortti on johdettu Hoshinmallista ja sovitettu paremmin Raymondin toimintaa kuvaavaksi.

LAATUMITTARIT	TULOS	TAVOITE
Toimitusten täsmällisyys		
Laskutuksen täsmällisyys Reklamaatiot (% toimeksiannoista)		
LAATUKUSTANNUKSET		
Virheiden korjaus (Henkilötuntia)		
Oman laadun tarkaustelu (Henkilötuntia)		
HENKILÖSTÖ		
Koulutukset (henkilötuntia)		
Tyytyväisyysindeksi		
Aloitteet (lkm)		

Tulokortista saatujen tulosten pohjalta asetetaan uudet tavoitteet toiminnan kehittämiseksi, sekä tarkastellaan jo saatuja tuloksia.

3.5.4 Hallituksen laatupalaverit

Hallitus kokoontuu säännöllisesti laatupalaveriin, jossa tarkastellaan Raymondin laadunhallintaa, sekä laadunparannuksessa saavutettuja tavoitteita. Hallituksen laatupalavereissa käsitellään aina seuraavat seikat.

- Laadunparannukselle aiemmin asetetut tavoitteet ja niiden saavuttaminen
- Laadunparannustoimien tulokset
- Osuuskunnan jäsenten henkilökohtaiset laadunhallinta ja –parannustoimet
- Laatuksikirjan päivittäminen
- Tulevat laadunparannustoimet ja tavoitteet

Hallitus tiedottaa jäseniään laatupalavereihin sadosta, sekä niissä tehdyistä päätöksistä. Hallitus voi myös laatupalavereissa tehtyjen päätösten nojalla velvoittaa jäseniä suorittamaan laadunhallintaan liittyviä toimia.

3.6 Asiakkaat ja sidosryhmät

3.6.1 Asiakaspalvelu

Asiakaspalvelutilanteita varten on hyvä valmistautua. Jokaisen osuuskunnan jäsenen tulisi osata asiakaspalvelun perusteet. Asiakaspalvelutilanteissa, on tärkeää osata, kuunnella asiakasta ja sisäistää asiakkaan viesti.

3.6.2 Asiakastyytyväisyys + mittaaminen

Asiakastyytyväisyys on avainasemassa kun asiakkaille pyritään tarjoamaan laatua. Asiakkaan voidaan todeta olevan tyytyväinen kun hänelle tarjotun tuotteen tai palvelun laatu vastaa tai ylittää asiakkaan sille asettamat odotukset. Asiakkaan odotukset tuotteen tai palvelun laatuun perustuvat moneen eri tekijän kuten asiakkaan omiin tarpeisiin, aiempiin kokemuksiin joko yrityksestä tai kyseessä olevasta tuotteesta, kokemukset kilpailijoiden vastaavista tuotteista tai asiakkaan kokemuksiin muiden toimialojen yrityksistä ja niiden tuotteista

Kulttuurituotanto-osuuskunta Raymond toimii kulttuurisektorilla jossa maine ja verkostot ovat korostuneen tärkeitä. Jokainen Raymondin tarjoama palvelu toimii myös käyntikorttina tuleviin projekteihin ja toimeksiantoihin joten asiakastyytyväisyys tulee olla jokaisen Raymondin jäsenen ehdoton tavoite.

Asiakastyytyväisyyttä edistää se, että ollaan ajan tasalla asiakkaan odotuksista. Mikäli Raymondin jäsen tarjoaa asiakkaalle jossain muodossa räätälöityä

palvelua tulee hänen varmistaa, että lopputuote vastaa asiakkaan mielikuvaa ,siitä mitä hän on tilannut.

Keinot joilla asiakkaan tyytyväisyys voidaan taata

- Suunnittelupalaverit projektin edetessä yhdessä asiakkaan kanssa
- Selkeät ja realistiset toimitusajat
- Jatkuva tiedotus projektin etenemisestä
- Laskutuksen hoito asiakkaan kanssa sovitulla tavalla
- Asianmukainen jälkihoito

3.6.3 Asiakkuuksien hoito

Asiakkuuksien hoidossa on tärkeää muistaa kuinka asiakkuus kehittyy ja mitä asiakkuus tarkoittaa. Asiakkuushan ei ole Vain asiakaspalvelutilanteita tai palvelun tuottamista, vaan asiakkuuksissa täytyy muistaa myös asiakkaan jälkihoito ja muistaminen.

3.6.4 Joustavuus

Luovalla alalla täytyy olla valmis toimimaan muuttuvissa olosuhteissa. Raymondin jäsenten tulee pyrkiä varautumaan muutoksiin kesken projektin. Tarjoamalla joustavaa palvelua asiakkailleen Raymond täyttää hyvän luovan alan yrityksen kriteerin.

3.6.5 Suhteet sidosryhmiin

Sidosryhmillä tarkoitetaan tahoja jotka liittyvät projektin toteutukseen. Listamalla sidosryhmät, jäsenet saavat kuvan siitä, mitä tahoja on syytä tiedottaa projektin kulusta ja lista sidosryhmistä auttaa myös asiakastyytyväisyys ja imago tutkimusten laadintaa.

Kulttuurialan yritykset toimivat hyvin pitkälti verkostojen kautta ja niinpä onkin hyvin tärkeää olla perillä omista sidosryhmistä ja pitää huoli, että myös sidosryhmät näkevät Raymondin ammattitaitoisena yhteisönä joka tarjoaa laaduk-

kaita palveluita niin asiakkailleen kuin yhteistyökumppaneilleen ja että Raymond on myös itse luotettava asiakas ja yhteistyökumppani.

Sidosryhmä	Sidosryhmän rooli projekteissa	sidosryhmän tarpeet	Ryhmän yhteyshenkilö

Yllä olevaan taulukkoon listataan kyseessä olevan projektin sidosryhmät. Täytetyt kaaviot arkistoidaan niille varattuun kansioon Raymondin toimistolla jossa yhteystiedot ovat projektin hoitaneen henkilön luvalla käytössä laadunkehittämis- ja imago tutkimuksiin. Sidosryhmä listaa ei saa käyttää postituslistana.