



# **Korjaamon laatu järjestelmän päivittäminen**

Joni Saaristo

Opinnäytetyö  
Huhtikuu 2013  
Auto- ja kuljetustekniikka  
Korjaamotekniikka

## TIIVISTELMÄ

Tampereen ammattikorkeakoulu  
Auto- ja kuljetustekniikka  
Korjaamotekniikka

JONI SAARISTO:  
Korjaamon laatujärjestelmän päivittäminen

Opinnäytetyö 38 sivua, joista liitteitä 243 sivua  
Huhtikuu 2013

---

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on käsitellä yrityksen laatujärjestelmää, laatujärjestelmäkansiota ja sen päivittämistä. Työ on toimeksianto Tynniharjun Autohuolto Oy:lle ja päätarkoitus työn tekemiselle oli laatujärjestelmäkansion läpikäynti ja selkeyttäminen.

Laatujärjestelmäkansio sisältää yrityksen liikesalaisuuksia ja muuta liiketoiminnan kannalta salassa pidettävää materiaalia, joten käsittelen sen sisältöä vain yleisellä tasolla. Uudelleen koottu laatujärjestelmämateriali ja -kansio on luovutettu salassa pidettävänä liitteenä opinnäytetyön arvostelun yhteydessä.

Opinnäytetyössä käydään läpi autokorjaamon laatujärjestelmän rakennetta, sen kokoaamista, laatusertifikaatin edellytyksiä ja yrityksen toimeksiannon onnistumista.

## **ABSTRACT**

Tampereen ammattikorkeakoulu  
Tampere University of Applied Sciences  
Degree Programme in Automotive and Transport Engineering  
Option of Automotive and Garage Engineering

**JONI SAARISTO:**  
Upgrading quality management in workshop

Bachelor's thesis 38 pages, appendices 243 pages  
April 2013

---

This thesis is about company's quality system, quality system folder and the updating of it. Work assignment was given by Tynninharjun Autohuolto Ltd and the main purpose of this work was to undergo the quality system folder and clarify it.

Quality system folder contains company's trade secrets and other confidential material considering its business, so I am dealing its content only on universal level. Newly formed quality system material and folder has been handed in as a confidential attachment in the evaluation of this thesis.

The thesis undergoes through the company's quality systems structure, its assembly and the requirements of the quality certificate and the success of the company's assignment.

---

quality management, quality system folder, quality certification

## SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	7
2	YRITYS.....	8
3	MITÄ LAATU ON?.....	10
	3.1 Laatu autokorjaamossa .....	12
	3.2 Laadun kustannukset.....	16
	3.3 Mihin pyritään.....	17
4	LAADUNHALLINTAJÄRJESTELMÄ.....	19
	4.1 Auditointi .....	19
	4.2 Laatusertifikaatti .....	21
5	LAATUJÄRJESTELMÄN PÄIVITTÄMINEN .....	23
	5.1 QMA-laaturjestelmä .....	23
	5.2 ISO 9000 -laatustandardi .....	25
	5.3 ISO 9000- & QMA-järjestelmän erot .....	27
	5.4 Nykyisen laaturjestelmän pätevyys.....	28
6	LAATUKÄSIKIRJA.....	30
7	LAATUJÄRJESTELMÄKANSIO .....	31
	7.1 Kansion yhtenäistäminen .....	32
	7.2 Päivittämisen onnistuminen.....	33
8	POHDINTA.....	35
	LÄHTEET.....	37
	LIITTEET .....	38
	Liite 1. Laaturjestelmäkansio (salassa pidettävä).....	38

## ERITYISSANASTO

Auditointi	Auditointi tarkoittaa yrityksen toiminnan tai sen osan arviointia ja tarkastelua jonkin laatutyökalun tai arviointiperusteen avulla. Auditoinnin suorittaa joko yrityksen sisäinen henkilö, tai ulkoistetussa auditoinnissa virallisen auditointijärjestön jäsen. (Finanssialan keskusliitto. Laatukäsikirjamalli, 29)
ISO	Sana ISO tulee sanoista International Organization for Standardization. Se on kansainvälinen standardoimisorganisaatio, joka kehittää ja laatii erilaisia kansainvälisiä standardeja. ISO -standardeja on käytössä yli sadassa maassa ja se on maailmanlaajuisesti tunnetuin laatujärjestelmien kehittäjä. (Finanssialan keskusliitto. Laatukäsikirjamalli, 29)
Prosessi	Prosessi on yksittäinen työtehtävän muodostama kokonaisuus. Prosessikaavioilla kuvataan työtehtävän etenemistä eri tilanteissa. Prosessit ovat sarjoja toisiinsa liittyvistä toiminnoista, jotka muuttavat työpanokset tuotokseksi. (Finanssialan keskusliitto. Laatukäsikirjamalli, 30)
Laatujärjestelmäkansio	Laatujärjestelmäkansio on yrityksen laatujärjestelmän ja laatukäsikirjan sisältävä kansio, johon kootaan kaikki yrityksen laatuun ja sen laadunhallinnan kehitykseen vaikuttavat dokumentit. Se sisältää prosessikaaviot yrityksen toiminnoista ja siihen kootaan tehdyt muutokset. Laatujärjestelmäkansio on yrityksen laadunhallinnan perusta.
Sertifiointi	Sertifioinnilla tarkoitetaan yrityksen toiminnan ja laadunhallintajärjestelmän arviointia puolueettomasti. Sertifiointi on laadunhallinnan työkalu, jolla saadaan tietoa yrityksen toiminnasta ja kehitystä vaativista kohteista. Sertifioinnin avulla tarkastellaan yrityksen toimintoja ja varmistetaan, että laa-

dunhallintajärjestelmän muutokset on otettu käyttöön, eikä jääneet suunnitteluasteelle. Onnistuneen sertifiointin jälkeen yritys on oikeutettu saamaan laatusertifikaatin, joka kasvattaa asiakkaiden ja sidosryhmien luottamusta yritystä kohtaan. (Lecklin 2002, 338–339)

## 1 JOHDANTO

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on tutkia Tynninharjun Autohuolto Oy:n laatu järjestelmän rakennetta ja päivittää nykyinen laatu järjestelmäkansio yhtenäiseksi materiaaliksi. Nykyinen laatu järjestelmä on koottu BMW:n QMA-laatu järjestelmän avulla. Tynninharjun Autohuolto Oy edustaa neljää automerkkiä, BMW, Mercedes Benz, Honda ja Citroen. Näille automerkeille on jokaiselle omat laatuvaatimukset niin huollon, takuiden kuin varaosamyynnin suhteen. Laatuvaatimuksiltaan korkeatasoisimpia ovat BMW ja Mercedes Benz ja ne suurelta osin määräävät vaatimukset laatu järjestelmälle ja sen kehitykselle.

Yrityksen laatu järjestelmä eli QMA perustuu suurimmaksi osin BMW:n laatuvaatimuksista, jotka ovat tasoltaan hyvin korkeita. Opinnäytetyössä verrataan myös nykyistä laatu järjestelmää yleiseen ISO 9001 -järjestelmään, joka on käytössä useissa autokorjaimoissa ja on maailmanlaajuisesti arvostettu sertifikaatti.

Opinnäytetyön päätarkoitus on päivittää nykyinen laatu järjestelmäkansio yhtenäiseksi materiaaliksi ja tutkia kriittisesti sen sisältöä. Kansio kootaan uudelleen ja löydettyjä epäkohtia tullaan kehittämään yrityksen johdon kanssa. Kansion sisältämien tietojen vuoksi sitä ei voi julkaista, vaan se jää sisällöltään salaiseksi. Opinnäytetyön osuudessa tutkitaan laatu järjestelmää, laatua ja havaittuja ongelmia yleisellä tasolla.

## 2 YRITYS

Tynninharjun Autohuolto Oy on Lohjan Tynninharjulla toimiva merkkiautokorjaamo ja varaosamyynti. Se on vuonna 1996 perustettu kuuden osakkaan osakeyhtiö. Edustettuna automerkkeinä ovat Citroen, Honda, Mercedes-Benz ja BMW. Huolto- ja varaosamyynti on keskittynyt henkilö- ja pakettiautoihin. Yrityksen tiloista löytyy myös kahden hengen peltikorjaamo ja omana yrityksenään toimiva kahvila Olivia. Kuvassa yksi näkyy pääsisäänkäynti huoltoon, varaosamyyntiin ja kahvilaan. Kooltaan yritys on melko pieni ja työllistää alle 20 työntekijää. Työntekijät voidaan jakaa työnjohtoon, varaosamyyntiin ja asentajiin. (H. Mäkinen, henkilökohtainen tiedonanto 2013.)



Kuva 1. Tynninharjun Autohuolto Oy (Kuva: Joni Saaristo 2012)

Olen työskennellyt noin yhdeksän kuukauden ajan yrityksessä varaosamyynninä, joten olen päässyt tutustumaan yrityksen toimintaan, sen työntekijöihin ja johtoryhmään. Yrityksen työilmapiiri on kokonsa vuoksi hyvin tiivis ja ryhmähenki on kuitenkin korkealla tasolla. Tätä edesauttaa myös organisaation rakenne, viisi yrityksessä toimivaa työntekijää omistavat yrityksen osakkeen ja ovat näin ollen johtoryhmän jäseniä. Tällä tavoin jatkuvalla kehitykselle löytyy hyvät lähtökohdat, kun motivoituneita yritystoiminnan kehittäjiä löytyy eri työpisteiltä. Aiemmin osakkeen omistajia työskenteli työnjohdossa, asentajana ja varaosamyynnissä, mutta vuoden 2012–2013 vaihteessa yksi omistajista jäi eläkkeelle ja poistui varaosamyynnistä. Tällä hetkellä johtoryhmän jäseniä siis työskentelee vain työnjohdossa ja asentajina.

Tynninharjun Autohuolto Oy:n tavoitteena on taata vakaan toiminnan jatkuvuus ja samalla jatkuva kehitys. Vuonna 2006 näihin tavoitteisiin on panostettu luomalla QMA-laaturjestelmä ja tällä tavoin pyritty tavoitteisiin. Lisäksi tärkeänä pidetään asiakkaan tyytyväisyyttä ja sen kehittämiseen tullaan paneutumaan jatkossakin. Tyytyväiset asiakkaat ja samalla asiakasuskollisuus ovat tärkeä osa yrityksen toimintaa ja mahdollistavat kannattavan liiketoiminnan. Pienessä yrityksessä tärkeään asemaan nousee asiakasuskollisuuden rinnalla yritysasiakkaat, jotka muodostavat noin 60 %:n osuuden asiakaskunnasta. Tyytyväinen yritysasiakas on pitkällä aikavälillä tärkeä osa kannattavaa liiketoimintaa. Esimerkiksi ammattiautoilijat käyttävät autojaan huollossa ja tällä tavoin tukevat yrityksen jatkuvuutta.

Mitä Tynninharjun Autohuolto Oy:n kilpailuetuihin tulee, se on pieni paikallinen korjaamo hyvien kulkuyhteyksien varrella. Lisäksi sen merkkikattaus varmistaa yrityksen jatkuvuuden, alueella ei ole muita Citroen, Honda, Mercedes-Benz tai BMW merkkikorjaamoja tai varaosamyymiä. Se on myös ansainnut monien asiakkaiden luottamuksen useiden toimintavuosiensa aikana. Keskittymällä vain muutamaan automerkkiin on voitu taata työntekijöiden korkea koulutustaso ja erityisosaaminen edustettujen merkkien osalta. Tällä tavoin on päästy laadullisesti korkealle tasolle ja varmistettu yrityksen kannattava toiminta.

### 3 MITÄ LAATU ON?

Laadulle voidaan nykypäivänä antaa useita erilaisia määritelmiä. Alun perin laadulla on käsitetty jonkin tuotettavan tavaran virheettömyyttä, mutta nykyisin laaduksi ymmärretään myös kaikkea mikä kehittää yrityksen toimintaa, lisää asiakastyytyväisyyttä ja johtaa pitkäkestoiseen kehitykseen. Laatu on hankala käsite, koska siihen voidaan sisällyttää lähes kaikki elementit, jotka vaikuttavat jollain tapaa yrityksen toimintaan. Lecklinin (2002, 18–19) mukaan laadulla ymmärretään asiakkaan tarpeiden täyttämistä yrityksen kannalta mahdollisimman tehokkaalla ja kannattavalla tavalla. Innovaatiot, kilpailijoiden toiminta, markkinoiden ja yhteiskunnan muutokset aiheuttavat kuitenkin tilanteita, joiden seurauksena laadulle asetetaan aivan uudenlaisia vaatimuksia.

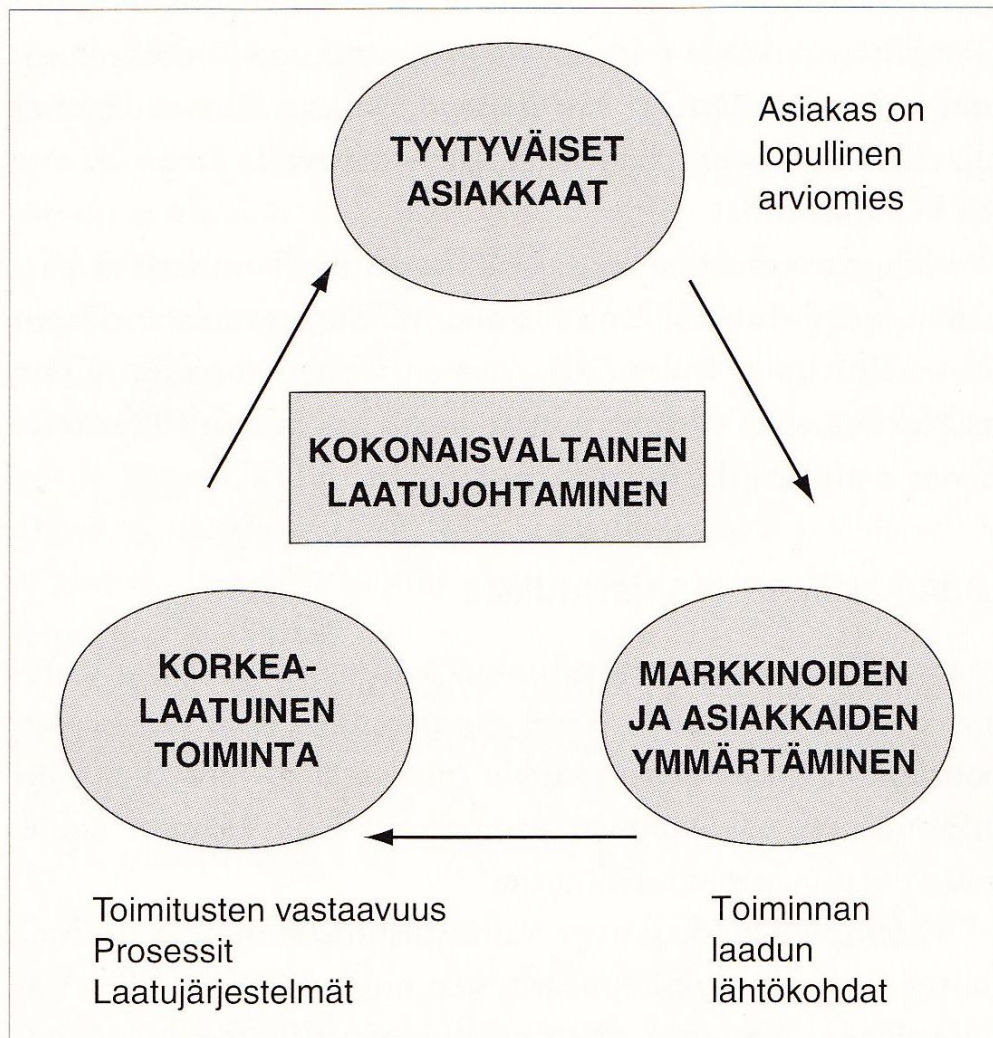
Useissa laatuatutkimuksissa lähteissä laatu jaetaan kahteen osaan. Ensimmäinen osa käsittelee tuotteen laatua ja toinen toiminnan laatua. Näistä jälkimmäinen on tullut laadunhallintaan myöhemmin. Tuotteen laadun määrittäjänä toimii usein asiakas. Aina kuitenkin asiakas ei osta tuotetta vaan palvelua, jolloin keskitytään toiminnan laatuun. Hyvänä esimerkkinä voidaan pitää varaosan ostamista. Tuote on silloin laadukas kun se viimeistelyltään ja kestoaltaan täyttää asiakkaan toiveet. Kun taas esimerkiksi autoon huoltoa tilattaessa asiakas haluaa laadukasta ja asiantuntevaa palvelua. Huoltoprosessin pitää edetä sujuvasti kuitenkin työn laadusta tinkimättä.

Lecklin (2002, 20–21) on lainannut Paul Lillrankin kuutta erilaista laatuominaisuutta kirjaansa. *Valmistuslaatu* keskittyy valmistusprosessiin ja sen laaduntarkkailuun. Prosessia kehittämällä virheet pyritään ennakkoimaan ja välttämään. *Tuotelaatu* korostaa suunnittelun osuutta tuotteen laadun määrittämisessä. *Arvolaadussa* korkein laatu on sillä tuotteella, joka antaa parhaimman kustannus-hyötysuhteen eli parhaan arvon sijoitetulle pääomalle. *Kilpalaadussa* laatu on riittävä, kun se on yhtä hyvä kuin kilpailijoilla. Tätä parempi laatu on ylilaatua ja resurssien tuhlausta. *Asiakaslaadussa* asiakkaiden tarpeet tyydyttävä laatu on hyvää laatua. *Ympäristölaadussa* laatua voidaan mitata myös ympäristön ja yhteiskunnan kannalta. Tuotteen suunnittelussa tulee myös sen elinkaari ja resurssien käyttö suunnittelusta hävittämiseen asti ottaa huomioon.

Edellä mainittuja kuutta laatuominaisuutta voidaan pitää tärkeinä laadunhallinnalle. Hyödyntämällä sopivassa suhteessa kaikkia ominaisuuksia päästään hyviin tuloksiin

laadunhallinnassa ja jatkuva kehitys on mahdollista. Yhdistävänä tekijänä kaikille laatuominaisuuksille voidaan pitää asiakasta. Asiakas vaikuttaa jokaiseen ominaisuuteen omalta osaltaan ja yhdistää tällä tavoin laatuajattelun perusedellytyksiä.

Laatua määriteltäessä voidaan sanoa, että pyritään virheettömyyteen. Virheet maksavat lähes aina joko rahallisesti tai ajallisesti. Tehdään asiat kerralla virheettömästi ja pyritään samalla jatkuvaan kehitykseen. Lecklinin (2002, 19) kirjasta löytyy kokonaisvaltaista laadunhallintaa kuvaava kaavio (kuvio 1.)



KUVIO 1. Kokonaisvaltainen laadunhallinta (Lecklin 2002, 19)

Kuviota tarkastellessa voidaan ymmärtää, että laadun jatkuva parantaminen on ensisijaisen tärkeää jatkuvan kehityksen kannalta. Asiakkaat toimivat prosessille arviomiehinä ja tämän vuoksi asiakaspalaute on myös ensisijaisen tärkeää. On yhdentekevää mistä näkökulmasta laatua tutkii, aina prosessiin kuuluu jollain tapaa asiakas.

Laadunhallinta on kehittynyt ja kehittyy jatkuvasti. On tiedossa että Yhdysvalloissa ja Englannissa harjoitettiin tilastollista laadunvalvontaa jo 1930-luvulla. Tähän toimintamalliin perustuvat nykyäänkin käytössä olevat laatujohtamismallit. Kokonaisvaltaisen laatujohtamisen alkuperä on kuitenkin 1950-luvun Japanista. (Silén 2001, 39.) Osaltaan pitkä laadunhallinnan historia on vaikuttanut myös Pohjoismaalaisten käsitykseen Japanissa valmistettujen osien ja tuotteiden laadukkuuteen. Japanilaisvalmisteiset tuotteet ovat yleisesti hyvin laadukkaita ja pitkäikäisiä. Tästä hyvänä esimerkkinä voidaan pitää esimerkiksi Toyota ja Honda automerkkejä tai Denson valmistamia sytytystulppia.

Suomessa laadunhallinta on alkanut kehittymään 1980-luvun nousukauden aikana. Tuolloin laatuun alettiin panostaa, kun huomattiin sen positiiviset vaikutukset tuottavuuteen. 1990-luvun lama varmasti omalta osaltaan edesauttoi laadun kehittymistä, ylimääräistä pääomaa ei ollut ja se tuli sijoittaa fiksusti. Laadun tuli siis olla hyvää ja riskejä ei voinut ottaa. (Silén 2001, 39–40.) 2000-luvulta eteenpäin laatujohtamismallit ovat yleistyneet huomattavasti ja esimerkiksi ISO 9000 -sarjan laatujohtamismallin käyttö on yleistynyt suuresti. Lisäksi suomalaisten halu kehittyä on lisännyt laadunhallinnan kiinnostusta ja sen yleistymistä Suomen kaltaisessa pienessä teollisuusvaltiossa, jossa suuri osa tuloista syntyy vientituotteista. Kaikki edellä mainitut seikat ovat vaikuttaneet nykytilanteen syntyyn ja laadunhallinnan kehittymiseen niinkin korkealle tasolle, jossa Suomi tällä hetkellä on.

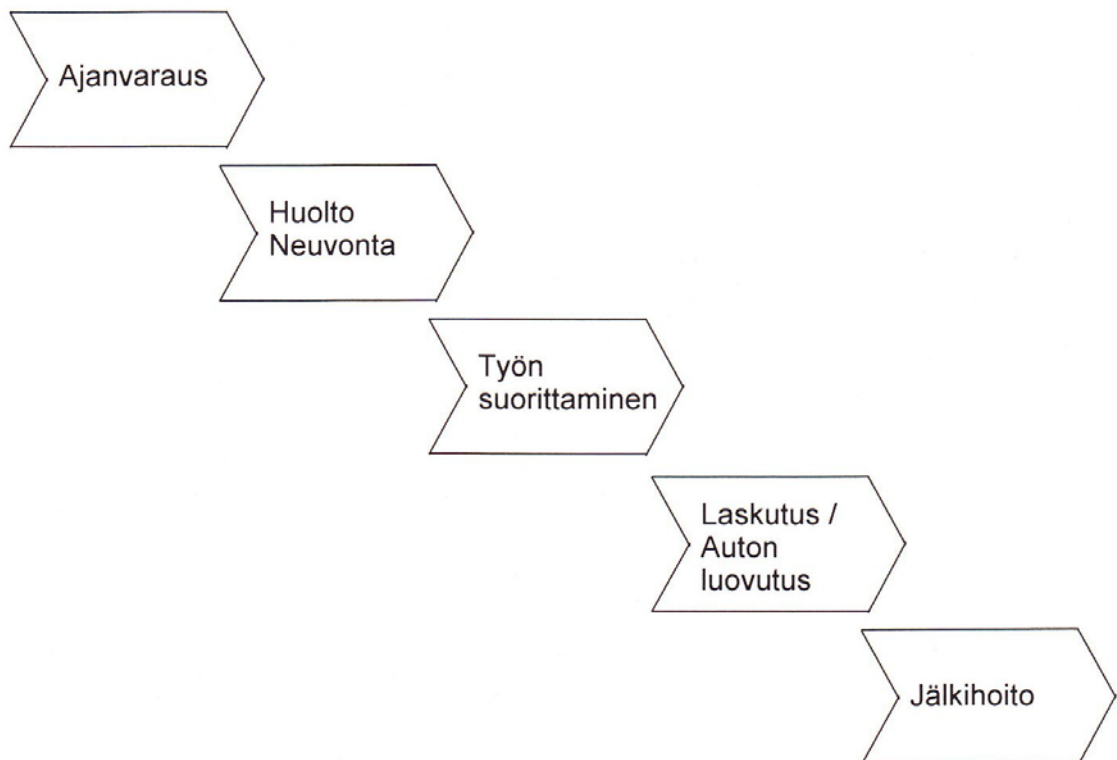
### **3.1 Laatu autokorjaamossa**

Nykyajan laatujohtamiseen kuuluu useita eri elementtejä. Näistä suurin osa pyörii asiakkaan ympärillä, mutta laadun parantamiseksi keskitytään paljon muuhunkin kuin asiakastytyväisyyteen. Käytännössä kaikki mitä tapahtuu asiakkaan huollon ajanvarauksen ja seuraavan huollon välillä vaikuttavat jollain tapaa asiakkaan saamaan palveluun ja laatujohtamiseen.

Nopeasti ajateltuna voisi kuvitella, että korjaamon prosessikuvaus aloitetaan siitä kun asiakas astuu huoltoliikkeeseen ja päättyy kun auto ja asiakas lähtevät liikkeestä. Näin ei kuitenkaan ole vaan prosessit ovat paljon monimutkaisempia. Kaiken tulee toimia yhteen, jotta korkea laatu ja asiakastytyväisyys voidaan varmistaa. Asiakkaalle ei myydä pelkkää huoltoa tuotteena vaan siitä rakentuu kokonaisuus, joka sisältää kaiken mainonnasta aina asiakkaan jälkihoitoon saakka. Jälkihoidolla tarkoitetaan tässä tapauk-

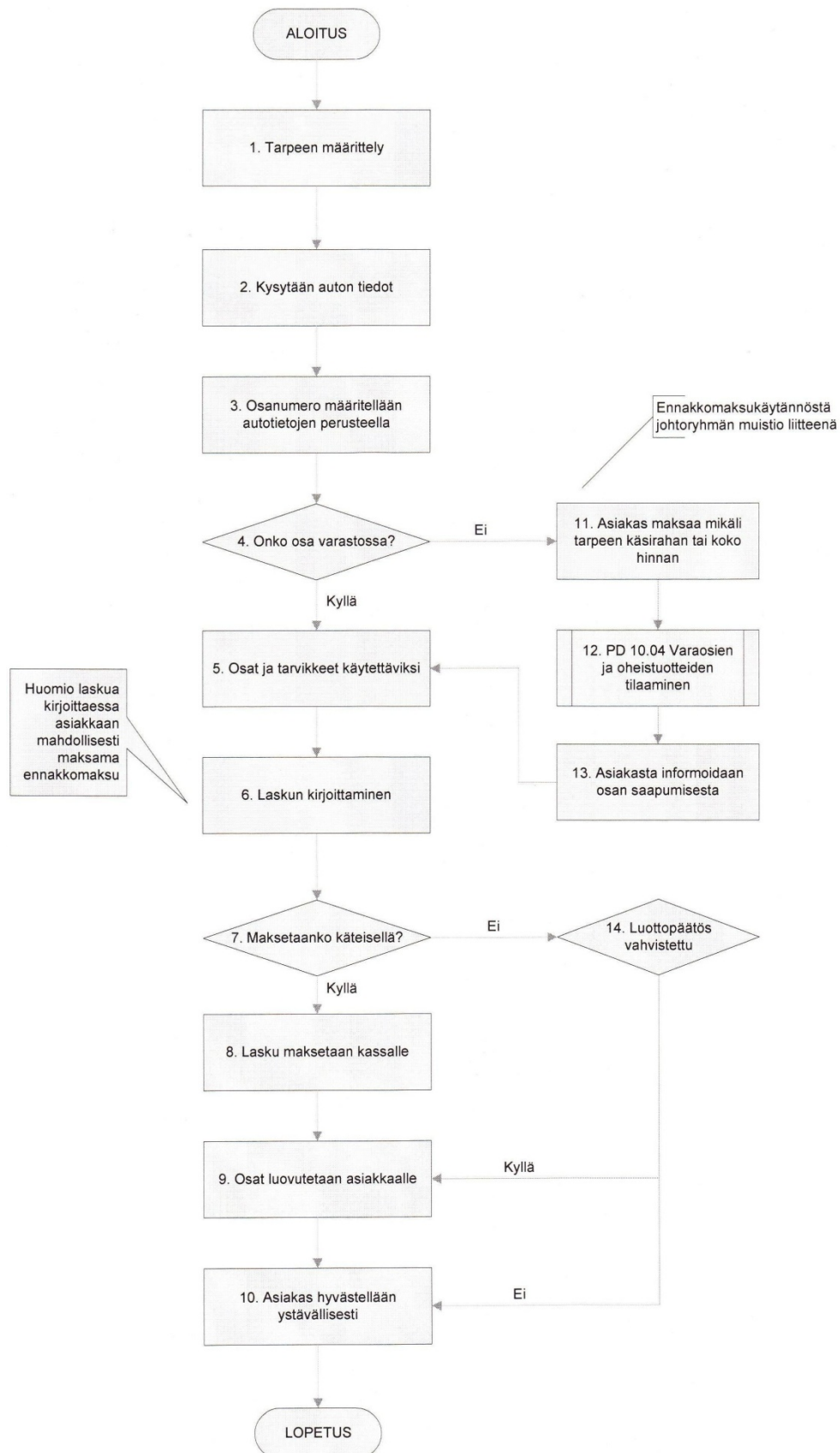
sessä esimerkiksi asiakastyytyväisyyskyselyä, jälkimainontaa tai esimerkiksi yhteydenottoa seuraavan huollon vuoksi.

Korjaamon laatujärjestelmään kuuluu yleisesti prosessikuvaukset jokaisesta tapahtumasta joita huollon aikana käsitellään. Prosessikuvaus on joko teksti- tai kaaviopohjainen ja se kuvaa tapahtumat yksiselitteisesti. Prosessikuvauksella yksinkertaistetaan työskentelymalleja ja luodaan standardoitu toimintamalli tilanteisiin. Esimerkiksi kuviossa kaksi näkyy korjaamon yleinen prosessikaavio asiakkaan palveluun.



Kuvio 2. Korjaamon yleinen prosessikaavio asiakkaan palveluun (QMA käsikirja 2006, 15)

Tämän kaltaisia prosessikaavioita rakennetaan niin monta, kuin prosesseja korjaamolla tapahtuu. Osa prosessikaavioista on lyhyitä ja osa huomattavasti pidempiä eri toimintatavoista johtuen. Prosessikaaviossa voidaan edetä esimerkiksi, kyllä/ei tai vuokra-auto/ei vuokra-autoa tyyppisillä ratkaisuille, joka johtaa seuraavaan kohtaan kaaviossa. Tällä tavoin saadaan poikkeustilanteita lukuun ottamatta aina toimiva toimintamalli kyseiseen tilanteeseen. Asian selventämiseksi käytän esimerkkinä asiakasta, joka tulee tilaamaan varaosaa autoonsa. Kuviossa kolme on määritelty prosessikuvaus miten tällaisessa tilanteessa toimitaan.



Kuvio 3. Käteismyynnin prosessikuvaus (Laatujärjestelmäkansio 2013, käteismyynti)

Tämän kaltaisia prosessikuvauksia käyttämällä laaditaan yritykselle oma laatujärjestelmä jonkin sertifiointimukaisesti. Käytännössä kaikista korjaamolla tapahtuvista asi-

oista on löydyttävä tämänkaltainen prosessikuvaus. Esimerkiksi ISO 9000 -järjestelmän vaatimuksiin kuuluu vastaavanlaisten prosessikuvausten laatiminen.

Korjaamon laadusta puhuttaessa päällimmäiseksi nousee huoltojen laatu ja asiakastyytyväisyys. Huoltojen laatua voidaan tutkia esimerkiksi sisäisillä pistokokeilla tai ulkois-  
tamalla testihuolto jollekin niitä arvioivalle ulkoiselle taholle. Tällä tavoin saadaan tärkeää tietoa huollon laadusta esimerkiksi tarkkailemalla onko kaikki huoltokohteet varmasti tehty, huoltokirja oikein täytetty ja laskutus ollut työn mukaista. Tämänkaltaisia testejä on tehty useiden vuosien ajan esimerkiksi Tekniikan Maailma-lehden toimesta. Testien avulla on vertailtu eri korjaamojen laatua tekemällä autoon vikoja huollon ajaksi. Esimerkiksi vararenkaan ilmanpaine, huonot pyyhkijät tai palanut polttimo ovat voineet olla testivikoina. Jos huoltoa ei suoriteta joka kerta täydellisesti, se laskee laatua ja asentajaan ei voi täysin luottaa. Tätä on tärkeä painottaa asentajille, vaikka vararenkaan rengaspaine ei tuntuisikaan huollon kannalta erityisen tärkeältä. Laadukkaasti suoritettu huolto ja huoltolistan läpikäynti on tärkeää asiakastyytyväisyyden kannalta. Työnjohtajan tulisi aika-ajoin tarkistaa asentajien suorittamaa työtä, jotta suorittamattomilta töiltä vältyttäisiin. Jokaisella asentajalla on kuitenkin omat rutiininsa huollon suorittamiseen ja niitä voi olla vaikea muuttaa. Tämän vuoksi huollon laadun tärkeyttä on hyvä painottaa myös asentajalle.

Asiakastyytyväisyyteen vaikuttaa käytännössä kaikki tapahtumat mitä huoltoon, sen varaukseen ja asiakaspalveluun liittyy. Moni yritys pyrkiikin asiakastyytyväisyyspainotteiseen laatukehitykseen. Se on omalta osaltaan yksi kantavista laadunhallinnan elementeistä, jonka kehittäminen ja parantaminen eivät lopu koskaan. Tältä osin pyritään jatkuvaan kehitykseen erilaisten kyselyiden, auditointien eli sisäisten tai ulkoisten tarkastusten ja palautteiden avulla. Lecklin toteaa kirjassaan seuraavaa: Laatuyrityksen johtaminen on asiakassuuntautunutta. Lähtökohtana on asiakkaiden ja heidän tarpeidensa ja vaatimustensa tunnistaminen. Johtamiskäytäntö muokataan sellaiseksi, että asiakkaan ääni kantautuu esteettä johdon korviin. Kuuntelu voi tapahtua esimerkiksi säännöllisten asiakastyytyväisyystutkimusten ja johdon tapaamisten muodossa. Asiakkaiden liiketoiminnan yhteydessä antama palaute noteerataan ja merkittävien toimitusten ja kauppojen osalta asiakastyytyväisyys varmistetaan välittömästi. Asiakaspalveluhenkilöstön valintaan ja koulutukseen kiinnitetään huomiota. Negatiivinen asiakaspalaute käsitellään systemaattisesti ja nopeasti oivaltaen niissä piilevät uuden kaupankäynnin mahdollisuudet (Lecklin 2002, 70–71.) Monessa yrityksessä virhe tapahtuu juuri siinä kohtaa kun

asiakaspalaute tulee suullisesti, eikä kirjallisessa muodossa. Silloin se jää useimmiten huomiotta tai ainakin liian vähälle huomiolle. Näillä suullisilla kommentteilla voidaan parantaa huomattavasti juuri kyseisen asiakkaan tyytyväisyyttä ja samalla koko asiakaskunnan tyytyväisyyttä. Pitkällä aikavälillä muutokset voivat olla huomattavia kun pienistä huomioista saadaan apua asiakaspalvelun laadun jatkuvaan kehitykseen.

Myöskään kirjallisia palautteita ei saa ohittaa, vaan ne tulee käydä läpi henkilöstön kanssa. Tällä tavoin edistetään asiakastyytyväisyyttä ja kaikille tulee selväksi tehdyt virheet ja muutoksien tarve. Liian monessa yrityksessä kirjallisen asiakaspalautteen käsittely jää liian vähälle huomiolle ja asiakastyytyväisyyskyselyiden laatu on heikkoa tai vajaata. Panostamalla asiakastyytyväisyyskyselyihin voidaan parantaa koko yrityksen imagoa ja samalla parantaa taloudellista tulosta pienin panostuksin.

Kokonaisuudessaan autokorjaamon laatu ei eroa muiden yritysten laatuajattelusta paljoa. Suurin ero löytyy siitä, ettei myydä pelkkää tuotetta vaan myös palvelua, jonka laatua on vaikeampi arvioida. Tämän vuoksi laadunhallintaan ja tarkkailuun tulee kiinnittää erityistä huomiota huoltojen ja asiakaspalvelun osalta.

### **3.2 Laadun kustannukset**

Yrityksillä on pyrkimys tehdä asiat kerralla oikein. Kuitenkin jopa kolmasosa työajasta käytetään korjaamalla aiemmin tehtyjä virheitä, etsitään hukassa olevia asioita, selvitetään myöhästyvien töiden syitä, tarkistetaan puutteellisia tietoja, paikataan huolimattomasti tehtyjä töitä tai pahoitellaan asiakkaalle huonoon laatuun liittyviä asioita. Näistä syntyy laaduttomuuskustannuksia, jotka eivät eroa millään tavalla muista kustannuksista. (Silén 2001, 60.)

Huonosta laadusta johtuvat kustannukset muodostavat osan yrityksen kokonaiskustannuksista. Parantamalla laatua, pyritään huonosta laadusta johtuvien kustannusten vähentämiseen. Pahimmassa tapauksessa laaduttomuuskustannukset kohoavat suuremmiksi kuin työn tai tavaran tuottamiskustannukset. Tämänkaltainen tilanne johtaa yrityksen toiminnan päättymiseen, jos asiaan ei puututa. Laaduttomuuskustannukset voidaan siis vähentää tuotantokustannuksista, joka taas vähentää yrityksen tuottamaa voittoa.

Silén(2001, 61) jakaa laatukustannukset kolmeen eri pääkategoriaan; laatuvirheiden ennaltaehkäisykustannuksiin, laaduntarkastuskustannuksiin ja laatuvirhekustannuksiin.

Laatuvirheitä ennalta ehkäisevät kustannukset koostuvat esimerkiksi laatujärjestelmän perustamisesta, turhasta koulutuksesta ja huonosta tiedon kulusta.

Laaduntarkastuskustannukset koostuvat nimensä mukaisesti laaduntarkasteluun käytetystä rahallisesta panostuksesta. Esimerkiksi poistamalla turhia laadunvalvonnan kohtia ja päällekkäisyyksiä voidaan pienentää kustannuksia. Voidaan siis sanoa että laaduntarkastuskustannukset liittyvät sen tarkastamiseen, että asiat ovat oikein ja kunnossa. (Silén 2001, 61.)

Laatuvirhekustannukset ovat se osuus, jossa suurin säästö voidaan saada aikaan. Nollavirheajattelun avulla saadaan oikea lähtökohta yrityksen toiminnan laadulle. Kaikki laatuvirhekustannukset vaikuttavat suoraan yrityksen tulokseen. Laatuvirheiden aiheuttamia kustannuksia on kuitenkin vaikea laskea. Esimerkiksi tyytymätön asiakas ei tule takaisin ja pitkällä aikavälillä menetettyä rahamäärää on vaikea mitata (Silén 2001, 61–62.)

Laatu toimii yhtenä yrityksen kantavista peruspilareista, johon kannattaa panostaa. Keskitymällä oikeisiin kohteisiin voidaan työn tehokkuutta, täsmällisyyttä ja laatua parantaa oleellisesti. Samalla pyritään minimoimaan turhan työn osuus, joka kasvattaa kuluja ilman etua. Tämän vuoksi laatujärjestelmän perustaminen pieneenkin yritykseen on kannattavaa ja pitkäaikainen hyöty voidaan saada aikaan pienellä panostuksella. Laadun kustannuksien kolmea perustekijää ja niiden prosesseja tarkkailemalla pyritään mahdollisimman edulliseen, mutta laadullisesti korkeatasoiseen ja kehittyvään järjestelmään.

### **3.3 Mihin pyritään**

Korjaamon laatua käsitellessä yleinen pyrkimys on uusintakäyntien vähentäminen. Sen vaikutukset heijastuvat koko korjaamon toimintaan, tuottavuuteen, asiakastyytyvyyteen ja luottamukseen. Kun uusintakäyntejä on mahdollisimman vähän, on huollon ja asentajien toiminta korkeatasoista ja se vaikuttaa suoraan asiakastyytyvyyteen. Laatua voidaan pitää myös kilpailuvalltina, ja varsinkin pitkällä aikavälillä laadukuvan tärkeys korostuu. Korkealla laadulla voidaan varmistaa pitkät asiakassuhteet, jotka ovat osa tuottavan toiminnan perusteita.

Myös yrityksen taloudellisen toiminnan laatuun kannattaa panostaa, esimerkiksi laatu-järjestelmän avulla voidaan saada taloudellisia etuja auditointien yhteydessä esiin tul-leista seikoista. Kilpailutus, tilastojen tarkkailu ja dokumentointi ovat osa yrityksen laa-tua ja laadunhallintaa.

Pyrkimys on siis pitkäaikaiseen laadun kehitykseen ja tuottavan liiketoiminnan luomi-seen. Korkean laatutason saavuttamiseksi apuvälineenä voidaan käyttää laatu-järjestel-mää kuten ISO 9000 -sarja tai kohdeyrityksen tapauksessa käytettävä QMA-järjestelmä.

## 4 LAADUNHALLINTAJÄRJESTELMÄ

Laatujärjestelmä tai laadunhallintajärjestelmä tarkoittaa samantapaista järjestelmää kuin muutkin johtamisen järjestelmät. Järjestelmällä tuotetaan tietoa, jonka pohjalta asianomaiset henkilöt, kuten päälliköt ja rivimiehet tekevät johtopäätöksiä ja reagoivat tarvittaviin muutoskohtiin. (Pesonen 2007, 50.)

Laadunhallintajärjestelmäksi voidaan sanoa järjestelmää, jossa on toimintaprosessien lisäksi toimintaa parantavat prosessit. Olennaista on se, että järjestelmässä on luontainen kiertokulku. Ensin kerätään tietoa joka analysoidaan. Tämän pohjalta tehdään johtopäätöksiä, jotka johtavat lopullisiin päätöksiin ja toteutukseen. Tämän jälkeen kierros alkaa taas alusta ja saadaan aikaan jatkuvasti kehittyvä järjestelmä. (Pesonen 2007, 50–51.)

Suomessa tunnetuin laadunhallintajärjestelmä on ISO 9000 -sarja. Sen avulla monet yritykset maailmanlaajuisesti parantavat laadunhallintaa ja toimintaansa. Käsittelen myöhemmin ISO 9000 -järjestelmän rakennetta, joten en vielä tässä vaiheessa perehdy sen sisältöön enempää.

Yhteistä kaikille laatujärjestelmille on pyrkimys laadunhallinnan jatkuvaan kehitykseen ja yrityksen kannattavaan liiketoimintaan. Sisältö kuitenkin hieman vaihtelee eri laadunhallintajärjestelmien välillä. Suurimmat erot löytyvät tavoitteista. Esimerkiksi jotkin järjestelmät keskittyvät enemmän asiakaspalvelukeskeiseen johtamiseen, kun toiset taas keskittyvät tulospainotteiseen johtamiseen. Sisällöltään järjestelmistä löytyy kuitenkin yhteneväisyyksiä, esimerkiksi Pesosen (2007, 50–51) mainitsemat toimintaprosessit, toimintaa parantavat prosessit ja niiden kuvaukset löytyvät jokaisesta sertifioidusta järjestelmästä.

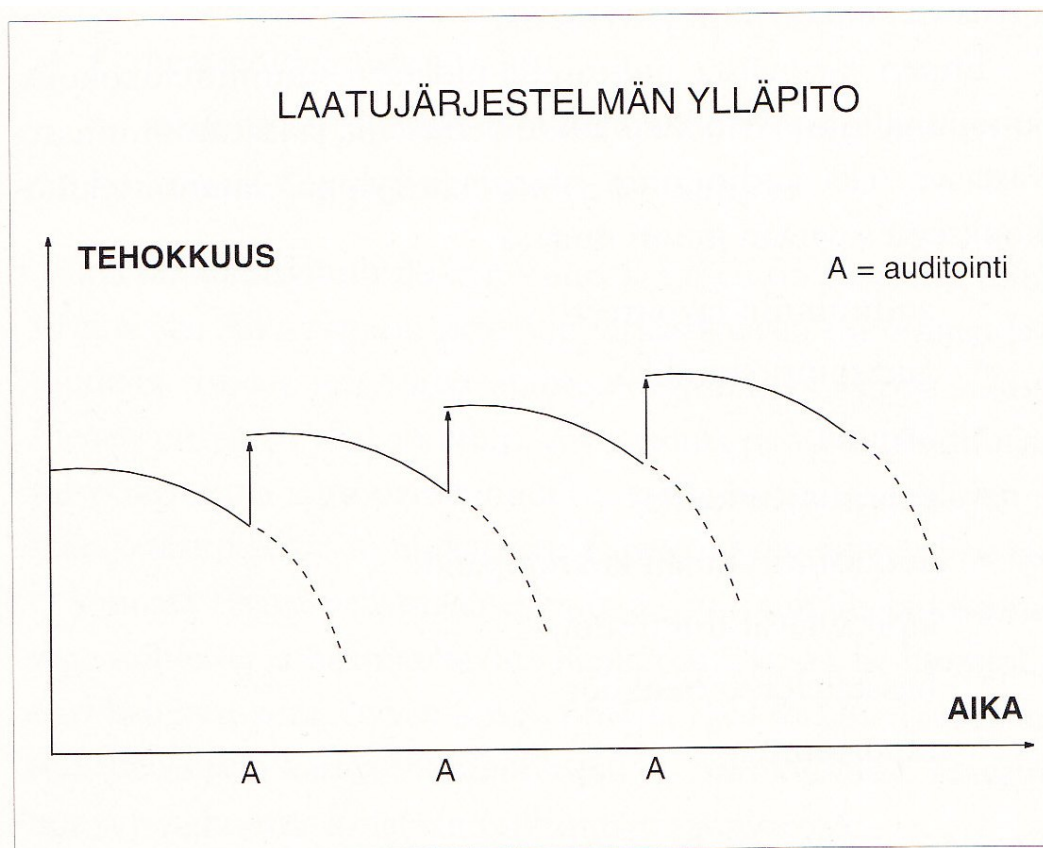
### 4.1 Auditointi

Laatujärjestelmän auditointi on johdon apuväline laadunkehittämistyössä. Sisäinen laatuauditointi on yrityksen itse tekemää laatujärjestelmän arviointia. Sen tavoitteena on selvittää, miten yritys käytännössä toimii, mitkä asiat ovat kunnossa, ja mihin pitää kiinnittää huomiota. Tehtyjen havaintojen perusteella suunnitellaan parannustoimenpi-

teitä. Sisäinen auditointi tapahtuu yleensä laatufunktion toimesta ja sen tuloksia hyödynnetään johdon katselmuksissa. (Lecklin 2002, 80.)

Sisäisellä auditoinnilla voidaan siis seurata yrityksen laatukehitystä ja parantaa laadunhallintaa. Yrityksestä voidaan nimetä oma sisäinen auditoija, joka suorittaa auditoinnin esimerkiksi kerran vuodessa. Saadut seurantaluvut, prosessimuutokset ja lisäykset kirjataan ylös myöhempää tarkastelua varten ja lisätään laatujärjestelmäkansioon. Tällä tavoin voidaan seurata yrityksen laadunhallinnan kehitystä ilman ulkoista ja kallista auditointia. Lisäksi yritys voi keskittyä juuri niiden osa-alueiden kehittämiseen, joissa on tiedossa ongelmia tai kehitettävää.

Ulkopuolisten suorittama laatuauditointi poikkeaa sisäisestä paitsi suorittajien osalta myös siinä, että se on yleensä luonteeltaan virallisempi ja palvelee tiettyä tarkoitusta kuten laatusertifikaatin hankintaa tai asiakkaan suorittamaa alihankkijan hyväksymistä (Lecklin 2002, 80). Ulkoisten auditointien puute voi johtaa myös laatujärjestelmän jatkuvan kehityksen hidastumiseen. Ulkoinen auditointi tuo lisää näkökulmia yrityksen toimintaan ja sen avulla voidaan löytää uusia parannuskeinoja tai puutteita. Auditointien tarkoituksena on parantaa laatujärjestelmän kehitystä ja ylläpitää sitä. Kuviossa neljä näkyy auditoinnin vaikutukset laatujärjestelmän päivittämisen tehokkuuteen.



Kuvio 4. Laatujärjestelmän auditoinnin vaikutukset (Lecklin 2002, 81)

Kuten kuvioista huomaa, auditoinnin avulla luodaan portaittain kehittyvä laatujärjestelmä. Pyrkimyksenä on saada vuosittain tai joka toinen vuosi päivityksiä laatujärjestelmään auditoinnin seurauksena. Tällä tavoin varmistetaan jatkuva kehitys, eikä laadunhallinta pääse taantumaan missään vaiheessa alemmalle tasolle kuin se on aiemmin ollut. Tämän vuoksi sisäisten auditointien tärkeys nousee avainasemaan jatkuvaan laatukehitykseen pyrittäessä.

## 4.2 Laatusertifikaatti

Sertifiointiauditoinnin jälkeen yrityksellä on mahdollisuus saada laatusertifikaatti, tai jatkoa jo myönnetylle sertifikaatille. Auditoinnin tuloksista riippuen sertifikaatti voidaan myös peruuttaa määräajaksi tai kokonaan. Sertifioinnin vaiheisiin kuuluu hakeamus, suunnittelukokous ja laatujärjestelmän arviointi eli auditointi. Lisäksi voidaan sopia uusinta-arvioinnista, jolloin havaittuja puutteita tarkastetaan. Kun uusinta-arviointi on suoritettu, on yritys valmis saamaan sertifikaatin tai vaihtoehtoisesti joutuu tekemään laatujärjestelmään ja sen käyttöön lisää muutoksia.

Esimerkiksi ISO 9000 -laatusertifikaattia haettaessa hakemukseen liitetään lyhyt kuvaus yrityksestä, sen laatu järjestelmästä ja vastaukset haettavan standardin kysymyssarjaan. Luokituslaitos tarkastaa hakemuksen ja nimeää yritykselle arvioijat, joista ainakin yhdellä on hyvä tuntemus yrityksen alaan liittyen. Auditointi suoritetaan valtuutetun audittoimisjärjestön toimesta, joita Suomessa ovat esimerkiksi SFS-Sertifiointi Oy, SGS Fimko Oy ja Inspecta Oy. Auditoinnin kesto on yrityksen koosta riippuen päivästä viikkoihin. Jos auditoinnin yhteydessä havaitaan puutteita, ne kirjataan ylös ja yritys on oikeutettu laatusertifikaattiin niiden korjaamisen jälkeen. Kun epäkohdat on korjattu, suoritetaan uusi arviointi ja todetaan tehdyt muutokset. Mikäli puutteita ei havaita, on yritys oikeutettu laatusertifikaatin käyttöön. (Lecklin 2002, 338–339.)

Laatusertifikaatin myöntämisen jälkeen yritys on velvollinen ylläpitämään laatu järjestelmää, sillä on oikeus sertifiointimerkin käyttöön ja merkintään laatusertifiointirekisterissä. Yleisesti sertifikaatin myöntämisellä on positiivinen vaikutus yrityskuvaan ja asiakastytyväisyyteen. Lisäksi sertifiointin ylläpitäminen helpottaa sidosryhmien hankintaa ja kasvattaa luottamusta yritystä kohtaan. Sertifikaatti voi myös auttaa kansainvälisessä menestymisessä.

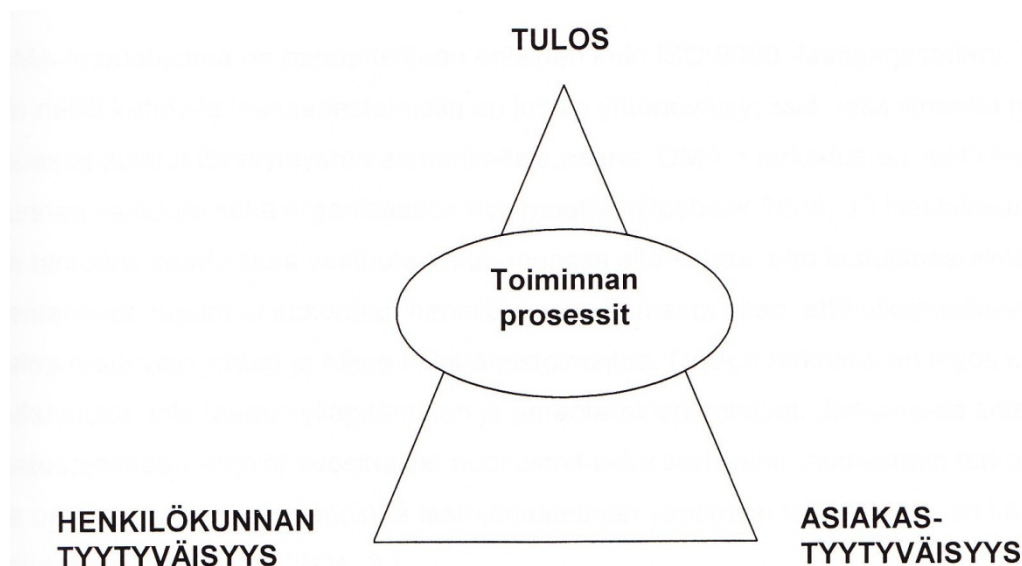
## 5 LAATUJÄRJESTELMÄN PÄIVITTÄMINEN

Tavoitteena oli saada nykyinen laatujärjestelmäkansio yhtenäistettyä ja käytyä läpi siten, että materiaalista tulee yhtenäinen ja selkeä kokonaisuus. Samalla oli tarkoitus tutustua laatujärjestelmään ja tutkia sen ajantasaisuutta. Laatujärjestelmä on koottu vuonna 2006 Stina Hiljasen, Niina Ketolaisen, yrityksen johdon, Kehitysjohto Suomi Oy:n edustaja Tom Rosbäckin ja Autotohtorit Consulting:n Olli Nikkasen yhteistyöllä. Viimeisen kerran laatujärjestelmäkansiota on päivitetty vuonna 2007 eli se on jäänyt hie- man käyttämättömäksi. Omalta osaltaan tähän on vaikuttanut BMW:n auditointien pois- tuminen, auditointia ei ole suoritettu BMW:n toimesta tämän jälkeen. (Hiljanen & Keto- lainen 2006, 55.)

Jatkossa tavoitteena tulee olemaan sisäisien auditointien jatkaminen. Ilman niitä jatkuva laatujärjestelmän kehitys ei ole mahdollista ja vuonna 2006 tehty pienelle yritykselle suuri panostus laadunhallintaan menisi omalta osaltaan hukkaan. Vuodelle 2013 olisi tärkeää tehdä sisäinen auditointi, käydä kohta kohdalta laatuksikirja läpi johtoryhmän kanssa ja päivittää yhteistyöluettelo ajantasaiseksi. Näiden jälkeen on hyvä jatkaa laatu- järjestelmäkansion päivittämistä jatkoa varten.

### 5.1 QMA-laaturjärjestelmä

BMW:n kehittämä QMA-laaturjärjestelmä tulee sanoista Quality Management Autohaus eli autotalon laadunhallinta. Se on kehitetty juuri BMW merkkiä varten autokorjaamoil- le. Tärkeää QMA-järjestelmässä on, että se on tiedossa koko henkilökunnalle. Tällä tavoin siitä saadaan suurin hyöty laadunhallintaa silmälläpitäen. Tärkeänä osana järjes- telmää on korjaamon prosessien tarkka mallintaminen, joiden avulla saadaan täsmälliset toimintatavat niin arjen toimintaan, kuin myös hätätilanteisiin. Esimerkiksi sähkökatkon tai tietokoneen hajoamisen varalle on oltava omat prosessikaavionsa, joiden avulla tulee toimia. Tällä tavoin varmistetaan toiminnan tehokkuus myös tämänkaltaisissa tilanteis- sa, eikä aikaa mene turhaan ihmettelyyn. Kuvio viisi on lainattu QMA- opetusmateriaaleista ja siitä selviää laatuohjelman päämäärät ja niiden riippuvuus toisis- taan. (Rosbäck 2004, QMA-koulutusmateriaali.)



Kuvio 5. QMA-laatuohjelman päämäärät (Rosbäck 2004, 5)

Kuten kuvioista selviää, asiakaslähtöinen laadunhallinta on suuressa roolissa ja omalta osaltaan henkilökunnan tyytyväisyys vaikuttaa tulokseen. Selkeillä prosessikaavioilla saadaan aikaan tehokas ja mielekäs toimintatapa eri tilanteisiin. Haasteena on koamisvaiheessa vanhojen tehostomampien toimintatapojen vaihtaminen uusiin. Monesti uudet toimintatavat osoittavat tehokkuutensa vasta pienen ajan kuluttua ja työntekijät eivät näe omaa etuaan heti. Haastetta luo erityisesti kauan työskennelleet työntekijät, joille on jo kehittynyt omat toimintamallinsa eri tilanteisiin.

Tynniharjun Autohuolto Oy:ssä oman etunsa QMA-laatuohjelmän päivittämiselle luo yrityksen omistajien työskentely eri työpisteissä. Tällä tavoin on helppoa saada jatkuvaa palautetta ja kehitysehdotuksia kun viidellä työntekijöistä on osakkuus yritykseen. Tällä tavoin he ajavat omaa etuaan yrityksen laadunhallinnan jatkuvalla kehityksellä.

Laatuohjelmän rakentaminen tuli ajankohtaiseksi kun BMW ilmoitti vuonna 2005 että QMA-laatuohjelma tulee olla käytössä kaikilla BMW:n edustajilla 31.12.2005 lähtien. Laatuohjelmän rakentaminen tuli aloittaa BMW:n edustamissa liikkeissä viimeistään vuoden 2006 alussa. Tällä tavoin BMW varmisti brändinsä korkean laadun säilymisen. Tynniharjun Autohuolto Oy:ssä QMA-ohjelmän rakentaminen alkoi vuonna 2004 ja se valmistui vuoden 2005 lopussa jolloin loppuauditointi suoritettiin ja sen tuloksena saatiin laatusertifikaatti. Laatuohjelmän luominen oli iso panostus pienelle yritykselle, mutta BMW:n edustuksen säilyttämiseksi laatuohjelmän luominen

oli pakko toteuttaa. Samaa laatujärjestelmää toki hyödynnetään koko yrityksen laatuajatteluun kun aiemmin ei mitään virallista laatujärjestelmää ollut käytössä. (Hiljanen & Ketolainen 2006, 62.)

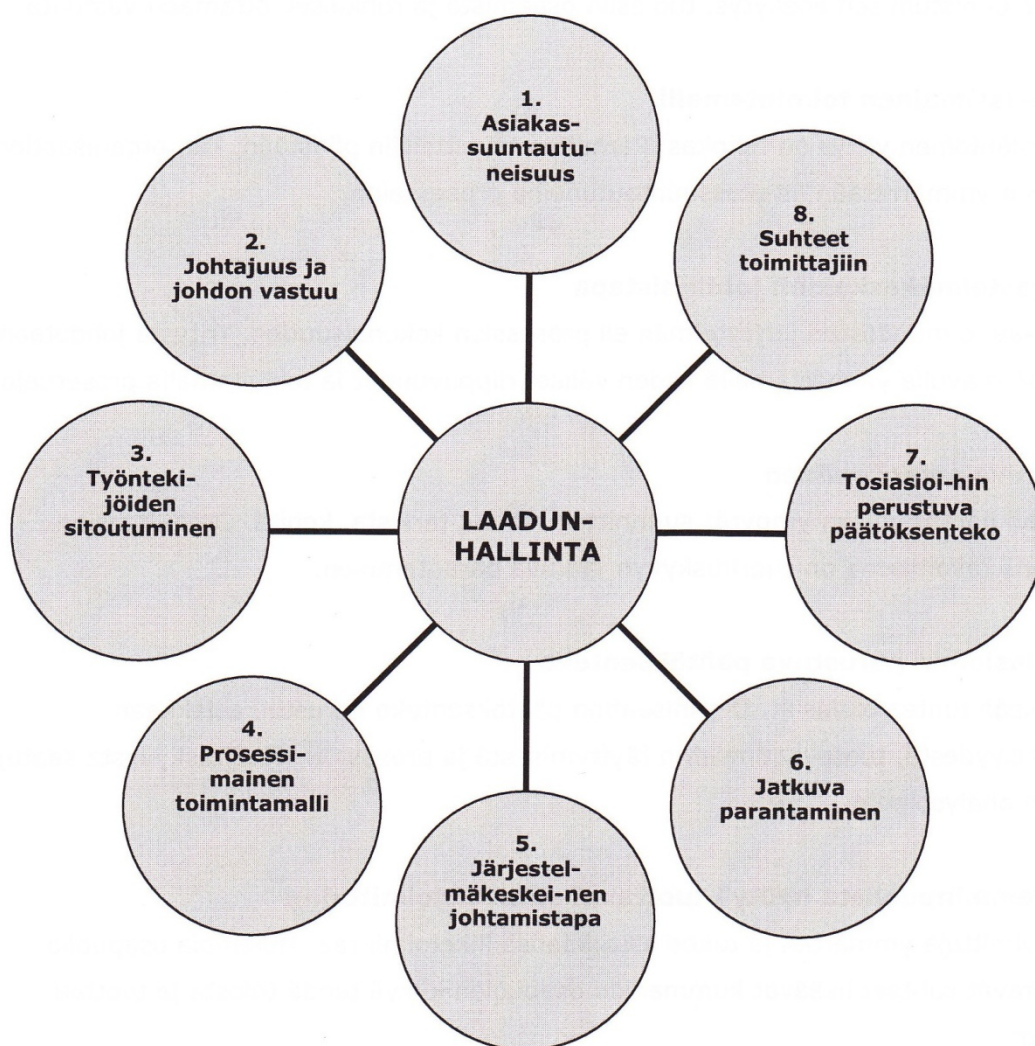
QMA-laatujärjestelmä rakentuu pääosiltaan samankaltaisesti kuin esimerkiksi ISO 9000 -laatujärjestelmä. Rakentaminen aloitettiin toteuttamalla yrityksen alkuanalyysi, jossa hyödynnetään QMA-alkuauditointia. Alkuauditoinnissa on noin 600 tarkastuskohtaa joiden avulla kartoitetaan lähtötilannetta. Tulosten perusteella luodaan yritykselle omat tavoitteet ja kehittämisalueet joihin olisi syytä panostaa. Lisäksi yrityksen toimintaa prosessoidaan prosessikaavioiden avulla, joiden pohjalta yrityksen laatukäsikirja luodaan. (Hiljanen & Ketolainen 2006, 62.)

Kun laatukäsikirja on koottu ja yrityksen laatujärjestelmä saatu halutun kaltaiseksi suoritetaan loppuauditointi BMW:n hyväksymän valtuutetun toimesta. Mikäli yritys saa auditoinnin kaikista osa-alueista yli 60% oikein, se on oikeutettu saamaan QMA-laatusertifikaatin. (Hiljanen & Ketolainen 2006, 62.)

## **5.2 ISO 9000 -laatustandardi**

International Standards Organization (ISO) hyväksyi vuonna 1987 joukon laatujärjestelmiin liittyviä standardeja, ISO 9000 -standardisarjan. Se on tullut käyttöön ensisijaisesti Euroopassa, mutta myös muualla, ja nykyisin se on käytössä lähes sadassa maassa. Laatujärjestelmää rakentavalle yritykselle keskeisiä ovat standardit 9001 ja 9004. Näitä pitää käyttää yhdessä. ISO 9001 määrittelee tuotteiden laadunvarmistukselle ja asiakasyytyväisyyden lisäämiselle asetettavat vaatimukset. Laatusertifikaatti voidaan saada vain tämän standardin perusteella. ISO 9004 -standardi antaa laajemman näkökulman laadunhallintaan opastaen suorituskyvyn parantamista ja ISO 9001 vaatimusten täyttämistä. (Lecklin 2002, 333–334.)

Finanssialan keskusliiton sivuilta löytyvästä laatukäsikirjan laatimismallista löytyy kuvio kuusi, josta selviää laadunhallinnan jakautuminen kahdeksaan peruseriaatteeseen.



Kuvio 6. ISO 9001 -standardin jakautuminen kahdeksaan peruseriaatteen (Finanssialan keskusliitto. Laatukäsikirjamalli, 5)

Nämä kahdeksan peruseriaatetta ovat hyvin samankaltaisia kuin BMW:n suunnittelemassa QMA-järjestelmässä ja asiakassuuntautuneisuus on avainasemassa laatu-järjestelmässä. Yhteistä molemmissa järjestelmissä ovat esimerkiksi pyrkimys jatkuvaan kehitykseen, prosessien luominen laatu-järjestelmän luomista varten ja työntekijöiden täydellinen sitoutuminen ja panostus järjestelmän toimintaan.

Yritykseltä vaaditaan panostusta laatu-järjestelmän luomiseen, niin rahallisesti kuin ajallisesti. Järjestelmän kokoaminen aloitetaan samankaltaisesti kuin QMA:kin. Yrityksen eri toiminnoista tehdään prosessikaaviot, joissa määritellään jokaista tuotetta tai toimintoa kuvaavat toimet ja laatu-tavoitteet. Lisäksi luodaan kommunikaatio-järjestelmä asiakkaan ja yrityksen väliseen keskusteluun tuotteista, hankinnoista, sopimuksista, tilauksista sekä valituksista. (Finanssialan keskusliitto, Laatukäsikirjan laatimismalli, 7.)

Säännölliset arvioinnit tuotannon tehokkuudesta toteutetaan sisäisten auditointien ja tapaamisten avulla. Näiden perusteella tehdään päätöksiä laatuohjaukseen ja sen parantamiseen, samalla huomioiden vanhat ja potentiaaliset ongelmat. Lisäksi auditoinneista ja tapaamisista tehdyt muistiot arkistoidaan mahdollistaen myöhemmät pidemmän aikavälin tutkimukset yleisestä suuntauksesta. Dokumentoinnin pohjalta voidaan tutkia laatujärjestelmän yleistä suuntausta ja muutoksia. Yrityksen täytyy luoda laatujärjestelmää varten prosessikaaviot, laatukäsikirja ja kattava dokumentointi tehdyistä ja tulevista muutoksista. Lopuksi suoritetaan auditointi jonka läpäisy oikeuttaa laatusertifikaatin saamiseen. (Finanssialan keskusliitto, Laatukäsikirjan laatimismalli, 7–8.)

Auditoinnilla tarkoitetaan yrityksen sisäistä tai ulkoistettua tapahtumaa, jossa tutkitaan yrityksen toimintaa, prosessikuvauksia ja tiloja. Auditointi suoritetaan kun yritys haluaa sertifioida laatujärjestelmänsä ja sen jälkeen tietyin väliajoin. Sisäisellä auditoinnilla taas tutkitaan kriittisesti yrityksen toimintaa oman sisäisen auditoinnin toimesta. Tällä tavoin saadaan tehokas ja edullinen lähestymistapa yrityksen laadulle ja sen jatkuvalle kehitykselle.

Laatujärjestelmää luodessa pitää olla päämääriä. Kuten QMA-järjestelmässä, myös ISO-järjestelmässä tarvitaan visio. Visiolla tarkoitetaan yrityksen tavoitetta, joka on asetettu esimerkiksi viiden vuoden päähän. Tällä tavoin saadaan yrityksen toiminnalle ja laadun kehitykselle haluttuja päämääriä joita tavoitella. Vision ei tarvitse olla pelkästään tulokellisuuden tähtäävää vaan se voi myös käsitellä asiakastyytyvyyttä, henkilökunnan viihtyvyyttä, myytävän tuotteen tai palvelun laadunparannusta. Yleisesti visio tähtää näiden kaikkien yhteisvaikutukseen, jolla saadaan aikaan tulokseen vaikuttava yhteisvaikutus. Vision tulee olla osa yrityksen toiminta-ajatusta ja se toimii myös lähtökohtana koko yritystoiminnalle.

### **5.3 ISO 9000- & QMA-järjestelmän erot**

Suurimpina eroina järjestelmien välillä voidaan pitää ISO 9000 -järjestelmän keskittymistä asiakassuuntautuneeseen laadunhallintaan. Se on myös kokoamistavaltaan kattavampi yleisen muotonsa vuoksi. Se on laadittu kehitettäväksi monenlaisille kohdeyrityksille, joten joissain tilanteissa se ei ole autokorjaamon laadunhallinnassa paras vaihtoehto. BMW:n QMA-järjestelmä taas on koottu autokorjaamoja ja -myyjiä silmälläpi-

täen ja antaa hieman vapaammat kädet laatujärjestelmän kokoamiselle. QMA-järjestelmän laatiminen tapahtuu käytännössä yksin yrityksen työntekijöiden toimesta ja se vain hyväksytään QMA-valtuutetun toimesta. Laatujärjestelmän ymmärtämisen kannalta tätä voidaan pitää myös etuna. Se ei ole kuitenkaan niin tunnettu kuin ISO 9000 -järjestelmä, jota voidaan pitää sen heikkoutena. BMW on kuitenkin brändinä hyvin laadukas, joten varmasti jokainen autoista ymmärtävä osaa arvostaa myös sen kehittämää laatujärjestelmää.

Lopulliselta sisällöltään molemmat järjestelmät ovat kuitenkin samankaltaisia. Järjestelmissä luodaan prosessikaavioita ja pyritään jatkuvaan laadunhallinnan kehitykseen. Järjestelmien sertifiointi on myös samankaltainen prosessi, jota edeltää auditointi. Tarvittaessa laatujärjestelmä on kohtalaisella työllä mahdollista muuttaa ISO 9000 -järjestelmää vastaavaksi, mutta lopullinen hyöty kahden järjestelmän sertifiointissa jää varmasti pieneksi. Huonona puolena voidaan pitää kahden järjestelmän päällekkäisyyksiä ja tämän vuoksi tulevaa turhaa työpanosta laadunhallinnan osalta. Tärkeää olisi saada yksi järjestelmä toimimaan ja kehittymään toivotusti.

#### **5.4 Nykyisen laatujärjestelmän pätevyys**

Nykyistä QMA-laaturjärjestelmää tutkiessa en havainnut suuria puutteita. Laatujärjestelmä on rakennettu huolellisesti ja se on edelleen ajan tasalla. Vuonna 2006 tehty suuri panostus ei ole mennyt myöskään hukkaan, koska laatujärjestelmän rakentamisen jälkeen sen päivittäminen ei ole niin suuritöistä kuin sen luominen. Ongelmaksi Tynninharjun Autohuolto Oy:n kohdalla on muodostunut BMW:n järjestämien ulkoisten auditointien puute, joka on johtanut myös sisäisten auditointien unohtamiseen. Viimeinen auditointi on tehty vuonna 2007 ja sen jälkeen jatkuva laatujärjestelmän kehittäminen on pysähtynyt laatujärjestelmäkansion osalta kokonaan. (H. Mäkinen, henkilökohtainen tiedonanto 2013.)

Prosessikuvauksia läpi käydessäni en huomannut lisättävää tai puutteita toimintamalleissa. Prosessikaavioiden läpikäyntiin on selkeästi käytetty paljon aikaa laatujärjestelmää luodessa ja sen vuoksi niitä ei ensimmäisten vuosien aikana ole jouduttu juurikaan muokkaamaan. Vanhan yrityksen toimintamallit olivat jo aiemmin hyvin vakiutuneet, jonka vuoksi prosessimallinnus on niiden osalta ollut helppoa. Suurimpia muutoksia vaaditaan mielestäni asiakassuuntautuneisuuden osa-alueella ja panostusta sen jatkuval-

le kehitykselle voisi lisätä. Nykyiset muutokset asiakastyytyväisyyden kehityksessä ja hallinnassa ovat olleet pieniä, joten siinä olisi varmasti kehitettävää.

Edellä mainittujen asioiden lisäksi laatujärjestelmäkansioista löytyy pienempiä puutteita, esimerkiksi yhteistyökumppaneiden luettelo ei ole ajantasainen. Tämänkaltaiset pienet seikat tulisi käydä läpi vuosittain, tai edes joka toinen vuosi. Kun laatujärjestelmän päivittäminen on auditointien puutteen vuoksi unohtunut, eivät tämänkaltaiset luettelot ole enää ajan tasalla. Näihin ei kannata kiinnittää nyt turhaa huomiota, koska ne päivitetään joka tapauksessa kun laatujärjestelmä käydään läpi seuraavassa auditoinnissa.

## 6 LAATUKÄSIKIRJA

Laatukäsikirja syntyy laatujärjestelmän vaatiman dokumentoinnin tuloksena (Jokipii 2000, 12). Laatukäsikirjassa kuvataan organisaation yhteisiä pelisääntöjä, jotka voivat koskea laatupolitiikkaa, organisaation rakennetta, laatu vastuuta ja -valtuuksia, laatutavoitteita, laatujärjestelmän kuvausta, laatu käytänteitä tai laatujärjestelmän sisältämän dokumentoinnin rakennetta ja jakelua. Laatukäsikirja koostuu organisaation valitseman laatujärjestelmän rakentamiseen valittujen laatu standardien mukaan. (Hölttä & Savonen 1997, 19.)

Laatukäsikirja siis syntyy laatujärjestelmän rakentamisen tuloksena ja sitä käytetään apuna kun laatujärjestelmää kehitetään jatkossa. Esimerkiksi auditointien aikana käydään laatukäsikirjaa läpi kohta kohdalta. Laatukäsikirja on tiivistelmä koko laatujärjestelmäkansion sisällöstä. Se ei sisällä prosessikuvauksia vaan vain olennaisimmat tiedot laatujärjestelmästä ja sen pääkohdista.

Tynninharjun Autohuolto Oy:n tapauksessa laatukäsikirja on rakennettu BMW:n QMA-laaturjärjestelmän vaatimusten mukaisesti. Sisältö koostuu esimerkiksi johtamisen, henkilöstön, markkinoinnin, tietojenkäsittelyn ja huollon laatu tavoitteista ja toimista. Laatukäsikirjamalli on tehty yleisesti BMW:n jälleenmyyjä ja huoltoja silmällä pitäen, jonka vuoksi esimerkiksi uusien- ja vaihtoautojen laaturjärjestelyt on jätetty Tynninharjun Autohuolto Oy:n laatukäsikirjassa tyhjiksi. Laatukäsikirjan avulla on helppoa jatkaa laatujärjestelmän kehittämistä ja valmiiksi mallinnetut prosessit ja jo saatu laatusertifikaatti helpottavat jatkuvan laatu kehityksen ylläpitämistä. Oletettavasti jatkossa laatujärjestelmän päivittämistä jatketaan ja sisäinen auditointi suoritetaan muutaman vuoden tauon jälkeen.

## 7 LAATUJÄRJESTELMÄKANSIO

Laatujärjestelmäkansio sisältää kaiken kirjallisen dokumentaation laatujärjestelmään liittyen. Sen rakenne vaihtelee käytettävän laatujärjestelmän mallin mukaisesti. Tämän opinnäytetyön laatujärjestelmäkansio on koottu BMW:n QMA-laatujärjestelmän mukaisesti ja käsittelen kansion sisältöä käyttäen sitä malliesimerkkinä. Kansio sisältää yrityksen liikesalaisuuksia ja muuta liiketoiminnan kannalta salassa pidettävää materiaalia, joten käsittelen sen sisältöä vain yleisellä tasolla.

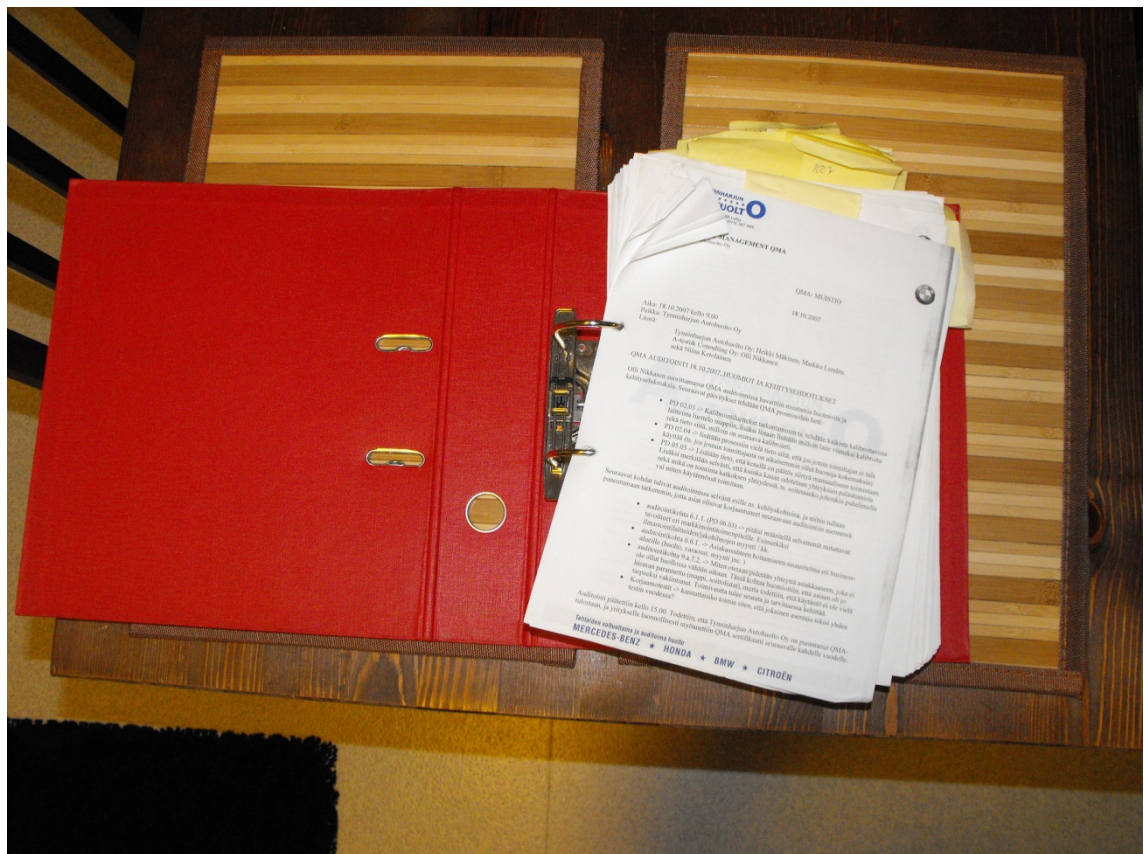
BMW:n laatujärjestelmä on tarkoitettu BMW merkin korjaamoille ja automyyjille. Se on rakenteeltaan muotoutunut näiden tarpeiden mukaisesti. Sen kehittäjät ovat jättäneet siitä ylimääräisiä elementtejä pois, joita ei autoalalla vaadita. Kansion sisältö koostuu laatukäsikirjasta ja siihen liittyvistä prosessimateriaaleista.

Laatukäsikirja on pituudeltaan 21 sivun mittainen tiivistelmä kansion sisällöstä. Se pitää sisällään laatujärjestelmän pääelementit, jotka tässä tapauksessa ovat: johtaminen, organisaatio, henkilöstö, laskentatoimi, tietojenkäsittely, markkinointi, uudet autot, vaihtautot, huolto, osat ja tarvikkeet ja rahoitus- ja vakuutuspalvelut. Jokainen pääelementti on käyty lyhyesti läpi ja niistä löytyy viittaukset tarvittaviin prosessikaavioihin, jotka löytyvät laatujärjestelmäkansiosta. Käsikirjaa käytetään työkaluna esimerkiksi sisäisiä auditointeja tehdessä. Sen avulla käydään läpi laatujärjestelmän pääkohtia ja niiden sisältöä. (Tynninharjun Autohuolto Oy:n laatukäsikirja, 2006.)

Laatukäsikirjan jälkeen kansion sisältö koostuu yksityiskohtaisemmista prosesseista, järjestelmään tehdyistä päivityksistä ja prosessikaavioista. Sisältö järjestyy samojen pääelementtien alle alkaen johtamisesta ja päättyen rahoitus- ja vakuutuspalveluihin. Käytännössä jokaisesta korjaamolla tapahtuvasta asiasta löytyy maininta tai prosessikaavio eli ohjeet miten missäkin tilanteessa tulee toimia. Tällä tavoin saadaan yhtenäinen toimintamalli kaikille ja samalla luodaan mahdollisuus jatkuvalla kehitykselle. Kehityspalaverissa ja auditointien yhteydessä voidaan prosesseihin tehdä lisäyksiä tai muutoksia tarpeen vaatiessa. Kansion tarkoituksena on siis mahdollistaa jatkuva laatujärjestelmän kehitys. (Tynninharjun Autohuolto Oy:n laatujärjestelmäkansio, 2006.)

## 7.1 Kansion yhtenäistäminen

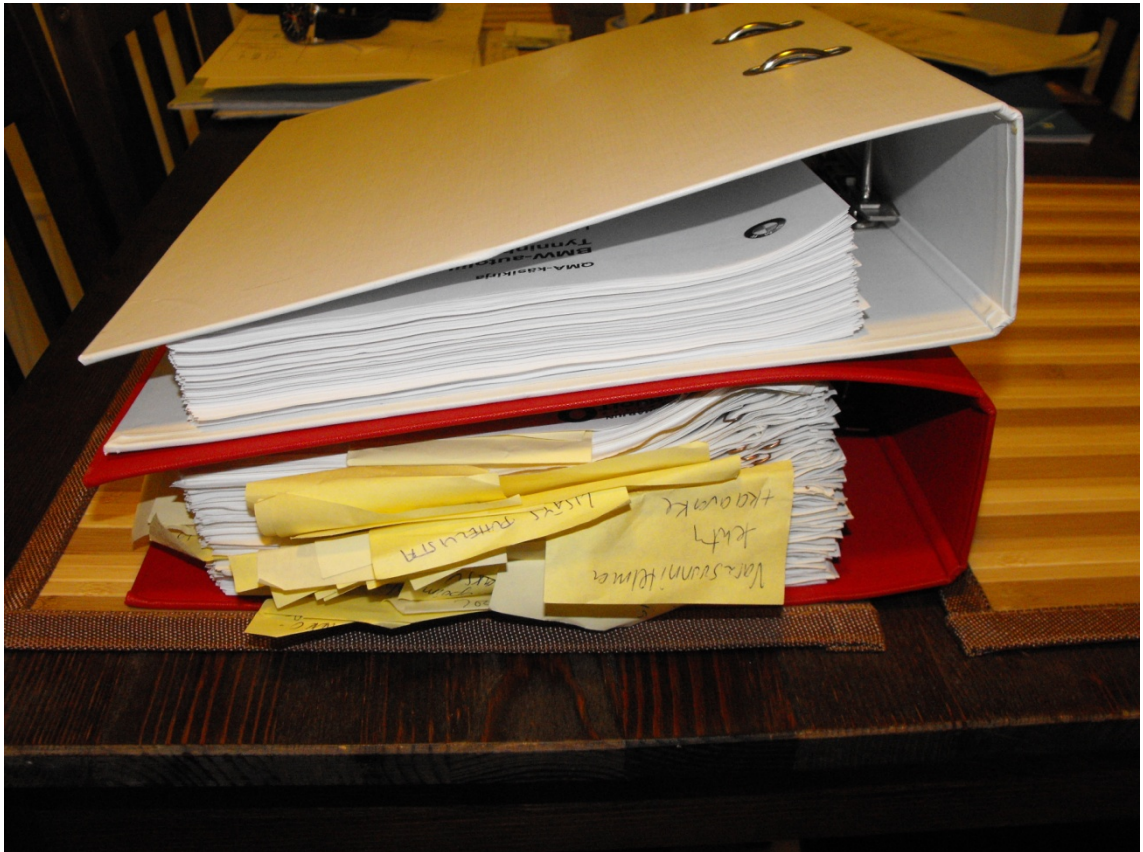
Opinnäytetyön yksi tavoitteista oli yhtenäistää laatujärjestelmäkansiossa oleva materiaali, niin että kaikki sen sisältö on yrityksen haluamassa muodossa. Huomioon piti ottaa myös QMA-laaturjestelmän vaatimukset ja kansion sisältö on koottu sen mallin mukaisesti. Kansion käsittelyyn sain käytännössä vapaat kädet ja totesin tehokkaimmaksi tavaksi käydä koko materiaali läpi ja tulostaa kokonaan uusi kansio materiaaleineen. Tällä tavoin koko materiaali tuli käytyä läpi, päällekkäiset materiaalit jäivät pois ja kansion sisältö oheni reilusti. Jatkoa ajatellen kansiota on mukavampi käydä läpi kun päivitettyjä päällekkäisiä materiaaleja ei ole. Kuvassa kaksi näkyy vanha QMA-kansio ja sen sekava ulkoasu.



Kuva 2. Vanha QMA-kansio (Kuva: Joni Saaristo 2013)

Vanhaan kansioon oli koottu paljon käsinkirjoitettuja muistilappuja ja lisäyksiä. Lisäksi päivitettyjä materiaaleja oli yhdistetty paperiliittimien avulla, joka vaikeutti kansion selaamista oleellisesti. Kansion sisältö oli myös kärsinyt ajan saatossa ja osa materiaalista oli irronnut kansiosta. Totesin tässä vaiheessa uuden kansion tekemisen olevan järkevin ratkaisu, kun alkuperäiset materiaalit olivat myös tiedostomuotoisina tallessa. Kansion läpikäynnin jälkeen sieltä on karsittu turhaa materiaalia pois, muutokset kirjat-

tu omaan muutoslistaan ja koko materiaali on yhtenäinen. Kuvassa kolme näkyy eron uuden ja vanhan kansion välillä paksuudessa ja siisteydessä.



Kuva 3. Vanha QMA-kansio alla ja uusi päällä (Kuva: Joni Saaristo 2013)

Kuten kuvasta voi havaita, on muutos kansion siisteydessä huomattava. Pällekkäisen materiaalin poistaminen on ohentanut kansiota huomattavasti ja laatujärjestelmän materiaalit on nyt siististi järjestyksessä. Lisäksi vanha materiaali on edelleen käytössä, jos tehtyjä muutoksia haluaa tutkia pidemmältä aikaväliltä. Tämä mahdollistaa kestäväen laatukehityksen seurannan, jota omalta osaltaan helpottaa myös lista kootuista muutoksista, joita laatujärjestelmään on tehty vuosien aikana.

## 7.2 Päivittämisen onnistuminen

Laatujärjestelmän tutkimisen aloitin laatujärjestelmäkansion läpi käymisellä. Suurin päivityksen tarve löytyikin sen ulkoasusta, eikä niinkään laatujärjestelmän sisällöstä. Laatujärjestelmä joka on rakennettu vuonna 2006, ei ole kokenut muutoksia viimeisten vuosien aikana, vain yrityksen oma jatkuva laatukehitys on pysähtynyt auditointien puutteen vuoksi. Kansion sisällön siistiminen oli suuritöinen urakka, mutta koen sen

olleen hyödyllistä jatkon kannalta. Tulevaisuudessa sisäisen auditoinnin toteuttamiseen on pienempi kynnys, kun QMA-kansio on yhtenäinen helposti luettava kokonaisuus.

Koska laatu järjestelmä on ajan tasalla, ei sen päivittämiseen ollut tarvetta. Suurin päivittämisen tarve jatkoa ajatellen tulee auditoinneista. Sisäisen auditoinnin avulla laatu käsi kirja käydään taas läpi, jolloin myös laatu järjestelmä ja sen prosessikaaviot tarkastetaan. Tällä tavoin saadaan prosessikaaviot ajan tasalle ja niissä tulleet muutokset kirjattua ylös. Prosesseissa tapahtuneita muutoksia on mahdotonta käydä läpi ilman sisäisen auditoinnin suorittamista, joten se on tulevaisuudessa järkevin ratkaisu laatu järjestelmän kehittämisen kannalta.

Kansion sisällössä on myös muuta päivittämistarvetta, esimerkiksi toimittajaluettelo tulee päivittää auditoinnin yhteydessä. Se on päivitetty viimeksi vuonna 2007 ja muutoksia toimittajiin ja yhteistyökumppaneihin on varmasti tullut. Sidosryhmäanalyysin tekeminen olisi siis auditoinnin yhteydessä tarpeen ja yhteistyökumppaneiden kilpailutus saattaa olla hyödyllistä yrityksen jatkuvalla laatu kehitykselle.

## 8 POHDINTA

Perehtyminen moniin eri laadunhallintaa käsitteleviin materiaaleihin avarsi käsitystäni laadunhallinnasta huomattavasti. Ilman yrityksen laatujärjestelmäkansion ja erityisesti laatukäsikirjan läpikäyntiä, en olisi saanut niin laajaa yleiskuvaa aiheesta. Olen työskennellyt yrityksessä aiemmin yhdeksän kuukauden ajan ja valmistumisen jälkeen tarkoituksena on jatkaa yrityksen työntekijänä. Koen opinnäytetyön mahdollistavan paremman kuvan yrityksen toiminnasta ja sen kehittamisestä. Tämän vuoksi toivon, että voin myös jatkossa olla mukana yrityksen laatujärjestelmän ja laadunhallinnan kehityksessä.

Vaikka yrityksen laatujärjestelmä onkin ajan tasalla, sen käyttöön liittyviin puutteisiin tulee reagoida tulevan vuoden aikana. Sisäisen auditoinnin suorittaminen olisi tärkeää, ettei auditointien välille tule liian pitkää väliä. Nyt aikaisemmasta auditoinnista on jo kulunut yli neljä vuotta, joten auditoinnin suorittaminen olisi erityisen tärkeää. Mahdollisuuksien mukaan toivon, että voin olla avustamassa auditoinnin suorittamisessa ja samalla pääsen oppimaan uusia asioita myös työn puolesta. Pelkällä teoretisellä tiedolla ei ole samaa opettavaa vaikutusta, kuin käytännössä varmistetulla ja opitulla taidolla.

Opinnäytetyön kirjoittaminen ja kokoaminen oli työmäärältään pienempi verrattuna yrityksen laatujärjestelmäkansion sisällön läpi käymiseen. Koen laatujärjestelmään tutustumisen ja läpikäynnin edesauttavaksi asemaani tulevissa työtehtävissä. Vaikka kansio on materiaaaliltaan salaista, ei opinnäytetyön sisällön kokoaminen ollut vaikeaa. Salaisuudesta johtuen käsitteitä piti käydä läpi yleisellä tasolla ja vain muutama esimerkki-kohta on lainattu yrityksen luvalla julkiseen esitykseen.

Kokonaisuutena laadunhallintajärjestelmien tutkiminen ja opettelu on tuntunut mielenkiintoiselta. Mielenkiintoa lisää myös se, ettei laatujärjestelmä ole koskaan valmis vaan siitä rakentuu jatkuvasti kehittyvä kokonaisuus juuri kohdeyritykselle. Tämä luo haastetta laatujärjestelmän kehittämiseksi ja materiaalin opettelulle. Jokainen materiaali pitää lukea kriittisesti ajatellen sen sopivuutta kohdeyrityksen laadunhallinnalle ja tällä tavoin koota materiaaleista vain olennainen osuus. Lisäksi jokaisella yrityksellä on oma visio ja Tynninharjun Autohuolto Oy:n tulevaisuus näyttää nykyisen laadunhallinnan tason puolesta hyvältä. Suuria puutteita ei löytynyt ja pienin muutoksin saadaan aikaan edel-

leen jatkuva kehitys. Alustavien keskustelujen pohjalta yrityksen johto on vaikuttanut tyytyväiseltä opinnäytetyön tekemiseen ja erityisesti laatujärjestelmiin tutustumisesta. On ollut myös keskustelua, että saan osallistua sisäisen auditoinnin suorittamiseen, joka on tällä hetkellä yrityksen laatujärjestelmän tärkein kehityskohde jatkoa ajatellen. Opinnäytetyön tekeminen on siis luonut pohjaa tulevalle työpaikalleni ja sen menestykseen jatkossa.

## LÄHTEET

Laatujärjestelmäkansio 2007 Lohja:Tynniharjun Autohuolto Oy

Laatukäsikirja 2007 Lohja: Tynniharjun Autohuolto Oy

Lecklin ,O. 2002. Laatu yrityksen menestystekijänä. 4. uudeistetun painoksen ensimmäinen lisäpainos. Jyväskylä:Gummerus Kirjapaino Oy

Finanssialan keskusliitto. Laatukäsikirjamalli. Luettu 2.4.2013

[http://www.fkl.fi/materiaalipankki/hakemukset/Dokumentit/ISO\\_9001\\_2008\\_Laatukasi\\_kirjan\\_laatimismalli\\_FK2009.pdf](http://www.fkl.fi/materiaalipankki/hakemukset/Dokumentit/ISO_9001_2008_Laatukasi_kirjan_laatimismalli_FK2009.pdf)

Mäkinen ,H. 2013. Henkilökohtainen tiedonanto. Lohja: Tynniharjun Autohuolto Oy

Rosbäck, T. 2004 QMA-koulutusmateriaali. Lohja: Tynniharjun Autohuolto Oy

Hiljanen, S., Ketolainen ,N. 2006 Laatujohtaminen ja laadunhallinta autoliikkeessä case:Tynniharjun Autohuolto Oy. Lohja: Tynniharjun Autohuolto Oy

Jokipii, P. 2000. Laatutyöllä tuloksiin. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy

Hölttä, T. & Savonen, M-L. 1997. Muutosvoimana laatujohtaminen. Helsinki: Oy Edita Ab

Silén, T. 2001. Laatu, brandi ja kilpailukyky. Porvoo: WS Bookwell Oy

**LIITTEET**

Liite 1. Laatujärjestelmäkansio (salassa pidettävä)