

Elina Heikkinen

KOHTI LAADUNHALLINTAJÄRJESTELMÄÄ

Ensiaskleet laadunhallintaan Kuljetusliike Reino Luttinen Oy:ssä

Opinnäytetyö

Kajaanin ammattikorkeakoulu

Yhteiskuntatieteiden, liiketalouden ja hallinnon ala

Liiketalouden koulutusohjelma

Syksy 2014



Koulutusala Yhteiskuntatieteiden, liiketalouden ja hallinnon ala	Koulutusohjelma Liiketalouden koulutusohjelma
Tekijä(t) Elina Heikkinen	
Työn nimi Kohti laadunhallintajärjestelmää – ensiaskeleet laadunhallintaan Kuljetusliike Reino Luttinen Oy:ssä	
Vaihtoehtoiset ammattiopinnot	Toimeksiantaja Kuljetusliike Reino Luttinen Oy
Aika Syksy 2014	Sivumäärä ja liitteet 42 + 12
<p>Opinnäytetyön aiheena oli laadunhallintajärjestelmän rakentamisen aloituksen kartoittaminen Kuljetusliike Reino Luttinen Oy:lle. Toiminnan laatu ja dokumentoitu laadunhallintajärjestelmä on nykypäivänä yksi yritysten kilpailukeinoista, mutta toimivan ja standardin ISO 9001 mukaisen laatujärjestelmän rakentaminen vaatii paljon suunnittelua, työtä ja aikaa.</p> <p>Opinnäytetyön tavoitteena oli kartoittaa yritykselle se, mitä laadunhallintajärjestelmän rakentaminen vaatii sekä aloittaa tiettyjen toimintaohjeiden laatiminen. Opinnäytetyö toteutettiin toiminnallisena opinnäytetyönä.</p> <p>Teoreettinen viitekehys rakentui pääasiassa laadunhallintastandardeihin ja standardisointilaitosten julkaisuihin standardien soveltamisesta. Lisäksi perehdyttiin kirjallisuuteen, jota laadusta, logistiikasta ja laadunhallinnasta on kirjoitettu.</p> <p>Opinnäytetyön toimeksiantaja asetti työlle tavoitteeksi toimintaohjeen luomisen yhteen yrityksen ydinprosesseista. Toimintaohje kirjoitettiin ja prosessia tutkittiin kevään ja kesän 2014 aikana. Toimintaohjetta on tarkoitus käyttää uuden henkilökunnan perehdytykseen, jo työssä olevan henkilöstön jatkuvan oppimisen tukemiseen ja ennen kaikkea toimintaprosessien ja laadun kehittämiseen.</p>	
Kieli	Suomi
Asiasanat	laadunhallinta, laatu, logistiikka, toimintaohje
Säilytyspaikka	<input checked="" type="checkbox"/> Verkkokirjasto Theseus <input type="checkbox"/> Kajaanin ammattikorkeakoulun kirjasto



School Business	Degree Programme Business Administration
Author(s) Elina Heikkinen	
Title Towards quality control system – first steps for quality control at Kuljetusliike Reino Luttinen Oy	
Optional Professional Studies	Commissioned by Kuljetusliike Reino Luttinen Oy
Date Autumn 2014	Total Number of Pages and Appendices 42 + 12
<p>The purpose of this bachelor's thesis was to find ways to start building a quality control system for Kuljetusliike Reino Luttinen Oy. Quality and a documented quality control system are currently one of the most important competitive weapons for companies. Active and functional quality control takes plenty of time, planning and human resources.</p> <p>The aim of this study was to find what it takes to create a functional quality control system. It was also started to create some instructions for one of the main processes of Kuljetusliike Reino Luttinen Oy. The method used in the study was practice-based.</p> <p>The theory section focuses on the standards of quality management. Other topics are quality, management and logistics.</p> <p>The instructions for one of the main processes of the company were the main aim. The process was studied and the instructions were written during the summer 2014.</p>	
Language of Thesis	Finnish
Keywords	quality control, quality, logistics, instructions
Deposited at	<input checked="" type="checkbox"/> Electronic library Theseus <input type="checkbox"/> Library of Kajaani University of Applied Sciences

ALKUSANAT

Tämä opinnäytetyö sai alkunsa suorittaessani tradenomin työharjoittelua Kuljetusliike Reino Luttinen Oy:ssä keväällä. Laadunhallinnasta on puhuttu yrityksessä usein, mutta toimenpiteisiin järjestelmän rakentamiseksi ei ole ryhdytty. Aihe vaikutti kiinnostavalta ja tutustuttuani siihen olin jo puolessa matkassa tekemässä opinnäytetyösuunnitelmaa.

Opinnäytetyössä selvitetään laadunhallinnan ja laadunhallintajärjestelmien teoria ja käytännön osuus rakentuu laatukäsikirjaan liitettävän toimintaohjeen tekovaiheiden ympärille. Toimintaohjeen tekovaiheessa tutustuin kuljetusprosesseihin käytännössä – eli olin mukana jakoreitillä. Opinnäytteen toiminnallisessa osuudessa on siis mukana ihan todellisia käytännön kokemuksia.

Haluan kiittää Kuljetusliike Reino Luttinen Oy:n sekä alihankkija New Gen Transport Oy:n henkilöstöä elämisestä opinnäytetyöprosessini mukana. Erityinen kiitos kuuluu talouspäällikkö Hanna Kemppaiselle, joka jaksoi auttaa, lukea, kommentoida ja lukea aina uudelleen tuotoksiani. Ilman häntä tätä opinnäytettä olisi tuskin syntynyt. Lisäksi haluan osoittaa suuren kiitokseni niille kuljettajille, jotka ottivat minut mukaan jakoreissuille seuraamaan heidän työtään ja kuljetusprosessia. Iso kiitos kuuluu myös opinnäytetyöni ohjaajalle, Maritta Seppälälle joka tunsu aihealueen, osasi antaa neuvoja ja palautetta, patisti tekemään paremmin ja jousti tarvittaessa.

Opinnäytetyötä olisi tuskin syntynyt myöskään ilman opettajia, perhettä ja opiskelutovereita. Suuri kiitos kuuluu myös heille myötäelämisestä tämän kolmen ja puolen vuoden koulutaipa-
leen aikana.

1.12.2014

Elina Heikkinen

SISÄLLYS

1 JOHDANTO	1
2 MITÄ ON LAATU?	3
2.1 Laatu käsitteenä	3
2.2 Laadun syntyminen kuljetusyrityksessä	4
3 LAADUNHALLINTAJÄRJESTELMÄ	7
3.1 Laadunhallintajärjestelmän dokumentointi ja laatukäsikirja	11
3.2 Laadunhallinnan työkalut	12
3.3 Itsearviointi	15
3.4 Laadunhallintajärjestelmän sertifiointi	18
4 STANDARDISOINTI JA LAADUNHALLINTASTANDARDIT	20
4.1 Standardisointi ja standardisointilaitokset	20
4.2 ISO 9000 -standardisarja	20
5 LAADUN KUSTANNUKSET	24
6 ENSIASKELEET LAADUNHALLINTAAN KULJETUSLIIKE REINO LUTTINEN OY:SSÄ	27
6.1 Kuljetusliike Reino Luttinen Oy	27
6.2 Standardin asettamat vaatimukset dokumentaatiolle ja vaatimusten soveltaminen Kuljetusliike Reino Luttinen Oy:ssä	29
6.3 Dokumentaation rakentaminen	31
6.4 Asiakastyytyväisyys yhteisjakeluprosessissa ja prosessin laadun mittaaminen	34
7 POHDINTA	39
LÄHTEET	41
LIITTEET	SALATTU

1 JOHDANTO

Tämä opinnäytetyö käsittelee laadunhallintajärjestelmän kartoittamista Kuljetusliike Reino Luttinen Oy:lle (myöhemmin Kuljetusliike). Laadunhallintajärjestelmän luominen on ollut yrityksen mielteissä jo pidemmän aikaa, mutta varsinaisiin toimenpiteisiin sen tiimoilta ei Kuljetusliikkeessä ole vielä ryhdytty. Suoritin yrityksessä työharjoittelun keväällä 2014 ja sitä kautta löysin tämän aiheen.

Maantieliikenne on Suomen tärkein kuljetusmuoto sekä tavaroiden että ihmisten kuljetuksissa. Tiekuljetukset ovat pääsääntöinen reitti kaupan ja teollisuuden tuotteille ja yli 90 prosenttia Suomen tavaraliikenteestä kulkeekin maanteitse. (Kuljetusala.com 2014.) Harvaan asutuksessa maassamme kuljetusmatkat yhtä tuotetta kohti ovat pidempiä kuin missään muualla Euroopassa (Suomen Kuljetus ja Logistiikka SKAL ry 2014 a). Henkilö- ja tavaraliikenteen järjestelmät liittyvät vuorovaikutteisesti moneen muuhun yhteiskunnan järjestelmään ja niillä on suuri merkitys myös Suomen kansantaloudelle. Alalla on paljon toimijoita ja kilpailu on kovaa. Suurten valmistusyritysten kuljetuksista kilpailtaessa laadulla ja sen hallinnalla voi olla suuri merkitys. (Suomen Kuljetusopas 2014.)

Tavaran kuljettaminen toisen laskuun kuuluu luvanvaraisiin elinkeinoihin ja sitä säätelee laki kaupallisista tavarankuljetuksista tiellä (21.7.2006/693). Yrittäjä tarvitsee liikenneluvan kutakin ammattiliikenteen ajoneuvoa kohden ja kuljettajilla tulee olla ammattipätevyys (Suomen Kuljetus ja Logistiikka SKAL ry 2014 a). Monenlaiset lait ja asetukset säätelevät toimintaa myös kaluston, kuljetuksen ja kuljettajienkin osalta (Suomen Kuljetus ja Logistiikka SKAL ry 2014 b).

Laatu on yrityksissä suuri kilpailuvaltti, jonka eteen valtaosa yrityksistä käyttää nykypäivänä paljon resursseja. Laatu ei synny itsestään, vaan se vaatii paljon suunnittelua, mittaamista ja kehittämistä. Laatu täytyy myös pystyä todentamaan. Laatukäsikirja ja laadunhallintajärjestelmä ovat edellytyksiä laatusertifioinnille. Sertifiointi ei ole vielä ajankohtainen asia Kuljetusliikkeelle, mutta on tärkeää, että yritys on valmis sertifioitavaksi jos yksi tai useampi asiakas sitä jossakin vaiheessa vaatii. Jo toimiva laatujärjestelmä ilman sertifiointiakin on yritykselle kilpailuvaltti.

Logistiikan laatu on haastava kenttä, niin määrittelyn kuin mittaamisenkin kannalta. Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää yritykselle se, mitä laatu voisi kuljetusyrityksessä olla. Lisäksi selvitettiin laatustandardin ISO 9001 vaatimukset, laadunhallinnan ja laadunhallintajärjestelmän rakentamisen perusteet ja se, miten laatutyössä lähdetään liikkeelle. Opinnäytetyön teoriaosuus käsittelee laajasti laadunhallinnan perusasioita ja tärkeitä laatutyön aloittamisen vaiheita.

Toiminnallisessa osuudessa tavoitteena oli luoda toimintaohje Kainuu-Koillismaan yhteisjakeluprosessiin. Laatukäsikirjaan on liitettävä toimintaohjeet eri prosesseista, ja ajatuksena on, että käsikirjaa varten luotavista ohjeistuksista voidaan lohkoa tarpeita vastaavat toimintaohjeet kullekin henkilöstöryhmälle. Näin kaikki henkilöstön jäsenet saisivat selkeät ja yhdenmukaiset ohjeet työtehtävistään. Nämä ohjeet olisivat tärkeitä välineitä myös uuden työntekijän perehdytyksessä, sillä nykyisellään tällaisia kirjallisia ohjeita ei juuri ole. Laatuun heikentävästi vaikuttavia virheitä aiheuttaa aina joko tiedon puute tai välittämisen puute. Toimintaohjeella pyritään vaikuttamaan juuri tiedon puutteeseen. Ohjeessa on pyritty kertomaan ja perustelemaan asioita syy-seuraussuhteiden avulla ja näiden asioiden ymmärtäminen saattaa vaikuttaa myös välittämisen puutteeseen korjaavasti. Opinnäytetyön toinen osuus selvittää sen, kuinka toimintaohjetta rakennettiin, miten sen odotetaan vaikuttavan laadunhallintaan sekä sen, kuinka prosessia voidaan mitata.

Yksi laadunhallintajärjestelmän tärkeimmistä tavoitteista on pienentää virheistä tai tehottomasta toiminnasta johtuvia kustannuksia, mutta myös laadunhallintajärjestelmän rakentaminen ja sen ylläpito ja kehitys vaativat yritykseltä joitakin resursseja. Opinnäytetyössä ei tehty varsinaisia laskelmia aiheesta, mutta laadunhallinnan kustannuksia ja niiden syntyä käsitellään opinnäytetyön teoriaosuudessa.

Työn varsinainen tuotos, toimintaohje, sisältää salassa pidettävää tietoa eikä sitä julkaista opinnäytetyön tässä versiossa.

2 MITÄ ON LAATU?

2.1 Laatu käsitteenä

Laatu on nykypäivänä yksi yritysten keskeisimmistä kilpailukeinoista. Laatu vaikuttaa yritysten kannattavuuteen alentamalla kustannuksia ja parantamalla asiakastyytyväisyyttä. Laadun kehittäminen turvaa kannattavuutta myös pitkällä aikavälillä. Huono laatu aiheuttaa monenlaisia ongelmia, kuten menetettyjä sopimuksia ja kauppoja, tarpeetonta työtä, ylimääräisiä kustannuksia sekä yleistä tyytymättömyyttä. (Finnvera Oyj 2001, 7.)

Käsitteenä laatu-sana voidaan ymmärtää hyvin monella eri tavalla. Laatu voi olla jotakin erityisen hyvää, mutta samalla vaikeasti ymmärrettävä ominaisuus. Toisaalta se voi olla tuotteen tekninen ominaisuus, joka on mitattavissa ja vertailukelpoinen. (Finnvera Oyj 2001, 16.)

Laadulle on esitetty hyvin paljon erilaisia määritelmiä. Sanotaan esimerkiksi, että ”laatu on erinomaisuutta, jonka kyllä tunnistat, kun joudut sen kanssa tekemisiin”. Nykysuomen sanakirjassa puolestaan on laadulle pitkä selitys, joka voidaan tiivistää suurin piirtein näin: ”Laatua ovat kaikki ne ominaisuudet, jotka olennaisesti kuuluvat tarkasteltavana kohteeseen ja antavat sille sen olennaisen leiman”. (Hokkanen & Strömberg 2006, 18.)

Laadun kehittämistä varten laadun määrittelemisen vaatii konkreettisempia näkökulmia. SFS:n ISO 9000-standardin mukaan laatua ovat tuotteen tai palvelun kaikki piirteet ja ominaisuudet, joilla se täyttää asetetut tai oletetut tarpeet. Odotuksiin täytyy liittää myös asiakkaan ilmaisemattomat tarpeet, jotka saattavat jäädä kertomatta monista syistä. Asiakas voi esimerkiksi pitää niitä itsestäänselvyyksinä. (Hokkanen & Strömberg 2006, 19.)

Valmistajan laatuvaatimukset ovat usein vaatimuksia tuoteominaisuuksille, joita voidaan mitata. Nykypäivänä laaduksi luetaan virheettömyys ja suunnitteluvaatimusten täyttyminen, eli eräänlainen täydellisyys. Yhteisön näkökulmasta asiakkaiden ja valmistajien tarpeiden tyydyttäminen ei kuitenkaan aina riitä laaduksi. Tuotteiden elinkaaren loppupäähän liittyvät kysymykset eivät ole aiemmin kiinnostaneet valmistajia, myyjiä eikä asiakkaita. Näin jätteistä on tullut yhteiskunnan ongelma. (Hokkanen & Strömberg 2006, 19.)

Jätteet on ottanut laatuajattelussa huomioon japanilainen Taguchi, jonka laatumääritelmä ”minimihävikki, jonka tuote aiheuttaa yhteisölleen” ottaa huomioon myös haitalliset sivuvai-

kutukset ja luo näin näkökulman myös luonnonsuojeluun. (Hokkanen & Strömberg 2006, 19.) Kuljetusyrityksessä näitä haitallisia, yhteisön kannalta laatuun vaikuttavia tekijöitä ovat esimerkiksi polttoaineenkulutus ja päästöjen määrä.

Yritykset, jotka ovat hallinneet laatua parhaiten, ovat pitäneet mielessään eri näkökulmat siten, ettei oleellisia puutteita ole missään suunnassa. Paul Lillrank esittelee kirjassaan Laatuajattelu (Otava 1998, 29 - 38.) neljä näkökulmaa laatuun:

- virheettömyys, jolla kai tarkoitetaan, että tuote vastaa mahdollisimman tarkoin suunniteltua (tuotantokeskeinen laatu)
- funktionaalisuus, joka keskittyy itse tuotteeseen ja sen suunnitteluun mahdollisimman hyvin (suunnittelukeskeinen laatu)
- maksajan valinta ja se miten hyvin tuote täyttää ostajan tarpeet (asiakaskeskeinen laatu)
- tuotteen vaikutukset kauemmaksi kuin pelkästään ensisijaiselle asiakkaalle (systeemi- eli ympäristökeskeinen laatu)

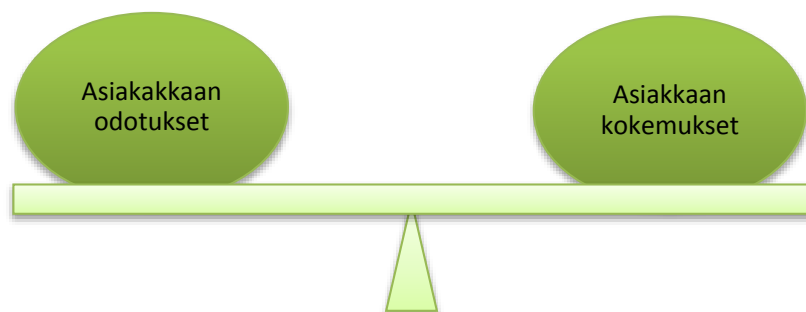
Vaikka laatuajattelu on nykypäivänä asiakaskeskeistä, useat yritykset mainitsevat laatutoiminnan aloittamisen syiksi palautteiden ja kokemusten sijasta huolen tulevaisuuden menestyksestä ja kilpailun kiristymisestä. Erinomaisuus maksaa siitä riippumatta, tyydyttääkö se asiakkaan tarpeita vai ei. Kuitenkin sellaiset yritykset, jotka tuottavat korkeaa laatua, menestyvät paremmin: kannattavuus on parempi, nettotulos on parempi ja ne kasvattavat markkinaosuuttaan. Sitä kautta kannattavuus ja tulos kasvavat edelleen. (Hokkanen & Strömberg 2006, 20 - 23.)

2.2 Laadun syntyminen kuljetusyrityksessä

Jokaisessa yrityksessä on olemassa jonkinlainen laatuajattelu, joka koostuu niistä menettelytavoista ja toimista, joilla yrityksessä on alusta asti totuttu laadusta ja toiminnoista huolehtimaan. Tällainen itsestään syntynyt laatu ei kuitenkaan välttämättä ole paras mahdollinen, vaan laatua tulisi ajatella, suunnitella ja kehittää aktiivisesti. (Finnvera Oyj 2001, 8.)

Kun laadun määritelmiä ja näkökulmia on monia, myös laadun syntymiseen on monia tekijöitä. Todellinen laatu syntyy tekemällä asiat kerralla oikein, olipa sitten kysymys suunnittelusta, valmistuksesta tai asiakaspalvelusta. Kun sarjatuotanto levisi teollisuuteen, työn tarkoituksen ja lopputuloksen näkeminen hämärtyi. Liukuhihnatyöntekijä ei enää ottanut vastuuta tuotteen laadusta, kun hän ei välttämättä enää edes tiennyt, mitä tuotetta hän oli tekemässä. Laadun varmistamiseksi palkattiin tarkastajia, jotta virheelliset tuotteet eivät päätyisi asiakkaalle. Tarkastus ei kuitenkaan jalosta tuotetta, vaan kasvattaa kustannuksia tuomatta asiakkaalle lisäarvoa. Kun asiat tehdään oikein kaikissa prosessin osissa, turhat tarkastukset voidaan jättää pois. (Hokkanen & Strömberg 2006, 30.)

Nykyaikaisessa asiakaskeskeisessä laatuajattelussa laadun tarkastelu lähtee asiakkaan näkökulmasta. Tuotteen tai palvelun laatu on siis sen kykyä synnyttää asiakastyytyväisyyttä. Laatu on hyvää silloin, kun asiakas kokee palvelun vastaavan hänen odotuksiaan ja tarpeitaan (kuvio 1). Laatuajattelu vaatii laadun tarkastelua asiakaskohtaisesti tai asiakasryhmäkohtaisesti, sillä asiakastyytyväisyys on jokaisen asiakkaan oma henkilökohtainen arvio. (Finnvera Oyj 2001, 16.)



Kuvio 1. Laatu perustuu kykyyn vastata asiakkaan odotuksiin ja tarpeisiin (Finnvera Oyj 2001, 17.)

Kuljetusyritys on ennen kaikkea palveluyritys, jossa laatuun vaikuttaa olennaisesti toiminnan laatu. Toiminnan laatu merkitsee sitä, että asiat ja työt tehdään tehokkaasti ja kerralla oikein ja tätä arvioitaessa huomio kohdistetaan yrityksen prosesseihin ja työvaiheisiin. Palveluyrityksessä sekä tuotteen että toiminnan laatu kulkevat niin sanotusti käsi kädessä ja rajan veto käsitteiden välille ei ole kovin helppoa. (Finnvera Oyj 2001, 16.)

Vaatimuksista poikkeava tulos eli virhe, huono laatu, on aina aiheutettua ja se mikä aiheutetaan, voidaan ehkäistä. Kun yritys haluaa välttää nämä virheet, on sen luotava selkeät pelisäännöt toiminnalleen. Nämä pelisäännöt ja toimintaohjeet varmistavat sen, että yrityksessä

toimitaan asiakkaan vaatimusten mukaisesti. Virheitä aiheuttavat sekä tiedon puute että välittämisen puute. Tiedon puute voidaan ratkaista juurikin toimintaohjeilla - eli selkeällä toiminta- tai laadunhallintajärjestelmällä. Välittämisen puute on puolestaan kiinni asenteesta ja näitä asioita työntekijän pitäisikin ratkoa yhdessä kollegoiden tai esimiesten kanssa. (von Bagh 2000, 10.)

Suunnittelun laatua tehtäessä on otettava huomioon asiakkaiden erilaiset tarpeet, myös ne, joita asiakkaat eivät ilmaise ääneen. Perustietoa asiakkaan tarpeista ja toivomuksista saadaan markkinatutkimuksilla. (Hokkanen & Strömberg 2006, 32.) Kuljetusyrityksessä, jossa asiakkaat ovat usein samoja ja pitkäaikaisia, asiakkaiden toivomuksista ja tarpeista saadaan tietoa usein myös käytännön ja kokemusten kautta. Asiakkaiden tarpeisiin liittyvää suunnittelua kuljetusyrityksissä on ennen kaikkea ajojärjestely eli kuljetusten suunnitteleminen. Asiakas kertoo, mitä täytyy kuljettaa, minne ja missä ajassa. Nämä toiveet ajojärjestelijän on parhaansa mukaan täytettävä asiakkaan tyydyttämiseksi. Kuljetettavat tuotteet asettavat tiettyjä vaatimuksia esimerkiksi kaluston koolle ja varusteille sekä mahdollisesti myös kuljettajan osaamiselle. Jos samaan autoon on saatava vielä toisen tai kolmannen asiakkaan tuotteita, saattavat vaatimukset muuttua hyvinkin paljon.

Voitaisiin ajatella, että kuljetusyrityksessä valmistuksen laatu liittyy varsinaiseen kuljetukseen. Hokkasen ja Strömbergin (PainoPorras Oy 2006, 34.) mukaan valmistuksen laatu kertoo, miten hyvin valmistettu tuote vastaa piirustuksissa asetettuja vaatimuksia. Laatu syntyy tuotannon ihmisten ja alihankkijoiden ammattitaidon ja yhteistoiminnan tuloksena ja laadun toteuttamiseen tarvitaan osaamista, välineitä ja materiaaleja. Kuljetusyrityksessä kuljettajan täytyy siis hoitaa kuljetus niin kuin ajojärjestelijä on sen suunnitellut, asiakkaan vaatimusten ja toiveiden mukaisesti.

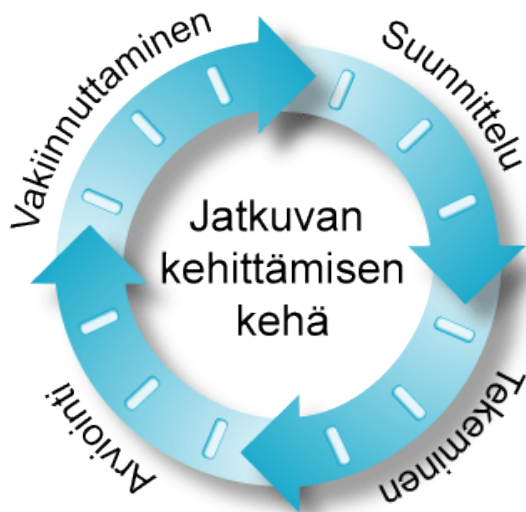
Hyvää ja laadukasta asiakaspalvelua kuljetusyritys toteuttaa siis vastaamalla asiakkaan toiveisiin jo suunnittelussa ja kuljetuksen aikana, mutta se palvelu, joka asiakkaalle kunnolla näkyy, on se miten kuljettaja toimii asiakkaan luona hakiessaan tai viedessään tavaraa. Jos kuljettaja ei asiakkaan mielestä ole hyvä asiakaspalvelija, vaikka kuljetus muutoin olisi onnistunut esimerkiksi aikataulujen osalta, saattaa asiakas olla pettynyt kuljetuspalveluun. Kuljettajan täytyy ottaa huomioon, että hän toimii asiakaspalvelutilanteessa paitsi kuljetusyrityksen hahmona, myös valmistajan kontaktina kaupalle, ravintolalle tai loppukäyttäjälle.

3 LAADUNHALLINTAJÄRJESTELMÄ

Laadun hallinta on ongelmien hallintaa, jota voidaan tehdä usealla tavalla.

1. Tulipalonsammutusmalli: ratkotaan ne ongelmat, jotka nousevat esiin. Tilanne ei ole koskaan parempi kuin ennen ongelmaa, vaikka ratkaisu olisi kuinka hyvä.
2. Systemaattinen ongelmanratkaisu: analysoidaan ongelmia ja mahdollisia ongelmatilanteita ja haetaan järjestelmällisiä ratkaisuja.
3. Laatujärjestelmämalli: Ehkäistään ongelmat ennakolta. Rakennetaan ennaltaehkäisevien toimenpiteiden systematiikka ja reagoidaan jo oireisiin, ennen kuin ne muuttuvat tulipalo-ongelmiksi.

Kaikki mallit ovat käyttökelpoisia, kun ongelma tulee ratkaisuksi jollakin tapaa. Painopisteen pitäisi kuitenkin siirtyä kohti ennaltaehkäisevää toimintatapaa. (Hokkanen & Strömberg 2006, 40 - 42.)



Kuvio 2. Demingin kehittämissyöpyrä (Laatuakatemia 2010 a.)

Demingin kehittämissyöpyrässä eli PDCA-kehässä (Plan, Do, Check, Act) kiteytetään hyvin ne vaiheet, joita järjestelmälliseen laadunhallintaan ja ennaltaehkäisevään toimintaan tarvitaan. Mallin sisällä käytetään monia muita laatumenetelmiä esimerkiksi kehittämiskohteiden

löytämiseksi. Kehä jaetaan usein edelleen FOCUS-vaiheeseen (Find, Organize, Clarify, Understand, Select), suomennetusta versiosta käytetään nimitystä TOKYO STEP, eli tunnistaa, organisoii, kirkasta, ymmärrä, opettele, suunnittele, tee, etsi ja pidä kiinni saavutuksista. Laatumenetelmistä ja – työkaluista jokainen yritys voi vapaasti valita parhaiten omaan toimintaansa sopivat menetelmät eri vaiheisiin. (Laatuakatemia 2010 a.) Esimerkiksi yrityksen itsearviointi on hyvä tapa päästä liikkeelle kehittämistoimissa, ja sitä käsitellään tarkemmin luvussa 3.3.

Laadunhallintajärjestelmä on organisaation tapa johtaa ja ohjata toimintoja jotka liittyvät asiakastyytyväisyyden hallintaan. Laadunhallintajärjestelmä kattaa organisaatorakenteen, suunnittelun, prosessit, resurssit ja dokumentoinnin. Näiden avulla saavutetaan laatutavoitteet, täytetään asiakasvaatimukset ja kehitetään laadunhallintajärjestelmää. Tämä kaikki johtaa lopulta tuotteiden parantumiseen. (ISO, SFS 2010, 15 - 17.)

Laadunhallintastandardien ja – järjestelmien käyttö on keino asiakastyytyväisyyden kasvattamiseen ja yrityksen kilpailukykyyn parantamiseen. Myös monet asiakkaat voivat vaatia yritykseltä toimivan laadunhallintajärjestelmän olemassaoloa ja sen tuomaa luotettavuutta. Yrityksen saamat hyödyt laadunhallintajärjestelmästä ovat monipuoliset:

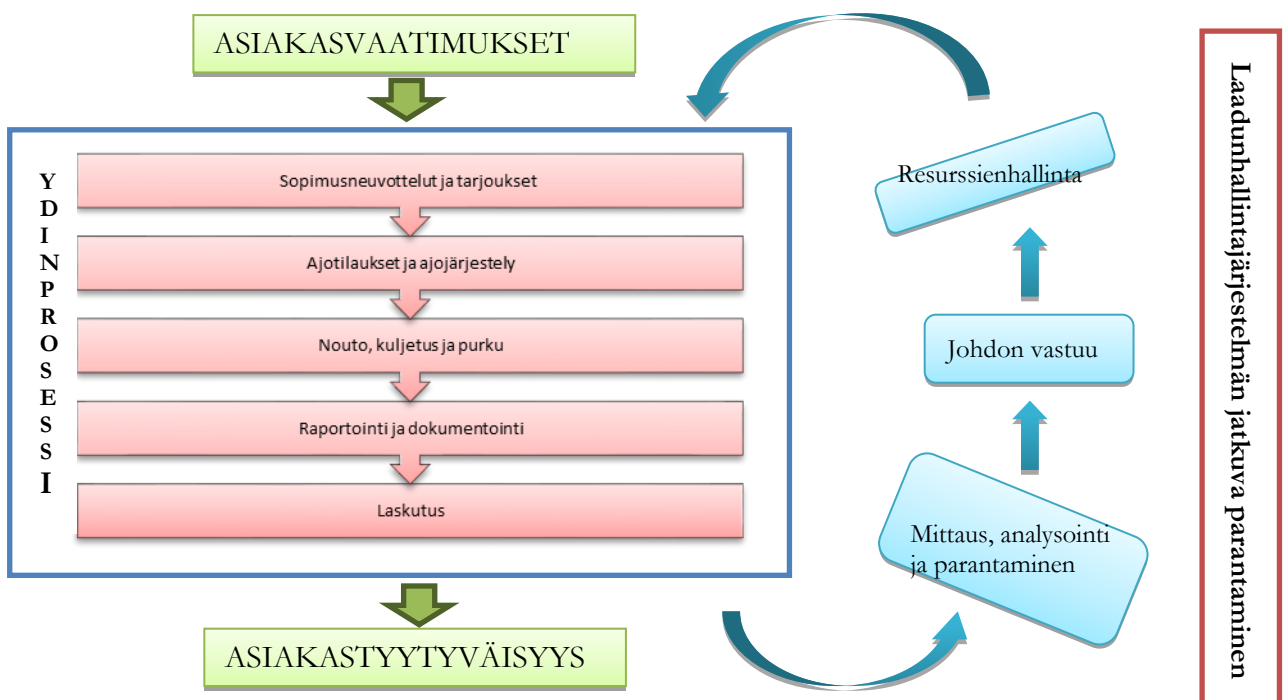
- parantaa tehokkuutta
- auttaa keskittymään tavoitteisiin ja asiakkaiden odotuksiin
- asiakkaiden vaatimukset ja odotukset täyttävän palvelulaadun jatkuva toteuttaminen
- luottamus siihen, että haluttu laatu saavutetaan jatkuvasti
- näyttö asiakkaille siitä, miten organisaatio voi heitä palvella
- markkinaosuuden säilyttäminen ja uusien markkina-alueiden saavuttaminen
- sertifiointi
- kilpailuaseman parantuminen (ISO, SFS 2010, 15 - 17.)

ISO 9001 – standardi painottaa prosessimaisen toimintamallin käyttämistä. Standardi edistää prosessimaisen toimintamallin omaksumista osaksi laadunhallintajärjestelmän kehitys- ja toteutustyöt. Prosessimaisen toimintamallin käyttäminen edistää laadunhallintajärjestelmän vai-

kuttavuutta ja tehostaa tavoitteiden saavuttamista. Erityisen tärkeää on, että asiakastytyväisyys lisääntyy. Yrityksen tai organisaation tulee hallita useita toisiinsa liittyviä toimintoja, jotta se voisi toimia vaikuttavasti. (SFS-EN-ISO 9001:2008.)

Toiminnan laatu vaikuttaa olennaisesti edellisessä luvussa mainittuihin laadun osa-alueisiin, eli suunnitteluun, valmistukseen ja asiakaspalveluun. Toiminnan laatu on niin kutsuttu 'väliin tuleva muuttuja'. Asiakas ei ole kiinnostunut toiminnan laadusta, vaan sen seurauksista. Tärkeää on hahmottaa osa-alueet prosesseina, joiden ohjaamiseen käytetään erilaisia mittareita. Lopullinen laatu määräytyy prosessin heikoimman lenkin mukaisesti. (Hokkanen & Strömberg 2006, 36.)

Prosessi on joukko toisiinsa liittyviä, loogisessa järjestyksessä ja vaihe vaiheelta suoritettavia toimintoja. Toisaalta myös jokainen toiminto voi olla oma prosessinsa. Tämä prosesseihin perustuva laadunhallintajärjestelmän malli tuo esiin standardin kannalta olennaiset pääprosessit. ISO 9000-standardit eivät aseta vaatimuksia organisaation tuloksille, vaan toiminnalle: johtamiselle, menettelytavoille, työohjeistuksille ja niin edelleen. (ISO, SFS 2010, 37.)



Kuvio 3. Laadunhallintajärjestelmä osana ydinprosessia

Tämä hahmottelemani malli (kuvio 3) pohjautuu ISO 9001 -laatustandardiin. Malli on asiakaslähtöinen, eli kaikki laatuun liittyvä lähtee asiakkaasta ja päättyy asiakkaaseen. Asiakkaan

kanssa keskustellaan ja ollaan jatkuvassa vuorovaikutuksessa ja tämä määrittelee, mitä haluaa. Asiakkaan halu toimii laadunhallintajärjestelmän panoksena, joka ohjataan tuotteen suunnitteluun, tuottamiseen ja toimittamiseen. (ISO, SFS 2010, 38.)

Toteuttamisen mahdollistava ydinprosessi näkyy kuvassa omana prosessilaatikkonaan. Opinnäytetyöni tapauksessa toteutettava tuote on kuljetuspalvelu. Ydinprosessilaatikko edustaa kaikkia toimintoja, joiden lopputuloksena on palvelun kehittäminen, valmistaminen ja toimitus. Ydinprosessista tulee yrityksen tuotos.

Mallissa korostetaan asiakastyytyväisyyteen liittyvän tiedonsaannin tärkeyttä. Tästä ja muista mittauksista saadaan tärkeää palautetta yrityksen suorituskyvystä. Mittausjärjestelmiä kuvaa kaavion Mittaus, analysointi ja parantaminen – laatikko. Johdon vastuulla on reagoida näihin mittauksiin, jotka kertovat järjestelmän toiminnasta sekä säätää resursseja sen mukaan. Resursseihin kuuluvat työtilat, laitteet, materiaalit, rahoitus ja henkilöstö. Resurssienhallinnan on varmistettava kuljetusyrityksessä esimerkiksi se, että kuljetuskalustoa on riittävästi ja se on ajokuntoista sekä se, että henkilöstön määrä ja ammattitaito on riittävä. (ISO, SFS 2010, 39.)

Koska mallissa painotetaan asiakassuhteiden ylläpitoa, on tärkeää panostaa siihen, että asiakkaan odotukset olisivat tiedossa ja että ne voidaan täyttää. Johdon täytyy määritellä laatu politiikka siten, että se vastaa asiakkaiden tarpeita ja odotuksia. Lisäksi tarvitaan suunnittelua ja resurssienhallintaa. (ISO, SFS 2010, 38.)

Laadukas toiminta ja prosessi ovat tuloksia hyvästä johtamisesta. Johtamisen laadukkuudesta kertoo esimerkiksi se, että työntekijät kokevat olevansa osa menestystä ja ihmiset tuntevat itsensä arvostetuiksi. Ilmapiirin myönteisyys, yhteistoiminnan pelaaminen sekä asiakkaiden ja muiden sidosryhmien tyytyväisyys kertovat nekin hyvästä johtamisesta (Hokkanen & Strömberg 2006, 38.)

Laatu syntyy myös vuorovaikutuksen kautta. Yhteistoiminnan laadukkuuteen liittyy muun muassa sovitut pelisäännöt ja niiden mukaan toimiminen, yhteinen ja selkeä tavoite, työtapojen ja välineiden hallinta sekä tuloksista palkitseminen. Suomalaisissa organisaatioissa tehty tutkimus kertoo, että 43 prosenttia virheistä syntyy informaation jakamisessa ja tulkinnassa. (Hokkanen & Strömberg 2006, 38 - 39).

3.1 Laadunhallintajärjestelmän dokumentointi ja laatukäsikirja

Laatustandardit kertovat dokumentoinnin vähimmäisvaatimukset ja sen mitä asioita on kuvattava. Yrityksen omista tarpeista riippuu miten laajasti dokumentointia halutaan tehdä ja miten se tehdään. Yrityksellä on siis vapaus valita, kuinka se asettaa tavoitteita, toimii ja kehittää toimintaansa. On erityisen tärkeää, ettei yrityksessä ole päällekkäisiä ohjeita, vaan että olemassa oleva ohjeistus muodostaa yhden kokonaisuuden. (von Bagh 2000, 20 - 21.)

Laatukäsikirjassa on kuvattava

- yrityksen laatupolitiikka
- henkilöstön vastuut ja valtuudet
- prosessit, joilla palvelu toimitetaan asiakkaalle
- työmenetelmät
- se, miten menetellään kun vaatimukset eivät ole toteutuneet (von Bagh 2000, 20 - 21.)

Laatukäsikirja voi sisältää kaiken kirjallisen ohjeistuksen tai vain keskeisimmät prosessit, jolloin käsikirjasta viitataan muihin ohjeisiin. Kuljetusyrityksessä nämä muut ohjeet voivat olla suurten asiakkaiden antamia ohjeistuksia, lakeja, asetuksia ja viranomaisohjeita. Myös joidenkin koneiden tai laitteiden käyttöohjeet voivat olla tällaisia ulkopuolisia ohjeistuksia. (von Bagh 2000, 20 - 21.)

Standardit eivät määrittele käsikirjalle mitään tiettyä julkaisumuotoa, eli yritys voi valita omaan tarkoitukseensa sopivimman muodon kirjallisen ja erilaisten sähköisten versioiden väliltä. Rakenteen tulisi heijastaa yrityksen toimintaa ja sen tulisi olla esitettyinä sellaisessa muodossa ja sellaista terminologiaa käyttäen, joka vastaa yrityksen jokapäiväistä viestintää. (von Bagh 2000, 21 - 22.)

Toiminta- tai laatujärjestelmälle ja sen dokumentoinnille asetetut tavoitteet voidaan täyttää monella tavalla ja on tärkeää miettiä, mitkä asiat on oikeasti dokumentoitava kirjallisesti. Dokumentoinnin esitystyyli voi vaihdella määrämuotoisesta muistiinpanotyyliin ja se voi sisältää myös kuvia. (von Bagh 2000, 22.) Tärkeää on, että dokumentointi pidetään niin yksin-

kertaisena kuin mahdollista. Turhan yksityiskohtainen dokumentointi ja ohjeistus voi johtaa siihen, että tärkeät asiat hukkuvat turhempien yksityiskohtien alle: Tästä voi seurata se, että henkilöstö turhautuu, motivaatio laskee ja koko laatuajatus kääntyy negatiiviseksi ja vastenmieliseksi. (Lecklin 2002, 35.)

Kuljetusliikkeellä on useita asiakkaita ja ajoreittejä, eikä kaikkien kuljettajien tietoon ole välttämätöntä saada kaikkiin asiakkaisiin liittyvää informaatiota. Palkkalaskelman mukaan tarvittaessa laitettava tiedote on Kuljetusliike Reino Luttinen Oy:ssä osoittautunut hyväksi tiedotusmenetelmäksi, sillä henkilöstöä on ympäri Suomen. Toimintaohjeita voidaan toimittaa myös autoihin, jolloin ne olisivat aina mukana, oli asiakas tai työkohde mikä tahansa.

Tässä opinnäytetyössä keskitytään Kuljetusliikkeen yhteisjakeluprosessin toimintaohjeen luomiseen. Kun yhdestä prosessista on tehty valmis ja toimiva toimintaohje, on toimintaohjeen tekeminen muihin prosesseihin helpompi aloittaa. Yhteisjakelun toimintaohjeessa on otettava huomioon se, että prosessiin osallistuvat paitsi Kuljetusliikkeen omat työntekijät, myös alihankkijat ja muut toimittajat. On tärkeää, että kaikki terminaalissa työskentelevät kuljettajat ja terminaalityöntekijät toimivat samojen periaatteiden mukaisesti. Näin taataan, että koko prosessi toimii yhtäläisesti ja laadukkaasti.

Laadunhallintajärjestelmän rakentamisprosessissa olisi hyvä ottaa koko henkilöstö mukaan suunnitteluun, kehittämiseen ja käyttöönottoon. Henkilöstöä voidaan esimerkiksi pyytää kuvaamaan omat työtehtävänsä ja menettelytapansa dokumentointia ja laatukäsikirjaa varten. Kun henkilöstö on mukana laadunhallintajärjestelmän rakentamisessa, tulee sille tunne järjestelmän omistamisesta ja se todennäköisesti lisää sitoutumista laadukkaaseen toimintaan. (von Bagh 2000, 22.) Tässä opinnäytetyössä tätä ajatusta pyrittiin toteuttamaan soveltuvin osin, mutta koko henkilöstön haastatteleminen on käytännössä mahdotonta.

3.2 Laadunhallinnan työkalut

Mittaaminen on prosessien hallinnan ja kehittämisen kannalta oleellista. Systemaattinen, oikeiden asioiden mittaaminen tuo jo itsessään parannusta prosessiin, sillä tulosten näkeminen vaikuttaa alitajunnan tasolla jo silloin, kun niistä ei vielä johdeta kehittämistoimenpiteitä. Usein väitetään, että organisaatiossa tiedetään ilman mittauksiakin se, missä mennään. Näin ei kuitenkaan useimmiten ole ja tuntumat ovat vääriä. Asiakastytyväisyydestä voi syntyä vää-

rä kuva, jos sitä arvioidaan valitusten pohjalta. Yleensä noin 10 prosenttia tyytymättömistä asiakkaista valittaa, loput vaihtavat toimittajaa. (Hokkanen & Strömberg 2006, 48 - 49.)

Laadunhallinnan parantaminen vaatii sitä, että ongelmien aiheuttajat löytyvät. Liiketoiminta-ongelmien ratkaisemiseksi täytyy tuntea liiketoiminnan tuloskenttä, tuotteen ja palvelun piirteet sekä tuotantoprosessin muuttajat.

Six Sigma on uuden sukupolven johtamis- ja laatumenetelmä, jossa tavoitellaan tilastollista 0-virhettä sekä visioita ja strategiaa jolla 0-virheeseen päästään. Six Sigman periaatteet lähtevät siitä, että asiakas asetetaan ensimmäiseksi ja se käyttää faktoja ja dataa ajaakseen yritystä kohti parempaa tulosta. (Karjalainen T. & Karjalainen E. 2002, 17.)

Six Sigman ongelmanratkaisumalli kiteytyy seitsemään kohtaan:

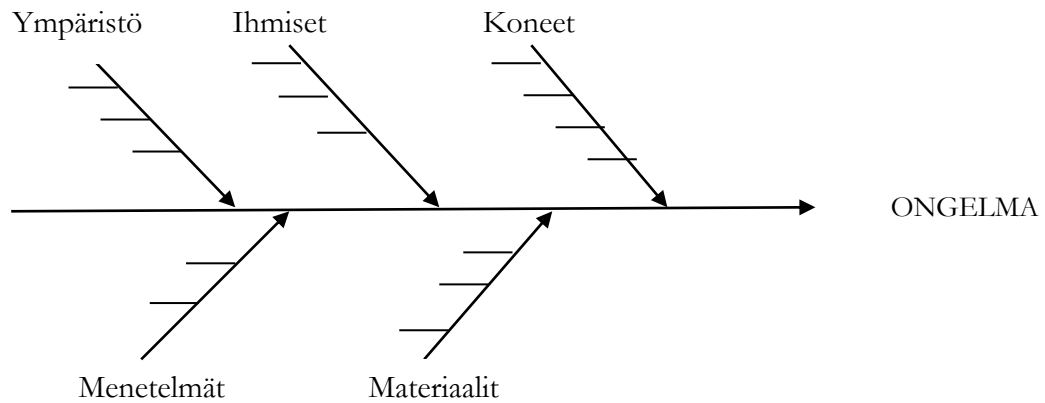
1. Ongelman mittaaminen – sen lisäksi että ongelman olemassaolo ymmärretään, se voidaan myös todistaa.
2. Keskittyminen asiakkaaseen
3. Juurisyiden todentaminen – syy on todistettava faktoilla ja datalla
4. Vanhoista tavoista luopuminen – etsitään uusia, luovia ratkaisuja
5. Riskin johtaminen – ratkaisujen testaus ja kehittäminen
6. Tulosten mittaaminen – ratkaisujen seuranta on oleellista, jotta varmistutaan todellisesta vaikutuksesta
7. Muutoksen ylläpitäminen (Karjalainen T. & Karjalainen E. 2002, 17)

Nämä Six Sigman vaiheet ovat helposti löydettävissä myös ISO 9001 standardista ja sen soveltamisohjeista. Six Sigma kuitenkin painottaa mittaamista ja tilastollisten menetelmien käyttämistä apuna laadunhallintajärjestelmän luomisessa ja ylläpidossa.

Kuljetusliikkeen tapauksessa prosessien mittausta voidaan suorittaa monilta osin. Tärkeitä mitattavissa olevia asioita kuljetusyhtiön prosesseissa ovat olla esimerkiksi toimitusaika ja sen täsmällisyys, kuljetusvaurioiden määrä, reklamaatiot, kustannukset ja ajankäyttö, laskutuksen ajantasaisuus ja varastosaldojen oikeellisuus. Nämä kaikki liittyvät tavalla tai toisella paitsi asiakastyytyvyyteen myös liiketoiminnan kannattavuuteen. Asiakastyytyväisyys itses-

sään on asia, jonka mittaaminen voi olla haastavaa. Käyttäytymisestä voidaan tehdä joitakin johtopäätöksiä, mutta oikea mittaaminen täytyy toteuttaa esimerkiksi kyselyllä.

Six Sigma antaa useita työkaluja, mittaustapoja ja tilastollisia menetelmiä laadun mittaamisen avuksi. Näitä kaikkia ei kuitenkaan tulla tässä opinnäytteessä hyödyntämään.



Kuvio 4. Syy- ja seurauskaavio eli kalanruotokaavio, Ishikawa-diagrammi (Karjalainen T. & Karjalainen E. 2002, 130.)

Ishikawa-diagrammin kehittäjä Kaoru Isikawa on käyttänyt diagrammia ensimmäisen kerran 1960-luvulla. Diagrammin käyttämisellä pyritään ongelmia aiheuttavien juurisyiden löytymiseen. Ongelmat voidaan ajatella rikkaruohoina, joilla on aina juuret. Jos juuret poistetaan, rikkaruoho katoaa. Kalanruotokaavion avulla selvitetään ehdokkaita juurisyiksi ja analysoidaan niitä, lopulta ne pyritään myös poistamaan prosessista (Quality Knowhow Karjalainen 2007.)

Kuljetusliikkeen laadunhallintajärjestelmän rakentamisen ja etenkin nykytilan selvittämisen apuna syy- ja seurauskaavio toimii hyvänä apuvälineenä. Kaaviota voi käyttää myös poikkeamien selvittämisessä ja ehkäisyssä tai prosessin suorituskyvyn arvioinnin apuna.

Perusongelma tai ongelman asetus laitetaan kaavion oikealle puolelle ruodon päähän ja ongelman aiheuttajat tai syyt haaroihin jotka lähtevät selkäruodosta. Ensin voidaan kirjata pääteemat ja niiden alle mahdollisia osatekijöitä. Aiheuttajia ja syitä miettiessä voidaan käyttää esimerkiksi aivoriuhiteknikkaa. (Karjalainen T. & Karjalainen E. 2002, 131).

Ongelmien analysoimisessa voidaan käyttää apuna myös yrityksessä jo valmiina olevaa tilastointia ja tilastotietoa. Taloushallinnolla on luonnollisesti paljon tietoa kustannusten ja tulo-

jen rakentumisesta ja vaihtelusta, mutta esimerkiksi kuljetusmääristä, työtunneista ja reklamaatioista voi olla erilaisia tilastoja joiden analysointi saattaa paljastaa monenlaisia ongelmia tai häiriöitä. Mikäli tällaisia tilastoja ei ole, sellaisten keräämisen aloittaminen on helppoa.

Kun haluttuja, oikeita asioita on mitattu, kehittämistyö vaatii mittaustulosten arviointia ja analysointia, jonka jälkeen prosesseja täytyy kehittää ja säätää. Mitattuja asioita voidaan arvioida esimerkiksi asiakkaan tarpeita ja odotuksia, yrityksen tavoitteita sekä organisaation visiota, strategiaa, arvoja ja laatupolitiikkaa vasten. Lopulta tuloksia käytetään esimerkiksi prosessin säätämiseen, kehittämiseen, henkilöstön palkitsemiseen sekä urakehityksen ja lisäkoulutuksen ohjaamiseen. Täytyy muistaa, että mittaaminen ei ole päämäärä, vaan keino ja väline jatkuvaan parantamiseen. (Hokkanen & Strömberg 2006, 56 - 58.)

Laadunhallintajärjestelmää suunniteltaessa ja sen ollessa jo käytössä yrityksen on syytä mitata välillä myös kokonaisuutta. Seuraavassa perehdytään yrityksen itsearviointiin.

3.3 Itsearviointi

Itsearviointi on systemaattinen työkalu jolla tähdätään yrityksen toiminnan kehittämiseen. Arvioinnissa käydään läpi yrityksen toiminnan keskeiset osa-alueet lähtien liikkeelle asiakkaiden ja muiden sidosryhmien tarpeiden, odotusten ja vaatimusten täyttämisestä. Lisäksi tarkastellaan yrityksen omaa toiminnanohjausta ja suunnittelua sekä saavutettuja tuloksia. Itsearvioinnin tarkoituksena on saada kokonaiskuva toiminnasta ja siitä mikä on yritykselle tärkeää ja missä pitää onnistua. Arvioinnissa nostetaan esille myös toiminnan vahvuuksia ja parantamisalueita sekä pyritään löytämään se, miten toiminnan eri osa-alueet liittyvät toisiinsa. (Kontio 2004, 8.)

Itsearvioinnin toteuttamiseen on olemassa useita malleja, joista yritys voi valita omaan toimintaansa ja tavoitteisiinsa sopivimman. Laatujärjestelmäpohjaiset arviointimallit, kuten ISO 9000, tarkastelevat toimintaa laadunvarmistuksen näkökulmasta. Tarkoituksena on sopia yrityksen toimintatavoista eri prosesseissa ja noudattaa sopimuksia kaikessa toiminnassa. Sopimukset huomioivat sidosryhmät, kuten asiakkaat, ja näiden toiveet ja tarpeet. Laatua varmistetaan lisäksi dokumentoinnilla, toiminnan vaatimuksilla ja mittauksilla, kuten jo aiemmin laadunhallintajärjestelmää käsiteltäessä on käynyt ilmi. (Kontio 2004, 10.)

Arviointi ei kerro, mitä yrityksen pitäisi tehdä juuri nyt, vaan se herättää keskustelua yritykselle tärkeistä asioista. Arviointimalleilla voidaan arvioida toiminnan tasoa ja sitä, tehdäänkö yrityksessä oikeita asioita. Myös toiminnan systemaattisuudesta ja järkevyydestä saadaan tietoa ja niiden avulla voidaan nostaa esille yrityksen vahvuudet ja parantamisalueet. (Kontio 2004, 16.)

Onnistuneeseen itsearviointiin pääseminen edellyttää johdon ja henkilöstön tukea. Itsearviointi on erityisesti johdon työkalu toiminnan kehittämiseen. Yrityksen johdolla täytyy olla halu kehittyä itse ja halu kehittää yritystään. Johdolla täytyy olla myös riittävästi tietoa itsearvioinnista sekä siitä, mihin sillä pyritään. Johdolta vaaditaan ennen kaikkea sitoutumista. (Kontio 2004, 24.)

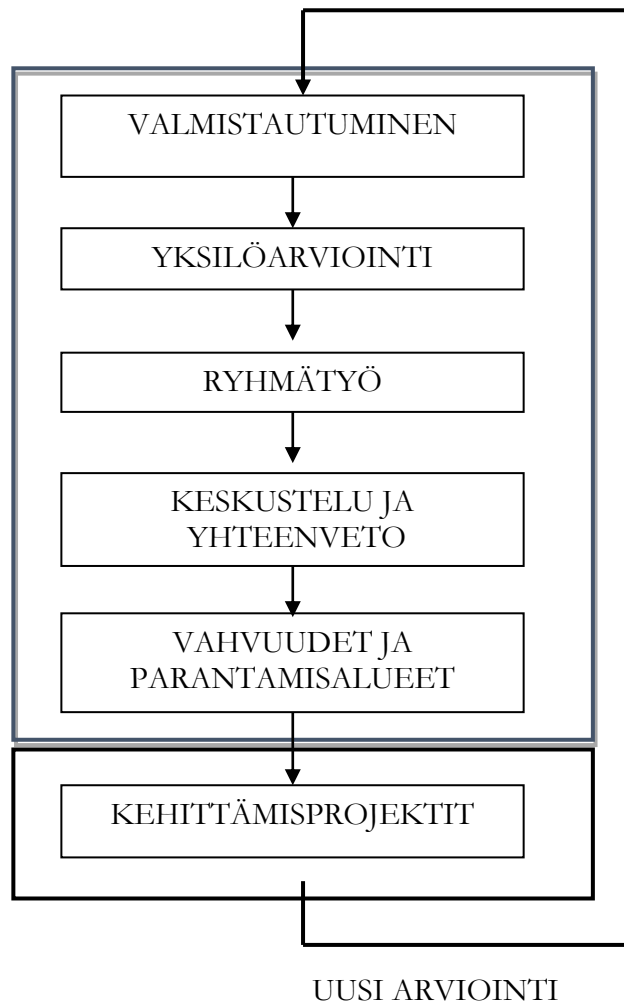
Henkilöstön tuki on yhtä tärkeää kuin johdon tuki. Koko henkilöstöä ei välttämättä tarvitse ottaa mukaan itsearviointiin, mutta jokaiselta osa-alueelta mukana tulisi olla joku asiantuntija. Henkilöstölle on kuitenkin tiedotettava arvioinnista ja laadunhallinnasta riittävästi, jotta he tietävät mistä on kysymys ja ymmärtävät sen merkityksen omaan työhönsä.

Arviointiin tarvittavia resursseja ovat perehdyttäminen, aika, tuki, ihmiset ja raha. Arvioinnin laajuudesta riippuu se, kuinka paljon resursseja käytetään. Pika-arviointi ei vie aikaa kovinkaan montaa tuntia, mutta henkilöstöresursseja saattaa tarvita paljon jo suunnitteluvaiheessa. (Kontio 2004, 24 - 27.)

Toiminnan tason karkeaan mittaamiseen, arviointiin ja parantamisalueiden etsimiseen soveltuu niin kutsuttu pika-arviointi. Pika-arvioinnissa voidaan käyttää esimerkiksi Suomen laatu-palkintomalliin perustuvaa Itsearvioinnin kysymyssarja-työkalua. Pika-arviointi on hyödyllinen työkalu etenkin silloin, kun itsearviointia tehdään ensimmäisen kerran. Työkalulla saadaan kokonaiskäsitys yrityksen toiminnasta eli siitä, ”missä mennään”. (Kontio 2004, 33 - 34.)

Pika-arviointi on nopea tapa saada kokonaiskuva toiminnan tasosta, vahvuuksista ja parantamisalueista. Arviointitekniikan prosessi on kuvattu kuviossa 5. Pika-arviointi on kehitetty laatupalkinnon arviointiperusteista, ja se on kätevä tapa tutustua arviointikriteeristöön. Yrityksen on helppo aloittaa laatutyö ja itsearviointiin tutustuminen pika-arvioinnilla prosessin keveyden vuoksi. Se vie aikaa noin 2-4 tuntia ja se antaa kuitenkin hyvän käsityksen käsiteltävistä asioista. Pika-arviointi ei tarvitse myöskään suuria etukäteisvalmisteluja ja tuloksena syntyy karkea arvio vahvuuksista ja parantamisalueista. Usein pika-arviointi herättää myös

kiinnostuksen päästä asioissa syvemmälle ja siitä on helppo siirtyä yksityiskohtaisempaan itsearviointiin. (Kontio 2004, 34.)



Kuvio 5. Pika-arvioinnin kulku (Kontio 2004, 35.)

Pika-arviointiin valmistaudutaan valitsemalla ensin sopiva arviointiryhmä. Ryhmään valitaan henkilöt, joilta löytyy paras osaaminen yrityksen toiminnan arvioimiseen. Kuljetusyrityksessä tällaisia henkilöitä ovat esimerkiksi johtaja, joku taloudesta vastaava henkilö, kuljetuspäällikkö, eri kuljetusprosesseissa toimivat kuljettajat ja niin edelleen. Arviointiin osallistuville henkilöille jaetaan valittu työkalu, esimerkiksi Itsearviointin kysymyssarja etukäteen, jotta he voivat tutustua siihen ja sen ohjeisiin. (Kontio 2004, 34.)

Seuraavassa vaiheessa pidetään arviointikokous, jossa yrityksen toimintaa arvioidaan arviointialue kerrallaan. Yksilöarvioinnissa jokainen arvioija muodostaa oman henkilökohtaisen nä-

kemyksensä toiminnasta. Yksilöarviointi voidaan tehdä myös ennen varsinaista arviointikokousta. Kun jokainen on suorittanut yksilöarvioinnin, tuodaan havainnot esille ryhmässä. Näkemuseroista keskustellaan ja tässä vaiheessa syntyykin kaikkein hedelmällisin keskustelu yrityksen vahvuuksista sekä parantamisalueista. Nämä asiat kannattaa kirjata ylös myöhempiä käsittelyä varten. (Kontio 2004, 36 - 37.)

Vahvuudet ovat asioita, jotka yritys tekee hyvin ja jotka tukevat menestymistä ja niitä kehittämällä yritys parantaa kilpailukykyään. Parantamisalueet ovat puolestaan puutteita tai heikkouksia toiminnassa. Esiin tulevista parantamisalueista yritys saa ideoita ja valitsee asioita kehittämistyöhön. Asiat eivät välttämättä ole uusia, mutta arvioinnissa kehittämiskohteet ja niiden vaikutukset tulevat selkeämmin esille ja toiminnassa aletaan nähdä selkeitä kokonaisuuksia sekä havaitaan, miten asiat riippuvat toisistaan. (Kontio 2004, 37.)

Myöhemmissä vaiheissa yritys voi toteuttaa itsearviointia ryhmäarviointina tai hakemusarviointina, joista saada syvempiä tuloksia yrityksen tilasta ja parantamisalueista. Nämä arviointimenetelmät myös vievät aikaa ja muita resursseja huomattavasti pika-arviointia enemmän.

Laadunhallintajärjestelmän sertifiointi

3.4 Laadunhallintajärjestelmän sertifiointi

Toimivan ja dokumentoidun laadunhallintajärjestelmän käyttäminen mahdollistaa laatusertifiikaatin hakemisen ja saamisen. Sertifiointiin voi tehdä joko asiakkaat tai riippumaton, kolmantena osapuolena toimiva sertifiointielin. Asiakkaan tekemän arvioinnin tuloksena ei useinkaan saada ISO 9001 – standardin mukaista sertifiointia, mutta asiakas voi myöntää muunlaiset todistuksen arvioinnista. (ISO, SFS 2010, 154.)

ISO 9001 – standardin mukaisia sertifiointeja tekevät kaupallisella pohjalla toimivat sertifiointilaitokset. Nämä yritykset kilpailevat keskenään ja sertifiointilaitoksen valinnassa kannattaakin kiinnittää huomiota esimerkiksi siihen, onko sertifiointilaitoksella erityistä tuntemusta ja kokemusta sertifioitavan yrityksen toimialasta. (von Bagh 2000, 18.)

Ennen sertifiointia on tärkeää, että laadunhallintajärjestelmän kaikki osa-alueet ovat valmiita ja että järjestelmä on ollut käytössä jo pidemmän aikaa. Vasta silloin voidaan todeta, että laa-

laadunhallintajärjestelmä on toimiva. Kehitys- ja parantamistyö tässä vaiheessa voi yksinkertaistaa sertifiomisprosessia. (ISO, SFS 2010, 154.)

Sertifiointissa sertifiointielin tulee yritykseen auditoimaan eli arvioimaan ja tarkastamaan toimintajärjestelmän. Auditointi on yleensä kaksivaiheinen ja ensimmäisessä vaiheessa tarkoituksena on tutkia enimmäkseen organisaation valmiutta varsinaiseen sertifiointiin. Jos sertifiointielin havaitsee puutteita tässä ensimmäisessä vaiheessa, se ilmoittaa niistä auditoinnin kohteena olevalle yritykselle. Kun yritys tekee muutoksia, ne tarkistetaan yleensä seuraavassa auditoinnissa. (ISO, SFS 2010, 155.)

Toisessa vaiheessa auditointiryhmä selvittää laatuksikirjan, toimintaohjeiden ja muiden asiakirjojen avulla sen, kuinka yritys todellisuudessa toimii. Auditointiryhmä tutustuu tallenteisiin, asiakirjoihin ja muuhun näyttöön nähdäkseen että organisaatio saavuttaa laadutavoitteen ja täyttää standardin vaatimukset. (ISO, SFS 2010, 156.)

Mikäli auditointiryhmä löytää ristiriitaisuuksia laadunhallintajärjestelmän ja varsinaisen toiminnan väliltä, jatkotoimenpiteet riippuvat siitä, kuinka vakavia ristiriitaisuuksia löytyy. Mikäli poikkeamat eivät ole kovin merkittäviä, voidaan sertifikaatti myöntää sillä ehdolla, että poikkeamat korjataan ennen seuraavaa seuranta-auditointia. Yrityksen on pohdittava poikkeaman syitä, selostettava tarvittavat korjaukset ja toimenpiteet, joilla poikkeama aiotaan poistaa. Jos ilmenneet poikkeamat ovat vakavia, ei sertifikaattia myönnetä ennen kuin ne on korjattu. (ISO, SFS 2010, 156.)

Sertifikaatin myöntämisen jälkeen sertifiointielin tekee säännöllisiä seuranta-auditointeja määrittääkseen, onko laadunhallintajärjestelmä edelleen ISO 9001 – standardin mukainen. (ISO, SFS 2014, 156.)

4 STANDARDISOINTI JA LAADUNHALLINTASTANDARDIT

4.1 Standardisointi ja standardisointilaitokset

Standardisointi on yhteisten toimintatapojen laatimista ja standardit on tarkoitettu helpottamaan viranomaisten, elinkeinoelämän ja kuluttajien arkea. Standardisoinnilla lisätään tuotteiden yhteensopivuutta ja turvallisuutta, suojellaan kuluttajaa ja ympäristöä sekä helpotetaan niin kotimaista kuin kansainvälistäkin kauppaa. (SFS 2014 a.)

ISO (the International Organization for Standardization) on maailmanlaajuinen kansallisten standardisointijärjestöjen liitto, jonka tekniset komiteat valmistelevat ISO-standardeja. Vastaava eurooppalaisten standardisointijärjestöjen liitto on CEN (European Committee for Standardization – Comité Européen de Normalisation). CENin ja ISON välillä on niin sanottu Wienin sopimus, jonka avulla pyritään välttämään päällekkäisten standardien käyttö ja ISON standardeja onkin hyväksytty sellaisenaan myös eurooppalaisiksi standardeiksi. (von Bagh 2000, 4.)

Suomessa standardisoinnin keskusjärjestö on Suomen Standardisointiliitto SFS ry. Se laatii, vahvistaa, julkaisee ja myy kansallisia SFS-standardeja, joista pääosa perustuu kansainvälisiin tai eurooppalaisiin ISO- tai EN-standardeihin. (SFS 2014 b.)

4.2 ISO 9000 -standardisarja

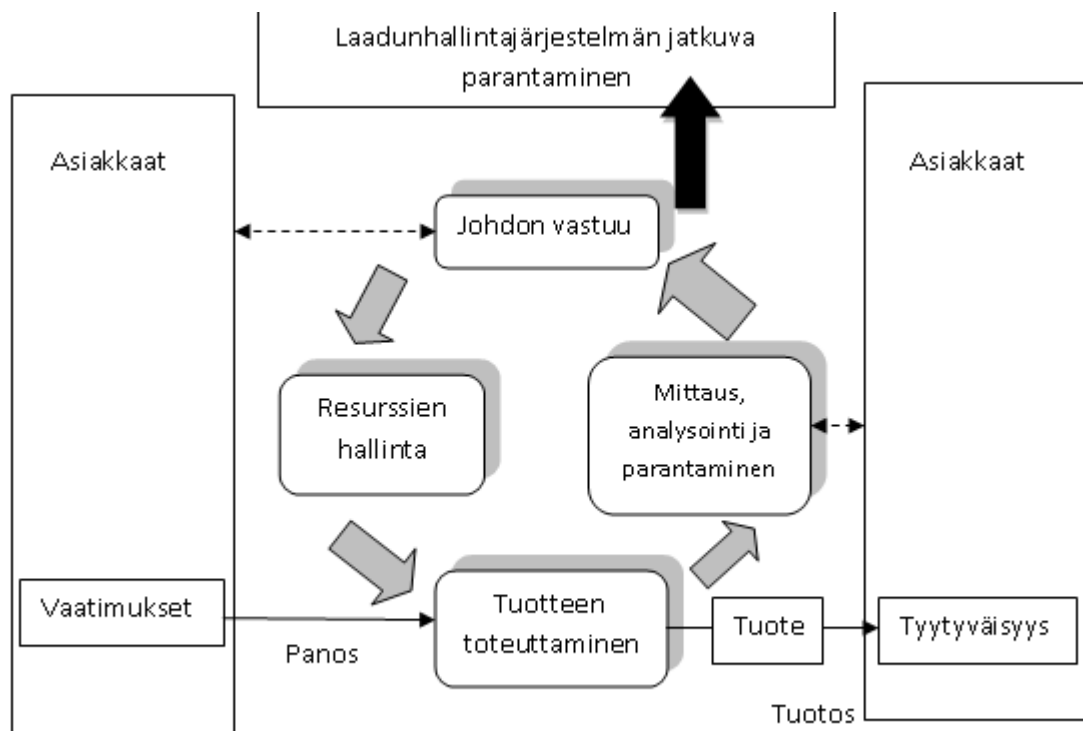
Tässä opinnäytetyössä perehdytään ISO 9000 standardisarjan mukaisen laadunhallintajärjestelmän luomiseen. ISO 9000 on standardisarja, jonka standardeista osa määrittelee laatu järjestelmävaatimukset ja muut antavat ohjeita laadunhallinnan kehittämiseen (von Bagh 2000, 12).

Standardiperheen keskeisimmät standardit tällä hetkellä ovat

- ISO 9000:2005 Laadunhallintajärjestelmät. Perusteet ja sanasto
- ISO 9001:2008 Laadunhallintajärjestelmät. Vaatimukset

- ISO 9004:2009 Organisaation johtaminen jatkuvaan menestykseen. Laadunhallintaan perustuva toimintamalli
- ISO 19011: 2012 Johtamisjärjestelmän auditointiohjeet (ISO, SFS 2010, 10.)

ISO 9001 – standardin tarkoitus ei ole muuttaa yrityksen toimintatapoja kokonaan eikä laadunhallintajärjestelmän käyttöönotto saisi aiheuttaa turhaa byrokratiaa, paperityötä ja joustamattomuutta, eikä se saisi olla myöskään taloudellinen rasite. ISO 9001 -standardin vaatimukset ovat yleisiä ja ne on tarkoitettu sovellettaviksi kaikille organisaatioille koosta ja toimialasta riippumatta. Tämä tulisi ottaa huomioon laadunhallintajärjestelmää rakennettaessa eikä standardia tulisi seurata liian kirjaimellisesti, vaan sitä tulisi käyttää soveltuvin osin. (ISO, SFS 2010, 10.)



Kuvio 6. ISO 9001 – standardin mukainen laadunhallinnan prosessikaavio (ISO, SFS 2010, 38.)

Laadunhallinnan jatkuvan parantamisen kuviossa kaikki lähtee ja kaikki päättyy asiakkaaseen. Välissä ovat yrityksen omat prosessit, joista toiminta koostuu. Asiakas asettaa prosessille vaatimukset ja prosessin laadun päättää asiakas ollessaan joko tyytyväinen tai tyytymätön. Kuvion prosessilaatikat sisältävät usein useampia pieniä prosesseja, sillä esimerkiksi valmistusprosesseja voi olla useita eri tuotteille. Kaikkia prosesseja tulisi mitata ja analysoida. Mittausten

perusteella voidaan tehdä muutoksia resurssien hallintaan ja sitä kautta jälleen tuotteen toteuttamiseen. Tämän kaiken pitäisi lopulta johtaa laadunhallinnan jatkuvaan parantamiseen. (ISO, SFS 2010, 38.)

ISO 9000 – sarjan laadunhallinnan perusteet ovat

- asiakaskeskeisyys
- johtajuus
- henkilöstön osallistuminen
- prosessimainen toimintamalli
- järjestelmällinen johtamismalli
- jatkuva parantaminen
- tosiasioihin perustuva päätöksenteko
- molempia osapuolia hyödyttävät suhteet toimituksissa (SFS 2014 c.)

Nämä kahdeksan periaatetta muodostavat perustan ISO 9000 -sarjan laadunhallintastandardeille. Näitä periaatteita organisaation johto voi hyödyntää yrityksen suorituskyvyn parantamisessa. Periaatteet on luotu kansainvälisesti arvostettujen asiantuntijoiden tietojen ja kokemusten pohjalta ja niiden tarkoituksena on auttaa saavuttamaan yrityksen jatkuva kehitys. Periaatteiden soveltamiseen on olemassa useita tapoja, ja organisaation tehtävänä onkin määrittää, kuinka se niitä soveltaa. (SFS 2014 c.)

ISO 9000 – laadunhallintastandardien rinnalle CEN on laatinut standardin EN 12507. Se sisältää ohjeita standardin EN ISO 9001:2000 soveltamiseksi maantiekuljetus-, varastointi- sekä jakelu- ja rautatieyrityksissä. Standardi luotiin, kun eurooppalaiset kuljetusalan kattojärjestöt huolestuivat eri Euroopan maissa toimimien kuljetusyritysten sertifiikaattien vertailukelpoisuudesta. (von Bagh 2000, 14.)

ISO 9000-standardiperheen standardeja on ollut vuodesta 1986. Kuten muitakin standardeja, myös näitä uudistetaan jatkuvasti. Laadunhallinnan uusia, viidennen sukupolven standardeja

on laadittu vuodesta 2012 saakka ja ISO 9000 sekä ISO 9001 valmistuvat vuonna 2015. (SFS 2014 d.)

Uudet standardit valmistuvat syksyllä 2015. Standardista on annettu luonnosversio DIS 9001:2014. Sen perusteella standardien täysremontista ei ole kysymys, vaan standardi päivitetään vastaamaan muuttuvan ja entistä monimutkaisemman toimintaympäristön tarpeita. ISO yhdistää eri standardien rakenteita, terminologiaa ja sisällysluetteloita, jolloin esimerkiksi laadunhallinta- ja ympäristöstandardien käyttö samassa toiminnanohjausjärjestelmässä on helppoa. Standardeista tulee todennäköisesti myös entistä selkeämpiä. (Cimteam Oy 2014.)

Uudistuneessa standardissa on edelleen mukana esimerkiksi asiakastyytyväisyys, prosessiajattelu ja – kuvaukset sekä mittaritavoitteet ja niiden tulokset. Uusina vaatimuksina tulevat muun muassa entistä tarkempi riskien analysointi, johdon ja esimiesten osallistumisen täyttäminen leadership-osiolla sekä sidosryhmien ja toimintaympäristöjen huomioiminen entistä tarkemmin. (Cimteam Oy 2014.)

Koska standardi ei muutu suuresti, voidaan tässä opinnäytetyössä hyödyntää voimassa olevaa standardia laajasti. Standardin uudistuminen täytyy kuitenkin ottaa huomioon siinä vaiheessa, kun yritys ryhtyy suunnittelemaan laadunhallintajärjestelmäänsä laajemmin.

5 LAADUN KUSTANNUKSET

Toimivan laatujärjestelmän rakentaminen on kaikille yrityksille laaja ja aikaa vievä projekti, riippuen hieman lähtötilanteesta. Mikäli yrityksessä ei ole käytössä mitään dokumentoitua ohjeistusta eikä ajatusta laadunhallintajärjestelmästä, jo aiheeseen perehtyminen vie henkilöresursseja. Kokonaisvaltainen laatutyö kuitenkin maksaa itsensä lopulta takaisin, kun virheistä aiheutuvat kustannukset yritykselle vähenevät.

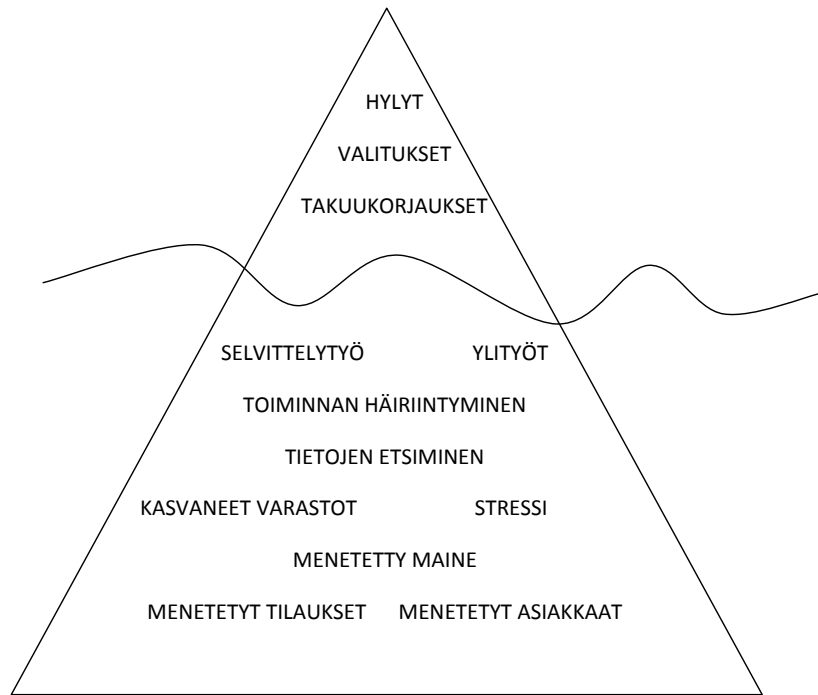
Kuljetusalalla jotkin virheet voivat aiheuttaa yritykselle äkillisiä ja suuriakin kustannuksia. Kuljetusprosessissa ydintoiminnot ovat luonnollisesti asiakkaan kuljetusten perille viemistä sovitusti. Kuljetukseen liittyy kuitenkin taustatekijöitä, kuten koneet ja kalusto. Kuljettajan täytyy huolehtia omasta ajoneuvostaan siten, että se on ajokuntoinen. Mikäli siinä on jokin pieneltäkin tuntuva vika, tulisi se hoitaa kuntoon ennen kuin se aiheuttaa suurempia ongelmia ja sitä kautta kasvattaa korjauskustannuksia. Esimerkiksi öljyn tarkastaminen on pieni ja nopea toimenpide, joka saattaa kuitenkin ehkäistä kymmenien tuhansien eurojen arvoisen remontintarpeen.

Laadulla on yrityksen talouteen merkittävä vaikutus. Laadun virhekustannuksia aiheuttavat väärin tekeminen, virheelliset tuotteet, valvonta, ongelmat, korjaaminen ja takuukustannukset. Myös hyvästä laadusta ja laadun kehittamisestä syntyy kustannuksia ja kaikki tämä vaikuttaa yrityksen kannattavuuteen. Toisaalta, kuten jo aikaisemmin on mainittu, laatu on kilpailutekijä ja siitä ollaan valmiita maksamaan. (Laatuakatemia 2010 b.)

Laatukustannuksista puhutaan paljon mutta niitä on tutkittu hyvin vähän. Perinteisten laatukustannusten osalta on tehty kustannuslaskentaa, mutta kun laatu laajennetaan koskemaan kaikkia yrityksen prosesseja, ennaltaehkäisytoimia, koulutusta ja ympäristöä, tulee kustannuslaskennasta erittäin monitahoista. (Laatuakatemia 2010 b.)

Kun virheiden vähentämisessä halutaan saavuttaa tuloksia nopeasti, kasvavat ennaltaehkäisevän toiminnan kustannukset ja siten myös laadun kokonaiskustannukset. Jos taas laatua kehitetään pitkällä aikavälillä, mahdollistaa se sekä virheiden että laatukustannusten vähenemisen. Ennaltaehkäisevä toiminta täytyy kuitenkin keskittää oikeisiin asioihin. Kun mietitään virheiden aiheuttamia kustannuksia, keskitytään useimmiten vain viallisiin tuotteisiin ja valituksiin, eli asioihin, jotka näkyvät selkeästi sekä yritykselle että asiakkaalle ja joiden määrää on helppo mitata. Nämä ovat laatukustannusten jäävuoriteoriassa (kuvio 7.) jäävuoren huippu, joka on

näkyvissä. Laatukustannusten tarkastelu on kuitenkin turhaa, jos näkyviin ei saada muuta kuin jäävuoren huipulla olevat kustannusten aiheuttajat. (Hokkanen & Strömberg 2006, 67 - 68.)



Kuvio 7. Laatukustannusten jäävuori (Hokkanen & Strömberg 2006, 68 mukailleen.)

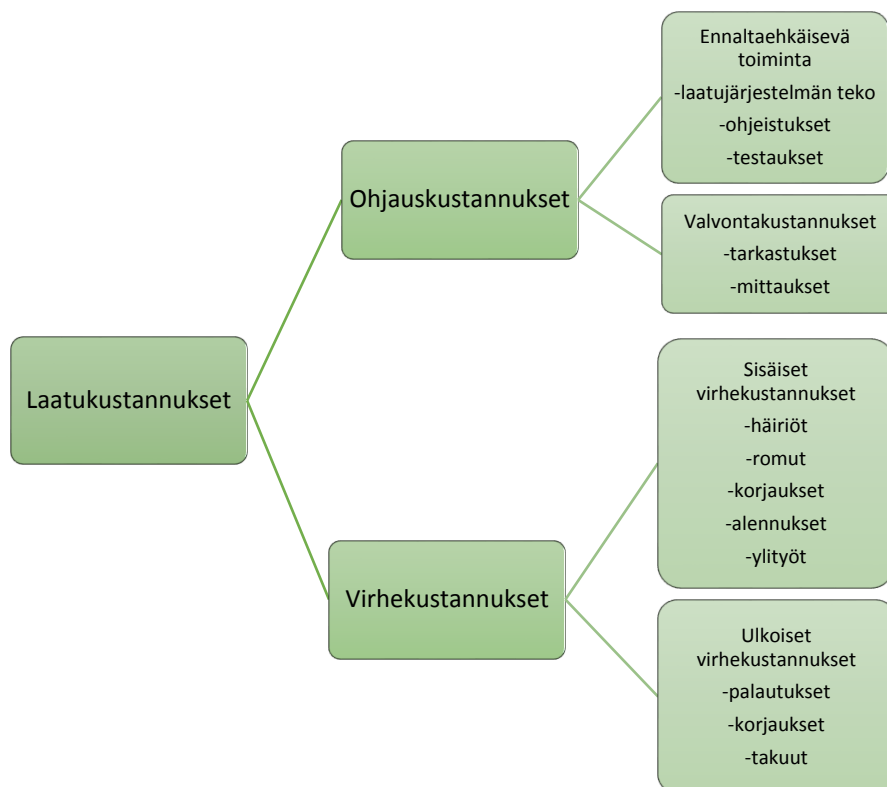
Oikeiden kehittämiskohteiden löytämiseksi kustannuksia täytyy tarkastella eri näkökulmista. Laatukustannukset voidaan jakaa (kuvio 8.) ennaltaehkäiseviin kustannuksiin, valvontakustannuksiin sekä virhekustannuksiin, jotka jaetaan vielä sisäisiin ja ulkoisiin virhekustannuksiin. Jäävuoren pinnan alla olevat kustannukset ovat usein vaikeasti määritettäviä ja niiden tutkimisen yhteydessä puhutaan usein tuottopotentialista. Silloin tarkastellaan esimerkiksi kauppojen menetyksiä, seisokkeja, prosessin vaihteluita ja ylimääräisiä varastoja. Kustannuslajeittain tapahtuvan tarkastelun lisäksi kustannuksia kannattaa tarkastella osastoittain, tuotteittain ja niin edelleen. (Hokkanen & Strömberg 2006, 69 - 71.) Kuljetusyrityksessä tämä voisi tarkoittaa esimerkiksi asiakkaittain, kuljetuslinjoittain ja autoittain tarkastelua.

Ennaltaehkäisevän toiminnan kustannukset syntyvät niiden toimien aiheuttamista kustannuksista, joiden tarkoituksena on estää vikojen ja virheiden syntymistä. Suurin osa ehkäisevän toiminnan kustannuksista syntyy laatukoulutuksesta. Tähän liittyy laadunhallintaa suunnittelevassa yrityksessä myös henkilöstökustannukset, jotka syntyvät kun joku tutustuu laadunhallinnan perusteisiin itsenäisesti ja käyttää siihen työaikaansa. Koulutuskustannukset

voivat olla muitakin kuin laatumenetelmiin liittyvää koulutusta, mutta toisaalta kaikkia henkilöstön tietotaitoon ja osaamiseen liittyviä, laatuun vaikuttavia koulutuksia ei lueta tähän ryhmään. Ennaltaehkäiseviin kustannuksiin liittyvät luonnollisesti myös laatujärjestelmän tekemisen kustannukset. (Laatuakatemia b 2010.)

Valvontakustannukset aiheutuvat tarkastuksista, testeistä ja muista suunnitelmallisista arvioinneista. Näitä ovat laadunhallintaan olennaisesti liittyvät mittaukset, joista kustannuksia voivat aiheuttaa esimerkiksi asiakaskyselyjen järjestäminen ja mittaustulosten arviointi sekä raportointi. Tilastollisten mittareiden käyttäminen ja tilastojen tekeminenkin vie jonkun työaika, mutta toisaalta, jos virheet, esimerkiksi kuljetusvauriot kirjataan johonkin heti sellaisen sattuessa, ei se vie työaika kuin muutaman minuutin. Syiden analysointi puolestaan voi viedä aikaa hieman enemmän. (Laatuakatemia b 2010.)

Sisäisiä virhekustannuksia ovat sellaiset laatuvirheiden seurauksena syntyneet kustannukset, jotka havaitaan ennen tuotteen toimittamista asiakkaalle. Näitä kustannuksia ovat esimerkiksi jäte, hylky ja uudelleen tekemisen kustannukset. Ulkoisia virhekustannuksia ovat puolestaan ne, jotka aiheutuvat kun asiakas havaitsee tuotteessa puutteen, esimerkiksi takuukorjaukset ja menetetyn maineen vaikutus myyntiin. (Laatuakatemia b 2010.)



Kuvio 8. Laatukustannusten ryhmittely (Hokkanen & Strömberg 2006, 69.)

6 ENSIASKELEET LAADUNHALLINTAAN KULJETUSLIIKE REINO LUTTINEN OY:SSÄ

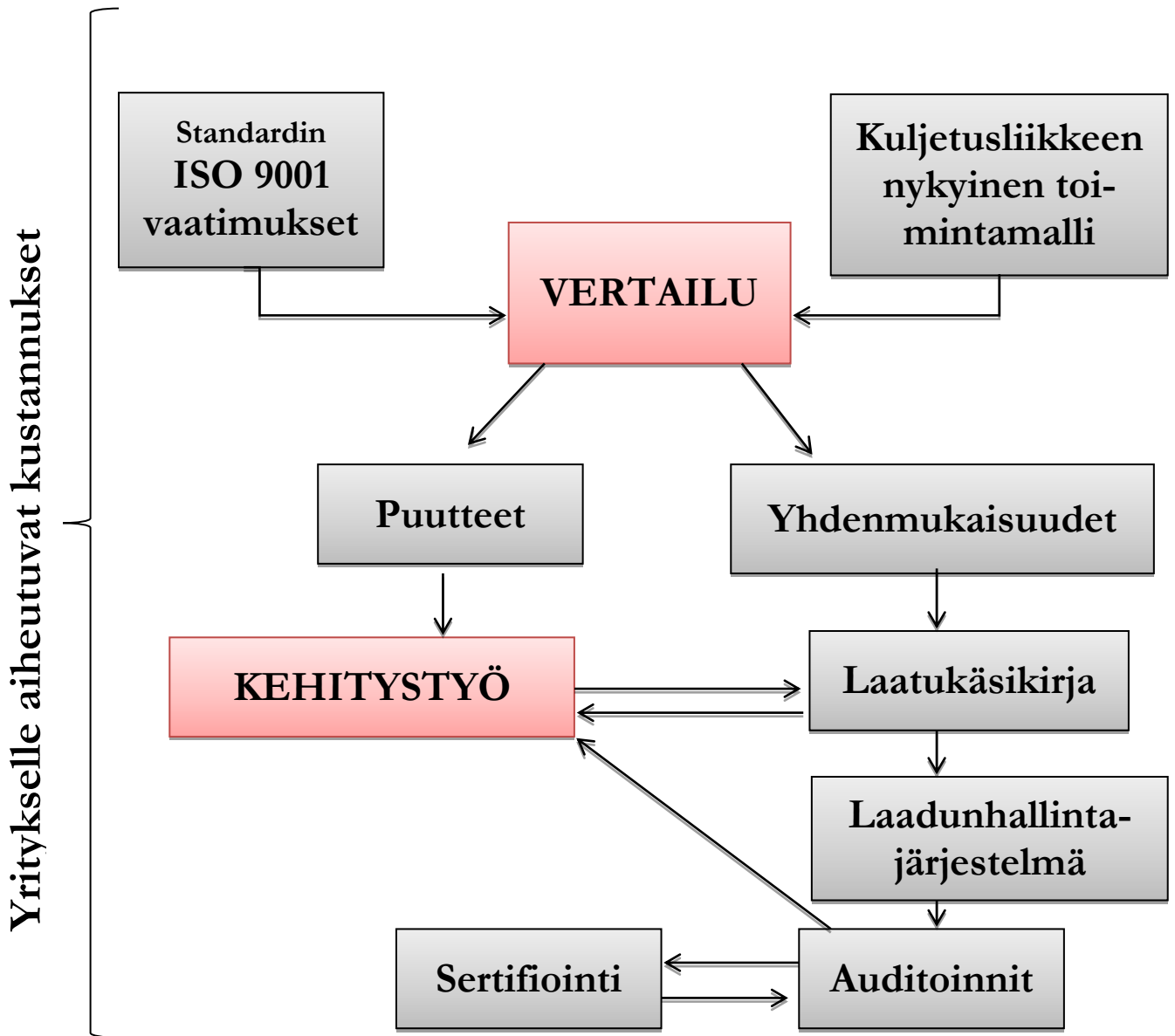
6.1 Kuljetusliike Reino Luttinen Oy

Kuljetusliike Reino Luttinen Oy on vuonna 1985 perustettu kajaanilainen perheyrittys. Reino Luttisella on kymmenien vuosien kokemus kuljetustoiminnasta raskaalla kalustolla. Yrityksellä on toimintaa käytännössä koko maassa, kuljetusreitit ovat Helsingin ja Rovaniemen välillä. Yritys työllistää vuodenajasta riippuen 50–60 henkilöä, ja rekkoja on liikenteessä noin kolmekymmentä. Henkilöstöä on ympäri Suomen. Yrityksen pääpaikka on Kajaanissa, missä hoidetaan yrityksen talous- ja palkkahallinto. Lisäksi yrityksellä on Kajaanissa oma terminaalikiinteistö.

Pitkien matkojen kuljetuksissa kuljetettava tavara on pääosin panimotuotteita ja kappaletavaraa esimerkiksi rautakauppoihin. Myös sahatavaraa kuljetetaan jonkin verran. Kainuu-Koillismaa – alueella yritys hoitaa panimoiden yhteisjakelua, jossa kolmen suurimman panimon tuotteet tuodaan yhteen terminaaliin, mistä tavara sitten jaetaan päivittäin kauppoihin, ravintoloihin ja muille asiakkaille. Tässä yhteisjakelutoiminnassa Kuljetusliikkeellä on alihankkija.

Kuljetusliikkeen johto on joskus pohtinut laadunhallintajärjestelmän käyttöönottoa, mutta toimenpiteisiin asian suhteen ei ole ryhdytty. Yrityksen johdolla ei ennestään ollut juurikaan tietoa laadunhallintajärjestelmästä ja sen vaatimuksista, joten heille selvitettiin perusteita ja hyötyjä jo siinä vaiheessa, kun olin itse tutustunut aiheeseen. Tässä opinnäytetyössä yritykselle selvitettiin laadunhallinnan periaatteet ja se, miten laadunhallintajärjestelmää lähdetään rakentamaan. Toiminnallisen opinnäytetyön tarkoituksena on luoda jotakin konkreettista, ja tässä opinnäytetyössä teorian selostuksen lisäksi aloitettiin toimintaohjeiden luominen.. Perusteiden selvittämisen jälkeen aiheesta keskusteltiin ja päädyttiin aloittamaan toimintaohjeiden luominen yhden Kuljetusliikkeen ydinprosessin, eli Kainuu-Koillismaan yhteisjakelun toiminnasta. Siinä vaiheessa, kun Kuljetusliike ryhtyy luomaan varsinaista laatukäsikirjaa, on tämä Yhteisjakelun toimintaohje yksi osa toimintaohjeiden repertuaaria.

Seuraava kuvio kertoo, miten laadunhallintajärjestelmän rakentamisprosessi Kuljetusliikkeessä käynnistettiin ja mitä kaikkea siihen liittyy.



Kuvio 9. Laadunhallintajärjestelmän käyttöönoton prosessi ja toimintakuvaus

Kuten jo teoriaosuudessa kerrottiin, laadunhallintastandardi ISO 9001 vaatii toimintatapojen dokumentoimista kirjallisesti. Tällaisia standardin vaatimia dokumentteja ovat esimerkiksi kaikki toimintaohjeet, joita yrityksessä on laadittu henkilöstölle, tai sellaiset ohjeet, joita asiakkaat ovat yritykselle antaneet. Nämä toimintaohjeet ja muut dokumentit ovat osa laatukäsikirjaa, joka on konkreettinen todiste siitä, että yrityksessä noudatetaan jonkinlaista laadunhallintaperiaatetta. Jos siis Kuljetusliike ei sertifioi laadunhallintajärjestelmäänsä koskaan tai

lähitulevaisuudessa, voi se kuitenkin tarvittaessa esittää asiakkaalle käsikirjan kautta sen, että toimintaa ohjataan tiettyjen toimintatapojen mukaisesti.

Kaikkien prosessien tutkimiseen ja toimintaohjeiden tekoon ei tässä opinnäytetyössä ryhdytty, vaan keskityttiin yhteen, mutta melko suureen prosessiin. Yhteisjakeluprosessissa toimii paitsi Kuljetusliikkeen työntekijöitä, myös alihankkija sekä muita toimittajia. Tästä syystä menettelytavat voisivat olla melko kirjavia. Lisäksi prosessissa on paljon erityyppisiä asiakkaita, mikä omalta osaltaan vaikuttaa prosessin toimintaan ja yhdenmukaisuuteen. Kirjallisella toimintaohjeella pyritään siihen, että kaikkien toimijoiden tiedossa olisivat samat asiat ja ohjeistukset, joilla toiminnan laatu säilytetään.

6.2 Standardin asettamat vaatimukset dokumentaatiolle ja vaatimusten soveltaminen Kuljetusliike Reino Luttinen Oy:ssä

Laadunhallintastandardit eivät missään nimessä kerro, miten varsinaista toimintaa tulisi hoitaa tai millaisia tuloksia toiminnalla tulisi saada. Standardissa vaaditaan, että toimintatavat on dokumentoitu ja että yrityksessä toimitaan dokumentoitujen tapojen mukaiset. Dokumentaatiolla ja yhteisillä pelisäännöillä pyritään kuitenkin laadukkaaseen toimintaan. Kuten on jo selvitetty, dokumentaatio kootaan laatukäsikirjaan. Se voi alkaa esimerkiksi yrityksen esittelyllä sekä arvojen ja yleisten toimintaperiaatteiden kertomisella. Lisäksi siihen liitetään yrityksen toimintaprosessien kuvaukset ja toimintaohjeet sekä se, millä tavalla laatua mitataan ja miten sitä parannetaan.

Yhteisjakelun toimintaprosessia verrattiin prosessista annettuihin ohjeisiin, eli siihen kuinka sen pitäisi toimia. Näitä jo annettuja ohjeita ovat asiakkaiden, eli sekä panimoiden että esimerkiksi kauppiaiden antamat ohjeet ja palaute toiminnasta ja kuljetuksista sekä yrityksen omat ohjeistukset. Tehtyjen havaintojen perusteella yhteisjakeluprosessille luotiin kattava toimintaohje, joka koskettaa kaikkia yhteisjakeluun liittyviä toimintoja ja toimijoita. Prosessista löytyneisiin puutteisiin ja ongelmakohtiin etsittiin ratkaisuja ja toimintojen laaduntarkkailua varten kehitettiin muutamia mittareita.

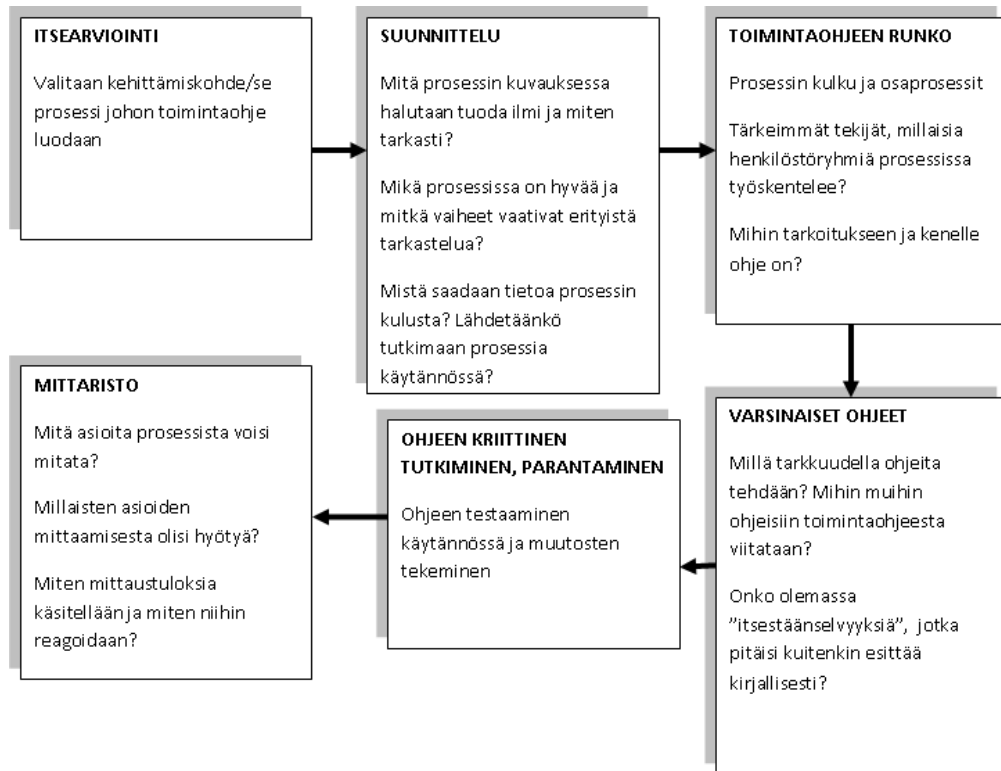
Kuljetusliikkeen tilanteessa lähdettiin dokumentaation osalta liikkeelle lähes nollatilanteesta. Kattavaa toimintaohjetta ei ollut oikeastaan mistään prosessista. Kirjallisia toimintaohjeita olivat vain asiakkaiden antamat ohjeistukset, jotka nekin ovat suurilta osin suuntaa-antavia,

eivätkä kata koko kuljetusprosessia. Panimoiden ohjeistukset olivat tietenkin panimokohtaisia, ja toimintaohjeen rakentamisessa pyrittiin siihen, että kaikki ohjeet löytyisivät samasta paikasta.

Kun suoritin työharjoitteluani Kuljetusliikkeessä, tutustuin yhteisjakeluprosessiin hyvin läheltä, tosin toimiston puolelta. Havainnoin paljon asioita jo ennen kuin opinnäytetyöni aihetta tai tarkoitusta oli suunniteltu, ja kun asioista keskusteltiin pitkin kevättä, päädyttiin lopulta siihen että työstän opinnäytetyössäni toimintaohjetta yhteisjakeluprosessiin. Tässä havainnointi- ja suunnitteluvaiheessa tehtiin eräänlaista itsearviointia asioista, joita pitäisi kehittää. Yhteisjakeluprosessi valikoitui kehittämiskohteeksi osittain sen takia, että se oli yrityksen kuljetusprosesseista se, jonka kanssa työskentelin omien tehtävieni puitteissa eniten. Näin se oli minulle myös tutuin ja olin tehnyt prosessista suuren määrän erilaisia havaintoja.

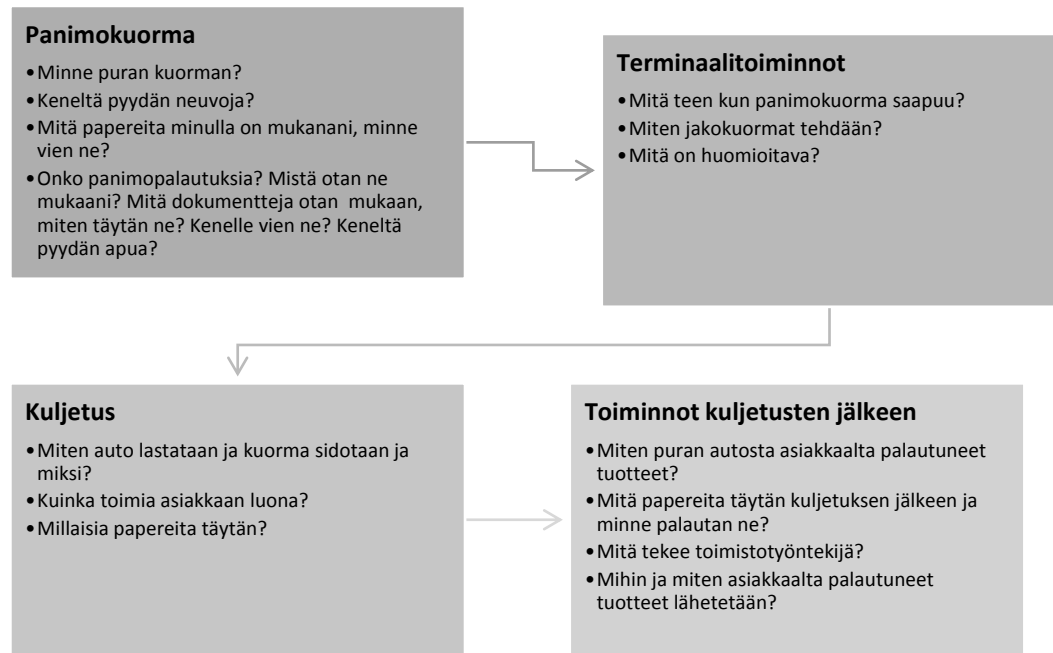
Koska yrityksessä ei ollut omia toimintaohjeita kirjallisessa muodossa, ei siis ollut mitään standardin kanssa yhtäpitävää dokumentaatiota. Sen luominen on laadunhallintajärjestelmän rakentamisprosessissa ensimmäinen vaihe.

6.3 Dokumentaation rakentaminen



Kuvio 10. Toimintaohjeen luomisprosessi

Yhteisjakeluprosessin toimintaohjeen luomiseen päädyttiin siis eräänlaisen itsearviointin kautta, kun pohdittiin sitä, mihin prosessiin ohjeistus olisi tärkeintä saada ensimmäisenä (kuvio 10, vaihe 1). Toimintaohjeen rungon suunnittelussa käytin sitä tietoa, jonka olin prosessin kulusta ja ydinkohdista (kuvio 11) oppinut ja suuren osan varsinaisista ohjeista pystyin kirjoittamaan saman tiedon perusteella. Kiinnitin huomiota erityisesti sellaisiin asioihin, joiden olimme havainneet olevan jollakin tapaa kehittämisen tarpeessa tai jotka erityisesti vaativat tarkempaa ohjeistusta. Virheethän syntyvät joko tiedon puutteesta tai välittämisen puutteesta, ja tiedon puutteeseen on helppo vaikuttaa.



Kuvio 11. Yhteisjakeluprosessin päävaiheet ja ydinkysymykset

Ohjeen kirjoittamisen tukena käytin ohjeistuksia, joita panimot ovat yhteisjakelulle tehneet. Nämä ohjeet olivat kyllä kattavia ja niiden avulla on koulutettu työntekijöitä, mutta panimokohtaisten ohjeistusten saaminen yhdeksi, kattavaksi koko prosessin ohjeeksi teetti töitä. Sain myös olla mukana yhdessä panimoiden kuljettajille järjestämässä koulutuksessa, josta sain paljon materiaalia ja ajatuksia toimintaohjeen luomiseen.

Koska laadunhallintastandardi ei aseta kirjalliselle dokumentille minkäänlaisia muoto- tai ulkoasuvaatimuksia, yritin tehdä ohjeesta selkeän ja sellaisen, että kaikki prosessin toimijat ymmärtävät ja sisäistävät sen. Huomiota oli kiinnitettävä myös siihen, että toimintaohjetta on tarkoitus käyttää apuna uuden työntekijän perehdytyksessä. Yritin perustella asioita mahdollisimman paljon – ”tee näin, siksi koska”. Syy-seuraussuhteiden ymmärtäminen on tärkeää, jotta pystymme esimerkiksi kyseenalaistamaan omaa toimintaamme ja sitä kautta kehittämään sitä. Yrityksissäkin tehdään usein asioita tietyllä tavalla koska niin on aina tehty.

Kun toimintaohje oli suurimmalta osaltaan kirjoitettu ja sen rakenne oli valmis, lähdin tutkimaan prosessia käytännön tasolla. Olin siis aamulla paikalla kun kuljettaja lastaa auton, lähdin mukaan jakoreitille, tutkin kuljettajan toimintaa asiakkaan luona ja päivän päätteeksi tarkkailin vielä toimintaa terminaalilla. Päivän mittaan tarkkailin, toimiiko prosessi toimintaohjeen mukaisesti (kuvio 10, Ohjeen testaaminen käytännössä). Tein havaintoja sellaisista asioista,

joita en ollut vielä huomioinut ohjeistuksissani, mutta suurimmalta osalta prosessi toimi niin kuin olin sen päässäni jo kuvitellut.

Tutustuttuani kuljetuksiin käytännössä pystyin muokkaamaan ohjeistusta, lisäämään siihen asioita ja perustelemaan jotakin paremmin. Se, että kävin katsomassa prosessia paikan päällä, oli mielestäni äärimmäisen tärkeää prosessin ymmärtämisen ja ohjeen tekemisen kannalta. Tässä on nähtävissä se, että laadunhallintaan ja kehittämistyöhön täytyy saada mukaan myös henkilöstöä yrityksen johdon lisäksi. Henkilöstöllä on vankka kokemus kenttätyöskentelystä ja he osaavat mahdollisesti kiinnittää huomiota sellaisiin tärkeisiin asioihin, joita yrityksen johto ei välttämättä huomaa tai muista.

Lähes valmista ohjetta jouduttiin muokkaamaan vielä loppuvaiheessa aika paljon, sillä yhden panimon osalta kaikki toimintatavat esimerkiksi läheteiden täyttämisen osalta muuttuivat radikaalisti. Lisäksi lisättiin sellaisia asioita, joita ohjeistuksissa ei vielä ollut huomioitu, mutta jotka osoittautuivat kuitenkin tärkeiksi. Myös ohjeistuksen rakennetta muutettiin siten, että siitä on helppo erottaa tietyt osat esimerkiksi pelkästään kuljettajan tai toimistotyöntekijän käyttöön. Valmiista ohjeesta pyydetään palautetta tekijöiltä ja kehitetään palautteen perusteella eteenpäin.

Koska toimintaohjetta ei julkaista opinnäytetyön tässä versiossa, esittellään seuraavassa kuviossa toimintaohjeen sisällysluettelo asian havainnollistamiseksi.

Sisällys

YHTEISJAKELUN PROSESSIKAAVIO.....	3
OHJE RUNKOKULJETTAJALLE.....	4
OHJE TERMINAALITYÖNTEKIJÄLLE.....	4
Siirtokuorman vastaanotto.....	4
Kuormien yhdistäminen.....	4
OHJE KUORMAN LASTAAJALLE.....	4
OHJE JAKOKULJETTAJALLE.....	5
Toimitus sovitun mukaisesti.....	5
Palautuvien päällysteiden ottaminen.....	5
Asiakkaan tarkastus, lähetemerkinnät ja allekirjoitus lähetteisiin.....	5
Saapuminen terminaalille.....	6
Auton siisteydestä huolehtiminen.....	6
PANIMOKOHTAISET OHJEET LÄHETEMERKINNÖISTÄ.....	7
OLVI.....	7
HARTWALL.....	8
SINEBRYCHOFF.....	8
OHJE VARASTONHALLINTAAN JA YHTEISJAKELUN RAPORTOINTIIN.....	10
Runko- ja panimopalautusläheteiden käsittely.....	10
Jakoläheteiden ja koosteiden käsittely.....	10
Muut jakokuljettajien toimittamat lomakkeet ja rahtikirjat.....	10
Visma Nova –varastokirjanpito.....	11

Kuvio 12. Yhteisjakeluprosessin toimintaohjeen sisällysluettelo

6.4 Asiakastyytyväisyys yhteisjakeluprosessissa ja prosessin laadun mittaaminen

Tärkeä osa laadunhallintaa on se, että toimintaohjeiden noudattamista ja prosessin kulun oikeellisuutta pystytään mittaamaan jollakin tapaa. Mittaamalla joitakin prosessin osia saadaan tärkeää informaatiota siitä, toimiiko prosessi niillä ohjeilla, jotka on annettu. Mittaustuloksia analysoimalla yrityksen johto voi löytää prosessin virheet ja puutteet, joihin täytyy puuttua.

Yhteisjakeluprosessissa asiakastyytyväisyyteen ja sitä kautta laatuun vaikuttavat muun muassa se, toimitetaanko asiakkaalle oikeat tuotteet, oikeassa ajassa ja ehjinä. Laatuun vaikuttaa myös se, että varastokirjanpidossa olevien tuotteiden saldot ovat oikein eikä hävikkiä synny. Toimivan työohjeistuksen toivotaan vaikuttavan myös siihen, että esimerkiksi terminaalityöntekijän työaika tulisi käytettyä tehokkaasti. Ohjeen suurimpana tavoitteena on palvella työnteki-

jöitä ja selkiyttää heille, miksi asioita tehdään niin kuin niitä tehdään ja mitkä vaikutukset tekemisillä on.

Yhteisjakeluprosessin asiakastytyväisyyttä voidaan mitata monilla tavoin. Kuljetusliikkeen asiakkaita ovat panimot, joiden tuotteita kuljetetaan, mutta myös panimoiden asiakkaat, eli kaupat, kioskit ja ravintolat, joihin panimotuotteita kuljetetaan. Asiakastytyväisyyden mittaamiseen on monia keinoja, kuten asiakastytyväisyyskysely kirjallisesti tai suullisesti.

Asiakastytyväisyyteen vaikuttavia seikkoja on kuljetusprosessissa monia. Panimoiden asiakkaille, eli kaupoille, ravintoloille ja muille panimotuotteiden vastaanottajille erityisen näkyvä tekijä on se, saadaanko tuotteet perille ehjinä, sovittuna aikana ja sovitulla tavalla. Näitä asioita myös panimot mittaavat termillä ”toimitusvarmuus”. Kuljettajalla on lisäksi suuri rooli asiakaspalvelijana, ja hyvä asiakaspalvelu tehostaa ja sujuvoittaa toimintaa sekä miellyttää kaikkia osapuolia.

Asiakkaat ovat voineet asettaa tiettyjä aikoja, jolloin kuorma täytyy toimittaa, tai aikoja, jolloin sitä ei voi toimittaa. Aikatauluissa pysyminen vaatii kuljetusreittien suunnittelua, kuljetusmäärien arviointia ja asiakastuntemusta. Täytyy siis voida arvioida myös aikaa, joka kunkin asiakkaan luona toimiessa menee. Kuljettaja voi vaikuttaa aikataulujen pitävyyteen sillä, että hän toimii reitillään tehokkaasti, mutta kuitenkin niin, että työ tulee tehtyä huolellisesti.

Yhteisjakeluprosessissa kuljetusreitit ovat pitkiä, aina Kuusamoon saakka. Liikenteessä tapahtuviin asioihin ei aina pystytä vaikuttamaan, esimerkiksi keliolosuhteet vaihtelevat ja saattavat hidastaa kuljetusta. Myös kalustorikot ovat mahdollisia. Ennaltaehkäisevästi voidaan tietenkin pitää kalustosta hyvää huolta ja korjata pienetkin viat ennen kuin niistä tulee suuria. Keliolosuhteisiin voidaan ainakin osittain varautua sillä, että tarkkaillaan säätiedotuksia ja lähdetään mahdollisuuksien mukaan aikaisemmin liikenteeseen.

Jos kuorma jostakin syystä myöhästyy, täytyy tästä ilmoittaa asiakkaalle ja sopia mahdollisesta uudesta purkuajasta. Mikäli kuljettaja ei ilmoita myöhästymisestään, asiakas tuohtuu turhaan ja ehtii mahdollisesti tehdä jo jonkun valituksenkin. Jos näitä valituksia kertyy, asiakastytyväisyys saattaa laskea hyvinkin nopeasti. Aikataulujen pitävyyttä voidaan tilastoida ja myöhästymisten syyt kirjata ylös, jolloin niihin voidaan tarvittaessa palata. Syiden analysoiminen, riskien poistaminen ja asioiden korjaaminen tarvittaessa ovat tärkeitä tekijöitä asiakastytyväisyyden parantamisessa.

Kuljetusreittien huolellinen suunnittelu vaikuttaa paitsi purkuaikatauluihin, myös siihen, ovatko kuljetukset taloudellisesti järkeviä ja kannattavia. Kuljetusreittien optimoinnin pitäisi vaikuttaa alentavasti polttoaineenkulutukseen sekä päästöihin. Periaatteessa myös kuljettajan työajan pitäisi lyhentyä ja ajankäytön tehostua.

Panimot seuraavat esimerkiksi reittivalintoja, kilometrejä, päästöjen määrää ja toimitusvarmuutta, ja näistä asioista Kuljetusliike raportoi panimoita pyydettyä. Kuljetuksia pitäisi suunnitella, arvioida ja tarvittaessa muuttaa siten, että ne vastaavat paitsi panimoiden ja heidän asiakkaidensa odotuksia ja vaatimuksia, myös Kuljetusliikkeen päämäärää hoitaa kuljetukset tehokkaasti, kannattavasti ja huolellisesti.

Asiakaspalautteeseen reagoiminen on tärkeä osa laadunhallinnan jatkuvaa kehittämistä ja parantamista. Kun esimerkiksi kauppias antaa palautetta, joko suullisesti tai kirjallisesti, tulisi tämä ensinnäkin saattaa yrityksen johdon tietoon ja johdon vastuulla on reagoida ja tarvittaessa muuttaa toimintaa. Jos siis kuljettaja saa joltakin asiakkaalta palautetta jakoreitillään, hän tulisi kertoa tämä palaute eteenpäin, jotta palautteeseen reagoiminen ja mahdollinen kehittämisen tarve saadaan oikeiden henkilöiden tietoon.

Yleisesti ajatellaan, että jos palautetta ei saada, kaikki menee hyvin, ja vain huonosti menneistä asioista kuullaan. Olisi kuitenkin tärkeää kerätä palautetta järjestelmällisesti aika ajoin, joko kaikilta asiakkailta tai pistokokeina. Esille saattaa nousta seikkoja, joissa on onnistuttu erityisen hyvin, mutta toisaalta sellaisia asioita, joita voitaisiin kehittää, vaikka suuria puutteita ja ongelmia ei olisikaan. Kysely voidaan toteuttaa kirjallisena tai suullisena, ja se voidaan kysyä sekä panimoilta että panimoiden asiakkaita.

Kyselytutkimuksella on helppo tutkia yleisiä kokemuksia asiakaspalvelusta ja tyytyväisyydestä. Kyselyssä selviäisi se, miten kuljettajat palvelevat asiakkaita, vastaavatko kuljetuksen odotuksia, onko kehitysideoita, mikä on mennyt hyvin ja niin edelleen.

Muun muassa kuljetusvaurioita, ajankäyttöä, polttoaineenkulutusta ja muita sellaisia asioita on helppo mitata määrällisesti. Virheiden tai muiden laatuun vaikuttavien tekijöiden syitä voidaan tutkia ja analysoida ja näiden asioiden kehittäminen on usein aika helppoa. Seuraavassa esitän yhden tavan kuljetusrikkojen määrän seuraamiseen.

Kuljetusrikkojen määrä on erittäin konkreettinen ja helposti mitattava asia, joka vaikuttaa asiakastytyväisyyteen. Rikot voivat johtua monesta eri syystä ja rikkojen arvo voi vaihdella

hyvinkin paljon. Jos rikkojen määrää tarkkailtaisiin ja syytä analysoidaisiin, voitaisiin mahdollisesti löytää parannuskeinoja jotka vaikuttaisivat välittömästi rikkomäärän pienenemiseen ja sitä kautta asiakastyytyväisyyteen, kannattavuuteen ja toimitusten luotettavuuteen.

Kuljetusrikkoja voisi seurata esimerkiksi yksinkertaisessa taulukossa. Taulukon täyttäminen olisi joko kuljettajan vastuulla tai sen voisi täyttää joku kuljetuksista vastaava henkilö. Taulukkoon täytettäisiin päivämäärän ja kuljettajan lisäksi myös se panimo, jonka tuotteet ovat rikkoutuneet sekä asiakas. Tärkein tieto taulukossa on kuitenkin se, mitä on rikkoutunut ja miksi.

PVM	Auto & kuljettaja	Panimo	Asiakas	Mitä rikkoutui ja miksi?

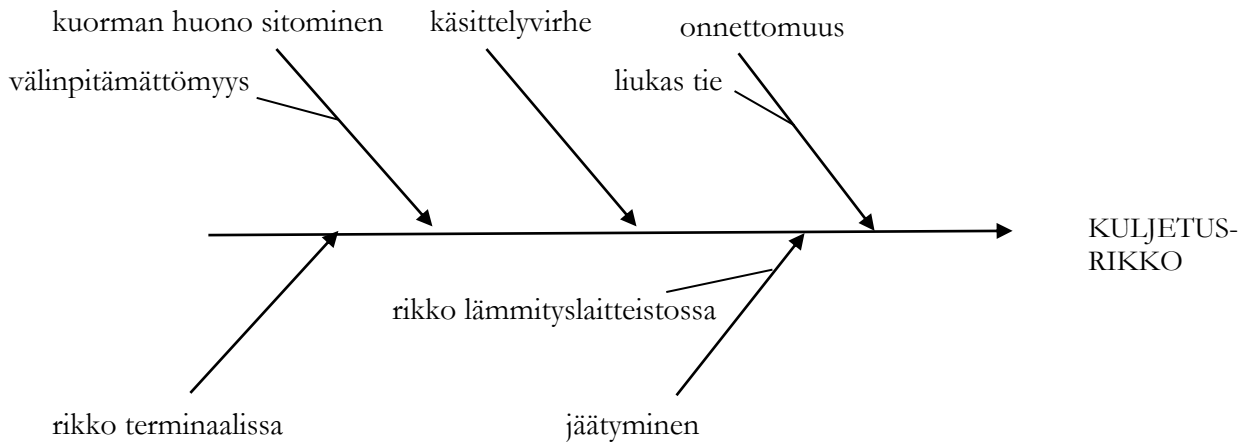
Taulukko 1. Ehdotelma kuljetusrikkojen seuraamiseksi

Taulukon täyttämässä olisi syytä ottaa huomioon myös rikkoutuneen tuotteen arvo. Kuljettajalla on harvemmin tietoa tarkasta arvosta, mutta tiedon tulisi löytyä kuitenkin joltakin talous- tai kuljetusasioista vastaavalta henkilöltä. Yrityksen johdon pitäisi olla kiinnostunut erityisesti juuri siitä, miksi rikko on tapahtunut ja mikä on rikon taloudellinen vaikutus. Yrityksen johdon tehtävänä on miettiä, olisiko rikon syntymiseen voinut jollakin tapaa vaikuttaa ja ennen kaikkea sitä, kuinka vastaavat rikot voidaan välttää jatkossa. Keinoja rikkojen välttämiseen ovat esimerkiksi muutokset toimintatavoissa, kuljettajien ohjeistaminen ja joissakin tapauksissa myös muutokset kalustossa tai niiden varustelussa. Virhe voi johtua myös kuljettajan välinpitämättömyydestä, ja siihen täytyy tapauskohtaisesti keksiä jokin ratkaisu.

Kuljetusrikon syyn pitäisi olla periaatteessa jo tiedossa, mikäli taulukkoa on täytetty oikein. Syytä rikkoihin voisi kuitenkin etsiä ja analysoida esimerkiksi luvussa 3.2 esitellyn kalanruoto-kaavion avulla.

Kuljetusrikko tai muu tapahtunut virhe, vaikka myöhästyminen, sijoitetaan ruodon päähän. Se on rikkaruoho, jonka juuret täytyy löytää ja kitkeä pois mahdollisimman tarkasti, jotta ongelmakin lopulta poistuu. Rikon syytä miettiessä voidaan kirjata ylös kaikki mahdolliset ja mahdottomatkin syyt rikon aiheuttajaksi, ja vasta sen jälkeen pohtia, mikä aiheuttaja todella

on. Usein rikkoon tai myöhästymiseen voi vaikuttaa useampikin tekijä, ja aivoriihitekniikkaa käyttämällä voidaan löytää jopa joitakin yllättäviä tekijöitä, jotka sattumien summana aiheuttavat laatuvirheitä. Kun syitä ja niin sanottuja pääotsikoita ruotoihin on keksitty, niiden alle voidaan edelleen keksiä tarkempia syitä tapahtuneelle. Näiden avulla juurisyyt useimmiten löytyvät, ja niiden kohtien kehittäminen voidaan aloittaa.



Kuvio 12. Kalanruotokaavio apuna kuljetusrikkojen syiden selvittämisessä

7 POHDINTA

Opinnäytteessä oli tarkoituksena ja tavoitteena selvittää Kuljetusliike Reino Luttinen Oy:lle, mitä yrityksen tulee tehdä jotta se voisi rakentaa toimivan laadunhallintajärjestelmän. Lisäksi tarkoituksena oli luoda toimintaohje yhteisjakeluprosessiin. Teoriaosuus koostui laadun määritelmästä, laadunhallinnan perusteista, ISO 9000 – laatustandardin vaatimuksista sekä siitä, kuinka nämä asiat ovat liitettävissä kuljetusalaaan. Toiminnallinen osuus rakentui toimintaohjeen luomisprosessin ympärille, asiakastyytyväisyyden pohdintaan kuljetusyrityksessä sekä esimerkkeihin laadun mittaamisesta.

Laadun merkitys yritysten kilpailutekijänä on nykypäivänä hyvin suuri kaikilla aloilla ja sen merkitys kasvaa jatkuvasti. Kun kuljetusyritykset kilpailevat suurten, mahdollisesti kansainvälistenkin yritysten kuljetuksista, toimiva, dokumentoitu laadunhallintajärjestelmä edistää kilpailussa pärjäämistä. Näillä suurilla yrityksillä, tulevilla asiakkailta on todennäköisesti itsellään jo käytössä tietty laatu- ja ympäristöpolitiikka sekä niiden hallintajärjestelmät, joten ne odottavat yhteistyökumppaneiltaan samoja periaatteita.

Yrityksessä täytyy muistaa, että laadunhallintaa ei tehdä pelkästään asiakkaita tai muita sidosryhmiä varten, eikä siksi että ”sertifioitu laadunhallintajärjestelmä” näyttää hyvältä lehtimainoksessa. Laadunhallinta kasvattaa pitkällä aikavälillä yrityksen tehokkuutta, auttaa saavuttamaan tavoitteita ja lopulta kasvattaa sekä kannattavuutta että tuottavuutta. Markkina-aseman säilyminen ja laajentuminen on sekin hyvän laatutyön tuloksia.

Laadunhallintajärjestelmän rakentaminen on suhteellisen laaja prosessi, vaikka siitä tehtäisiin mahdollisimman suppea. Jo pelkkien toimintaohjeiden dokumentoiminen yrityksessä, jossa on monia eri ydinprosesseja, vaatii runsaasti aikaa ja henkilöstöresursseja. Mahdoton tehtävä se ei kuitenkaan ole. Opinnäytetyöprosessin aikana selvitettiin se, mitä laadunhallintastandardit vaativat sekä saatiin aikaiseksi toimintaohje yhteen ydinprosessiin. Tästä yrityksen on helppo jatkaa muiden ohjeistusten tekemistä ja laatukäsikirjan koostamista. Toimintaohjeita voidaan ottaa käyttöön sitä mukaa kun ne valmistuvat ja näin laadunhallintajärjestelmä alkaa pikkuhiljaa rakentua. Laadunhallintajärjestelmää ei pitäisikään ottaa käyttöön liian nopeasti, sillä silloin ei todennäköisesti päädytä hyviin lopputuloksiin. Lisäksi äkilliset muutokset kasvattavat kustannuksia nopeasti ja voivat vaikuttaa negatiivisesti henkilöstön kiinnostukseen.

Opinnäytetyössä löydettiin ja kiteytettiin laadunhallinnan perusteet kattavasti keskisuuren yrityksen tarpeisiin. Teoriaosuuteenkin pyrittiin tuomaan esimerkkejä kuljetusalalta, jotta asioiden ymmärtäminen ja soveltaminen omaan tilanteeseen olisi mahdollisimman helppoa. Teoriaosuutta yritettiin tuoda esille myös toiminnallisen osuuden esittelyssä, jotta asioiden yhteys näkyisi.

Laatukäsikirjan koostamista varten yrityksessä täytyy pohtia visioita ja strategioita, jotka kirjataan selkeästi ylös. Nämä asiat kertovat sen, mitä kohti laadunhallintajärjestelmän käyttöön- otolla pyritään. Visioit, tavoitteet ja strategia ovat myös asioita, joita vasten prosessien laadun mittauksesta saatuja tuloksia verrataan. Ilman vertauskohtia prosesseja on vaikea kehittää.

Henkilöstön kanssa viestiminen laatuasioista voi tuottaa hankaluuksia laajan maantieteellisen sijoittumisen vuoksi, mutta jollakin tapaa asia tulee esittää myös työntekijöille. Pelkkien toimintaohjeiden toimittaminen kuljettajille aiheuttaa todennäköisesti hämmennystä ja turhautumista. Henkilöstölle tulisi selittää, mistä toimintaohjeissa on kysymys. Myös yrityksen vision ja strategian tulee olla henkilöstön tiedossa. Alku voi olla vaikeaa, ja todennäköisesti onkin, mutta ajan kuluessa laadukkaasta toiminnasta ja laadunhallinnasta tulee osa normaalia työpäivää.

Halutessaan yritys voi pyytää apua laadunhallintajärjestelmän rakentamiseen joltakin asiaan perehtyneeltä konsultilta, mutta toimintaohjeiden ja laatukäsikirjan tekeminen onnistunee melko pitkälle omin voimin. Mikäli yritys tähtää sertifiointiin, asiantuntijoiden käyttäminen jossakin vaiheessa on mahdollisesti tarpeellista.

Tämän opinnäytetyön teoriaosuutta voidaan hyödyntää kaikissa yrityksissä, joissa laadunhallintajärjestelmän käyttöönottoa harkitaan. Toiminnallisessa osuudessa käsitellään kuljetusyrityksen ydinprosessia, mutta soveltuvien osien esimerkkiä voidaan mahdollisesti hyödyntää myös muilla aloilla.

LÄHTEET

Cimteam Oy 2014. ISO 9001:2015 uudistus - uusia vaatimuksia ja mahdollisuuksia
<http://www.cimteam.fi/uutinen.php?id=66> (Luettu 14.11.2014).

Hokkanen, S., Strömberg, O. 2006. Laatuun johtaminen. PainoPorras Oy.

ISO 9001 pk-yrityksille. Kuinka toimia. Ohjeita tekniseltä komitealta ISO/TC 176. 2010.
Suomen Standardisoimisliitto SFS ry.

Karjalainen T. & Karjalainen E. 2002. Six Sigma. Uuden sukupolven johtamis- ja laatumen-
telmä. Quality Knowhow Karjalainen Oy.

Kontio, A. 2004. PK-yrityksen itsearviointi. Edita.

Kuljetusala.com 2014. Tavarankuljetus. <http://www.kuljetusala.com/tavarankuljetus> (Luettu
14.2.2014).

Laatuakatemia 2010 a. Laatu työkaluja. <http://www.kotiposti.net/tuurala/PDCA.htm> (Luet-
tu 27.11.2014).

Laatuakatemia 2010 b. Laatu kustannukset.
<http://www.kotiposti.net/tuurala/LaatuKustannukset.htm> (Luettu 19.11.2014).

Lecklin, O. 2002. Laatu yrityksen menestystekijänä. Gummerus Kirjapaino Oy.

Lillrank, P. 1998. Laatuajattelu. Otava.

Palvelevan yrityksen laatu työkirja. 2001. Finnvera Oyj.

Quality Knowhow Karjalainen Oy. 2007. Yhdistä ideointityökaluilla luovan ajattelun eri
ulottuvuudet. Saatavilla [http://www.qk-karjalainen.fi/fi/artikkelit/yhdistae-
ideointityoekaluilla-luovan-ajattelun-eri-ulottuvuudet/](http://www.qk-karjalainen.fi/fi/artikkelit/yhdistae-ideointityoekaluilla-luovan-ajattelun-eri-ulottuvuudet/) (Luettu 27.11.2014)

SFS-EN-ISO 9001:2008 –standardi. Laadunhallintajärjestelmät. Vaatimukset. SFS.

Suomen Kuljetus ja Logistiikka SKAL ry 2014 a. Tietoa kuljetusalasta.
http://www.skal.fi/tietoa_meista/tietoa_kuljetusalasta (Luettu 5.3.2014).

Suomen Kuljetus ja Logistiikka SKAL ry 2014 b. Jäsensivusto, Kuljettaminen.

<http://www.skal.fi/jasensivusto/kuljettaminen> (Luettu 6.3.2014).

Suomen Kuljetusopas 2014. Liikenne kansantaloudessa.

http://www.kuljetusopas.com/yleistietoa/liikenne_kansantaloudessa/ (Luettu 18.11.2014).

Suomen standardisoimisliitto SFS ry 2014 a. Mitä Standardisointi on?

http://www.sfs.fi/standardien_laadinta/mita_standardisointi_on (Luettu 5.3.2014).

Suomen standardisoimisliitto SFS ry 2014 b. Mikä SFS on? http://www.sfs.fi/sfs_ry (Luettu 5.3.2014).

Suomen standardisoimisliitto SFS ry 2014 c. Laadunhallintaesite. Saatavilla:

<http://sales.sfs.fi/documents/laadunhallintaesite.pdf> (Luettu 14.11.2014).

Suomen standardisoimisliitto SFS ry 2014 d. ISO 9000 laadunhallinta.

http://www.sfs.fi/julkaisut_ja_palvelut/tuotteet_valokeilassa/iso_9000_laadunhallinta (Luettu 14.11.2014).

von Bagh, A., Günther C. & Salmenkari R. 2000. 2000-luvun logistiikan johtaminen. Suomen logistiikkayhdistys ry