



# **LAATUTOIMINNAN KÄYNNISTÄ- MINEN LIIKE- JA MAINOSLAHJA- YRITYKSESSÄ**

Anu Hietala

Opinnäytetyö  
Kesäkuu 2015  
Yrittäjyyden ja liiketoiminta-  
osaamisen koulutusohjelma  
Ylempi AMK-tutkinto

## TIIVISTELMÄ

Tampereen ammattikorkeakoulu  
Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelma  
Ylempi AMK-tutkinto

ANU HIETALA: Laatutoiminnan käynnistäminen liike- ja mainoslahjayrityksessä

Opinnäytetyö 79 sivua, joista liitteitä 10 sivua  
Kesäkuu 2015

---

Laadun merkitys yrityksen menestymiselle on tiedetty jo kauan. Aiheeseen liittyviä tekniikoita ja työkaluja on vuosien saatossa kehitelty lukuisia ja saatavilla on ohjeita, koulutusta ja konsultointia erilaisiin tarpeisiin. Aina yritys ei kuitenkaan tiedä mistä pitäisi aloittaa ja mikä olisi juuri se oikea laadun kehittämisen malli tai lähestymistapa.

Opinnäytetyön tavoitteena oli auttaa erästä liike- ja mainoslahja-alalla toimivaa yritystä aloittamaan systemaattinen laadun kehittäminen. Tarkoituksena oli tuoda ajantasaista laatuun liittyvää tietoa yrityksen käyttöön ja viedä ensimmäinen laadunkehittämisprojekti läpi yhdessä yrityksen johdon ja henkilöstön kanssa. Työn lähestymistapa oli toimintatutkimus.

Työssä tutustuttiin erilaisiin laadun kehittämisen malleihin ja tällä hetkellä vallitseviin laadun periaatteisiin. Itse kehittämistyö yrityksessä aloitettiin lähtötilanneselvityksellä, jossa pyrittiin haastatteluiden ja havaintojen perusteella saamaan käsitys yrityksen toiminnasta ja sen haasteista ja ongelmista. Tämän jälkeen organisoitiin ja vietin läpi ensimmäinen laatuprojekti, josta samalla kerättiin tietoa, havaintoja ja kokemuksia opinnäytetyötä varten.

Työn tulokset ovat kaksijakoiset: yrityksessä toteutetun kehittämistyön tuloksena tehtiin konkreettisia laadun parantamiseen tähtääviä toimenpiteitä, kuten esimerkiksi suunnitellut asiakaspalautejärjestelmälle ja reklamaatioprosessille. Opinnäytetyön tuloksena taas syntyi kymmenen kohdan ohjeistus onnistuneeseen kehittämiskohtien läpivientiin. Opinnäytetyön tuloksissa keskeisessä roolissa ovat tavoitteen asettaminen, johdon sitoutuminen ja projektin organisointi. Nämä kolme asiaa aiheuttivat suurimmat haasteet kehittämiskohtien läpivientiä varten.

Yrityksessä toteutettu ensimmäinen laatuprojekti ei onnistunut kovin hyvin ja saavutukset jäivät odotettua vähäisemmiksi. Tämä seikka tekee opinnäytetyöstä merkityksellisemmän yritykselle, koska kehittämiskohtien läpivientiä varten on koottu ohjeistus auttaa välttämään samat virheet tulevaisuudessa. Yrityksellä on vielä paljon tekemistä laatutoiminnan kehittämisessä, mutta työ on nyt aloitettu ja tästä on hyvä jatkaa seuraaviin kehittämiskohtiin. Työn merkittävin saavutus oli se, että lisättiin johdon ja henkilöstön ymmärrystä laadun ja sen kehittämisen tärkeydestä.

---

Asiasanat: laatu, toiminnan kehittäminen, jatkuva parantaminen

## **ABSTRACT**

Tampereen ammattikorkeakoulu  
Tampere University of Applied Sciences  
Master's Degree Programme in Entrepreneurship and Business Competence

ANU HIETALA: Initiating Quality Improvement Actions in a Promotional Merchandise Company

Master's thesis 79 pages, appendices 10 pages  
June 2015

---

The importance of quality to successful business has been known for a long time. Different techniques and tools have been developed and instructions, consultation and education are available for various quality-related needs. Yet, some organizations are still struggling to make the first move towards measured quality improvement.

The goal of this thesis was to help a company that works in a promotional merchandise industry to start systematic quality improvement actions. The purpose was to bring up-to-date knowledge about quality matters for the company and follow through the first quality improvement project together with management and personnel.

The approach used was action research. As for the theoretical point of view, several quality models and principles were explored. In the next phase the present state of the organization was studied by interviewing and observing in order to get a clear viewpoint of the challenges and problems in the company. Thereafter the project was organized and implemented. During the project information, experiences and notes were collected for the research.

The outcome of this thesis was twofold: first, the measures concerning the quality improvement project such as plans for a customer feedback system and the complaint process were taken. Secondly, the research based on the improvement project resulted in the guidance on a successful improvement project which was created for the benefit of the future projects. The salient guidelines concerned setting the goal, organizing the project and the commitment of the management.

The first improvement project in the organization was challenging and the quality improvement actions were not as significant as expected in the beginning. However, the research part and its guidelines provide valuable information which the company can utilize in the future. The company still has a lot of work to do in a field of quality development, but the process has been started and hopefully it will continue. The most significant achievement in the project was the shared understanding of the importance of quality and improvement between the management and the personnel.

---

Key words: quality, development, continuous improvement

## SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	6
1.1	Yrityksen taustaa.....	6
1.2	Työn tavoite ja tarkoitus .....	7
1.3	Raportin rakenne .....	7
1.4	Lähestymistapa ja menetelmät .....	9
2	LAATUTOIMINTA.....	15
2.1	Mitä laatutoiminta on? .....	15
2.2	Laatutoiminnan ajurit.....	17
2.3	Laadun määrittely .....	19
2.4	Laadun merkitys .....	20
2.5	Laatuteoriat .....	21
2.5.1	Laadun historia lyhyesti .....	21
2.5.2	Laadun kehittämisen malleja.....	23
3	LAADUN KEHITTÄMISEN PERUSPILARIT.....	26
3.1	Asiakassuuntautuneisuus .....	27
3.2	Johtajuus ja päämäärätietoisuus.....	30
3.3	Sitoutunut ja osallistuva henkilöstö .....	33
3.4	Prosesseihin ja tosiasioihin perustuva päätöksenteko.....	35
3.5	Systeemiajattelu .....	37
3.6	Jatkuva parantaminen .....	38
3.7	Kumppanuuksien kehittäminen .....	39
3.8	Tuloshakuisuus ja onnistumisen mittaaminen .....	40
4	LAATUTOIMINNAN KÄYNNISTÄMISPROJEKTI .....	42
4.1	Käynnistämistoimenpiteet .....	42
4.1.1	Tarpeen havaitseminen.....	42
4.1.2	Tilannekartoitus.....	42
4.1.3	Organisointi.....	46
4.1.4	Tavoitteen asettaminen ja siitä viestiminen .....	47
4.1.5	Riskien kartoitus .....	48
4.2	Projektin eteneminen .....	50
4.2.1	Aloitustilaisuus.....	50
4.2.2	Ensimmäinen työryhmätapaaminen .....	50
4.2.3	Työpajat koko henkilöstölle.....	51
4.2.4	Toinen työryhmän tapaaminen.....	52
4.2.5	Projektin päätös .....	52
4.3	Yhteenvedo, saavutukset ja jatkokehittämismahdollisuudet .....	52

5	TULOKSET .....	56
5.1	Ohjeita kehittämistoimintaa aloittelevalla yritykselle .....	56
5.2	Yhteenveto .....	62
6	POHDINTA.....	64
7	LÄHTEET .....	67
8	LIITTEET .....	70
	Liite 1. Haastattelukysymykset .....	70
	Liite 2. Kutsu aloitustilaisuuteen.....	71
	Liite 3. Aineisto koko henkilökunnan työpajoihin.....	72
	Liite 4: Työtyytyväisyyskysely .....	76

## 1 JOHDANTO

Monissa yrityksissä vallitsee tilanne, jossa kaikilla on koko ajan kova kiire ja töitä tuntuu olevan enemmän kuin työajan puitteissa ehtii tehdä. Silti tilinpäätöksessä paljastuu karu totuus, kun viivan alle piirtyy miinus-merkkinen luku. Selvää on, että yrityksen toiminnassa on oltava jotain vikaa. Vallitsevan yleisen taloudellisen tilanteen takia voi olla, että henkilöstöä on jouduttu vähentämään, tai ainakaan lisää ei uskalleta palkata. Ammattiliitto Pro:n teettämän tutkimuksen mukaan työtä tehdään liian vähäisillä henkilöresursseilla (Työmarkkinatutkimus 2014), mutta tämä on vain osa suurempaa ongelmaa. Tutkimuksessa kävi lisäksi ilmi, että monissa yrityksissä työtehtävät ja vastuut on heikosti organisoitu. Työn heikko organisointi johtaa sähläämiseen, joka tekee työn kehittamisestä vaikeaa. Suurin osa tutkimukseen vastanneista oli myös sitä mieltä, että organisaatiolla ei ole hyviä mittareita tai keinoja arvioida todellista työsuoritusta. (Työmarkkinatutkimus 2014.) Kuten Jouko Hannuskin (1997, 15) on jo 90-luvulla todennut, ei yrityksen suoriutuskykyä pitäisi enää arvioida pelkästään omistajien mittareilla, vaan niiden rinnalle tulisi kehittää asiakkaiden ja henkilökunnan tyytyväisyyttä kuvaavat mittarit. Käytännössä kaikki kehittämistoimet, mitä yrityksissä tällä hetkellä tehdään, tähtäävät kustannusten pienentämiseen ja/tai myynnin ja voittojen lisäämiseen. Usein kustannuksia pienennetään juuri työvoimakustannuksia vähentämällä ja tällöin ei aina oteta riittävästi huomioon kilpailukyvyn muita ulottuvuuksia, kuten laadukkaat tuotteet ja palvelut, lyhyet toimitusajat, toiminnan joustavuus ja tuotekehittelyn nopeus. (Sarala & Sarala, 2001, 27.) Viimekädessä kaikki yrityksen toiminta heijastuu asiakkaaseen tavalla tai toisella. Voidaan siis todeta, että on kaikkien etu, jos tuotteiden ja toiminnan laatu on kunnossa ja pystytään keskittymään siihen yrityksen toiminnan kannalta tärkeimpään asiaan, eli asiakkaaseen (Lecklin 2006, 25).

### 1.1 Yrityksen taustaa

Varsinaisena kehittämistyön kohteena on eräs liike- ja mainoslahjapalveluita tuottava yritys. Yritys on toiminut Tampereella lähes 20 vuotta ja sittemmin yrityskauppojen myötä laajentanut toimintaansa parille muulle paikkakunnalle Suomessa. Yrityksessä työskentelee noin 28 henkilöä. Yrityksessä on viime vuosina tapahtunut jatkuvaa rakenteellista muutosta. Toimintoja on yhdistelty yrityksen sisällä ja muutettu toimipaikkojen välillä.

Yrityksen toimipaikat sijaitsevat kolmella eri paikkakunnalla ja kaikissa vallitsee omanlaisensa yrityskulttuuri. Henkilökunnan vaihtuvuus on ollut viimeaikoina suurta ja yleisen taloustilanteen takia on uusien henkilöiden palkkaamista pyritty välttämään. Tämä taas on johtanut monien työtehtävien uudelleen järjestelyihin. Monet edellä mainitut Ammattiliitto Pro:n julkistaman tutkimuksen tulokset koskettavat myös kehittämistyön kohteena olevaa yritystä. Yrityksessä laatu ymmärretään lähinnä toimitettavien tuotteiden laaduna, joten laadun merkitystä ei ole oikein sisäistetty. Yrityksessä ei projektin aloitushetkellä esimerkiksi kerätä asiakaspalautetta systemaattisesti tai hyödynnetä reklamaatioista saatavaa tietoa toiminnan kehittämisessä. Yrityksen kehittäminen tapahtuu täysin johdon toimesta, eikä henkilöstöä osallistavaa kehittämistoimintaa juurikaan ole.

## **1.2 Työn tavoite ja tarkoitus**

Työn tavoitteena on auttaa yritystä aloittamaan systemaattinen laadun ja toiminnan kehittäminen. Tarkoituksena on lisätä ymmärrystä laatutyöstä ja laadun kehittämiseen vaikuttavista asioista, sekä luoda edellytyksiä laadun jatkuvalle parantamiselle. Käytännössä tämä tapahtui niin, että yrityksessä toteutettiin ensimmäinen laatuprojekti opinnäytetyön tiimoilta.

Opinnäytetyön tavoitteena ei ole laatia yritykselle laadunhallintajärjestelmää tai laatukäsikirjaa, vaan ikään kuin johdattaa yritys laadun kehittämisen tielle.

## **1.3 Raportin rakenne**

Ensimmäisessä luvussa esitellään yritys, jolle kehittämisprojekti on tehty sekä kerrotaan työn tavoite ja tarkoitus. Lisäksi perustellaan työn toimintatutkimuksellinen lähestymistapa ja kuvaillaan työssä käytetyt menetelmät.

Toisessa luvussa määritellään mitä laatu ja laatutoiminta oikeastaan on ja mikä merkitys laadulla yleisesti ottaen on liiketoiminnassa. Kappaleessa käydään myös lyhyesti läpi laadunhallinnan kehitysvaiheita ja kuvataan tunnettuja laadun kehittämismalleja.

Kolmannessa luvussa esitellään laadun peruspilarit, jotka on laadittu ISO9000 – standardin ja Laatupalkintokriteerien pohjalta. Laadun peruspilareiksi on määritelty asiakaskeisyys, johtajuus ja päämäärätietoisuus, sitoutunut ja osallistuva henkilöstö, prosesseihin

ja tosiasioihin perustuva päätöksenteko, systeemiajattelu, jatkuva parantaminen, kumpu-panuuksien kehittäminen sekä tuloshakuisuus ja onnistumisen mittaaminen.

Neljännessä luvussa kuvataan yrityksessä tehty laatutoiminnan käynnistämiprojekti. Kuvauksessa käydään läpi mm. käynnistämistoimenpiteet, eli tilannekartoituksen tekeminen, projektin organisointi, tavoitteen asettaminen ja riskianalyysi. Lisäksi kuvataan projektin etenemisvaiheita, kuten työryhmätapaamisia ja työpajatyöskentelyä. Lopuksi mietitään mitä projektilla saavutettiin ja mitä asioita yrityksen kannattaa jatkossa kehittää.

Kehittämiprojektista opittiin paljon sekä onnistumisista että epäonnistumisista. Kokemusten ja teorian pohjalta on laadittu ohjeistus laatuprojektin toteuttamiseen. Tämä ohjeistus on esitelty viidennessä, tulokset -luvussa. Jatkossa ohjeistusta voi hyödyntää sekä kyseinen yritys seuraavissa laatuprojekteissa, tai mikä tahansa muu yritys, joka aloittelee laatutoimintaansa.

Kuudennessa luvussa on kirjoittajan omaa pohdintaa koskien laatutoimintaa ja tätä kehittämiprojektia.

Alla oleva kuvio kuvaa opinnäytetyöraportin rakennetta.



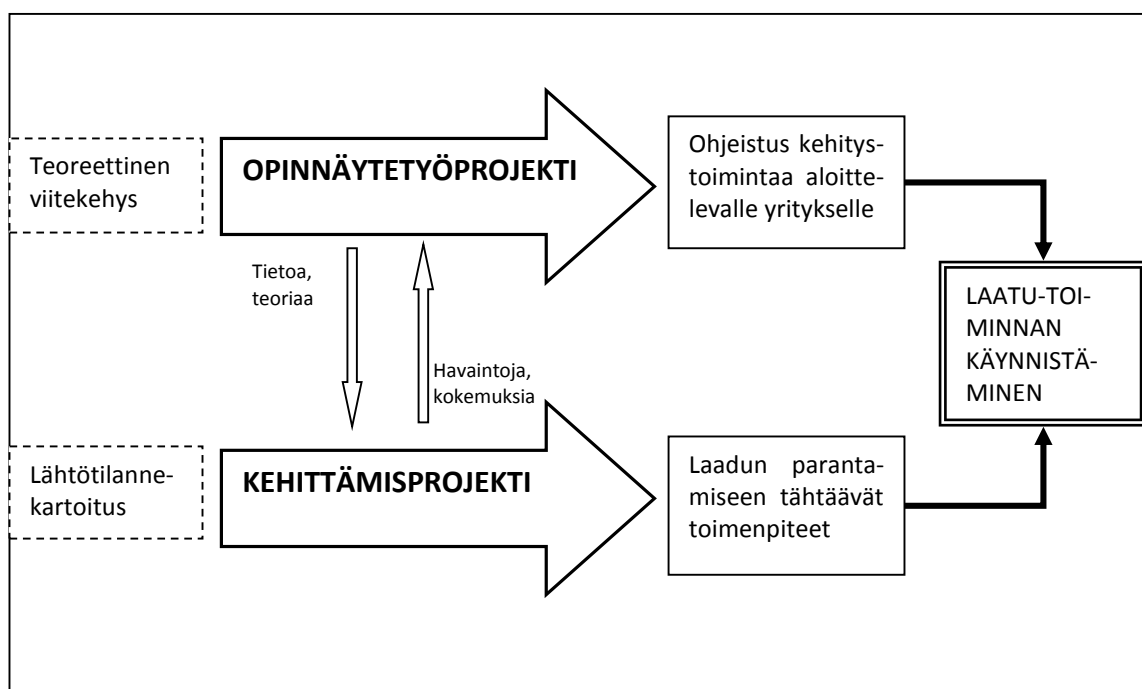
Kuvio 1. Opinnäytetyöraportin rakenne.



## 1.4 Lähestymistapa ja menetelmät

Opinnäytetyön peruslähestymistapa on toimintatutkimus. Lähestymistapa olisi voinut olla myös tapaustutkimus, jossa olisi tuotettu syvällistä tietoa esimerkiksi laatu toiminnan käynnistämisen onnistumiseen vaikuttavista tekijöistä. Toimintatutkimukseen kuitenkin päädyttiin, koska henkilöstön ja johdon osallistumista pidettiin ensiarvoisen tärkeänä laatu toiminnan käynnistymisen kannalta. Haluttiin siis saada todellista muutosta aikaan organisaatiossa. Kuten Vilkan (2006, 46) kirjassa todetaan, on toimintatutkimuksen tavoitteena ”synnyttää liikettä ja kiihdyttää sitä”, joten valittu lähestymistapa sopii tutkimukseen hyvin. Toimintatutkimuksen tavoitteena on löytää ratkaisuja käytännön ongelmiin ja samalla luoda uutta tietoa ja ymmärrystä aiheesta. Lähtökohtana on, että kehitystarpeiden tiedostaminen, kehittämisen suunnittelu ja toteuttaminen sekä ydinongelmien tunnistaminen ja ratkaisu tapahtuvat tiiviissä yhteistyössä kohdeyhteisön jäsenten kanssa. (Vilka 2006, 47.) Toimintatutkimuksesta puhutaankin yleensä osallistavana kehittämisellä, sillä sekä tutkijalla, että tutkittavilla on siinä aktiivinen rooli. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 58).

Tämä työ koostuu kahdesta osasta: opinnäytetyöprojektista ja yrityksessä tehtävästä kehittämisprojektista. Toinen on ikään kuin tutkimuksellinen osa ja toinen toiminnallinen osa. Kuviossa 2 on kuvattu näiden kahden projektin suhdetta toisiinsa.



Kuvio 2. Toimintatutkimus koostuu kahdesta projektista, jotka kytkeytyvät toisiinsa.

Opinnäytetyö tarvitsee aina jonkin teoreettisen viitekehyksen, joka luo pohjaa tutkimukselle ja tarjoaa sille näkökulmia (KvaliMOTV 2015). Tässä työssä oli ajatuksena tuoda aiheeseen liittyvä teoreettinen ymmärrys kehittämisprojektin käyttöön, jotta kehittämisestä saataisiin enemmän irti ja toimenpiteet olisivat ajanmukaisia. Kehittämisprojekti taas tuotti empiiristä tietoa opinnäytetyöprojektille mm. havaintojen ja kokemusten kautta. Toisin sanoen kehittämisprojektissa prosessoitiin opinnäytetyön teoriatieto tuomalla sitä käytäntöön. Opinnäytetyössä taas prosessoitiin kehittämisprojektista saatu empiirinen tieto, muuttamalla sitä teoreettiseen muotoon, jota voidaan hyödyntää tulevaisuudessa. Opinnäytetyön tuloksena syntyi ohjeistus kehitystoimintaa aloittelevalle yritykselle, kun taas kehittämisprojektin tuloksena laadittiin lista laadun parantamiseen tähtäävistä konkreettisista toimenpiteistä. Yhdessä nämä kaksi projektia tuottivat syvällistä ymmärrystä laatutoiminnan käynnistämisestä, jossa on huomioitu sekä laatuun liittyvät näkökulmat, että yleisesti kehittämistoimintaan vaikuttavat tekijät.

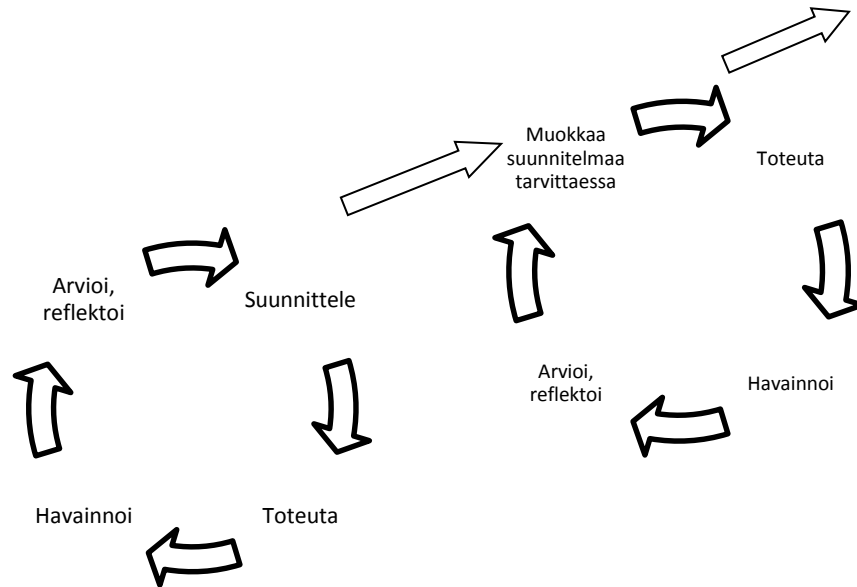
Kehittämisen kohteena olevan organisaation näkökulmasta lähestymistavan hyvä puoli on yhdessä kehittäminen. Niin sanotulla aktivoivalla osallistumisella kohdeyhteisön jäsenet pyritään saamaan mukaan oman toimintansa kehittämiseen (Vilka 2006, 47). Lisäksi yhdessä kehitetty ratkaisu on helpompi hyväksyä kuin ulkopuolisen esittämä, joten muutoksen johtaminen helpottuu. Organisaation jäsenet myös tuntevat oman organisaationsa toiminnan kaikista parhaiten ja tätä tietoa kannattaa ehdottomasti hyödyntää kehittämisessä. (Ojasalo ym. 2014, 59.) Toimintatutkimuksellinen lähestymistapa mahdollistaa organisaatiokulttuurin kehittämisen ”sivutuotteena”. Toimintatutkimus on käytännönläheinen ja sillä on suora yhteys toimintaan ja tutkimuksen kohteisiin. Se myös keskittyy ”tässä ja nyt” – kokemuksiin eikä niinkään vatvo aikaisempia kokemuksia. (Metodix 2015.)

Tutkijan näkökulmasta toimintatutkimus on hyvin motivoiva lähestymistapa, koska sen tavoitteena on nykyisen tilanteen tutkimisen sijaan/lisäksi toiminnan muuttaminen (Ojasalo ym. 2014, 58). Etenkin, jos tutkija itse työskentelee kyseisessä organisaatiossa, on hänen mahdollista nähdä työnsä tulokset vielä pidemmänkin ajan jälkeen. Toimintatutkimuksessa tutkijan roolia voidaan kuvailla konsulttimaiseksi, koska hän auttaa yritystä tiedostamaan ja ratkaisemaan ongelmia. Lisäksi hän tuo kehittämisen pohjaksi tieteellistä

tietoa ja jäsentää työskentelyä. Kuvassa 2 ilmenee tutkijan kaksinainen rooli, joka on toimintatutkimuksessa hyvin tyypillistä: toisaalta tutkija tutkii ja havainnoi toimintaa, mutta toisaalta hän käyttää tietoja suoraan kehittämistyön hyväksi. (Metodix 2015.)

Toimintatutkimuksessa on myös omat haasteensa. Tavoiteltava muutos ei aina välttämättä tapahdu, tai muutos voi olla ihan erilainen kuin alun perin oli tarkoitus. Toisaalta, jos muutosta ei saada aikaan ja kehittämistyö epäonnistuu, voidaan kuitenkin saada selville syitä, jotka estivät muutoksen. Näin ollen organisaation toiminnasta saadaan tuotettua uutta tietoa, jota voidaan jatkossa hyödyntää. (Ojasalo ym. 2014, 59.) Muita haasteita ovat tilannesidonnaisuus, tavoitteiden määrittäminen, aikataulut ja kehittämisprojektin organisointi. Tilannesidonnaisuuden ongelma on siinä, että aikaisempia tutkimuksia voi olla vaikea hyödyntää, koska toista täysin samanlaista tilannetta ja organisaatiota tuskin on ollut olemassa. (Ojasalo ym. 2014.) Tuloksien yleistäminen voi myös olla vaikeaa, koska tutkimuksen kohde on rajoitettu (Metsämuuronen 2006, 105). Toimintatutkimuksen tavoitteiden ja metodien määrittäminen on kritisoitu epämääräiseksi, mikä voi johtaa siihen, että liian epäselvistä tavoitteista ja epämääräisillä metodeilla rakennetusta tutkimuksesta on vaikea vetää merkittäviä johtopäätöksiä (Metsämuuronen 2006, 105). Esimerkiksi diskurssi metodina on sellainen, että tutkijan rooli vaikuttaa hyvin paljon siihen, millainen aineistosta muotoutuu (Metsämuuronen 2006, 339). Kehittämisprojektin organisoinnissa haasteena on mm. oikeiden henkilöiden saaminen mukaan (Ojasalo ym. 2014, 59). Toimintatutkimus vie usein paljon aikaa, koska toimintatapojen muutos ei tapahdu hetkessä. Tämä asettaa oman haasteensa opinnäytetyölle, jonka pitäisi valmistua tietyssä aikataulussa ja jossa olisi hyvä esitellä kehittämistyön tuloksia. Todelliset tulokset kun voivat näkyä vasta pitkän ajan kuluttua. (Ojasalo ym. 2014, 61.)

Toimintatutkimuksen prosessin vaiheet ovat suunnittelu, toteuttaminen, havainnointi ja toiminnan arviointi. Eri vaiheet toistuvat syklisesti, eli prosessia voidaan kuvata ikään kuin spiraalina (kuvio 3). (Ojasalo ym. 2014, 61.) Jokaista vaihetta tulisi suhteuttaa toisiinsa systemaattisesti (Metsämuuronen 2006, 103).



**Kuvio 3 Toimintatutkimuksen spiraalimainen eteneminen. (Ojasalo ym. 2014, 61)**

Tässä työssä prosessi alkoi tutkimuksen aiheen määrittämisellä ja karkeiden tavoitteiden asettamisella. Sen jälkeen tutkija tutustui teoriaan kirjallisuuden ja muun lähdeaineiston avulla. Aineistoon tutustuminen aiheuttikin melkoisen tietotulvan ja hetken aikaa työn päämäärä ja tavoitteet olivat aika hakoteillä. Paluu todellisen ongelman pariin kirkasti taas tavoitteen ja teoria pystyttiin yhdistämään käytäntöön. Varsinainen kehittämistyö aloitettiin tilanteen tutkimisella ja analysoimisella ja siitä jatkettiin toimenpiteiden suunnittelemisella ja käytäntöön sovittamisella.

Toimintatutkimukselle tyypillisiä menetelmiä ovat yleensä laadullisia. Koska kyse on osallistavasta tutkimuksesta, olisi menetelmienkin hyvä olla osallistavia. Osallistavia menetelmiä ovat mm. haastattelut, ryhmätyöskentely, aivoriihiyöskentely ja havainnointi. Toimintatutkimuksen yleisin menetelmä on yhteiset keskustelut, eli diskurssit, joita kuvataan keskusteluiksi, joilla pyritään saavuttamaan yhteisymmärrys. Keskustelu jatkuu vaiheesta toiseen niin, että edellinen keskustelu luo pohjaa seuraavalle. (Ojasalo ym. 2014, 61-62.) Tutkijan tehtävänä on ikään kuin syöttää diskurssia tuomalla erilaisia väitteitä ja tietoja työryhmän tarkasteltavaksi. Lisäksi tutkijan tehtävänä on dokumentoida keskustelua ja sen pohjalta ilmeneviä näkemyksiä ja sovittuja toimenpiteitä. (Methodix, 2015.)

Tässäkin työssä diskurssilla on ollut merkittävä rooli. Kehittämistyötä tehtiin pääasiassa työryhmässä, jossa oli edustettuna kaikki organisaation toimipaikat ja toiminnot. Henkilöillä saattoi olla hyvinkin erilaisia näkemyksiä, mutta yhteiskeskustelu mahdollisti eri näkemysten huomioimisen ja ymmärtämisen. Keskustelujen pohjalta löydettiin useimpien jonkinlainen yhteisymmärrys asiasta. Tutkimuksessa on myös sovellettu yhteisöllisiä ideointimenetelmiä, kuten aivoriihimenetelmää. Menetelmää käytettiin mm. koko henkilöstölle suunnatuissa ideointityöpajoissa. Työpajoista on kerrottu enemmän luvussa 4.2.3.

Lähtötilanteen selvittämisessä käytettiin teemahaastattelumenetelmää. Haastattelu soveltuu hyvin tähän tarkoitukseen, koska sillä saadaan nopeasti kerättyä syvällistäkin tietoa (Ojasalo ym 2014, 106) ja yrityksen tilanteen selvittämiseksi asiaa on luonnollista kysyä ihmisiltä itseltään (KvaliMOTV 2015). Haastattelu toteutettiin puolistrukturoituna haastatteluna, jossa kysymykset oli laadittu ennakkoon, mutta niitä ei esitetty aina täysin samanlaisina, eikä samassa muodossa (Ojasalo ym. 2014, 108). Haastatteluteemat olivat siis samat kaikille, mutta kaikkien kanssa ei keskusteltu kaikista teemoista samassa laajuudessa (KvaliMOTV 2015). Kysymykset koskivat seuraavia teemoja: työtehtävät, asiakkaat (sisäiset ja ulkoiset), tiedonkulkua, laatua ja menestystekijöitä. Kysymyslista toimi lähinnä muistilistana haastattelijalle, että kaikki aihealueet tulee varmasti käytyä läpi. Haastattelun tunnelma pyrittiin pitämään rentona jutusteluna, mutta kuitenkin niin, että pysyttiin aiheessa. Koska haastattelujen tavoitteena oli saada mahdollisimman syvälinen kuva yrityksessä vallitsevasta tilanteesta, haastateltiin kaikki organisaation jäsenet. Pari haastattelua toteutettiin ryhmähaastatteluna, koska henkilöillä oli keskenään samanlaiset toimenkuvat ja oli perusteltua päätellä, että tällä tavoin saadaan vähintään yhtä hyvä käsitys tilanteesta kuin haastatteleamalla kukin erikseen. Haastatteluja suoritettiin yhteensä 18 kappaletta ja keskimäärin yhden haastattelun kesto oli 40 min.

Haastattelut äänitettiin ja myöhemmin ne litteroitiin. Litterointi tehtiin niin, että jokainen haastattelu purettiin samaan kysymysdokumenttiin, jota käytettiin haastattelun pohjana (Liite 1). Haastattelusta siis noukittiin olennaiset asiat ja kirjattiin dokumenttiin suoraan siihen kohtaan, jossa olivat asiaan liittyvät kysymykset/teemat. Lopputuloksena jokaisesta haastattelusta syntyi oma dokumenttinsa, jonka sisältö on ikään kuin syvälinen kuvaus henkilön toimenkuvasta, organisaation prosesseista joihin hän liittyy ja hänen kokemistaan haasteista ja ongelmista. Haastatteluiden yhteenvetona kirjoitettiin raportti, joka toimitettiin koko henkilöstölle. Raportti toimii yhtenä ratkaisuna kehittämisprojektin yh-

delle tavoitteelle ”lisätä ymmärrystä organisaation toiminnasta”. Raportissa on sanallisesti kuvattu yrityksen prosessit sekä lueteltu kuhunkin prosessiin liittyviä kehittämiskohteita. Kaikkiin ei tämän työn puitteissa pystytty puuttumaan, mutta ainakin toimintatutkimuksen ominaispiirre, joka on tuottaa uutta tietoa ja ymmärrystä toteutui tässä työssä. Haastatteluiden yhteenvedosta on laadittu taulukko, joka esitellään myöhemmin, luvussa 4.1.2, jossa kuvataan lähtötilannekartoitusta.

Lähtötilannekartoitusta haluttiin selvittää myös henkilöstön tyytyväisyyttä. Kysymykset eivät soveltuneet niiden henkilökohtaisuuden vuoksi teemahaastattelujen yhteyteen, joten tätä tarkoitusta varten tehtiin lomakehaastattelu, eli laadittiin sähköinen kysely. Kysely lähetettiin koko henkilökunnalle ja vastauksia saatiin 14 kappaletta (22:sta). Lomakehaastattelussa samat kysymykset esitetään samassa järjestyksessä kaikille ja vastaaja valitsee omasta mielestään parhaimman vastausvaihtoehdon (KvaliMOTV 2015).

Tietoa organisaation toiminnasta on saatu myös havainnoimalla ennen tutkimusta ja sen aikana. Varsinaiseksi tutkimusmenetelmäksi tätä ei voida kuitenkaan lukea, koska havainnointi on tapahtunut useamman vuoden aikana tutkijan työskennellessä organisaatiossa ja jo ennen tutkimuksen alkua. Havainnointi on siis ollut ns. epävirallista. Näillä havainnoilla on kuitenkin suuri merkitys tutkimuksen kannalta. Havainnointi liittyy olennaisesti toimintatutkimukseen, jota kutsutaan myös ”aktivoivaksi osallistuvaksi havainnoinniksi” (Vilka 2006, 46).

## 2 LAATUTOIMINTA

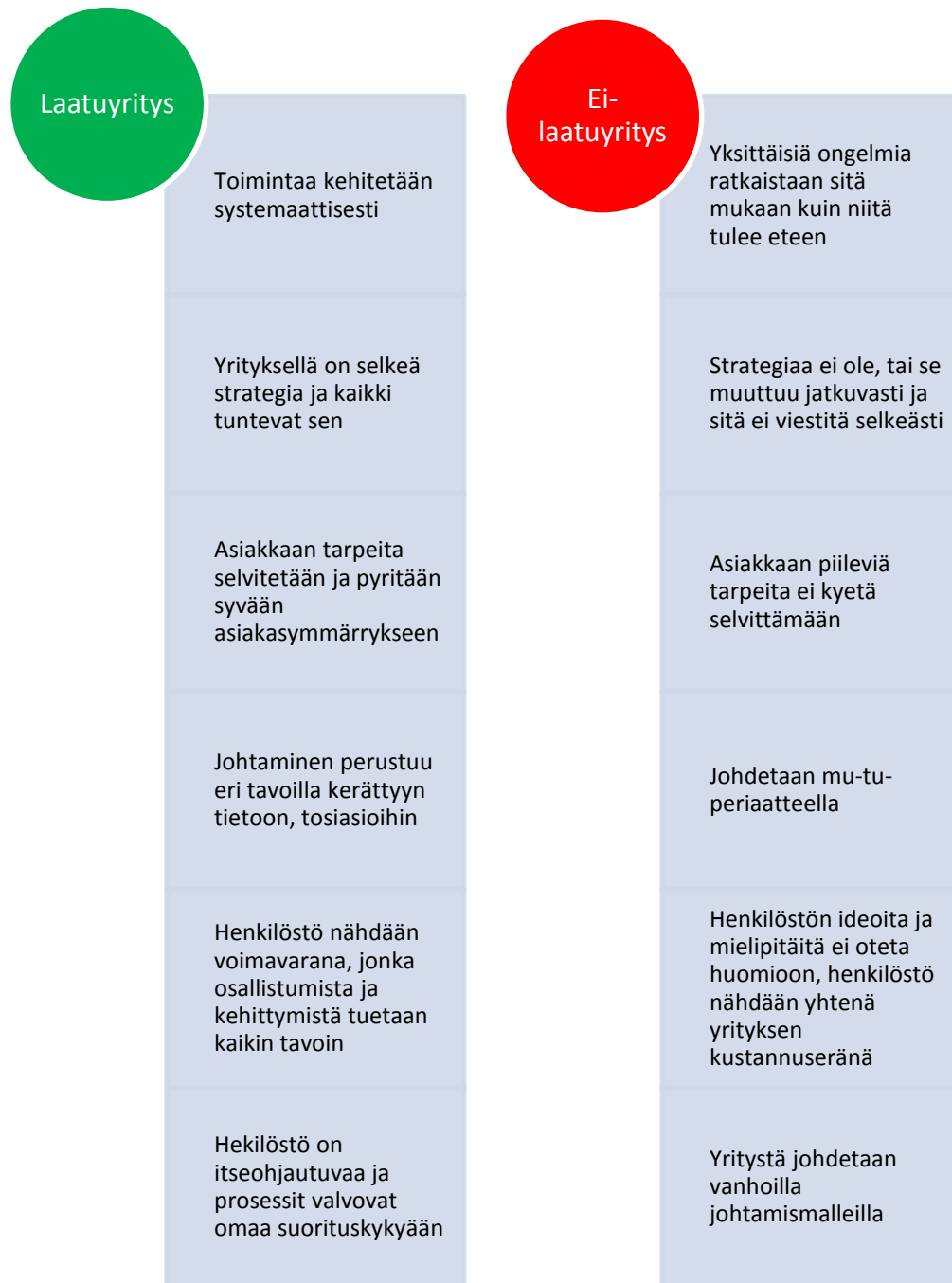
### 2.1 Mitä laatutoiminta on?

Laatutoiminta ja laadunhallinta ja niihin liittyvät filosofiat, työkalut ja tekniikat auttavat organisaatioita saamaan aikaan tehokkuutta. Tehokkuus ilmenee mm. parempana kannattavuutena, asiakassuhteen jatkumisena, asiakas- ja henkilöstötyytyväisyytenä sekä pienempinä laatukustannuksina. (Summers 2009, 17.) Lyhyesti ilmaistuna laatutoiminta on tavoitteellista toimintojen, käytäntöjen ja tulosten parantamista palautetietojen järjestelmällisen hankinnan ja tosiasioihin perustuvan johtamisen avulla (Andersson, Hiltunen & Villanen. 2004, 23).

Laadun systemaattisella kehittämisellä tarkoitetaan sitä, että kehittämistoimenpiteet suunnitellaan, projektit organisoidaan ja tuloksia mitataan sen sijaan, että ongelmia ratkaistaan sitä mukaa kuin niitä tulee eteen. Systemaattinen kehittäminen mahdollistaa oppimisen ja yrityksen pitkän tähtäimen kehittämisen.

Laamanen (2005, 46-47) puhuu samasta asiasta toimintajärjestelmien kehittämisenä. Hän on jakanut toimintajärjestelmän kehittymisen kypsyystasoihin: epäjärjestys, toistuva, herkästi reagoiva, ennakoiva ja innovatiivinen. Tämän mallin mukaan toimintajärjestelmä kehittäminen tapahtuu vaiheittain. Epäjärjestys-vaiheelle ominaista on, että asiakkaita ja heidän tarpeitaan ei ole määritelty, kriisit käynnistävät parantamisen, toiminta ei ole yhdensuuntaista (kohti yhteistä tavoitetta) ja toiminta on hyvin henkilöriippuvaista. Kun kypsyystasoilla nousee ylöspäin, toiminnassa voidaan tunnistaa muutoksia liittyen toiminnan organisointiin, tavoitteellisuuteen ja mittaamiseen, tiedon hallintaan ja kehittämistyön lähtökohtiin.

Kuviossa 4 on kuvailtu laatu yritykselle ja ei-laatu yritykselle tunnusomaisia piirteitä. Laatu yrityksen tunnuspiirteet on koottu eri lähteissä usein toistuvista teemoista (mm. Lecklin 2006, Laamanen 2005, Summers 2009, Pesonen 2007). Ei-laatu yrityksen tunnuspiirteet on koottu samojen lähteiden perusteella ja lisäksi kirjoittajan omien havaintojen perusteella.



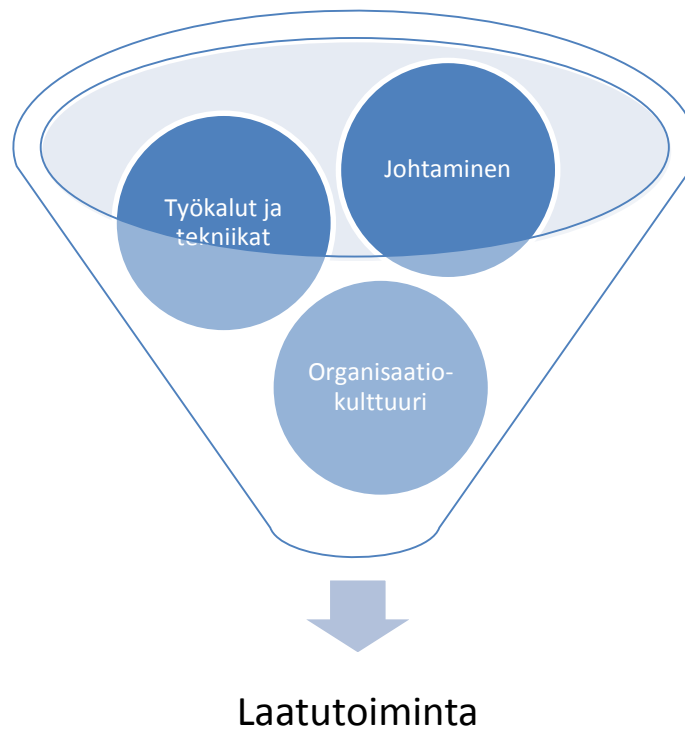
Kuvio 4. Laatuyrityksen ja ei-laatuyrityksen erot. (Laamanen 2005, Lecklin 2007, Pesonen 2007, Summers 2009)

Edellä mainittuja epäjärjestys-kypsyystason piirteitä ja kuvassa mainittuja ei-laatuyrityksen piirteitä pystytään tunnistamaan myös opinnäytetyön kohteena olevasta yrityksestä.



## 2.2 Laatutoiminnan ajurit

Jotta laatutoimintaa pystytään harjoittamaan organisaatiossa, vaatii se toimiakseen tietyt elementit, joita tässä työssä kutsutaan ajureiksi. Laatutoimintaa eteenpäin vieviä ajureita ovat johtaminen, työkalut ja tekniikat, sekä organisaatiokulttuuri (Kuvio 5).



**Kuvio 5. Laatutoiminnan ajurit.**

Johtaminen laatutoiminnan elementtinä tarkoittaa päämäärien ja tavoitteiden asettamista, joka tekee toiminnasta tavoitteellista. Koko organisaatio täytyy sitouttaa muutokseen, mutta muutos alkaa aina yrityksen ylimmästä johdosta. (Andersson ym. 2004, 23.) Pesonen (2007, 66) lisää tähän, että tavoitteiden asettaminen ja asioiden suunnittelu ei vielä riitä, vaan johtamista tarvitaan myös suunnitelmien toteuttamiseen, onnistumisen seuraamiseen ja tarvittaessa toiminnan muuttamiseen ja parantamiseen. Lecklin (2006, 56-64) nostaa tavoitteiden asettamisen ja seurannan lisäksi johdon henkilökohtaisen toiminnan ja johtamiskäytännön laatutoiminnan kannalta olennaisiksi asioiksi. Henkilökohtaiseen toimintaan liittyy mm. sitoutuminen laatuun ja osallistuminen kehittämisprojekteihin, eli juhlapuheista siirrytään esimerkkinä toimimiseen. Johtamiskäytäntö taas sisältää johdonmukaisuuden (toimitaan mission, vision ja strategian mukaan), organisaatorakenteen (prosessimainen/funktionaalinen, matala/korkea), viestinnän (viestintäkanavat, määrä,

laatu), henkilöjohtamisen (varmistetaan, että tarvittavat tietotaidot ja kyvykkyudet ovat yrityksen käytössä nyt ja tulevaisuudessa) sekä sidosryhmien huomioonottamisen (asiakassuuntautuneisuus, suhteet alihankkijoihin ja yhteistyökumppaneihin sekä omistajan huomioiminen).

Erilaiset työkalut ja tekniikat liittyvät kiinteästi laatutoimintaan. Laatukustannusten laskeaminen ja ongelmien tunnistaminen eivät yksin riitä laadun kehittämistyössä ja siksi onkin kehitetty erilaisia menetelmiä, joiden avulla tavoitteet ovat saavutettavissa. Esimerkiksi tavoite laatukustannusten puolittamisesta seuraavalla tilikaudella (oletuksella, että kustannusten summa on tiedossa) ei hyödytä, jos tavoitetta ei ole sidottu johonkin menetelmään tai ohjelmaan joka ylipäänsä mahdollistaa tavoitteen saavuttamisen. (Andersson yml. 2004, 68.) Laatutekniikoita ovat esimerkiksi benchmarking, itsearviointi, jatkuva parantaminen, laatupalkintokriteerit (EQA, European Quality Award), Strateginen suunnittelu, tasapainotettu mittaristo (BSC) ja tilastollinen laadunohjaus (SPC) (Andersson ym. 2004, 70). Gremyr ja Elg. (2014) esittävät kokeellista lähestymistapaa koskien laatutekniikoita ja erilaisia laadunhallinnan konsepteja. Yrityksen ei kannata sokeasti seurata ohjeita ja tehdä asioita vain ”koska niin kuuluu tehdä”, vaan pitää koko ajan mielessä mikä sen tavoite on ja arvioida miten sinne parhaiten päästään.

Laatutyökaluja taas ovat esimerkiksi syy-seuraus-analyysi, aivoriihi, tarkastuslistat ja valvontakortit sekä vuokaavio. Organisaatiot voivat myös kehittää omia työkaluja, esimerkiksi muuntelemalla perinteisiä laatutyökaluja omiin tarkoituksiinsa sopiviksi (Andersson ym. 2004, 83-84.) Laatutyökaluja käytetään lähinnä prosessien määrittämiseen, analysointiin ja kehittämiseen (Andersson ym. 2004, 87). Työkalujen käytön hallinta auttaa yritystä jatkuvan parantamisen filosofian käyttöönotossa (Singh & Singh 2015).

Laatutoiminta vaatii ympärilleen oikeanlaisen organisaatiokulttuurin. Organisaatiokulttuuri koostuu monista asioista, kuten liiketoimintaympäristöstä (yksinkertainen/kaosmainen), organisaatiossa vallitsevista arvoista ja asenteista, ihmisten kohtaamisesta ja käyttäytymisestä (hierarkian vaikutus), organisaation toimintatavoista ja kulttuuria siirtävistä seikoista mm. tapojen periytyminen uusille tulokkaille. Organisaatiossa on aina jokin kulttuuri vallalla. (Moisio 2014.) Myös Sarala & Sarala (2001, 91) esittävät, että työ-kulttuurin kehittämisellä on keskeinen osuus laatuorganisaatiota kohti pyrittäessä.

Laatutoimintaa tukeva kulttuuri ilmenee mm. siten, että arvot ja arjen toiminta vastaavat toisiaan, työnteossa painotetaan yhteistyötä ja toisten huomiointia (sisäinen asiakas), johto on itse sitoutunut laadunhallintaan ja toimii esimerkkinä, jatkuvaan parantamiseen ja kehittämistyöhön järjestetään riittävät resurssit, henkilöstön osallistumis-, vaikutus- ja kehittämismahdollisuudet on turvattu. (Moisio 2014.) Sarala & Sarala (2001, 92) painottavat juuri koulutuksen, tiedottamisen ja osallistavan yhteistyön yhteisvaikutuksen merkitystä organisaatiokulttuurin kehittämisessä. He myös esittävät, että paras konkreettinen keino parantaa organisaatiokulttuuria on tavoitteellisen ja organisoidun yhteistyön tekeminen jopa yli organisaatorajojen, eli ottamalla mukaan muitakin sidosryhmiä. Singh & Singh (2015) pitävät laatukulttuurin syntymisen ehtona perusajatusta siitä, että jokaisella on jotakin annettavaa.

Tärkeimmät laatukulttuurin elementit yksilön tasolla ovat oikea asenne, vastuullinen ja tinkimätön tehtävien täyttäminen, yhteydenpito ja tiedon avoin jakaminen sekä ammatitilpeys. Oikea asenne tarkoittaa sitä, että henkilö ymmärtää miten oma työ vaikuttaa vaikkapa asiakastyytyväisyyteen tai sitä, että pystyy pyytämään neuvoa, jos ei osaa tai ymmärrä jotakin. Vastuullinen tehtävien täyttäminen on ammattimaisuutta, huolellisuutta, täsmällisyyttä ja järjestelmällisyyttä sekä ohjeiden noudattamista. (Moisio 2014.)

### **2.3 Laadun määrittely**

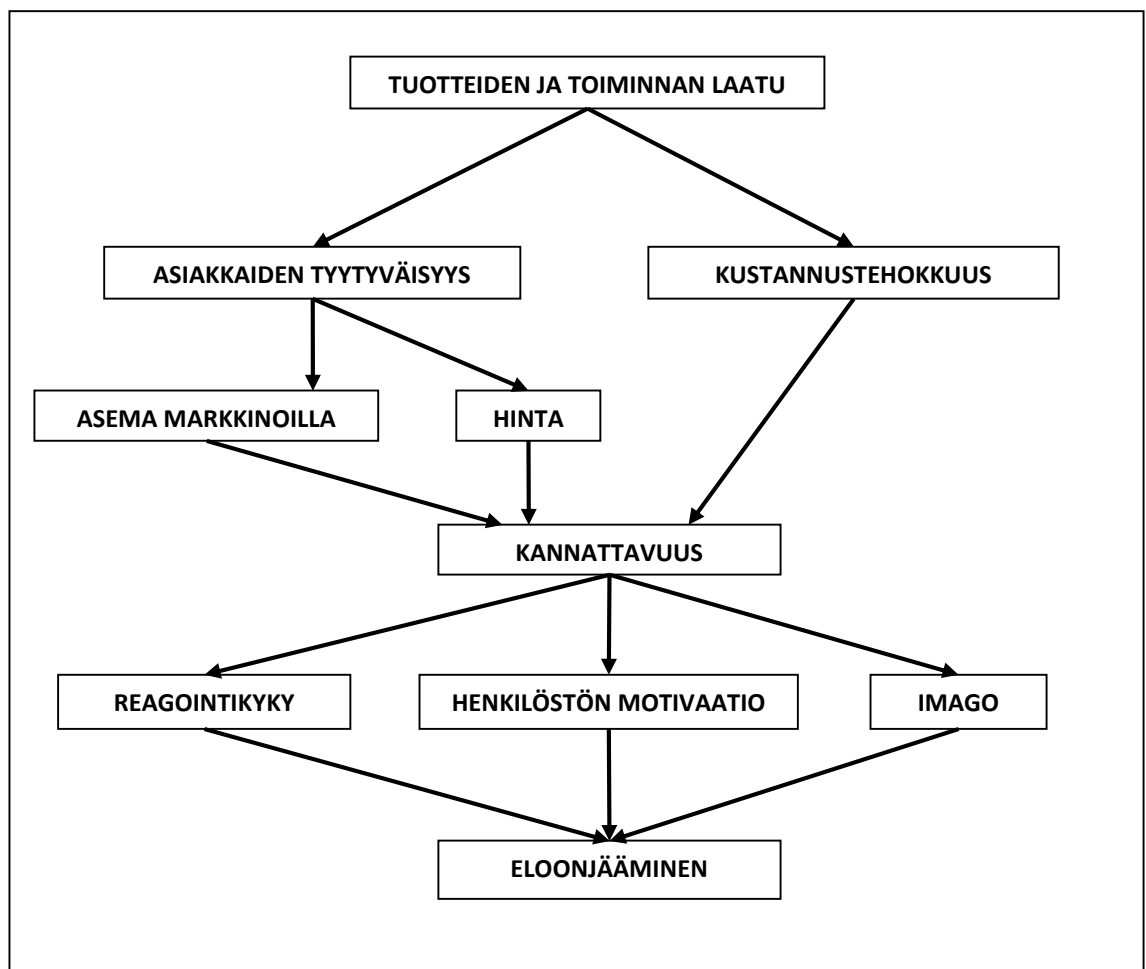
Laatu voidaan määritellä monella eri tapaa. Määritelmä on myös kehittynyt ajan kuluessa. Teollisen kehityksen alkuaikoina laatu käsitti lähinnä tuotteen ominaisuudet, virheettömyyden ja odotustenmukaisuuden. Myöhemmin laatuajattelu laajentui prosesseihin ja niiden häiriöttömyyteen. Nykyään laatu nähdään kokonaisvaltaisesti yritystoimintaan vaikuttavana tekijänä, joka kattaa koko toimintaympäristön. (Laatuakatemia 2010.)

Laatuakatemia (2010) määrittelee liiketoiminnan laadun seuraavasti: ”Liiketoiminnassa laatu on toimintaedellytysten, toiminnan ja sen tulosten perustehtävän ja strategian mukaisuutta. Tuotteessa tai palvelussa laatu on lupauksen mukaisuutta. Laatu merkitsee asiakaslähtöisiä valintoja, suunnitelman mukaista toimintaa ja aiottuja tuloksia.” Lyhyempi ja ytimekkäämpi laadun määritelmä löytyi Lecklinin (2006, 18) kirjasta: ”Laatu on asiakkaan tarpeiden täyttämistä yrityksen kannalta mahdollisimman tehokkaalla ja kannattavalla tavalla”. Kummassakin määritelmässä on mukana kaksi näkökulmaa, sekä asiakkaan näkökulma, että liiketoiminnan näkökulma. Näin ollen yrityksen laatu ei välttämättä

ole kunnossa, vaikka asiakas olisikin tyytyväinen. Asiakastyytyväisyyteen ei pidä pyrkiä hinnalla millä hyvänsä, muuten kannattavuus kärsii. (Lecklin 2006, 18.) Laatutoiminta suomalaisissa yrityksissä –raportin mukaan laatu ymmärretäänkin erinomaisuuden tavoitteluna, jossa huomioidaan kokonaisuus (Andersson ym. 2004, 23).

## 2.4 Laadun merkitys

Edellä mainittujen laatutoiminnan sisällön ja laadun määrittelyn perusteella voidaan jo päätellä, että laatu merkitsee yritykselle paljon. Lecklin kuvaa laadun merkitystä alla olevan kuvion 7 avulla.



Kuvio 6. Laadun merkitys (Lecklin 2006, 25)

Laadun vaikutukset voidaan jakaa kolmeen osioon: yrityksen sisäiset vaikutukset, ulkoiset vaikutukset ja kannattavuus. Virheettömät tuotteet ja alhaiset laatu-kustannukset parantavat kustannustehokkuutta, joka vaikuttaa positiivisesti yrityksen katteeseen ja kan-

nattavuuteen. Laadukkaat tuotteet täyttävät asiakkaiden tarpeet ja odotukset, jotka puolestaan parantavat asiakkaiden tyytyväisyyttä. Tyytyväiset asiakkaat ovat todennäköisemmin uskollisia yritykselle ja mahdollisesti kertovat positiivisista kokemuksistaan toisille potentiaalisille asiakkaille. Hyvän laadun seurauksena markkina-asema vahvistuu ja aina ei välttämättä tarvitse kilpailla ainoastaan hinnalla. Tämä taas mahdollistaa paremmat katteet. Kannattava yritys pystyy reagoimaan muutoksiin nopeammin kuin kannattamaton. Edellä mainitut laadun sisäiset ja ulkoiset vaikutukset yhdessä parantavat yrityksen kannattavuutta ja mahdollistavat esimerkiksi seuraavien tavoitteiden saavuttamisen:

- yrityskuvan kohottaminen,
- markkinajohtajuus,
- nopeampi reagointi ympäristönmuutoksiin,
- joustavampi muutosten läpivienti,
- osallistuva ja motivoitunut henkilöstö.

(Lecklin 2006, 24-25)

”Pitkällä tähtäyksellä laatu merkitsee yrityksen eloonjäämistä ja työpaikkojen säilymistä.”. (Lecklin 2006, 25)

Summers (2009, 16) on listannut laatuorganisaation etuja. Listasta löytyy paljon samoja asioita, kuin Lecklinin kuvioista, mutta lisäksi siinä on mainittu mm. keskittyminen ydintavoitteisiin, parempi tiedonkulku, parempi sisäisten ja ulkoisten asiakkaiden palveleminen, johdon ja työntekijöiden välisten suhteiden paraneminen ja motivoiva työympäristö.

## **2.5 Laateoriat**

### **2.5.1 Laadun historia lyhyesti**

Laadusta ja siihen liittyvistä teorioista on kirjoitettu paljon ja laadunhallinnalla on pitkä historia. Eri aikoina on ollut niin sanottuja laatuguruja, jotka ovat kehitelleet omaa laatu-filosofiaansa. Näistä tunnetuimpia modernin laatuajattelun pioneereja ovat mm. Dr. Armand Feigenbaum (Total Quality Management), Dr. W. Edwards Deming (jatkuva kehittäminen), Dr. Joseph Juran (Juranin aatutrilogia: laadun suunnittelu, laadun ohjaus ja laadun parantaminen) (Summers 2009, 24-41).

Kemenade (2014) on julkaisussaan kiteyttänyt laadun kehittymisen kolmeen paradigmaan ja on sitä mieltä että neljäs on syntymässä lähitulevaisuudessa. Paradigman muutos yleisesti ottaen on merkinä siitä, että jotakin merkittävää kehitystä on tapahtunut esimerkiksi muuttuneiden olosuhteiden takia, kuten globalisaation, kiristyneiden hintojen tai asiakkaiden kasvaneiden vaatimusten myötä (Weckenmann, Akkasoglu & Werner 2015).

Ensimmäisen sukupolven laadunhallinta perustui kontrolliin ja fokuksessa oli lopputuote ja prosessit (Kemenade 2014). Laadunhallinta perustui ensin laadun tarkastamiseen, eli virheelliset tuotteet suodatettiin pois. Myöhemmin pyrittiin kontrolloimaan prosessia, jotta virheellisiä tuotteita ei edes pääsisi syntymään. (Weckenmann ym. 2015.) Hyvällä laadulla tarkoitettiin siis tuotteiden ja prosessien yhdenmukaisuutta ja vaatimustenmukaisuutta. Tästä on juontanut juurensa ensimmäiset laadun ISO-standardit. Johtamistapa oli käskevä ja ohjaava, eikä työntekijöille annettu vastuuta. Tilastointi, mittaaminen ja testaaminen kuuluivat laatujohtajan pätehtäviin. (Kemenade 2014.)

Toisen sukupolven laadunhallinnan keskiössä oli asiakkaan odotusten tyydyttäminen ja laadun jatkuva kehittäminen. Enää ei riittänyt tuotevaatimusten täyttyminen tuotannossa vaan tuotteen piti myös sopia asiakkaan käyttöön. (Kemenade 2014.) Puhuttiin myös laadun varmistuksesta, jonka tarkoituksena oli ennaltaehkäistä ongelmia laatu järjestelmien avulla. Laatu järjestelmät rakennettiin kattamaan koko organisaatio ja sen toiminnot. (Weckenmann ym. 2015.) Markkinoille pääsy ja siellä toimiminen ja pysyminen vaativat niin ikään jatkuvaa kehittämistä. Jatkuvan kehittämisen malliksi on vakiintunut Demingin PDCA-ympyrä. Johtajan rooli oli valmentaa työntekijöitä. (Kemenade 2014.)

Kolmas aalto nosti sitoutuneen henkilökunnan yrityksen tärkeimmäksi menestystekijäksi. Tämän mukaan jatkuva kehittäminen on mahdotonta ilman sitoutuneita ihmisiä. Tämän lisäksi niin johdon kuin henkilöstönkin sosiaaliset kyvyt nostettiin korkeampaan arvoon. Tiimityö nousi trendiksi ja fasilitoinnista tuli johdon tehtävä. (Kemenade 2014.) Henkilöstön luovuus ja ideointikyky koettiin yhdeksi tärkeimmistä resursseista yrityksen kehittymiseen ja menestymiseen liittyen (Weckenmann ym. 2015). Ymmärrettiin myös, että asiakkaan kokema kokonaislaatu ratkaisee onko yrityksen tuottama tuote/palvelu laadukas vai ei. Kokonaislaatuun vaikuttavat sekä asiakkaan odottama laatu, että kokema laatu. Tähän kokonaisuuteen liittyvät teknisen ja toiminnallisen laadun lisäksi myös imagoasiat, markkinointiviestintä ja asiakkaiden (myös mahdollisten asiakkaiden) välinen viestintä, esim. suosittelu. (Weckenmann ym. 2015.)

Kemenaden (2014) tulevaisuuden visio neljännen polven laadunhallinnasta (Theory C) liittyy konteksteihin. Epävarmuus ja epävakaus, joka maailmassa lisääntyy joka asian suhteen, vaikeuttaa prosessien ja niiden tuotosten kontrollointia (Kemenade 2014). Prosessien monimutkaisuus lisääntyy ja asiakkaiden vaatimukset kasvavat sekä tuotteen suhteen, mutta myös organisaatiolta kokonaisuudessaan vaaditaan enemmän. Samaan aikaan perusmateriaalien saatavuus heikkenee vaikka kysyntä kasvaa. (Weckenmann ym. 2015). Nämä tekijät yhdessä aiheuttavat muutoksia myös laatujohtamisessa.

Laatujohtaminen on aikaisemmin ollut hallittua muutosten suunnittelua ja toteuttamista, mutta nykyään muutoksia ilmaantuu kiihtyvään tahtiin ja niihin reagoimiseen ei usein ole paljoa aikaa. Laatujohtamisen tarkoituksena ei enää ole kaaoksen torjuminen suunnittelun ym. perinteisten keinojen avulla, vaan kaaoksen ja epävarmuuden hahmottaminen sekä ympäristön, ihmisten ja organisaatioiden välisen synergian luominen. Johdolta ja henkilöstöltä vaaditaan joustavuutta ja sopeutumiskykyä nopeisiin muutoksiin. (Kemenade 2014.) Weckenmann ym. (2015) taas esittävät, että laadunhallinnan seuraavassa vaiheessa fokuksessa tulee olemaan vastuullisuus ja kestävä kehitys. Tällaiset niin sanotut yhteiskunnalliset vaikutukset on jo nyt huomioitu mm. laukupalkintokriteereissä ja ISO 14001 –standardissa lähinnä ympäristöasioissa (Lecklin 2006, 275-276), mutta tulevaisuudessa ne tulevat kattamaan yhteiskunnallisia asioita laajemminkin, kuten työntekijöiden kohtelua, luotettavuutta ja muita eettisiä näkökulmia. (Weckenmann ym. 2015.) Weckenmann ym. (2015) ja Kemenade (2014) ovat samaa mieltä siitä, että oppiminen ja tiedonhallinta tulevat olemaan keskiössä ja laadunhallinta tulee siirtymään teknisestä lähestymistavasta yhä enemmän sosiaaliseen lähestymistapaan.

### **2.5.2 Laadun kehittämisen malleja**

Organisaation toiminnan kehittämiseksi on kehitelty useita erilaisia malleja. Mallit sisältävät osittain samanlaisia kehittämistapoja, mutta kehittämisen lähtökohdat ovat hiukan erilaiset. Mallit eroavat esimerkiksi sen suhteen, mitkä asiat koetaan olevan yrityksen menestystekijöitä. (Sarala & Sarala 2001, 38.) Taulukossa 1 on kuvattu erilaisia malleja ja niiden peruseriaatteita.

Taulukko 1. Laadun kehittämisen malleja (Lecklin 2006, Laatukeskus 2015, Laatuakatemia 2015)

Toimintamalli	Pääidea, menestystekijä	Esimerkkejä kehittämis- voista
ISO9000	Laadunhallinnan ja laadunvarmistuksen johtamisen standardit	Laadunhallintajärjestelmän luominen
Laatupalkinto	Julkiset arviointiperusteet, joiden perusteella toimintaa kehitetään	Jaetaan tietoa parhaista käytännöistä
Kokonaisvaltainen laatujohtaminen (TQM)	Asiakkaiden tarpeet luovat perustan laatu toiminnalle	Henkilöstön osallistuminen, laatu järjestelmät, PDCA-ympeyrä
Lean management	Kaiken turhan pois karsiminen	Toimintoketjujen kehittämistä
Six Sigma	Virheiden vähentäminen ja läpimenoajan lyhentäminen	Oma työvaiheiden mukaan nimetty DMAIC-prosessi
Oppiva organisaatio	Työnteko nähdään jatkuvana oppimisprosessina	Henkilöstön osaamisen jatkuva kehittäminen
Tasapainotettu tulokortti (BSC)	Visiosta ja strategiasta johdettu mittaristo	Strategiakartta toimii viestinnän työkaluna
Prosessijohtaminen ja BPR (business process reengineering)	Yrityksen organisointi ja toiminta perustuu prosesseihin	Prosessin parantaminen, prosessin uudistaminen

Mallit auttavat organisaatiota kehittämään toimintaansa, mutta mikään malli yksinään ei pysty ratkaisemaan kaikkia ongelmia. Monet yritykset yhdistelevät elementtejä eri malleista luodakseen tehokkaimman ratkaisun omaan tarpeeseensa. (Singh & Singh, 2015.)

Erilaisten mallien ja konseptien ongelma on siinä, että ne on rakennettu sillä oletuksella, että käyttöönoton tulos on ennalta määrätyn konseptin mukainen. Tässä ajattelussa on kuitenkin muutamia rajoitteita. Malleja kritisoidaan muun muassa siitä syystä, että lähtökohtaisesti organisaatioiden oletetaan toimivan vakaasti ja ennalta arvattavasti. Näin ei kuitenkaan ole, sillä todellisuudessa nykypäivän organisaatiot kohtaavat epävarmuutta, epäjatkuvuutta ja suurpiirteisyyttä. Toinen kritiikin kohde koskee sitä, että mallit olettavat johdolla olevan paras tieto ja ymmärrys tehdä oikeita päätöksiä. Kritiikkiä on esitetty

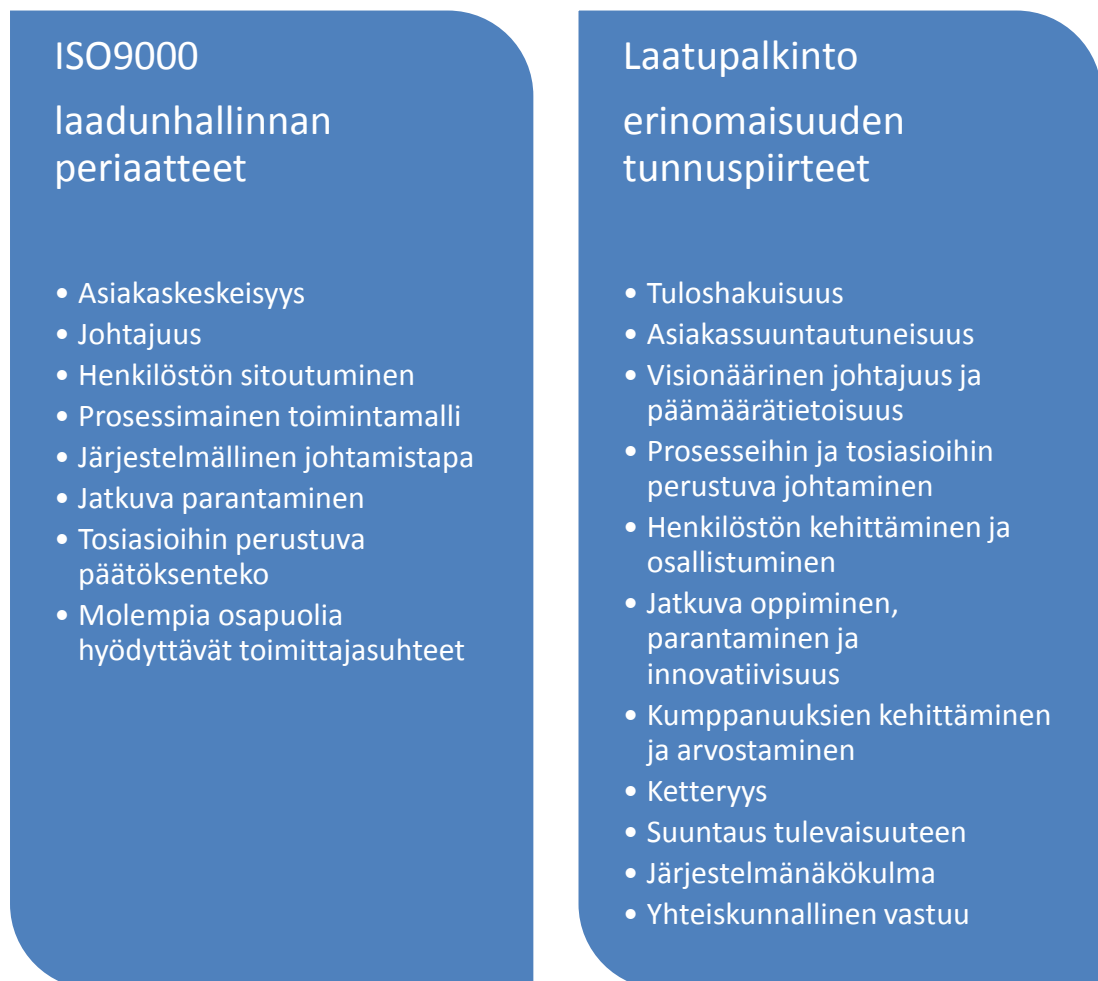


myös mallien oletukselle, jonka mukaan muutosprosessi organisaatiossa tapahtuu siististi ja järjestelmällisesti vaiheesta toiseen edeten. (Gremyr & Elg 2014.)

Gremyr & Elg (2014) ehdottavat niin sanottua kokeellista lähestymistapaa laatutoiminnan käynnistämiseen, jotta se saadaan paremmin sopimaan yrityksen kontekstiin. Kokeellisessa lähestymistavassa laadun kehittämisen malleja ei yritetäkään soveltaa suoraan yrityksen toimintaan, vaan ne toimivat enemmänkin uusien ideoiden, ajatusten ja tiedon lähteenä. Malleja lähestytään tutkimuksellisesti ja kokeilevasti ja sillä tavoin pyritään löytämään parhaat ratkaisut juuri kyseessä olevalle yritykselle. Kokeellisessa lähestymistavassa epäonnistuminen on sallittua, mutta se ei tarkoita että joudutaan palaamaan lähtöruutuun, vaan epäonnistumisesta voidaan oppia ja sitä voidaan hyödyntää jatkossa.

### 3 LAADUN KEHITTÄMISEN PERUSPILARIT

Tähän raporttiin on valittu kaksi laadun kehittämiseen liittyvää viitekehystä, joiden periaatteista on kerätty ”laadun kehittämisen peruspilarit”. Nämä viitekehykset ovat ISO 9000 –standardi ja Laatupalkinto (EFQM ja Excellence Finland) (Kuvio 7). Nämä viitekehykset valikoituivat sillä perusteella, että ISO9000 on yleisin Suomessa käytetty laadunhallinnan järjestelmä ja Laatupalkinto lukeutuu myös suosituimpien joukkoon. Käytännössä nämä eivät ole ristiriidassa keskenään ja monet yritykset ovatkin perustaneet ISO9000 standardin mukaisen laadunhallintajärjestelmänsä laatupalkintokriteereille. (Andersson ym. 2004, 28.) ISO9000 on kansainvälinen standardisarja, jonka tarkoituksena on laadunhallinnan ja laadunvarmistuksen näkökohtien toteuttaminen liiketoimintajärjestelmässä ja sen johtamisessa. Laatupalkinto koostuu julkisista arviointiperusteista organisaation toimintoihin, prosesseihin ja laadun arvioimiseen ja kehittämiseen liittyen. (Laatukeskus 2015).



Kuva 7. ISO9000 laadunhallinnan periaatteet (SFS: laadunhallinnan periaatteet 2015) ja Laatupalkinnon erinomaisuuden tunnuspiirteet (Laatukeskus 2015)

Näitä kahta vertailtaessa nähdään, että laadunhallinnan periaatteet ja erinomaisuuden tunnuspiirteet ovat sisällöltään hyvin samanlaiset. Laatupalkinnon erinomaisuuden tunnuspiirteitä on lukumäärällisesti enemmän, mutta kaikki piirteet sisältyvät tavalla tai toisella ISO9000 –standardin laadunhallinnan periaatteisiin. Laadunkehittämisen peruspilareiksi määritellään tässä työssä asiakassuuntautuneisuus, johtajuus ja päämäärätietoisuus, sitoutunut ja osallistuva henkilöstö, prosesseihin ja tosiasioihin perustuva päätöksenteko, systeemijattelu, jatkuva parantaminen, kumppanuuksien kehittäminen sekä tuloshakuisuus ja onnistumisen mittaaminen.

### 3.1 Asiakassuuntautuneisuus

Yritys ei olisi olemassa ilman asiakkaita ja siksi asiakkaiden tarpeiden ymmärtäminen, vaatimusten täyttäminen ja odotusten ylittäminen toimii lähtökohtana laadun kehittämiseksi. (SFS: laadunhallinnan periaatteet 2015.) Asiakkuus on käsitteenä laaja ja laadun näkökulmasta sitä pitää käsitellä koko asiakasketjun pituudelta (Lecklin 2006, 56). Esimerkiksi liike- ja mainoslahjayrityksen asiakas ei ole ainoastaan yrityksen edustaja, joka tilaa jotakin tuotetta vaan myös henkilö, joka tätä kyseistä tuotetta käyttää. Äärimmäisen harvoin tilaaja on sama kuin tuotteen käyttäjä. Jos yritys ei ymmärrä loppukäyttäjän tarpeita ja preferenssejä, heijastuu se yrityksen toimintaan väistämättä jossain vaiheessa.

Asiakassuuntautuneisuus, asiakaslähtöisyys ja asiakaskeskeisyys ovat termejä, jotka toistuvat liiketalouden kirjallisuudessa yhteen. Sanat ovat pääasiassa toistensa synonyymeja pienillä vivahde-eroilla. Kaikkien edellä mainittujen käsitteiden perusajatus on kuitenkin siinä, että yrityksessä vallitsee kulttuuri, jossa asiakkaasta huolehditaan ja hänen tarpeistaan ja toiveistaan kerätään jatkuvasti tietoa jota hyödynnetään tuotteiden ja palvelujen kehittämisessä (Mukerjee 2013).

Asiakassuuntuneessa yrityksessä ymmärretään, että tuotteiden ja palvelujen ja niiden tuottamiseen liittyvien prosessien tulee olla ajan hermolla ja kyetä vastaamaan asiakkaiden muuttuviin tarpeisiin (Lecklin 2006, 26). Yrityksessä tulisikin olla toimivat prosessit reklamaatioiden hoitamiseksi, asiakastyytyväisyyden selvittämiseksi ja asiakastarpeiden tunnistamiseksi (Juan 2005).

Asiakaskeskeisyys ilmenee siten, että asiakkaan kanssa ollaan jatkuvassa vuorovaikutuksessa, vuorovaikutus muutetaan asiakasymmärrykseksi ja ydinprosessit muokataan tukemaan asiakkaan tarpeita (Summers, 2009, 92). Asiakasymmärrys on erityisen tärkeää B2B yrityksissä, jotka haluavat siirtyä tuotekeskeisestä toimintatavasta palvelukeskeiseen. Palveluja suunniteltaessa on ymmärrettävä miten palvelu auttaa asiakasyritystä sen toiminnassa. Ne asiakkaan prosessit, joihin palvelut liittyvät on tunnistettava ja tunnettava, jotta palvelulla pystytään tuottamaan asiakkaalle suurinta mahdollista lisäarvoa. (Trkman, Mertens, Viaenne & Gemmel 2014, 251.) Paras keino saavuttaa asiakasymmärrystä on osallistaa asiakas tuotteiden ja prosessien ideointiin, suunnitteluun, jatkuvaan parantamiseen ja testaamiseen. Tämä on asiakaslähtöisyyttä parhaimmillaan.

Asiakassuuntautuneisuuteen liittyy kaksi keskeistä termiä: asiakasarvo ja asiakastyytyväisyys. Asiakasarvo ja asiakastyytyväisyys liittyvät läheisesti toisiinsa, mutta ovat täysin eri asioita. Asiakasarvo syntyy, kun asiakas kokee saavansa hyötyä tuotteesta tai palvelusta. Asiakastyytyväisyys taas keskittyy siihen miten asiakas koki edellisen asiointin yrityksessä. Ero on siis siinä, että jos asiakas kokee saavansa tuotteesta tai palvelusta paljon hyötyä hän saattaa kuitenkin säilyä asiakkaana vaikka jokin asia arvoketjussa ei olisi ollut asiakasta tyydyttävällä tasolla. Sen sijaan jos tuotteella ei ole asiakkaalle mitään hyötyä hän ei todennäköisesti osta sitä uudelleen vaikka toiminnallinen laatu (miten toteutettu) olisi ollut erinomaista. (Summers 2009, 95.) Näistä asiakasarvo on asiakaskeskeisyyden kannalta tärkeämpi, koska sen perusteella yrityksellä on mahdollisuus kehittää tuote- ja palvelutarjoomia vastaamaan asiakkaan tarpeita (Summers 2009, 98).

Asiakassuuntautuneisuus on osa yrityksen arvoja, kulttuuria ja toimintaperiaatteita (Laatuakatemia 2010). Mikä sitten erottaa aidosti asiakassuuntautuneen yrityksen yrityksestä joka on omasta mielestään asiakassuuntautunut? Aidosti asiakassuuntautunut yritys näkee vaivaa selvittääkseen eri keinoin mitä asiakas haluaa ja arvostaa ja mitkä ovat hänen piileviä tarpeitaan. Aidosti asiakassuuntautunut yritys pystyy osoittamaan asiakkaalle miten yrityksen tarjoama tuote tai palvelu helpottaa asiakkaan elämää. (Summers 2009, 99.) Sen lisäksi, että asiakasarvo tunnistetaan, yrityksen pitää myös varmistaa, että asiakkaan toivoma arvo todella toteutuu (Mukerjee 2013), eli niin kutsuttu arvolupaus täytetään.

Asiakassuuntautuneen organisaation rakentaminen vaatii kulttuurin, jossa asiakkaasta huolehtiminen on jokaisen asia, se on yksi yrityksen arvoista ja toimintaperiaatteet laadi-

taan tämän pohjalta (Laatuakatemia 2010). Hellman & Värilä (2009, 62-63) ovat vertailleet miten näkökulman muutos tuotekeskeisyydestä asiakaskeskeisyyteen vaikuttaa asiakkaisiin liittyviin toimintoihin eri funktioissa (Taulukko 2.). Taulukko kuvastaa hyvin myös sitä, että asiakaskeskeisyys on koko organisaation asia.

**Taulukko 2. Funktioiden näkökulmien muutos. (Hellman & Värilä 2009, 63)**

Funktio	Tuotekeskeisyys	Kohti asiakaskeskeisyyttä
Taloushallinto	Laskut asiakkaille, maksut asiakailta	Asiakkuudet pääomana
Myynti ja markkinointi	Tuotteiden myynti, kampanjat	Asiakassuhteiden kehittäminen, asiakasvirran hallinta
Tuotanto	Massatuote massa-asiakkaille	Asiakaslähtöisyys ja -kohtaisuus tuotantoratkaisuissa, asiakasintegroatio
ICT	Funktiokohtaisen asiakastiedon tuottaminen, sisäiset järjestelmät	Sisäisen ja ulkoisen asiakastiedon integrointi, asiakkaiden tunnistaminen
T&K	Asiakaspalautteet ja -tutkimukset tuotekehityksessä	Asiakaskohtainen tuotekehitys, asiakaslähtöiset ratkaisut
Logistiikka	Tehokkaat tuotetoimitukset asiakaille	Asiakkaantoiminta- ja tuotantoprosesseihin integroituminen
Asiakaspalvelu	Tehokas palvelun tuotanto ja laatu asiakaskohtaamisissa	Tunnistettujen asiakkuuksien hoitaminen, palvelujen ja tuotteiden aktiivinen myynti
HR	Asiakkaan yleinen tärkeys "Asiakas maksaa palkan"	Kokonaisvaltainen asiakasymmärrys henkilökunnassa

Toinen tärkeä rakennuspalikka on tieto. Asiakastiedon keräämiseen, jakamiseen ja analysointiin on olemassa keinot ja prosessit Tärkeää on saada asiakkaasta yhtenäinen käsitys kokoamalla eri tavoin ja eri tahojen toimesta kerätty virallinen ja epävirallinen tieto. (Mukerjee 2013.) Kolmantena elementtinä on tietojen hyödyntäminen tuotteiden, palveluiden ja toimintojen kehittämisessä (Summers 2009, 115). Asiakkaiden muuttuneet tarpeet pystytään siis jäljittämään ja ne voivat toimia innovaatioprosessin käynnistäjänä (Mukerjee 2013).

Asiakassuuntatuneisuuden tärkein piirre on kuitenkin se, että asiakkaiden tarpeet ja odotukset pystytään toteuttamaan päivittäisen toiminnan kautta (Mosadeghrad 2014). Tämä vaatii sen, että asiakkaan tarpeet pystytään kääntämään organisaation kielelle, niin että jokainen työntekijä ymmärtää mitä niillä tarkoitetaan (Pesonen. 2007, 79).

### 3.2 Johtajuus ja päämäärätietoisuus

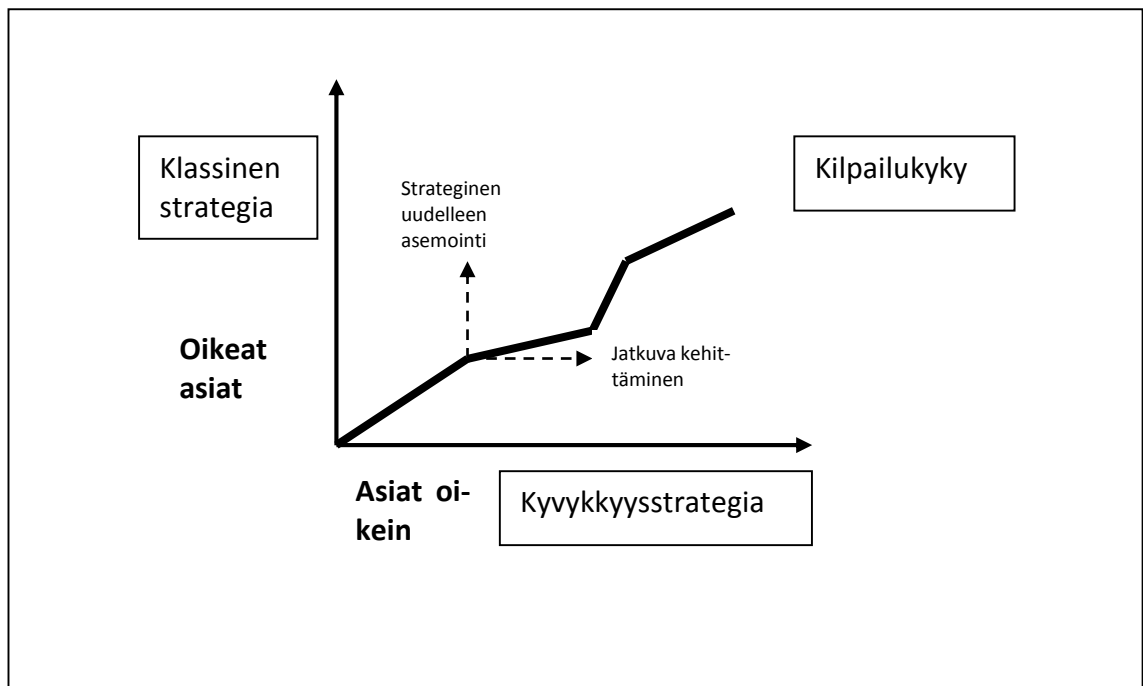
Johdon tehtävänä on määrittää minne organisaatio on menossa ja millä tavalla sinne päästään. Lisäksi sen tehtävänä luoda kannustava ilmapiiri, joka mahdollistaa henkilökunnan osallistumisen näiden tavoitteiden saavuttamiseen. (SFS: Laadunhallinnan periaatteet 2015.) Johtamisen elementtejä ovat missio, visio ja strategia (päämäärä ja tavoitteet). Niiden ei kuulu olla hienolta kuulostavia lauseita ja merkityksetöntä sanahelinää, vaan huolella mietittyjä ja perusteltuja. Näiden merkitys konkretisoituu päivittäisessä toiminnassa siinä, että henkilöstö pystyy ja osaa tehdä oikeita ratkaisuja, ilman että sen pitää johdolta varmistaa jokaista asiaa. (Mosadeghrad 2014.) Esimerkiksi liike- ja mainoslahjayrityksessä myyjien on äärimmäisen tärkeää tietää kyseiset asiat, jotta he osaavat hankkia oikeanlaisia asiakkaita, myydä oikeanlaisia tuotteita, myydä oikeaan hintaan jne. Kaikki nämä päivittäiset päätökset pitäisi pystyä tekemään missiota, visiota ja strategiaa tukien. Jos nämä perusasiat eivät ole selvillä, voi toiminta olla hyvin ristiriitaista ja jokainen tavoittelee lähinnä omaa etuaan yhteisen päämäärän sijaan (Mosadeghrad 2014).

Missio kertoo miksi yritys ylipäänsä on olemassa, se on ikään kuin toiminta-ajatuksen ja liikeidean yhdistelmä. Missio määrittää mitä tuotteita (palveluita) tuotetaan, kenelle niitä tuotetaan ja mikä on se asiakkaan tarve, joka halutaan tyydyttää. (Lecklin 2006, 37-38.) Liike- ja mainoslahjayrityksen missio voisi olla esimerkiksi ”Parannamme asiakasyritystemme näkyvyyttä ja suhdetoimintaa laadukkailla liike- ja mainoslahjoilla”.

Visio on näkemys siitä, mitä halutaan olla tulevaisuudessa. Visiolla luodaan suuntaviivoja siitä, mihin halutaan mennä ja samalla pyritään ennakoimaan ympäristön ja yhteiskunnan muutoksia. Vision aikajänne on noin 5-15 vuotta. Visiolla pyritään innostamaan ja motivoimaan ja siksi visio tulisi muotoilla yksinkertaiseen ja ymmärrettävään muotoon. (Lecklin 2006, 37.) Perinteisen liike- ja mainoslahjayrityksen tulevaisuuden visio voisi olla: ”Edelläkävijä palveluinnovaatioiden kehittäjänä liike- ja mainoslahja-alalla”.

Strategialla tarkoitetaan yrityksen suuria linjoja, asioita joista pitää päättää. Strategia on siis valinta eri vaihtoehtojen ja mahdollisuuksien välillä. (Laamanen 2005, 229.) Strategia voidaan jakaa kahteen ryhmään: klassiseen strategiaan ja kyvykkyystrategiaan. Klassi-

nen strategia keskittyy valintoihin koskien tuotevalikoimaa, kohdemarkkinoita, jakelukanavia, ydinosaamista, investointeja ja kustannusrakennetta. Toisin sanoen klassinen strategia ottaa kantaa siihen, mitkä ovat yrityksen kannalta oikeita asioita. Strategian toinen ulottuvuus on kyvykkyystrategia, johon kuuluu yleisten toimintavalmiuksien kehittäminen, kuten laatu, tuottavuus, nopeus, joustavuus, muutosvalmius ja reagoitokyky. Kyvykkyystrategia ottaa kantaa siihen miten asiat tehdään oikein. Kyvykkyystrategia täydentää klassista strategiaa. (Lecklin 2006, 41-42.) Kuvio 8 selittää strategioiden suhteita toisiinsa.



Kuvio 8 Klassinen strategia ja kyvykkyystrategia. (Lecklin 2006, 43)

Kuviosta voidaan havaita, että kilpailukykyyn parantamiseen tarvitaan kummankin strategian yhteisvaikutusta. Esimerkiksi tuotekehitykseen panostaminen ei auta, jos ei pystytä reagoimaan asiakkaiden muuttuneisiin tarpeisiin. (Lecklin 2006, 42.)

Missioon, visioon ja strategiaan liittyen olennaista on se, että niistä viestitään selkeästi niin, että ihmiset pystyvät sisäistämään organisaation päämäärät ja tavoitteet pystyäkseen toteuttamaan niitä (SFS: Laadunhallinnan periaatteet 2015). Tavoitteiden saavuttaminen vaatii yhdensuuntaisuutta. Yhdensuuntaistaminen tarkoittaa johdonmukaisuutta strategiavalinnoissa ja päätöksenteossa. Keskenään ristiriidassa olevat hankkeet saattavat nolata toisensa. (Laamanen 2005, 242.)

Summers (2009, 131) jakaa johtajan roolit kahteen ryhmään: henkilöstön motivoija ja päätöksen tekijä. Henkilöstön motivointiin kuuluu tavoitteiden asettaminen ja mittareiden laatiminen, joilla edistymistä voidaan seurata. Tehokas tiedottaminen on avainasemassa sekä tavoitteiden ja päämäärien viestimisessä, että muutoksen johtamisessa. Henkilöstön kuuntelu niin ideoiden kuin huolenaiheidenkin kohdalla on tärkeää, mutta yhtä tärkeää ovat toimet joihin johto ryhtyy näiden pohjalta. Palautteen antamisella on merkitystä: oikea-aikainen kiitos silloin kun se on paikallaan ja rakentavaa kritiikkiä tarvittaessa. Johtaja edistää kehittämistä ja kehittymistä parhaiten omalla esimerkillään. Päätöksentekijän roolissa johtajan tehtävänä on pysyä tilanteen tasalla jatkuvasti, analysoida ongelmia (tulevia ja jo ilmaantuneita), arvioida mahdollisia ratkaisuja ja niiden pohjalta määritellä strategia. Strategia pitää myös pystyä viemään käytäntöön. Tässä apuna toimii mittarit ja tarkastuspisteet joilla seurataan etenemistä. (Summers 2009, 131.)

Mosadeghrad (2014) esittää viisi ”pääomaa”, joihin jotka johdon tulisi hallita ja joihin sen tulisi investoida saavuttaakseen parempaa laatua. Nämä ovat aineellinen pääoma, aineeton pääoma, kulttuuripääoma, sosiaalinen pääoma ja johtajuuspääoma. Aineellinen pääoma tarkoittaa fyysistä ympäristöä, koneita, laitteita ym. jota tuotteen/palvelun tuottamiseen tarvitaan. Ajatuksena on, että korkea laatu vaatii laadukkaat välineet. Aineeton pääoma sisältää henkilöstön tiedot, taidot ja kokemuksen, joka yhdistettynä osallistumis- ja vaikutusmahdollisuuksiin on kriittistä korkean laadun näkökulmasta. Kulttuuripääoma sisältää yksilöiden asenteet, arvot ja uskomukset sekä organisaatiossa toimivan viestinnän, yhteistyön ja yhteistoiminnan. Yhdessä toimimalla kohti jaettua tavoitetta on asia, jota johdon tulee tukea. Sosiaaliseen pääomaan kuuluu henkilöstön ja johdon sitoutumisen aste, vastuuntunto ja tilivelvollisuus. Hyvän laadun tuottaminen tulisi nähdä yrityksen velvollisuutena. Johtajuuspääoma sisältää mm. kyvyn viestiä tavoitteista selkeästi ja motivoida henkilöstöä. (Mosadeghrad 2014.)

Jotta laadun johtamisessa onnistuttaisiin, on ylimmän johdon itse sitouduttava laatuun. Laatujohtamisen avuksi kannattaa perustaa jonkinlaisen laatuineuvosto tai laatuupiiri. Laatujohtaminen vaatii viestintäsuunnitelman laatimista, selkeää ilmaisua yrityksen missiosta ja visiosta sekä niistä johdetuista tavoitteista viestimistä. (Juan 2005.) Laatuyrityksen johto ymmärtää, että laatu on tärkeä menestystekijä. Johdon toimet vaikuttavat siihen tuleeko laadunhallinnasta koko organisaation toimintatapa. Johdon on annettava laadunhallinnalle riittävät resurssit ja näkyvyys sekä integroitava laatu yrityksen jokapäiväiseen



toimintaan. Jatkuvalle kehittämiselle on luotava malli ja perustyökalut toteuttamiseen. (Lecklin 2006, 65.)

### **3.3 Sitoutunut ja osallistuva henkilöstö**

Laatutoiminta on riippuvaista henkilöstön osallistumisesta ja sitoutumisesta. Henkilöstön tulisikin ymmärtää korkea laatutaso tavoitteeksi, joka saavutetaan yhteistyöllä. (Mosa-deghrad 2014.) Jotta tämä olisi mahdollista, on johdon aidosti ajateltava henkilöstö yrityksen tärkeänä voimavarana. Johdon pitää huolehtia siitä, että henkilöstö on motivoitunut, osaavaa ja kykeneväistä kehittymään jatkuvasti (Lecklin 2006, 213).

Muutosten aikaansaaminen vaatii sitoutunutta ja osallistuvaa henkilöstöä. Osallistuessaan ihmisestä tulee muutoksen tekijä, sen sijaan että kokee olevansa muutoksen kohde. Sitoutuminen taas tarkoittaa, että ihminen toimii oma-aloitteisesti muutoksen puolesta. (Laamanen 2005, 261-262.) Sarala & Saralan (2001, 28) mukaan vasta henkilön lisääntynyt sitoutuminen mahdollistaa laajemman vastuun ottamista oman työn suunnittelusta ja kehittämisestä. Osallistuminen on vuorovaikutusta, jossa henkilön osaaminen ja kokemukset voidaan valjastaa koko organisaatiota hyödyttävään käyttöön. Johdon suhtautumisella osallistumiseen on ratkaiseva merkitys. Se, että ihmiset saadaan aktiivisesti osallistumaan, ei auta mitään, jos johto suhtautuu väheksyyn ja tyrmää ehdotukset ilman keskustelua ja kunnollisia perusteluja. (Sarala & Sarala 2001, 84.) Sarala & Saralan (2001, 92) mukaan ratkaisevinta työkuulttuurin muutoksen kannalta on tavoitteellisen yhteistyön organisointi. Tämä voi tarkoittaa esimerkiksi yksilökeskeisen työn muuttamista tiimityöksi siihen soveltuvilta osin.

Osallistumismahdollisuuksilla tarkoitetaan henkilön mahdollisuutta osallistua heitä koskevien päätösten suunnitteluun ja valmisteluun (Sarala & Sarala 2001, 84). Työntekijällä tulisi olla sekä horisontaalisia, että vertikaalisia vaikutusmahdollisuuksia. Horisontaalinen vaikuttaminen koskee henkilön omia työtehtäviä ja siinä tarvittavia työvälineitä, työmenetelmiä, aikataulua, työjärjestystä jne. Vertikaaliset vaikutusmahdollisuudet taas koskevat koko organisaatiota, työnteon puitteita ja pelisääntöjä. Työntekijöiden valtuuttamista, eli aiempaa suuremman vallan ja vastuun antamista pidetään tärkeänä, mutta valtuuttaminen edellyttää työkokonaisuuden ja vastuualueen sekä rajojen ja pelisääntöjen ymmärrystä. (Sarala & Sarala 2001, 83.)

Henkilöstön osallistumis- ja vaikutusmahdollisuuksiin liittyen tulisi huomioida työmäärä, joka aiheutuu kehittämisestä ja uusien toimenpiteiden käyttöönotosta. Jos tämä kaikki lisätään jo valmiiksi ylityöllistetyn henkilön työkuormaan, lisää se muutosvastarintaa ja laskee motivaatiota. (Mosadeghrad 2014.)

Henkilöstön osallistumista voidaan edistää keräämällä ideoita systemaattisesti (esimerkiksi aloitelaatikko), tiimityöllä (osastorajat ylittävää), tunnustus- ja palkkiojärjestelmillä sekä tietotekniikkaa hyödyntämällä. Toimiva viestintäsysteemi tukee henkilöstön osallistumista ja sitoutumista. Viestintää pitää olla ylhäältä alas, alhaalta ylös, horisontaalisesti ja sen pitää tavoittaa kaikki joita asia koskee. (Juan, 2005.)

Laadun kannalta työyhteisön organisointi on olennainen asia. Organisaatorakenteen on mahdollistettava työntekijöiden joustava toiminta ja itsenäinen vastuunotto. Itseohjautuva henkilöstö on yrityksen kannalta tehokkain ratkaisu. Itseohjautuvuus vähentää johdon ohjauksen tarvetta. Itsenäinen toiminta kuitenkin vaatii, että henkilöllä on riittävä osaaminen ja ymmärrys toimintansa vaikutuksista. Itseohjautuvuuteen liittyy myös valtuuttaminen. Kun henkilöstölle annetaan valtuudet tehdä tietyn tason ratkaisuja, ei jokaista ongelmaa tarvitse viedä esimiesportaalle asti. Valtuuksiin tulee liittyä aina vastuu. Työntekijän valta ja vastuu voidaan liittää tavoitteisiin, joita seurataan erilaisilla mittareilla. Tulokset voidaan taas vastaavasti sitoa vaikka henkilön palkkaan. (Lecklin 2006, 216-217.) Toinen vaihtoehto on luoda itseohjautuvia tiimejä, jotka toimivat samalla periaatteella kuin itseohjautuva yksilö, mutta tiimi mahdollistaa jäsenten erilaisen osaamisen ja kokemusten hyödyntämisen (Laamanen 2005, 136).

Henkilöstön työtyytyväisyys on yksi yrityksen laatutekijä. Huippusuorituksia on turha odottaa henkilöstöltä joka on ylistressaantunut, ahdistunut tai kokee työnteon välttämättömänä pakkona. Työtyytyväisyyteen vaikuttavat monet seikat, kuten työsuhteen jatkuvuus, palkkaus, työn määrä ja haasteellisuus, vaikuttamismahdollisuudet, työympäristö ja ilmapiiri. Työtyytyväisyyttä tulisikin mitata säännöllisin väliajoin. Mittaamisen lisäksi pitää muistaa, että tuloksiin on myös reagoitava tarpeellisilla muutoksilla. (Lecklin 2006, 229-230.)

Osaamisen kehittäminen on vielä yksi henkilöstöön liittyvä näkökulma. Tämä tarkoittaa sitä, että yrityksen on tiedostettava kokoa ajan, mitkä ovat ne ydinkyvykkyudet joita se

tarvitsee nyt ja tulevaisuudessa. Osaamistarve kartoitetaan tehtävätasolla ja erikoisosaa-  
misella on pääpaino arvioinnissa, eli pelkkä tradenomi ei riitä osaamistarpeeksi, vaan  
osaamisalueet on yksilöitävä tarkemmin. (Lecklin 2006, 223.)

### **3.4 Prosesseihin ja tosiasioihin perustuva päätöksenteko**

Prosessimainen toimintatapa tehostaa yrityksen toimintaa ja vähentää osaoptimointia,  
koska toimintaa tarkastellaan tapahtumasarjoina funktioiden sijaan. Se auttaa ymmärtä-  
mään kokonaisuutta ja ohjaamaan resursseja oikein. Reaaliaikainen mittaaminen antaa  
välittömän palautteen prosessin toimivuudesta. (Pesonen 2007, 79.) Tosiasioihin perus-  
tuvan päätöksenteon pohjana ovat systemaattisesti kerätyn tiedon ja datan analysointi  
(SFS: Laadunhallinnan periaatteet 2015). Riittävä ja reaaliaikainen tieto mahdollistaa  
ketterän johtamisen, eli nopean reagoinnin uhkiin ja mahdollisuuksiin (Laatukeskus  
2015).

Prosessia voidaan kuvata tapahtumasarjana, joka tarvitsee toimiakseen resurssit (ihmiset)  
ja syötteen (materiaali, tieto, tms.). Nämä yhdessä saavat aikaan tuotteen, eli prosessin  
tuloksen. prosessin tulosta hyödyntää prosessin asiakas. Asiakas voi olla ulkoinen tai si-  
säinen. Prosessin tärkein mittari on lopputulos, eli saiko asiakas sen mitä hän odotti saa-  
vansa. Prosesseihin liittyen voidaan myös mitata kuinka tehokkaasti ja tuottavasti loppu-  
tulos on saatu aikaan, eli mikä on prosessin suorituskyky. (Pesonen 2007, 129.) Proses-  
seista voidaan kerätä tietoa asiakkaan tyytyväisyydestä, tuotevaatimusten täyttymisestä,  
tuotteen ominaisuuksista, prosessin piirteistä ja toimittajien onnistumisesta (Pesonen  
2007, 139).

Toiminnan mittaaminen koetaan helposti negatiivisena asiana: mittaamista pidetään liian  
vaikeana ja monimutkaisena asiana tai mittaaminen rinnastetaan yksilön tekemisten ”kyt-  
tämiseen” (Laamanen 2005, 150). Mittaamisella on kuitenkin monia positiivisia vaiku-  
tuksia yrityksen toiminnalle. Pesonen (2007, 154-55) luettelee mittaamisen hyviksi puo-  
liksi mm. seuraamisen aloittaminen jo yleensä parantaa seurattavaa asiaa (esim. kannat-  
tavuus), mittaaminen lisää ymmärrystä nykytilanteesta ja mittaushistoria kehityksestä.  
Mittaamisella voidaan osoittaa, että on päästy tavoitteisiin, tai ollaan ainakin matkalla  
oikeaan suuntaan. Mittareilla voidaan osoittaa yrityksen osaamista kohdetyhmille, kuten  
asiakkaille, toimittajille tai omistajille. Sanotaan myös, että jos jotakin ei voi mitata, sitä  
ei voi ohjata eikä johtaa. (Summers 2009, 250.)

Prosessiorganisaatiossa tiedon hankinta on systemaattista: toiminnasta jää erilaisia tallenteita (prosessin tuloksista), sovittujen tarkastuksien ja varmistuksien avulla saadaan tietoa toiminnasta sekä havaituista poikkeamista ja niiden korjauksista (Pesonen 2007, 153).

Nykypäivän johto tarvitsee myös ihan uudenlaista tietoa päätöstensä pohjaksi. Perinteiset taloustiedot ovat historiatietoa ja kattavat vain osan yrityksen toiminnasta. Lisäksi tieto on tiivistetty ja yhdistelty eri lähteistä, joten yksityiskohdat ovat hävinneet ja tietoa on hankala purkaa ja hyödyntää. (Hellman&Väriä 2009, 52.) Esimerkkinä taloustietojen riittämättömyydestä voisi olla yrityksen kannattavuuden seuraaminen. Jos kannattavuutta seurataan ainoastaan tilinpäätösanalyysin tunnusluvuilla, huomataan kannattavuuden heikentyminen viiveellä. Sen sijaan, jos kannattavuuteen vaikuttavia tekijöitä (mm. asiakkuudet) varten luodaan toimiva mittausjärjestelmä, pystytään kannattavuuden heikkeneminen huomaamaan ajoissa ja siihen pystytään reagoimaan nopeasti ja oikeilla toimenpiteillä.

Hellman&Väriä (2009, 52) esittävätkin, että johtamistiedon kehitystarpeet liittyvät asiakastietoon, ennakoivaan tietoon ja päivittäiseen johtamistietoon. Asiakastietoa he perustelevat sillä, että asiakkaan arvo on nykyään paljon suurempi verrattuna yrityksen tuotteen arvoon. Tämä johtuu tuotteiden ja palvelujen ylitarjonnasta ja asiakaspulasta. ”Hyvä asiakas on – päinvastoin kuin tuote – yrityksen kannalta ainutlaatuinen, pitkäaikainen ja vaikeasti korvattava.” Asiakastieto on myös vastaus ennakoivaan tietoon. Asiakastiedot yhdistettynä tuotetietoon antaa työkalun esimerkiksi menekin ennustettavuuteen tai tuotekehittelylle. Päivittäistä johtamistietoa tarvitaan jatkuvaan tilanteen kehittymisen seuraamiseen, vertailujen tekemiseen (esimerkiksi vuoden takaiseen) sekä lyhyen ja pitkän tähtäimen ennusteiden tekemiseen. (Hellman & Väriä 2009, 52-54.)

Tosiasioihin perustuvan päätöksenteon apuna voidaan käyttää mm. laatu- ja kustannusten selvittämistä, erilaisia mittareita, auditointeja sekä henkilöstön suorituskyky- ja tyytyväisyysarviointeja (Juan 2005).

### 3.5 Systeemiajattelu

Systeemiajattelun lähtökohtana on prosessien muodostama verkosto, joiden keskinäinen vaikutus tiedetään (Pesonen 2007, 80). Tämä auttaa ymmärtämään syitä ja niiden seurauksia laajemmasta näkökulmasta (Conti 2010).

Laamasen (2005, 41) mukaan prosesseissa on kyse siitä, että organisaatiolla on kyky ymmärtää omaa toimintaansa ja sen tuloksellisuutta. Organisaation perusmissio on kerätä yhteen ryhmä ihmisiä, jotka tuottavat arvoa eri kohderyhmille, kuten asiakkaille, omistajille, organisaatiolle itselleen jne. Kohderyhmien arvo-odotukset kuitenkin muuttuvat jatkuvasti ja menestyäkseen yrityksen pitää pystyä tekemään nopeitakin muutoksia toiminnassaan. (Conti 2010.) Prosessimainen toimintatapa tarjoaa kehittämistyölle lähestymistavan, jossa yrityksen kokonaistavoitteet ja asiakkaiden tarpeet tulevat huomioiduksi (Laamanen 2005, 39). Tähän liittyy myös oikeiden asioiden tekeminen oikein (Conti 2010), jota jo sivuttiin kappaleessa 3.2 strategioihin liittyen. Menestymiseen tarvitaan kumpaakin. Vaikka yritys tekisi jonkin tuotteen tehokkaasti ja virheettömästi, se ei kuitenkaan riitä, jos se ei tuo asiakkaalle arvoa siinä määrin, että hän olisi valmis maksamaan siitä.

Systeemiajattelun vaikuttavuus ja tehokkuus perustuu siihen, että voimavarat pystytään keskittämään tärkeimpiin prosesseihin (SFS: Laadunhallinnan periaatteet 2015). Systeemiajattelu on saanut alkunsa siitä, että aluksi keskityttiin ainoastaan yrityksen suoraa arvoa tuottaviin prosesseihin, eikä niin sanottuihin tukiprosesseihin. Tällainen suoraviivainen ajattelu johti tehottomuuteen. Systeemiajattelussa otetaan huomioon myös toinen ulottuvuus, eli ydinprosessien kytkökset ja riippuvuudet yrityksen muihin prosesseihin ja toimintoihin. (Weckenmann ym. 2015.)

Prosesseihin perustuvan toiminnan kehittäminen voidaan jakaa neljään päävaiheeseen: avainprosessien tunnistaminen, prosessien kuvaaminen, toiminnan organisointi prosessien mukaiseksi ja prosessien jatkuva parantaminen (Laamanen 2005, 50).

Jotta verkostoa pystytään ymmärtämään, on ensin tunnistettava yrityksen ydin-, tuki- ja avainprosessit. Ydinprosessit ovat ulkoista asiakasta palvelevia prosesseja. Ne siis alkavat asiakkaasta ja päättyvät asiakkaaseen. Tukiprosessit ovat yrityksen sisäisiä prosesseja, jotka auttavat ydinprosesseja onnistumaan. Tukiprosessi alkaa sisäisestä asiakkaasta ja

päätyy sisäiseen asiakkaaseen. Avainprosesseja ovat ydinprosessit ja ne tukiprosessit jotka ovat ehdottoman tärkeitä yrityksen toiminnan kannalta. (Pesonen 2007, 131.)

Prosessikartan laatiminen on hyvä keino päästä sisään systeemiajatteluun. Prosessikartassa kuvataan yrityksen ydin, -tuki- ja avainprosessit sekä niiden yhteydet. Prosessikartta suositellaan piirtämään niin, että siinä näkyy yrityksen prosessien lisäksi myös asiakkaan prosessi. Tämä auttaa hahmottamaan miten yrityksen toiminta liittyy asiakkaan toimintaan. Prosessikartan perusteella pitäisi ulkopuolisellekin selvitä mistä yrityksen toiminnassa on kyse. (Pesonen 2007, 133-135.)

### **3.6 Jatkuva parantaminen**

Bhuyan & Baghel ovat tiivistäneet jatkuvan parantamisen periaatteen yhteen lauseeseen, joka on vapaasti suomennettuna ”yrityksen laajuinen jatkuva prosessi, joka keskittyy innovaatioiden kehittämiseen” (Singh & Singh 2015). Jatkuvaa parantamista voidaan kuvata ”päättymättömänä matkana kohti laatua ja tehokkuutta” (Singh & Singh 2015). Conti (2010) kiteyttää hyvin jatkuvan parantamisen tarkoituksen yhteen lauseeseen: ”erinomaisuuskaan ei ole pysyvä tila”)

Jatkuvan parantamisen vastakohtana voidaan ajatella yksittäisten ongelmien ratkaisua. Näiden ero on siinä, että yksittäisten ongelmien ratkaiseminen sitä mukaa kuin ne ilmenevät ei edesauta oppimista, koska pyritään hoitamaan ongelman seuraus analysoimatta ongelmaan johtaneita syitä. Näin ollen organisaatiolla on vain rajallinen mahdollisuus soveltaa ratkaisua sen sijaan, että ongelman esiintyminen pystyttäisiin estämään jatkossa kokonaan. (Mosadeghrad 2014.)

Jatkuvaa parantamista varten yritys tarvitsee oikeanlaisen kulttuurin, jossa henkilöstöllä on mahdollisuus osallistua parannusten suunnitteluun ja toteuttamiseen (SFS: Laadunhallinnan periaatteet 2015). Jatkuva parantaminen kohdistuu useimmiten yrityksen menettelyihin, toimenpiteisiin, tehokkuuteen, järjestelmiin ja ohjelmiin (Pesonen 2007, 122). Jatkuvan parantamisen tuli olla pysyvä tavoite, johon päästään jatkuvilla pienillä parannuksilla ja tarvittaessa isommilla harppauksilla (Pesonen 2007, 80).

Kehittämisen tulee olla olennainen osa arkista työtä ja sille on luotava toimivat mekanismit (Laamanen 2005, 227). Jatkuvan kehittämisen apuna käytetään laatutyökaluja (histogrammi, tarkistuslista, Pareto-analyysi, vuokaavio, ohjaukortti, hajontakaavio ja syy-seurausanalyysi) sekä simulointia, benchmarkingia ja erilaisia yhteisöllisiä ideointimenetelmiä (Juan 2005).

Niin kutsuttu Demingin ympyrä, eli PDCA-prosesi (Plan-Do-Check-Act) on vakiintunut käsite jatkuvaan parantamiseen liittyen. Sen tarkoituksena on käydä parantamisprosessi läpi johdonmukaisesti ja varmistaa, että tulos on harmoniassa yrityksen prosessien kanssa. Ensimmäisessä vaiheessa suunnitellaan muutosta, analysoidaan sitä ja ennustetaan tulosta. Seuraavassa vaiheessa suunnitelma toteutetaan pienin askelin ja hallitusti. Tarkastusvaiheessa arvioidaan onnistumista ja opitaan mahdollisista virheistä ja viimeisessä vaiheessa toimitaan prosessin parantamiseksi. (Singh & Singh 2015.)

### **3.7 Kumppanuuksien kehittäminen**

Kumppanuuksia kehitetään siitä yksinkertaisesta syystä, että yritys ei pysty tekemään kaikkea itse. Asiakkaiden lisääntyneet vaatimukset koskien esimerkiksi toimitusnopeutta tai lisäpalveluja pakottavat yritykset hankkimaan kumppaneita ja verkostoitumaan. Toimitusketjujen ja kumppanuuksien hallinnan tehtävänä on tuottaa pitkän aikavälin hyötyjä osapuolille yhteistyön, koordinoinnin ja resurssien jakamisen keinoin. Kumppanuuden ydin on siinä, että se tarjoaa aidon win-win tilanteen kummallekin osapuolelle. (Saber, Bahraami & Haery 2014.)

Kuten Summers (2009, 222) kirjassaan mainitsee, yritykset eivät kilpaile toisiaan vastaan, vaan kilpailu käydään yritysten toimitusketjujen ja verkostojen välillä. Oikeat ja hyvät kumppanuussuhteet ovat yritykselle strateginen kilpailuetu ja siksi niihin tulee panostaa.

Toimittajasuhteita koskevan periaatteen taustalla on ajatus siitä, että yritys ja sen toimittajat ovat riippuvaisia toisistaan ja suhteet hyödyttävät kumpaakin osapuolta ja tuovat kummallekin lisäarvoa (SFS: Laadunhallinnan periaatteet 2015). Syväallinen yhteistyö edellyttää tiedon jakamista ja läpinäkyvyyttä ja siksi yrityksen tuli valita yhteistyökumppanit huolella (Pesonen 2007, 80).

Saber ym. (2014) on määritellyt viisi ulottuvuutta, joilla voidaan mitata kumppanuuksien ja toimitusketjujen toimintaa. Nämä ulottuvuudet ovat strateginen kumppanuus, asiakassuhteet, tiedon jakamisen taso, tiedon jakamisen laatu sekä toimintojen siirtäminen. Strategiset kumppanuudet ovat pitkäaikaisia ja niille on tyypillistä, että kumppanit suunnittelevat ja ratkovat ongelmia yhdessä. Kumppanit jakavat vastuun tuotteen tai palvelun onnistumisesta. Strateginen kumppanuus voi perustua myös asiakassuhteeseen. Asiakaskumppanit tuovat arvoa mm. tuotteiden ja palvelujen kehittämiseen. Kumppanuus parantaa myös asiakassuhteita. Tiedon jakamiseen liittyy kaksi näkökulmaa: määrä ja laatu. Tiedon jakamisen määrä liittyy siihen minkä tasoista tietoa jaetaan, eli kuinka kriittistä tietoa jaetaan. Tiedon taso voi vaihdella strategisesta taktiseen ja yrityksen toimintoihin liittyvistä tiedosta asiakas- ja markkinatietoihin. Tiedon laatu taas mittaa kuinka luotettavaa, oikea-aikaista, tarkkaa ja soveltuvaa tietoa jaetaan. Toimintojen siirtämisellä tarkoitetaan sitä, että kumppanuuksien avulla luodaan joustoja, joilla pystytään paremmin vastaamaan asiakkaiden vaatimuksiin ja lisäämään tehokkuutta. Esimerkiksi tavaraa ei osteta omaan varastoon, jotta toimitusaikaa asiakkaalle saadaan lyhennettyä, vaan kumppani toimittaa tavaran omasta varastostaan yhtä nopeaan aikatauluun.

Toimittajasuhteiden laadunhallinnan metodeja ovat esimerkiksi auditoinnit ja arvioinnit sekä yhteisistä laatutavoitteista sopiminen (Juan 2005).

### **3.8 Tuloshakuisuus ja onnistumisen mittaaminen**

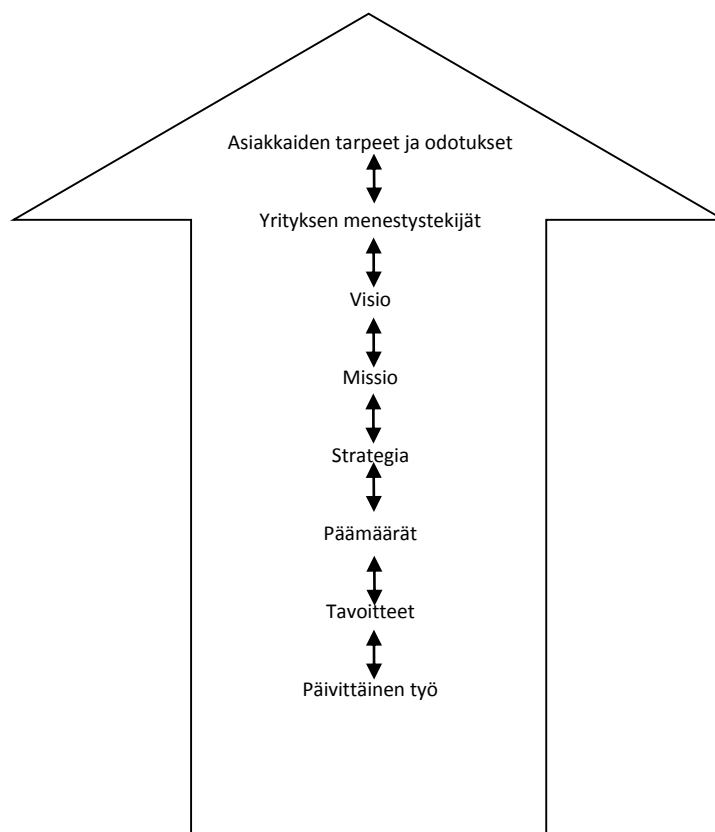
Demingin sanoin ”yrityksen tarkoituksena on tulla kilpailukykyiseksi, pysyä markkinoilla ja tarjota työpaikkoja” (Summers 2009, 486). Tähän lauseeseen kiteytyy ne syyt miksi yritykset tavoittelevat aina vain parempia tuloksia ja kehittävät toimintaansa.

Laatuyritys pyrkii systemaattisesti parantamaan toiminnan ja talouden tuloksia. Kehitystä mitataan koko ajan ja arvioidaan asiakkaita, tuotteita, palveluita, taloudellista tehokkuutta, henkilöstön tyytyväisyyttä ja suoriutumista ja johtajuutta. (Summers 2009, 486.) Tuloksellisuuden taustalla ovat osaava ja innovatiivinen henkilöstö ja toisaalta toimivat innovaatio- ja kehittämisprosessit, jotka yhdessä mahdollistavat yrityksen kasvun ja kestävä kehityksen (Weckenmann ym. 2015).

Tuloksellinen toiminta on paitsi taloudellista tuloksellisuutta, myös sitä, että yritys saavuttaa strategiassa määrittelemänsä tavoitteet. Jotta tiedetään, onko tavoitteet saavutettu,



pitää kehityksen seuraamiselle olla sopivat mittarit. Mittareiden avulla pystytään linkittämään yrityksen visio, missio ja strategia päivittäiseen toimintaan. Kilpailukyvyn kannalta on tärkeää, että yrityksen prosessit koko arvoketjun pituudelta ovat linjassa asiakkaiden vaatimusten kanssa. (Summers, 2009, 488.)



**Kuvio 9. Missio, visio ja strategia oltava linjassa asiakkaiden tarpeista ja odotuksista aina päivittäiseen toimintaan asti (Summers 2009, 489)**

Laatuyritys pyrkii luomaan yhtenäisen linjan asiakkaan odotusten ja tarpeiden, yrityksen vision, mission ja strategian sekä päivittäisen toiminnan välille (Kuvio 9.). Laatutoiminta ei siis ole mitään erillistä laadun parantamista, vaan se kytkeytyy kaikkeen yrityksen toimintaan. (Conti 2010.)

Lyhytnäköisyys ja pikavoittojen tavoittelu ovat menestymisen pahimmat viholliset. Laatutoiminnan käynnistämisvaihe ei välttämättä tuota vielä merkittäviä tuloksia. Pahimmillaan tämä johtaa siihen, että prosessia ei enää haluta jatkaa/sitä ei koeta tärkeäksi. Todellisuudessa merkittävien tulosten saavuttamiseen voi mennä vuosia, joten se vaatii pitkäjänteistä toimintaa. (Mosadeghrad 2014.)

## 4 LAATUTOIMINNAN KÄYNNISTÄMISPROJEKTI

### 4.1 Käynnistämistoimenpiteet

#### 4.1.1 Tarpeen havaitseminen

Tarpeen havaitseminen ei ole varsinainen käynnistämistoimenpide, mutta jokin heräte tarvitaan, jotta projektiin edes tullaan ryhtyneeksi. Toisin sanoen tarvitaan vakuuttava syy miksi lähdetään tavoittelemaan parempaa laatua (Summers, 2009, 5). Tarpeen havaitseminen, eli projektin oikeutus on tärkeä vaihe, koska sillä luodaan pohja henkilöstön motivaatiolle ja sitoutumiselle (Mosadeghrad, 2014). Sitoutumista tuskin lisää tieto, että laatuprojektiin ryhdytään, koska kilpailijatkin ovat niin tehneet.

Pesonen (2007, 15-16) on määritellyt yleisimpiä syitä miksi laadun kehittämisprojekteihin ryhdytään. Hänen mukaansa suurin syy laadun kehittämiseksi on asiakkaiden tyytymättömyys yrityksen tuotteisiin ja palveluihin. Toinen tärkeä laadun kehittämisen lähtökohta on yrityksen sisäiset prosessit. Yleensä puhutaan liiallisesta sähläämisestä, jota halutaan vähentää laittamalla prosessit kuntoon. Kolmas syy laadun kehittämiseksi on henkilöstön tyytyväisyyden lisääminen, joka oikeastaan liittyy sähläämiseen. Jatkuva sählääminen kiristää ihmisten hermoja ja välejä. Turhautuminen vaikuttaa työhyvinvointiin ja työssä jaksamiseen.

Toimeksiantajayrityksessä projektin liikkeelle paneva syy oli niin ikään sähläämisen vähentäminen. Lisäksi koettiin, että yrityksessä ei oikein ymmärretty mistä asioista hyvä laatu koostuu ja miten jokaisen oma toiminta vaikuttaa kokonaislaatuun.

#### 4.1.2 Tilannekartoitus

Ennen laatutoiminnan käynnistämistä on selvítettävä yrityksen nykytila. Tilannekartoituksen avulla selvitetään parantamista ja kehittämistä vaativat asiat ja ongelmakohdat. Tilannekartoitusta voidaan tehdä selvittämällä seuraavia asioita:

- Kuinka tyytyväisiä asiakkaat ovat yrityksen tuotteisiin ja toimintaan
- Mitkä ovat suurimmat sisäiset toimintaongelmat
- Kuinka tyytyväinen henkilöstö on

- Missä syntyy liikaa kustannuksia
- Ongelmat alihankkijoiden ja tavarantoimittajien kanssa  
(Lecklin 2006, 52.)

Tässä työssä tilannekartoitus aloitettiin haastatteleamalla yrityksen koko henkilöstö ja johto. Haastatteluissa selvitettiin mitä prosesseja yrityksen toimintaan liittyy, miten vastuut on jaettu ja mitä ongelmia ja laatukustannusten aiheuttajia prosesseissa ilmenee. Alla olevaan taulukkoon 3 on kerätty yhteenveto haastatteluissa ilmenneistä asioista. Haastattelukysymykset ovat liitteessä 1.

**Taulukko 3. Haastattelujen yhteenveto.**

Prosessi ja henkilö	Vastuualue	Ongelmat	Laatukustannusten aiheuttajat
Myynti/myyjä	Asiakkaiden kontaktointi, asiakastapaamiset, tarjousten tekeminen, tilauksen vastaanottaminen, asiakassuhteen hoitaminen	Varsinaiselle myyntityölle jää liian vähän aikaa erilaisten keskeytyksien ja sählinkien takia	Reklamaatioiden hoitaminen, asiakashyvytykset ja annetut alennukset,
Tilauksen kirjaaminen/myyntisih-teeri	Myyntitilauksen ja ostotilauksen kirjaaminen	Kaikkea tarvittavaa tietoa ei saada kerralla/ajoissa, selkeä toimintamalli puuttuu, joka aiheuttaa sekavuutta tehtävien suorittamisessa, jatkuvat keskeytykset työssä	epäselvien ja puuttuvien tietojen kysely, turha liikuminen paikasta toiseen,
Suunnittelu/suunnittelija	Tuotteen ulkoasun suunnittelu, vedosten tekeminen	Tiukat aikataulut heikentävät työn laatua, töiden priorisointi vaikeaa jatkuvan kiireen takia, epäselvät ohjeistukset, puutteelliset materiaalit (logot yms.)	epäselvien ja puuttuvien tietojen kysely, ylituotanto, asioiden tekeminen moneen kertaan
Hankinta/ostaja, myyjä, myyntisih-teeri	Tuotteiden tilaaminen toimittajilta ja alihankkijoilta	Liian tiukat aikataulut aiheuttavat myöhästymisiä, puutteet laadunvarmistuksessa, asiakkaiden vaatimat muutokset kesken prosessin	epäselvien ja puuttuvien tietojen kysely, virheiden korjaaminen, reklamaatioiden hoitaminen,

Prosessi ja henkilö	Vastuualue	Ongelmat	Laatukustannusten aiheuttajat
Tavaran saapuminen ja toimitus/varastohenkilö	Saapuvan tavaran vastaanotto ja tarkastaminen, varastointi, tuotteiden keräily, pakkaaminen ja toimittaminen	Epäselvät tilaukset, ilman ostotilausta saapuvat tavarat, suuret työmäärät ilman ennakkovaroitusta (purkaminen/pakkaaminen), henkilöstön vaihtuvuus/riittämättömyys	epäselvien ja puuttuvien tietojen kysely, asioiden tekeminen moneen kertaan, odottaminen,
Laskutus/laskuttaja	Myyntilaskujen lähettäminen, perintä	Epäselvät tilaukset, väärät laskutustiedot	virheelliset tiedot
Ostolaskujen käsittely/ostoreskontra	Ostolaskujen kirjaaminen, hyväksyttäminen	Viitteettömät laskut, puuttuvat ostotilausrivit, laskuja ei hyväksytä ajallaan,	virheellisten ja puuttuvien tietojen selvittely, odottaminen

Haastatteluissa ilmenneitä ongelmia haluttiin kartoittaa ja analysoida vielä tarkemmin ja näin ollen ensimmäisessä työryhmän tapaamisessa tehtiin sähkölinkianalyysi. Sähkölinkianalyysejä varten jokainen työryhmän jäsen listasi sähkölinkin aiheuttajia viimeisen kuukauden ajalta. Sähkölinkin aiheuttajat käytiin yksitellen yhdessä läpi ja kirjattiin sähkölinkianalyysiin (nelikenttämalli) oikeaan kohtaan: usein toistuva - helppo korjata, satunnainen – helppo korjata, usein toistuva – vaikea korjata, satunnainen – vaikea korjata. Sähkölinkianalyyseissä havaittuja ongelmia olivat mm. tiedonkulku yleisellä tasolla, eli säännöllisten palaverien ja muun tiedottamisen puute, jatkuvat keskeytykset työssä ja tietynlainen välinpitämättömyys joka ilmeni esimerkiksi puutteellisina tilaustietoina järjestelmässä.

Henkilöstön tyytyväisyys vaikuttaa merkittävästi laatuun, koska ainoastaan motivoitunut, työssään viihtyvä ja innostunut henkilöstö edesauttaa yrityksen menestymistä. Työtyytyväisyyttä tulisi tutkia säännöllisesti ja mitata sen astetta ja muutosta. (Lecklin 2006, 229.) Henkilöstön tyytyväisyyttä selvitettiin sähköisen kyselyn avulla (liite 2). Kyselyssä selvisi että henkilöstö on kaikista eniten tyytyväinen työkavereihinsa. Henkilöstö pitää työtehtäviään mielenkiintoisina ja joustavaa työaika pidettiin hyvänä asiana. Parannettavaa sen sijaan löytyy johtamisen käytännöistä ja työvälineistä (esim. tietojärjestelmät) sekä urakehitysmahdollisuuksista. Tietoon liittyvät käytännöt ja työyhteisön toimintatavat –osioissa kysymykset olivat kaksiosaisia: asian merkitys vastaajalle ja asian toteutuminen työyhteisössä. Tämä kysymysasettelu paljastikin, että monet vastaajille tärkeät asiat eivät toteudu riittävän hyvin työyhteisössä.

**Taulukko 4. Tietoon liittyvät käytännöt organisaatiossa.**

Tietoon liittyvät käytännöt työyhteisössä	
M= merkitys vastaajalle asteikolla 1-5, T= arvio toteutumisesta asteikolla 1-5	
Yhteenvetoon on laskettu vastauksien keskiarvo	
Henkilöstöllä on aikaa töissä oman toiminnan kehittämiseen	
M: 3,6	T: 2,3
Asiakastytyväisyyttä mitataan	
M: 4	T: 2,9
Asiakaspalautteet käsitellään ja toimintaa kehitetään niiden pohjalta	
M: 3,8	T: 2,5
Saan tarvitsemaani tietoa työtehtävien hoitamiseen	
M: 3,9	T: 3
Kehittämisideoiden esittämiseen on toimivat kanavat	
M: 3,9	T: 2,7
Uutta henkilöstöä perehdytetään systemaattisesti	
M: 3,8	T: 2,4
Poistuvien henkilöiden tiedon jääminen yrityksen käyttöön varmistetaan	
M: 3,4	T: 2,4

Henkilöstö kokee yrityksen kehittämiseen tähtäävät toimenpiteet merkityksellisinä, kuten asiakastytyväisyyden mittaamisen, asiakaspalautteiden käsittelyn ja kehittämisideoiden esittämisen. Näiden asioiden toteutumisen arvioista nähdään, että tietoon liittyvissä käytännöissä olisi parantamisen varaa erityisesti asiakaspalautteen käsittelyssä, asiakastytyväisyyden mittaamisessa ja kehittämisideoiden keräämisessä. Uusien henkilöiden perehdyttämisessä ja toisaalta pois jäävien työntekijöiden hiljaisen tiedon keräämisessä ei olla onnistuttu kovinkaan hyvin, ainakaan työntekijöiden arvion perusteella.

**Taulukko 5. Toimintatavat työyhteisössä.**

Toimintatavat työyhteisössä	
M= merkitys vastaajalle asteikolla 1-5, T= arvio toteutumisesta asteikolla 1-5	
Yhteenvetoon on laskettu vastauksien keskiarvo	
Työyhteisössämme tehdään säännöllisesti työtyytyväisyystutkimuksia	
M: 3,6	T: 2
Työtyytyväisyystutkimuksen tulokset johtavat konkreettisiin toimenpiteisiin	
M: 3,7	T: 2,1
Työyhteisössämme on hyvät mahdollisuudet kehittää ammatillista osaamista	
M: 3,4	T: 2,6
Työyhteisössämme kannustetaan aloitteiden tekemiseen	
M: 3,6	T: 2,5
Työyhteisömme tarjoaa uralla etenemismahdollisuuksia	
M: 3,2	T: 2,3
Työyhteisössämme käytetään toimivaa palkitsemisjärjestelmää	
M: 3,9	T: 2,3
Johto antaa työntekijöille palautetta säännöllisesti	
M: 3,9	T: 2,9
Työntekijät voivat antaa johdolle palautetta säännöllisesti	
M: 3,9	T: 3
Työntekijöitä kuunnellaan ja heidän mielipiteensä otetaan huomioon päätöksenteossa	
M: 4,3	T: 2,7

Toimintatavat työyhteisössä –osio paljastaa, että henkilöstö pitää erityisen tärkeänä sitä, että heitä kuunnellaan ja heidän mielipiteensä otetaan huomioon, samalla he arvioivat, että tämä toteutuu organisaatiossa ainoastaan keskinkertaisesti. Myös työtyytyväisyystutkimuksia pidetään tärkeänä ja sitä, että niiden tulokset johtavat konkreettisiin tuloksiin. Tässä asiassa olisi hyvin paljon parannettavaa.

Lähtötilannekartoituksessa ei pystytty määrittelemään asiakastytyväisyyden tasoa, koska asiakastytyväisyyttä ei seurata millään mittareilla ja yritykseltä puuttuu asiakaspalautejärjestelmä. Tämä on yksi laatutoiminnan kannalta olennaisimpia asioita ja näin ollen tätä pitää kehittää.

#### **4.1.3 Organisointi**

Laatutoiminnan käynnistäminen voidaan ajatella projektina, joten se tulisi organisoida projektimaisesti. Projektipäällikkö on keskeisessä roolissa, joten hänen osaamisellaan ja ominaisuuksillaan on suuri vaikutus projektin lopputulokseen. Lecklin on kuvaillut hyvää

laatuprojektin johtajaa seuraavasti: henkilön tulisi olla asiastaan innostunut ja aikaansaava ja sen lisäksi kykenevä innostamaan myös henkilökuntaa. Hänellä täytyy olla tarvittavat tiedot ja ymmärrys laatuajattelusta, että hän pystyy siirtämään teorian käytäntöön. Projektipäällikkö tulisi valita yrityksen sisältä, sen sijaan että käytetään ulkopuolista konsulttia. Tällä varmistetaan, että tieto jää yrityksenkäyttöön projektin jälkeen. (Lecklin 2006, 54.) Tässä projektissa raportin kirjoittaja itse toimi projektipäällikkönä. Valinta oli luonnollinen siksi, että laatutoiminnan käynnistämiseen ryhdyttiin opinnäytetyön takia ja sen innoittamana. Ongelma projektipäällikkyudessa oli siinä, että henkilö ei työskennellyt yrityksessä projektin aikana.

Projektin johtoryhmän tulisi koostua ainakin toimitusjohtajasta ja mahdollisesti muista yrityksen johtoryhmään kuuluvista. Johtoryhmän tehtävänä on asettaa strategiset tavoitteet, hyväksyä muutosehdotukset ja niihin liittyvät toimintasuunnitelmat, antaa resurssit projektin käyttöön ja valvoa projektin etenemistä ja muutosten toteuttamista. (Lecklin 2006, 53.) Sen lisäksi, että yrityksen ylin johto kuuluu projektin johtoryhmään ja on sen ylin valvova elin, sen tulee osallistua aktiivisesti myös itse projektiin. Johdon esimerkki ja panostus omalla osaamisalueella lisäävät projektin uskottavuutta ja auttavat siten muutoksen läpiviennissä. (Lecklin 2006, 58-59.) Tässä projektissa johtoryhmä koostui toimitusjohtajasta ja varatoimitusjohtajasta. Kumpikin osallistui projektityöryhmätyöskentelyyn.

Projektiryhmä koostuu henkilöistä, joilla on projektin kannalta olennaista tietoa ja osaamista (Arto, Martinsuo & Kujala 2008, 285). Tässä projektissa projektiryhmä koottiin niin, että jokaisesta toimipisteestä ja työtehtävästä oli ainakin yksi henkilö ”edustamassa”. Tällä tavoin pyrittiin samaan mahdollisimman kattava näkemys organisaation eri toimijoilta.

#### **4.1.4 Tavoitteen asettaminen ja siitä viestiminen**

Pitkällä tähtäimellä laatutoiminnalle pitää asettaa strategisia tavoitteita, eli mitä halutaan saavuttaa ja millä aikavälillä. Todennäköisesti nämä tavoitteet juontavat juurensa syistä miksi laatutoimintaa ollaan käynnistämässä (kappale 2.1). Useimmiten tavoitteet liittyvät asiakastytyväisyyteen, suorituskyvyn parantamiseen tai yleensäkin yrityksen menestyksen varmistamiseen tulevaisuudessa. Käynnistämisvaiheessa tavoitteet eivät välttämättä

voi olla vielä kovin yksityiskohtaiset, mutta joitakin tavoitteita on oltava, että laatutoiminnan käynnistämiseksi on jotain mieltä. (Lecklin 2006, 51.) Vaikka tavoite ei olisikaan vielä ihan kristallinkirkas, on laatutoiminnan käynnistämiseksi esitettävä kunnollisia perusteluja, joita sitten viestitään henkilökunnalle.

Tämän projektin alussa tavoitteita olivat mm. toiminnan parempi sujuvuus, henkilökunnan parempi ymmärrys toiminnasta, virheiden vähentäminen sekä seurannan kehittäminen ja helpottaminen.

Tavoitteet viestittiin koko henkilökunnalle järjestetyssä projektin aloitustilaisuudessa. Tilaisuus toimi myös eräänlaisena orientaationa aiheeseen, jossa käytiin mm. läpi laatuun liittyviä termejä ja mietittiin yrityksen toimintaa laadun näkökulmasta.

#### 4.1.5 Riskien kartoitus

Laatutoiminnan käynnistämiseen liittyy monenlaisia riskejä ja haasteita. Lecklin on kirjassaan maininnut mm. seuraavia riskejä: johdon sitoutumisen puute, projektin huono ajoitus ja aikataulu sekä lyhyen tähtäyksen tuloksien puute (2006, 55). Johdon sitoutumisen puute näkyy mm. siinä, että se ei anna projektille näkyvää tukea. Projekti ei voi onnistua, jos johdon käynnistysmotiivit eivät ole aidot eikä se pidä laatuasioita tärkeänä. Ajoitukseen liittyvä riski tarkoittaa esimerkiksi sitä, että yrityksessä on samaan aikaan meneillään muita muutoksia, eivätkä laatuasiat ole ykkösprioriteetti. Aikatauluun liittyvä riski käsittää mm. vauhdin, jolla projekti etenee.

Alla olevaan taulukkoon on koottu tähän laatutoiminnan käynnistämiprojektiin liittyviä riskejä ja haasteita, sekä mietitty haasteisiin suhtautumista positiivisen ja negatiivisen skenaarion näkökulmista.

**Taulukko 6. Riskit ja toteutumisskenaariot (muokattu Sarala & Sarala 2001, 206)**

Kehittämiprojektin haaste	Positiivinen skenario	Negatiivinen skenario
Ymmärtävätkö kaikki kehittämisen tärkeyden?	Ongelmat tunnustetaan ja ihmiset ovat valmiita muutokseen	Ongelmia ratkotaan sitä mukaa kuin niitä tulee eteen, mutta kehittämiseksi ei koeta olevan tarvetta



Sitoutuuko yrityksen johto projektiin?	Johto on valmis käyttämään aikaa projektiin, toimii aktiivisena kehittäjänä ja on henkilökohtaisesti kiinnostunut laatuasioista	Laatuasioita ja niiden merkitystä ei ymmärretä, projektille ei anneta tukea konkreettisella tasolla.
Sitoutuuko henkilöstö projektiin?	Henkilöstö näkee projektin mahdollisuutena osallistua yrityksen kehittämiseen	Kehittämistyössä ollaan vain muodollisesti mukana, eikä todelliseen muutokseen uskota
Onnistuuko projektipäällikkö tehtävässään	Projektipäällikkö pystyy innostamaan projektiryhmää ja saamaan projektista irti kaiken mahdollisen hyödyn. Projektipäällikkö pystyy tuomaan laatuun liittyvän teorian käytäntöön sopivilta osin	Projektipäällikkö ei pysty pitämään fokusta oikeissa asioissa, tai ei tiedä mitkä ovat oikeita asioita. Projektipäällikkö ei pysty liittämään oppimiaan laatuasioita käytännön toimintaan
Selätetäänkö muutosvastarinta?	Johto ottaa ensimmäisenä uudet toimintatavat käyttöön ja luo muutoksesta positiivisen kuvan	Vanhoista toimintamalleista ei luovuta ja uusia kritisoidaan
Onko projektin ajoitus oikea?	Nykyiseen tilanteeseen ollaan kyllästyneitä, ihmiset haluavat muutosta	Laatuasioita ei koeta tällä hetkellä ajankohtaiseksi asiaksi
Saadaanko konkreettisia tuloksia?	Pieniä parannuksia saadaan aikaan nopeasti ja sitä kautta usko suurempiin parannuksiin lisääntyy	Suunniteltuja ja sovittuja toimintamalleja ei saada vietyä käytäntöön
Jatkuuko kehittäminen myös projektin jälkeen?	Projekti tuottaa jatkuvan parantamisen toimintamalleja, jotka voidaan helposti ottaa päivittäiseen käyttöön	Kehittämisinto hiipuu ja kehittämistoiminnan puitteet rapistuvat

Projektin loppuvaiheessa voidaan todeta, että projektissa oli havaittavissa piirteitä kummastakin skenaariosta.

Laatuongelmien olemassaolo tunnustettiin ja ihmiset vaikuttivat olevan valmiita muutokselle. Johto oli valmis käyttämään aikaansa ja mahdollistamaan työryhmyöskentelyn antamalla resursseja projektin käyttöön. Henkilöstö osallistui aktiivisesti projektiin. Projektin ajoitus oli siinä mielessä oikea, että yrityksessä koettiin olevan liikaa toimintaa hankaloittavia tekijöitä, kuten heikko tiedonkulku ja työtehtävien heikko organisointi.

Negatiivinen skenaario toteutui osittain ainakin siinä, että johdon sitoutuminen ei ollut ehdotonta, tämä näkyi siinä, että se ei ollut aktiivisesti viemässä sovittuja toimintamalleja käytäntöön. Projektin johtoryhmän ominaisuudessa sen olisi pitänyt myös ohjata projektia jatkuvasti haluamaansa suuntaan. Johdon projektille asettama tavoite hämärtyi projektin edetessä ja siksi merkittävimmät tulokset jäivät saavuttamatta.

## **4.2 Projektin eteneminen**

### **4.2.1 Aloitustilaisuus**

Kehittämiprojekti aloitettiin syyskuussa 2014. Projektista viestittiin koko henkilökunnalle pitämällä aloitustilaisuus. Tilaisuudessa käytiin läpi projektin tavoite, tarkoitus, odotukset osallistujilta ja projektin kulku. Koska laatuun liittyvät käsitteet, termit ja teorit eivät välttämättä olleet ainakaan koko henkilöstölle tuttuja, käytiin niitäkin läpi. Mietimme yhdessä mm. mitä prosesseja toiminnassa esiintyy ja mitkä ovat niiden syötteitä ja tuotteita sekä kuka on sisäinen asiakas ja miten sisäinen asiakas pitäisi huomioida. Lisäksi kävimme läpi yrityksen strategiaa ja sitä miten laatuasiat siihen liittyvät. Mietimme myös mitä ovat laatuksustannukset ja mikä on niiden merkitys yrityksen toiminnalle.

### **4.2.2 Ensimmäinen työryhmätapaaminen**

Ensimmäinen työryhmän tapaaminen järjestettiin tammikuussa 2015. Tapaamisen tavoitteena oli tilannekartoituksen jatkaminen ja konkreettisten kehittämiskohteiden valinta. Toteutimme muun muassa kehittämiprojektin lähtökohdat – kappaleessa mainitun sählinkianalyysin. Analyysin ja yleisen keskustelun pohjalta esiin nousi kolme konkreettista laatutoimintaan liittyvää kehittämiskohdetta: asiakaspalautejärjestelmän luominen, reklaamaatioprosessin kehittäminen ja tilausten suunnitelmallisuuden lisääminen. Työryhmätapaaminen koettiin kaikin puolin onnistuneeksi. saatiin aikaan hyvää keskustelua ja pystyttiin päättämään pienistä heti käyttöön otettavista parannuksista.

### 4.2.3 Työpajat koko henkilöstölle

Helmikuussa 2015 järjestettiin työpajat koko henkilöstölle. Työpajojen teemat oli suoraan johdettu työryhmän tapaamisessa keskustelluista asioista. Henkilöstö jaettiin neljään ryhmään ja jokainen ryhmä kiersi läpi neljä työpajaa. Työpajojen teemat olivat Asiakastyytyväisyys ja – tyytymättömyys, reklamaatioprosessi, laadukas kaupankäynti ja yrityksen menestystekijät.

Asiakastyytyväisyys ja – tyytymättömyys työpajassa oli ideana miettiä miten asiakastyytyväisyyttä ja – tyytymättömyyttä voitaisiin selvittää ja miten saatua tietoa voidaan hyödyntää. Piti siis ideoida yritykselle sopiva asiakaspalautejärjestelmä.

Reklamaatioprosessi – työpajassa ideoitiin reklamaatioiden käsittelyyn ja hyödyntämiseen liittyviä asioita.

Laadukas kaupanteko – työpajassa oli tarkoituksena keksiä konkreettisia vinkkejä myyjille, miten laatuasioita pitäisi huomioida jo tarjous- ja myyntivaiheessa. Tehtävässä piti huomioida asiakkaan näkökulma, sisäisen toiminnan näkökulma ja taloudellinen näkökulma.

Yrityksen menestystekijät – työpajassa piti määritellä tekijöitä, jotka vaikuttavat yrityksen menestymiseen ja palvelun onnistumiseen. Menestystekijöitä määritettiin yrityksen tilaus-toimitusprosessista ja niitä piti etsiä kaikista toiminnoista (myynti, varastointi, hankinta jne.) Lisäksi menestystekijöille piti määritellä onnistumisen kriteeri (mistä tiedetään onko tehtävässä onnistuttu) ja sille mittari (miten kriteerin täyttymistä mitataan).

Koska tällainen koko henkilöstön osallistava työpajatyypinen työskentely oli organisaatiolle uutta, pyydettiin osallistujilta palautetta välittömästi työpajojen jälkeen. Työpajatyöskentely koettiin menetelmänä hyödylliseksi ja suurin osa vastaajista osallistui työskentelyyn mielellään. Lähes kaikki toivoivat jatkossa lisää tämän tyyppistä ideointia. Vastaajia pyydettiin myös arvioimaan jokaista työpajaa erikseen hyödyllisyyden, kiinnostavuuden, haasteellisuuden ja ajan riittävyyden kannalta. Hyödyllisimmiksi koettiin palautejärjestelmä ja reklamaatioprosessi. Hyödyttömämmäksi sen sijaan koettiin menestystekijät. Palautejärjestelmä koettiin kuitenkin kiinnostavammaksi aiheeksi kun reklamaatioprosessi. Haasteellisimmaksi aiheeksi koettiin menestystekijöiden miettiminen.

Palautteiden perusteella voidaan todeta, että aikaa työpajoille oli varattu aivan liian vähän. Työpajat jouduttiin kiertämään nopeasti läpi ja kaikkia työpajoja ei ehditty purkamaan loppuun.

#### **4.2.4 Toinen työryhmän tapaaminen**

Toinen työryhmän tapaaminen järjestettiin Maaliskuussa 2015. Työryhmän tavoitteena oli käydä läpi työpajoissa esiin nousseita ideoita ja laatia niiden pohjalta yritykselle rekламаatioprosessi ja suunnitelma asiakaspalautteen keräämisen aloittamisesta. Lisäksi tarkoituksena oli jatkaa menestystekijöistä johdettujen mittareiden ideointia. Todellisuudessa ajasta suuri osa meni uusien ja vanhojen ongelmien vatvomiseen sekä tilanneongelmien (esimerkiksi yksittäiseen tilaukseen liittyvä) puintiin. Näin ollen aika ei oikein riittänyt suunniteltujen asioiden läpiviemiseen.

#### **4.2.5 Projektin päätös**

Projekti päätettiin kesäkuussa 2015 projektin päätöstilaisuuteen, joka oli avoin koko henkilökunnalle. Projektin päätöksessä käytiin läpi projektin tavoitteet, joista lähdettiin liikenteeseen, projektin vaiheet, saavutukset ja jatkokehitysmahdollisuudet. Lisäksi tilaisuudessa esiteltiin opinnäytetyön kahdeksan laadun kehittämisen peruspilareja ja opinnäytetyön keskeisimmät tulokset, eli mitä tästä ensimmäisestä kehittämisprojektista on opittu ja minkälaisia asioita kehitystyöhön liittyen kannattaa huomioida jatkossa.

### **4.3 Yhteenveto, saavutukset ja jatkokehittämismahdollisuudet**

Projektin yhteenvedossa peilataan projektin yhteydessä käsitellyjä asioita ja projektin saavutuksia edellä (luku 3) kuvattuihin laadun kehittämisen peruspilareihin, eli asiakas- suuntautuneisuuteen, johtajuuteen ja päämäärätietoisuuteen, sitoutuneeseen ja osallistuvaan henkilöstöön, prosesseihin ja tosiasioihin perustuvaan päätöksentekoon, systeemijatteluun, jatkuvaan parantamiseen, kumppanuuksien kehittämiseen ja tuloksellisuuteen. Lisäksi annetaan ehdotuksia miten kyseisiä asioita voitaisiin jatkossa kehittää.

Projektissa parannettiin asiakaskeskeisyyttä luomalla reklamaatioiden käsittelylle oma prosessi. Aikaisemmin reklamaatioita ei kerätty mihinkään järjestelmään, vaan jokainen

myyjä hoiti asiakkaansa reklamaatiot itsenäisesti ja ”vähin äänin”. Nyt reklamaatiot kerätään yhteen järjestelmään, jossa tietoja voidaan tilastoida ja seurata. Tieto on kaikkien saatavilla ja nähtävillä ja tietoja pystytään hyödyntämään oppimisessa ja kehittymisessä. Yrityksessä aloitettiin myös pienimuotoinen asiakaspalautteen kerääminen yksinkertaisen verkkolomakkeen avulla. Myös asiakkaiden antamaa suoraa palautetta henkilökunnalle on tarkoitus kerätä systemaattisemmin ja hyödyntää yrityksen kehittämisessä.

Yrityksen seuraava askel asiakaskeskeisyyden tiellä voisi olla asiakasymmärryksen lisääminen selvittämällä tarkemmin asiakkaan prosesseja ja kartoittamalla ”piileviä” tarpeita. Hyviä keinoja tähän olisi avainasiakkaiden syvähaastattelut tai asiakaspaneelit eri asiakassegmenteille.

Johtajuus ja päämäärätietoisuus tulivat projektissa esiin siten, että yrityksen johto esitteli henkilöstölle yrityksen vision, mission ja strategian. Näistä asioista ei oltu aikaisemmin viestitty henkilöstölle. Seuraavaksi pitää varmistaa, että toiminta kytetään strategiaan ja kaikki ymmärtävät tavoitteet samalla tavalla.

Henkilöstön vaikutus- ja osallistumismahdollisuuksia lisättiin perustamalla projektia varten työryhmä, johon kerättiin vapaaehtoisten joukko yli osastorajojen. Lisäksi työpajoissa tapahtuva ideointi oli suunnattu koko henkilöstölle. Yrityksessä ei ole juurikaan ollut henkilöstöä osallistavaa kehittämistoimintaa aikaisemmin, mutta projekti osoitti, että sille on jatkossakin kysyntää ja henkilöstö osallistuu innokkaasti kehittämistyöhön.

Myös yrityksen sisäistä viestintää parannettiin miettimällä yhdessä mistä asioista, kuinka usein ja mitä kanavia kautta tietoa pitäisi saada. Tämän pohjalta sovittiin palaverikäytännöstä ja muusta tiedottamisesta. Projektilla parannettiin myös johdon ja henkilöstön välistä vuorovaikutusta ja sitä kautta madallettiin johdon ja henkilöstön välillä vallitsevaa kuilua. On tärkeää saada sekä johdon, että henkilöstön näkemykset asioista esiin, koska näkemykset usein poikkeavat toisistaan.

Henkilöstön osallistumista kehittämistyöhön voitaisiin parantaa mm. luomalla toimivat kanavat kehittämisideoiden esittämiseen. Käytön kannalta olisi tärkeää, että kanaviin on helppo pääsy ja ideoita voi halutessaan esittää anonyymisti. Vielä parempi olisi, jos ideat olisivat koko ajan kaikkien nähtävillä ja niitä voisi halutessaan jatkojalostaa. Ideoiden käsittelyyn olisi myös varattava aikaa.

Prosesseihin ja tosiasioihin perustuvaa päätöksentekoa käsiteltiin projektissa pintapuolisesti. Koko henkilökunnan työpajoissa mietittiin yrityksen menestystekijöitä ja miten niissä onnistumista voitaisiin mitata. Mitään mittareita ei kuitenkaan suunniteltu tarkemmin. Mittausjärjestelmän suunnittelu ja käyttöönotto on haastava ja aikaa vievä tehtävä, johon on paneuduttava kunnolla. Yrityksen kannattaisikin perustaa erillinen projekti tätä tehtävää varten.

Prosessimaista ajattelutapaa pyrittiin tuomaan esiin kuvaamalla mitä kukakin yrityksessä tekee. Tiedot kerättiin haastatteleamalla koko henkilökunta ja kirjoittamalla haastatteluista sanallinen kuvaus prosessien etenemisestä, eri toimipisteiden eroista ja havaituista ongelmista. Tällä pyrittiin lisäämään henkilöstön ymmärrystä kokonaisuudesta ja auttamaan jokaista hahmottamaan oman työnsä merkitys tässä kokonaisuudessa. Tulevaisuudessa yrityksen kannattaa tehdä prosessikuvaukset ainakin tärkeimmistä prosesseista. Prosessikuvaukset toimisivat myös lähtökohtana mittausjärjestelmän suunnittelulle.

Jatkuvan parantamisen näkökulmasta projekti oli hyvä kokeilu, josta opittiin paljon. Opittiin, että oikeista henkilöistä koostuva työryhmä pystyy viemään asioita eteenpäin. Projekti tuotti myös pitkän listan kehittämiskohteita, joihin ei tämän projektin puitteissa pystytty paneutumaan ja joita varten voidaan perustaa uusia laatuprojekteja. Projekti auttoi yritystä luomaan jatkuvan parantamisen kulttuuria, tarjoamalla henkilöstölle mahdollisuuden osallistua parantamistoimenpiteiden suunnitteluun ja sitä kautta lisäämällä henkilöstön vaikutusmahdollisuuksia.

Jatkossa yrityksen johdon tulisikin järjestää vastaavia projekteja säännöllisesti ja ottaa henkilöstö entistä enemmän mukaan toiminnan suunnitteluun ja kehittämiseen. Yrityksen kannattaisi myös harkita toiminnan parantamiseen liittyvän tunnustus- ja palkkiojärjestelmän käyttöönottoa (SFS: Laadunhallinnan periaatteet 2015.)

Kumppanuuksien kehittämiseen ei tämän projektin puitteissa ehditty puuttumaan, mutta on selvää, että jatkossa toimittajasuhteiden kehittäminen tulee olemaan tärkeässä osassa. Korkeamman toimitusvarmuuden ja paremman laadun saavuttamiseksi olisi valittava strategiset kumppanit ja alettava kehittää syvällisempiä kumppanuussuhteita heidän kanssaan.

Tuloshakuisuutta ja onnistumisten mittaamista ei tässä projektissa erityisesti käsitelty. Yrityksen tulisi kuitenkin löytää keinot strategian käytäntöön viemiseen ja tavoitteiden saavuttamisen seurantaan. Perinteiset talousluvut eivät riitä, koska ne kuvaavat yrityksen kaikkien prosessien ja toimintojen avulla saavutettua lopputulosta. Talouslukujen avulla ei pystytä parantamaan laatua, koska ne eivät kerro missä vika on. (Lecklin 2006, 39.)

Yhteenvetona projektista voidaan sanoa, että aivan konkreettisimmat laadun parantamiseen tähtäävät toimenpiteet jäivät vähäisemmiksi, kuin mitä yrityksessä ehkä odotettiin. Projektin suurimmat saavutukset liittyvätkin siihen, että organisaatiossa ymmärrettiin tällaisen kehittämistoiminnan tarve ja tuotiin näkökulmaa siihen, millaista kehittämistoiminta yrityksessä voisi olla.

## 5 TULOKSET

### 5.1 Ohjeita kehittämistoimintaa aloittelevalle yritykselle

Yrityksessä tehdyn kehittämisprojektin tulokset esiteltiin edellisen luvun lopussa ja tässä luvussa esitellään laajemmin koko opinnäytetyön tulokset. Opinnäytetyön tulokset muodostuvat kymmenen kohdan ohjeistuksesta liittyen laatutoiminnan käynnistämiseen ja projektin onnistumiseen. Ohjeistus on laadittu raportissa kuvatun kehittämisprojektin onnistumisten ja epäonnistumisten pohjalta ja asiaa käsitteleviin lähteisiin viitaten.

**Taulukko 7. Tulosten viitteet työssä esitettyyn teoriaan.**

Ohje	Viittaus opinnäytetyöhön (luku)
1. Tunnista motiivit kehittämiselle	4.1.1, 4.1.5
2. Varmista johdon sitoutuminen joka vaiheessa	2.2, 3.2, 4.1.5
3. Sisäistä projektin tavoite ja valitse kehittämiskohteet sen mukaan	2.1, 4.1.4, 4.1.5
4. Organisoi projekti huolella ja määritä vastuut	4.1.3, 4.1.5
5. Pidä henkilöstön mielenkiintoa yllä	2.2, 3.3
6. Hanki ajantasaista tietoa kehittämisen tueksi	1.4, 2.2, 2.5.2
7. Yksinkertaista asiat ja sovita kontekstiin	2.5.2
8. Anna tilaa virheille ja ota niistä opiksi	2.5.2, 3,6
9. Muista, että kehittäminen on pitkäjänteistä toimintaa	2.1, 2.4
10. Kohtaa muutosvastarinta rohkeasti	3.3, 4.1.5

Taulukossa (Taulukko 7.) on kerrottu tulosten, eli ohjeiden viitteet työssä esitettyyn teoriaan. Numeroilla viitataan opinnäytetyön lukuun, jossa käsitellään aiheeseen liittyvää teoriaa. Seuraavissa kappaleissa ohjeiden sisältö käydään yksityiskohtaisesti läpi.

#### 1. Tunnista motiivit kehittämiselle

Ennen projektin käynnistämistä kannattaa selvittää miksi laadun kehittämiseen ryhdytään ja miksi siihen pitäisi ryhtyä juuri nyt. Syynä olisi hyvä olla todellinen tarve muuttaa



jotakin yrityksen toiminnassa. Laadun kehittäminen voi olla esimerkiksi vaihtoehto irtisanomisille, jos toiminnassa pitää parantaa kannattavuutta ja tehokkuutta. Toinen hyvä lähtökohta laadun kehittämiseksi on asiakkaat. Vaarana voi esimerkiksi olla, että asiakkaita menetetään, jos laatua ei saada parannettua. (Lecklin 2006, 55.)

Syyt miksi laatuprojektiin ryhdytään toimivat motivaatiotekijöinä siinä vaiheessa kun mielenkiinto alkaa vähetä ja ote projektista lipsua. Laatuprojektiin ei siis kannata ryhtyä liian kevyin perustein, koska voi käydä niin, että jossain vaiheessa projektia ei mielletä tarpeelliseksi ja se lopetetaan tai tulokset jäävät laihoiksi (Lecklin 2006, 52). Tässä projektissa kävi juuri edellä kuvatun mukaisesti. Vaikka kehittämisprojekti pystyttiin perustelemaan tarpeelliseksi, ei projektia kuitenkaan käynnistänyt tämä tarve vaan tarve keksiä aihe opinnäytetyölle.

## **2. Varmista johdon sitoutuminen joka vaiheessa**

Alkuinnostus saattaa laantua ja ”tärkeämpää” tekemistä ilmaantua joka johtaa otteen herpaantumiseen. Mitä näkyvämpää johdon sitoutumisesta tehdään, sen todennäköisempää on, että se myös pysyy yllä. Jos johto itse ei omalla toiminnallaan edesauta laatuasioiden kehittämistä ja osoita niiden tärkeyttä, ei kukaan muukaan pidä niitä tärkeinä. (Lecklin 2006, 55.) Tässä työssä johdon sitoutuminen vaikutti aluksi riittävältä johdon osallistuksessa aktiivisesti työryhmätapaamisiin, mutta projektin loppupuolella johto ei enää aktiivisesti yrittänyt ottaa suunniteltuja toimenpiteitä käyttöön. Tällainen toiminta antaa henkilöstölle väärän vaikutelman kehittämisen merkittävyydestä.

## **3. Sisäistä projektin tavoite ja valitse kehittämiskohteet sen mukaan**

Nykytilannekartoituksessa nousee esiin paljon suurempi määrä ongelmia ja kehittämiskohteita kuin mihin yksi projekti pystyy tehokkaasti vaikuttamaan. Laatuprojektille ei aina pystytä määrittämään kovin tarkkaa tavoitetta (Lecklin 2006, 51), mutta sen verran tavoitetta pitää pystyä kirkastamaan, että kehittämiskohteet voidaan priorisoida ja niistä voidaan valita sopivimmat projektin tavoitetta ajatellen. Tässä kehittämisprojektissa tavoite oli liian epämääräinen ja sen takia kehittämiskohteiden valinta ei ollut täysin onnistunut. Laadun kehittämistä olisi pitänyt rajata tarkemmin sen mukaan mikä koettiin suurimmaksi ongelmaksi tai tärkeimmäksi asiaksi yrityksen menestymisen kannalta.

#### 4. Organisoii projekti huolella ja määrittää vastuut

Projektiorganisaatioon kuuluu vähintään seuraavat osat: projektipäällikkö, projektin johtoryhmä ja projektiryhmä. Organisointivaiheessa määritellään kuka tekee ja mitä tekee projektiin liittyen. Erikseen tulee myös määrittellä kuka saa tehdä päätöksiä ja missä asioissa, kuka valvoo projektin etenemistä ja miten viestintä hoidetaan. (Arto ym. 2008, 292.)

Projektipäällikön valinta on keskeisessä roolissa myös laatuprojekteissa. Projektipäälliköllä pitää olla kykyä johtaa sekä ihmisiä, että asioita (Arto ym. 2008, 276). Lisäksi hänen pitää olla perehtynyt laatuajatteluun ja siihen liittyviin työkaluihin ja tekniikoihin. Laatuprojekteissa on tärkeää, että projektipäällikkö löytyy yrityksen sisältä. Lecklin (2006, 54) perustelee tätä sillä, että näin voidaan varmistaa, että tieto jää yritykseen ja kehitetyt toimintamallit todella otetaan käyttöön. Pesonen (2007, 219) lisää tähän, että projektipäällikkö jolla on useita työvuosia takana kyseisessä organisaatiossa, tuntee toiminnan kokonaisuutena ainakin suurin piirtein. Yritys voi myös käyttää ulkopuolista konsulttia laatuprojekteissa, mutta konsultin rooli on projektipäällikköä tukeva, kouluttava, neuvova ja ohjaava (Lecklin 2006, 54). Tässä projektissa projektipäällikkö oli jotakin tältä väliltä. Henkilö oli työskennellyt yrityksessä jo useita vuosia, joten organisaatio ja henkilöt olivat hänelle tuttuja. Projektin aikana hän ei kuitenkaan ollut työsuhteessa opiskelujen takia. Käytännössä projektipäällikön rooli osoittautui ns. ulkopuolisen rooliksi joka osaltaan esti suurempien saavutusten syntymisen projektissa. Tästä projektista opittiin, että tällaisessa projektissa projektipäällikkönä pitää olla henkilö joka työskentelee yrityksessä ja on projektin käytössä päivittäin.

Laatuprojekteissa johtoryhmänä toimii useimmiten yrityksen ylin johto (Lecklin 2006, 53). Johtoryhmän tehtävänä on varmistaa projektin toimintaedellytykset ja toivottujen hyötyjen saavuttamisen. Johtoryhmä tekee projektin keskeiset päätökset, ratkaisee merkittävät ongelmat ja valvoo projektin toimintaa. Johtoryhmä toimii projektipäällikön tukena ja on aktiivinen työkumppani. (Arto ym. 2008, 326.) Tässä projektissa johtoryhmänä toimi yrityksen ylin johto. Projektin asettamis- tai suunnitteluvaiheessa ei määritetty johtoryhmän roolia kovin tarkasti. Johtoryhmä osallistui aktiivisesti työryhmätapaamiseen ja varmisti projektin toimintaedellytykset mm. antamalla resursseja projektin käyttöön. Johtoryhmä ei kuitenkaan ottanut aktiivisesti kantaa muutamiin keskeisiin asioihin,

kuten projektipäällikön valintoihin koskien kehittämiskohteita. Näin ollen kehittämistoimenpiteiden sopivuus yrityksen strategiaan jäi epäselväksi.

## **5. Pidä henkilöstön mielenkiintoa yllä**

Varsinkin laadunkehittämistyön alkutaipaleella kehittämiskohteet tulisi valita niin, että niillä on mahdollista saavuttaa nopeitakin tuloksia. Pienetkin saavutukset luovat uskoa siihen, että projekteilla pystytään muutamaa ja parantamaan toimintaa (Lecklin 2006, 56). Jos ja kun tuloksia saadaan aikaan, niistä kannattaa pitää positiivisella tavalla meteliä esimerkiksi esittämällä konkreettiset hyödyt, raportoimalla onnistumisista tai jopa palkitsemalla kehittämistyötä edesauttavia henkilöitä (Laamanen 2005, 271). Kehittämiprojektissa saatiin aikaan muutamia nopeita tuloksia, kuten esimerkiksi palaveri-/tiedotuskäytännöstä sopiminen, mutta yleisesti ottaen sitä ei ehkä mielletty projektin saavutukseksi, koska sitä ei aktiivisesti viestitty sellaisena. Henkilöstön mielenkiintoon varmasti vaikutti negatiivisesti se seikka, että yhdessä suunniteltuja käytäntöjä ei otettu johdon toimesta käyttöön (ainakaan tähän mennessä).

Viestinnällä on tärkeä rooli sekä mielenkiinnon ylläpitämisessä, että yleensäkin projektiin liittyvien asioiden käsittelyssä, koska viestintä nähdään tavoitteellisen toiminnan tärkeimpänä vaikutuskeinona (Artto ym. 2008, 232). Viestintä keskittyi tässä projektissa liikaa projektiryhmään. Koko henkilöstölle oli toki viestintää aloitus- ja päätöstilaisuuden muodossa ja työpajoissa, mutta näiden tilaisuuksien välillä kului reilusti aikaa ja viestintää olisi pitänyt olla enemmän siinä välillä.

## **6. Hanki ajantasaista tietoa kehittämisen tueksi**

Yksi kehittämisprojektin onnistumisista liittyi opinnäytetyön viitekehykseen kootun teorian hyödyntämiseen kehittämisprojektissa. Kehittäminen saattaa joskus liikaa tukeutua yrityksessä jo olevaan tietoon ja yrityksessä työskentelevien henkilöiden tuottamiin ideoihin. Tämä voi johtaa siihen, että pieniä parannuksia saadaan aikaan, mutta ne eivät merkittävästi paranna yrityksen kilpailukykyä (Lecklin 2006, 163).

Myös viitekehykset kehittyvät ajan mittaan ja niitä muokataan paremmin palvelemaan yritysten muuttuvia tilanteita. esimerkiksi laatupalkintokriteerit on uusittu vuonna 2012 (Laatukeskus 2015) ja ISO9000 –standardi on paraikaa läpikäymässä suuria muutoksia,

jotka valmistuvat vuoden 2015 lopulla (SFS 2015). Lisäksi yritys voi hankkia tietoa parhaista käytännöistä benchmarkingia hyödyntämällä (Lecklin 2006, 161).

## **7. Yksinkertaista asiat ja sovita kontekstiin**

Monet laadun kehittämisen mallit ovat monimutkaisia ja ainakin laadunhallinnan alkutai-paleelle liian raskaita. Jotta jonkin mallin voisi ottaa organisaatiossa käyttöön, pitää siitä omata täysi tieto ja ymmärrys (esim. prosessiajattelu) (Gremyr & Elg 2014). Siksi alkuvaiheessa ei ehkä kannatakaan valita mitään yhtä mallia, vaan tutustua yleensäkin laatu-asioihin ja teorioihin ja lähteä pienestä liikkeelle. Kuten tässäkin raportissa on todettu, on laadunhallinnan perusasiat samoja mallista riippumatta. On olemassa monia eri tapoja soveltaa laadun kehittämiseen liittyviä periaatteita. Periaatteiden soveltamisessa tulee huomioida organisaation piirteet ja sen kohtaamat haasteet (SFS: Laadunhallinnan periaatteet 2015). Gremyr & Elg (2014) ehdottavat niin sanottua kokeellista lähestymistapaa, jossa mitään mallia ei sovelleta suoraan sellaisenaan, vaan mallit toimivat tiedon, ajatusten ja ideoiden lähteenä.

Tässä projektissa toimittiin juuri tämän ajatuksen pohjalta. Erilaisia laadunkehittämisen malleja on huomioitu projektissa, mutta mitään niistä ei ole pyritty ottamaan käyttöön sellaisenaan. Projektissa on tutustuttu mm. prosessiajattelun, kokonaisvaltaisen laatujohtamisen, ISO9000-laatustandardin ja Laatupalkinnon ajatuksiin. Näiden pohjalta koottiin laadun kehittämisen peruspilarit, joista taas yritettiin löytää yrityksen kontekstiin sopivia konkreettisia kehittämiskohteita.

## **8. Anna tilaa virheille ja ota niistä opiksi**

Gremyr & Elg (2014) esittää tutkimuksessaan, että epäonnistuminen on luonnollinen osa laatutoiminnan käynnistämistä. Epäonnistuminen mahdollistaa aiheen laajemman tarkastelun.

Yleensäkin toimintatutkimukselle on tyypillistä, että suunniteltu muutos ei aina toteudu, esimerkiksi jotakin toimintatapaa ei syystä tai toisesta oteta käyttöön. Tämä kuitenkin antaa projektille uuden näkökulman, jossa voidaan tarkastella syitä miksi muutos ei tapahtunut. Taustalla voi esimerkiksi olla asenteita, valtarakenteita tai organisaatiokulttuuriin liittyviä asioita, jotka estävät muutoksen tapahtumisen. Se, että näistä asioista tullaan

tietoisiksi epäonnistumisen syitä analysoidessa, nostaa onnistumisen mahdollisuutta jatkossa. (Ojasalo ym. 2014, 59.)

Tässä projektissa tehtiin virheitä, mutta virheistä voidaan oppia. Esimerkiksi se, että virheitä analysoidaan tässä työssä ja niiden pohjalta laaditaan käytännön ohjeita, voidaan vastaavien virheiden tekeminen tulevaisuudessa välttää.

## **9. Muista, että kehittäminen on pitkäjänteistä toimintaa**

Jatkuvan parantamisen ideologiaan kuuluu, että aina jotakin voidaan tehdä paremmin ja näin ollen ratkaisu ei aina ole lopullinen (Singh & Singh 2015).

Kun jotakin kehitetään, on aina olemassa mahdollisuus, että ratkaisu johon päädytään, ei toimikaan käytännössä. Pitkäjänteinen kehittäminen tarkoittaa sitä, että ei heti luovuteta kun kohdataan tällaisia vaikeuksia. Eli vaikka jokin asia ei toimi, se ei tarkoita sitä, että on palattava entiseen (mikä ei myöskään toiminut). Tilannetta ja ongelmia analysoimalla voidaan jatkokehittää toimintamalleja ja tällä tavoin etsimisen ja kokeilun kautta löytää uusia, toimivampia ratkaisuja. Juuri tähän tähtää Demingin ympyrän tarkastusvaihe, jossa tarkastellaan muutoksen vaikutuksia ja arvioidaan onko niillä saavutettu haluttuja tuloksia. (Singh & Singh 2015.)

## **10. Kohtaa muutosvastarinta rohkeasti**

Jokaiselle muutokselle ja uudistukselle löytyy aina vastustajia ja epäilijöitä. Syitä muutosvastarintaan voi olla pelko oman aseman menettämisestä tai osaamisen puutteesta, Syynä voi myös olla se, että uudistusten käyttöönotosta aiheutuu lisävaivaa tai muutos on yksinkertaisesti huono jonkun yksilön kannalta. (Laamanen 2005, 270.)

Paras tapa käsitellä muutosta on avoin keskustelu, jossa analysoidaan muutosta mahdollisimman monipuolisesti. Muutosvastarintaa voi yrittää lieventää pilotoimalla toimintamallit. Kun toimintamalli on ensin testattu pienemmässä mittakaavassa, voidaan positii-visista kokemuksista viestimällä vaikuttaa ihmisten ennakkokäsityksiin. (Laamanen 2005, 271.)

## 5.2 Yhteenveto

Raportin alussa esiteltiin laatutoiminnan ajurit (luku 2.2), jotka ovat johtajuus, tekniikat ja työkalut sekä organisaatiokulttuuri. Nämä kolme elementtiä ovat hyvin edustettuina edellisessä luvussa luetelluissa ohjeissa. Johtajuuteen liittyvät ohjeet ovat: tunnista motiivit kehittämiselle, varmista johdon sitoutuminen joka vaiheessa, sisäistä projektin tavoite ja valitse kehittämiskohteet sen mukaan sekä organisoi projekti huolella ja määritä vastuut. Johto on se, joka tekee päätöksen projektin käynnistämisestä ja näin ollen sillä on oltava selkeä näkemys miksi projektiin ryhdytään. Nämä syyt toisaalta antavat oikeutuksen projektille ja toisaalta ovat sen kantava voima projektin loppumetreille saakka. Projektin aloittamisen syyt toimivat myös lähtökohtana projektin tavoitteen määrittämiselle. Kehittämiskohteiden valinnassa systeemiajattelun merkitys korostuu. Kun organisaatio ymmärretään yhtenä kokonaisuutena ja prosessien keskinäiset vaikutukset tiedetään, on tuloksen kannalta keskeiset kehittämiskohteet helpompi löytää. projektin onnistumisen ehtona on johdon sitoutuminen. Vaikka johto ymmärtäisikin laadun merkityksen yrityksen toiminnalle, se ei kuitenkaan riitä, vaan johdon on itse toimittava laatuperiaatteiden edellyttämällä tavalla. Laatuprojektin projektiorganisaatiossa johdolla on monta roolia. Johto toimii projektin johtoryhmänä ja vastaa mm. projektin saavutuksista. Saa- maan aikaan sen tulisi osallistua aktiivisesti itse projektiin tasavertaisena projektiryhmän jäsenenä.

Tekniikoihin ja työkaluihin liittyviä ohjeita ovat: hanki ajantasaista tietoa kehittämisen tueksi sekä yksinkertaista asiat ja sovita ne kontekstiin. Tiedon hakeminen yrityksen ulkopuolelta varmistaa sen, että yritys toimii ajan hermolla ja kehittämistoimenpiteet todella parantavat sen kilpailukykyä. Tietoa pitää kuitenkin analysoida, ennen kuin sitä käytetään, jotta tiedon merkitys kyseiselle yritykselle ymmärretään. kaikkea tietoa ei tarvitse omaksua, ainoastaan yrityksen kannalta tarpeellinen tieto.

organisaatiokulttuuriin liittyviä ohjeita ovat: pidä henkilöstön mielenkiintoa yllä, anna tilaa virheille ja ota niistä opiksi, muista, että kehittäminen on pitkäjänteistä toimintaa ja kohtaa muutosvastarinta rohkeasti. Henkilöstön mielenkiintoa pidetään yllä säännöllisellä viestinnällä projektin etenemisestä ja osoittamalla projektin saavutukset ja käytännön hyödyt. Organisaatiokulttuurin näkökulmasta mielenkiintoon vaikuttaa ilmapiiri jossa kehittämistä tehdään. Avoin, erilaiset näkemykset hyväksyvä ilmapiiri auttaa myös virheiden hyväksymisessä. Jos virheestä tuomitaan, ei kukaan uskalla tehdä mitään. Ihan

jokapäiväisen toiminnan tasolla virheitä pitäisi pystyä käsittelemään ilman syylistämistä. Vain tällä tavoin voidaan oppia ja kehittää toimintaa.

## 6 POHDINTA

Laatuyrityksessä laatu ymmärretään laajana kokonaisuutena, johon liittyvät asiakkaat, henkilöstö, muut sidosryhmät, prosessit, tavoitteet ja päämäärät sekä toiminnan jatkuva kehittäminen. Laatu on keino saavuttaa kilpailuetua pitkällä tähtäimellä.

Työn tavoitteena oli auttaa yritystä aloittamaan systemaattisen laadun ja toiminnan kehittäminen. Tarkoituksena oli lisätä ymmärrystä laatutyöstä ja laadun kehittämiseen vaikuttavista asioista, sekä luoda edellytyksiä laadun jatkuvalla parantamiselle.

Tavoitteessa onnistumista on vaikea mitata vielä tässä vaiheessa. Se riippuu oikeastaan yrityksestä itsestään, oliko tämän työn puitteissa läpiviety projekti ensimmäinen ja viimeinen, vai tuleeko laatu- ja kehittämisprojekteista jatkuvampi ilmiö. Työn avulla lisättiin ymmärrystä laatutyöstä sekä työhön kootun teorian muodossa, johon voi myöhemmin palata, että yrityksessä järjestettyjen tilaisuuksien muodossa (projektin aloitus- ja päätöstilaisuus, sekä työpajatoiminta). Edellytyksiä laadun jatkuvalla parantamiselle luotiin ”harjoittelemalla ja kokeilemalla” ensimmäinen laatuprojekti ja laatimalla sen pohjalta ohjeistus onnistuneeseen laatuprojektiin, jota voidaan hyödyntää jatkossa.

Vertailtaessa lähtötilannetta yrityksessä ja tilannetta projektin jälkeen, on suurin muutos tapahtunut ajatuksen tasolla ennemminkin kuin yrityksen toiminnassa. Mitä ihmisten mielissä sitten on tapahtunut, on hankala määritellä tarkalleen. Todennäköisesti laadun käsitettä ja merkitystä laajennettiin ja syvennettiin merkittävästi. Ennen yrityksessä ajateltiin laatua lähinnä asiakkaalle toimitettavan tuotteen laatuna sen sijaan, että laadun käsitteeseen olisi liittynyt laajemmin asiakasnäkökulma, henkilöstönäkökulma, toiminnan laatu ja tavoitteellisuus. Myös ymmärrys siitä, että kehittämistyötä pitää tehdä systemaattisesti ja jatkuvasti lisääntyi. Asiat ja tilanteet eivät muutu puhumalla, vaan niiden eteen on tehtävä töitä. Oikeissa olosuhteissa kehittämistyöllä saadaan tuloksia aikaiseksi sekä lyhyellä että pitkällä tähtäimellä. Projektilla edesautettiin johdon ja henkilöstön välistä vuorovaikutusta ja huomattiin, että joissakin asioissa ollaan samaa mieltä, mutta joissakin näkökulmat poikkeavat toisistaan huomattavasti. Toisinaan henkilöstö ei ymmärrä johdon ratkaisuja ja vaatimuksia ja toisinaan johto ei ymmärrä päätöstensä vaikutuksia henkilöstön jokapäiväiseen toimintaan. Juuri tätä kuilua alettiin madaltaa tässä projektissa.



Saavutusten perusteella voidaan todeta, että muutokset ovat tapahtuneet organisaatiokulttuurisella tasolla.

Toimintatutkimukselliseen lähestymistapaan kuuluu, että muutosta ei aina syystä tai toisesta tapahdu, mutta se lisää tietoa ja ymmärrystä niistä syistä mitkä estävät muutoksen tapahtumisen (Ojasalo ym. 2014, 59). Tässä työssä konkreettisia muutoksia yrityksen toimintatapoihin ei juuri tapahtunut, vaikka se olikin alkuperäinen tavoite. Mahdollisia syitä, jotka estivät muutoksen, on pohdittu seuraavissa kappaleissa. Mitään yksiselitteistä ja selkeää syytä ei voida kuitenkaan sanoa.

Ei voi kieltää etteikö projektiin olisi vaikuttanut epäsuotuisasti se seikka, että projektipäälliköllä ei ollut tehtävästä aikaisempaa kokemusta. Projektipäällikkö valikoitui sillä perusteella, että hän teki samalla projektista opinnäytetyön. Projekti oli projektipäällikölle samalla oppimistilaisuus ja mahdollisuus saada kokemusta projektipäällikön tehtävistä. Kokeneempi projektipäällikkö olisi kenties saanut pidettyä projektin teknisesti paremmin hallinnassa. Toisaalta projektipäällikkö ei myöskään olisi voinut olla kukaan muu yrityksestä, koska juuri projektipäällikkö oli tutustunut laajasti laatuasioihin liittyvään teoriaa, eikä tätä tietoa ollut samassa määrin kenelläkään muulla. Pesosen (2007, 162) mukaan projektipäällikkö on juuri se, kenen täytyy tietää laatuasioista kaikkein eniten organisaatiossa). Toisaalta Lecklin (2006, 53) esittää, että optimaalisin ratkaisu olisi se, että toimitusjohtaja johtaa laatuprojektia ja apunaan hänellä on laatuasioihin erityisesti perehtynyt henkilö (isommissa organisaatioissa laatujohtaja tms.)

Oman haasteensa projektipäällikön tehtävään toi se, että hän ei työskennellyt projektin aikana yrityksessä (on kuitenkin työskennellyt ennen projektia useita vuosia). Tällainen ulkopuolinen projektipäällikkö ei ole kehittämisprojektissa optimaalinen ratkaisu. Projektipäällikkö ei saanut tarpeeksi tietoa mitä yrityksessä tapahtuu, miten projektiin suhtaudutaan, mitä projektin asioita viedään eteenpäin ja mitä ei. Niin sanottu epävirallinen tieto projektiin liittyen jäi projektipäälliköltä saamatta. Tämä tieto olisi todennäköisesti vaikuttanut projektipäällikön valintoihin sen suhteen mitä todella pitää kehittää ja miten asiat viedään käytäntöön. Projektista olisi saatu enemmän irti, jos projektipäällikkö olisi työskennellyt projektin aikanakin yrityksessä ja olisi täten pystynyt tuomaan projektia esiin päivittäisessä toiminnassa. Työsuhteessa olevalla projektipäälliköllä olisi voinut olla myös enemmän valtuuksia ja mahdollisuuksia osallistua projektissa suunniteltujen asioiden käytäntöön viemiseen.

Yrityksen johdolla oli projektissa merkittävä rooli. Toisaalta se toimi projektin johtoryhmänä, joka mm. mahdollisti projektin toiminnan tarjoamalla resurssit ja toisaalta johto itse osallistui työryhmätapaamisiin tasavertaisina projektiryhmän jäseninä. Erityisesti työryhmätyöskentely sujui hyvin ja johto antoi projektipäällikölle tilaa johtaa projektia. Parantamiseen varaa johdolla olisi sen sijaan ollut projektiin sitoutumisessa. Esimerkiksi tiiviimpi yhteydenpito projektipäällikön kanssa ja keskustelevämpi lähestymistapa olisivat auttaneet projektipäällikköä ymmärtämään paremmin mitkä asiat johto kokee tärkeiksi ja minkälaisia asioita projektilla halutaan tavoitella. Myös projektipäällikön oppimisen näkökulmasta johto olisi voinut ottaa enemmän kantaa projektipäällikön esittämiin ehdotuksiin, ajatuksiin ja valintoihin (esimerkiksi työpajojen aiheisiin). Voi olla, että johto olisi sitoutunut projektiin paremmin, jos projekti olisi aloitettu puhtaasti yrityksen tarpeesta, eikä opinnäytetyön aiheesta.

Yrityksellä on vielä paljon tekemistä, jotta se saavuttaisi latu yrityksen kriteerit (kuviokuva 4.), mutta ensimmäinen askel laatutoimintaa tukevan organisaatiokulttuurin kehittämisessä on otettu. Työssä esitelty kahdeksan laadun peruspilaria toimivat hyvänä lähtökohtana laatukäsityksen laajentamiselle. Laadun peruspilarit yhdessä yrityksessä tehdyn kattavan lähtötilanneselvityksen kanssa tarjoavat johdolle tietopaketin ”mistä lähdetään ja minne pitäisi päästä”. Seuraavaksi johdon kannattaisi laatia selkeät tavoitteet laadun ja toiminnan parantamiselle ja jatkaa kehittämistyötä organisoitujen laatuprojektien muodossa. Tulevaisuuden laatuprojekteissa sen kannattaa hyödyntää ensimmäisen latuprojektin pohjalta laadittua ohjeistusta, jotta projektit onnistuisivat paremmin.

## 7 LÄHTEET

Andersson P.H., Hiltunen K. & Villanen H. 2004. Laatutoiminta suomalaisissa yrityksissä. KTM Rahoitetut tutkimukset 7 teknologiaosasto.

Artto K., Martinsuo M. ja Kujala J. 2008. Projektiliiketoiminta. WSOY: Helsinki.

Conti T. 2010. Systems thinking in quality management. The TQM Journal. 22 (4) 352-368.

Gremyr I. & Elg M. 2014. A developmental view on implementation of quality management concepts. International Journal of quality and service sciences 6 (2/3) 143-154.

hannus J. 1997. Prosessijohtaminen: ydinprosessien uudistaminen ja yrityksen suorituskyky. Espoo: HM&V Research.

Hellman K. & Värilä S. 2009. Arvokas asiakas. Helsinki: Talentum media Oy.

Juan, José Tarí. 2005. Research and concepts: Components of successful total quality management. The TQM magazine. 17, (2) 182-194.

Kemenade E. 2014. Theory C: the near future of quality management. The TQM Journal. 26 (6) 650-657.

KvaliMOTV 2015. Menetelmäopetuksen tietovaranto. Yhteiskuntatieteellinen tietoaristo. Luettu 3.6.2015. [http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L2\\_2.html](http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L2_2.html).

Laamanen K. 2005. Johda liiketoimintaa prosessien verkkona. Ideasta käytäntöön. Helsinki: Suomen laatu keskus Oy.

Laatuakatemia. 2010. Luettu 12.5.2015. <http://www.kotiposti.net/tuurala/Laatu.htm>.

Laatu keskus 2015. Suomen Laatu yhdistys Ry. Luettu 8.6.2015. <http://www.laatu keskus.fi/palvelut-asiantuntijapalvelut-virallinen-versio/efqm-malli>.

Lecklin O. 2006. Laatu yrityksen menestystekijänä. Helsinki: Talentum Media Oy.

Metodix 2015. Metodix-verkkoympäristö. Luettu 3.6.2015. [http://www.metodix.com/fi/sisallys/01\\_menetelmat/01\\_tutkimusprosessi/02\\_tutkimisen\\_taito\\_ja\\_tiedon\\_hankinta/09\\_tutkimusmenetelmat/58\\_toimintatutkimus](http://www.metodix.com/fi/sisallys/01_menetelmat/01_tutkimusprosessi/02_tutkimisen_taito_ja_tiedon_hankinta/09_tutkimusmenetelmat/58_toimintatutkimus).

Metsämuuronen J. 2006. Laadullisen tutkimuksen käsikirja. Helsinki: International Met-help Ky.

Moisio J. 2014. Laatumkulttuuri ja sen kehittämisen keinoja. IMS Business Solutions Oy. Luettu 12.5.2015. [http://media.ims.fi/Artikkelit/Toimintajärjestelmat/21403\\_Artikkeli\\_Laatumkulttuurin\\_kehittamisesta.pdf](http://media.ims.fi/Artikkelit/Toimintajärjestelmat/21403_Artikkeli_Laatumkulttuurin_kehittamisesta.pdf).

Mosadeghrad A. M. 2014. Why TQM programmes fail? A pathology approach. The TQM Journal 26 (2) 160-187.

Mukerjee K. 2013. Customer-oriented organizations: a framework for innovation. Journal of business strategy 34 (3) 49-56.

Pesonen H. 2007. Laatu! Asiantuntijaorganisaation laatuopas. Helsinki: Infor Oy.

Saber Z., Bahraami H. & Haery F. 2014. Analysis of the supply chain management techniques: A competitive advantage in the market. International Journal of Academic Research in Economics and Management Sciences. 3 (1) 75-88.

Sarala U. & Sarala A. 2001. Oppiva organisaatio. Oppimisen, laadun ja tuottavuuden yhdistäminen. Helsinki: Palmenia-kustannus.

SFS: Laadunhallinnan periaatteet 2015. Suomen standardisoimisliitto. luettu 29.4.2015. <http://www.sfs.fi/files/1026/laadunhallintaesite.pdf>.

SFS 2015. Suomen standardisoimisliitto. Luettu 9.6.2015. <http://www.sfs.fi/iso9000>.

Singh J. & Singh H. 2015. Continuous improvement philosophy – literature review and directions. *Benchmarking: An International Journal* 22 (1) 75-119.

Summers D. 2009. *Quality Management*. Pearson Education Inc.: New Jersey, USA.

Trkman P., Mertens W., Viaene S. & Gemmel P. 2015. From business process management to customer process management. *Business Process Management Journal* 21 (2) 250-266.

Työmarkkinatutkimus 2014. Ammattiliito Pro. Luettu 15.7.2014. [http://tiedostot.proliitto.fi/tmt/PUBDOC/TMT1\\_2014\\_esitys\\_080414.pdf](http://tiedostot.proliitto.fi/tmt/PUBDOC/TMT1_2014_esitys_080414.pdf).

Vilkkä H. 2006. *Tutki ja havainnoi*. Helsinki: Kustannus Oy Tammi.

## 8 LIITTEET

### Liite 1. Haastattelukysymykset

#### HAASTATTELUTEEMAT

##### Työtehtävät

- Mitä tehtäviä ja toimintoja ”toimenkuvaan” kuuluu
- Millaisia päätöksiä tehtävässä joutuu tekemään, keitä ne koskevat?
- Onko jotain pelisääntöjä luotu (esim. kiireellisten asioiden priorisointi tms.)
- Mitkä työtehtävät vievät eniten aikaa?
- Miten työtehtävät liittyvät organisaation muihin tehtäviin?
- Miten työtehtävät on organisoitu? Kuka hoitaa mitäkin? Vastuunjako?

##### Asiakkaat

- Keitä työtehtävä palvelee (sisäinen tai ulkoinen asiakas)?
- Mitä tuotteita tehtävän suorittamisen tuloksena syntyy?
- Mitä vaatimuksia asiakkaat ovat asettaneet tehtävälle/tuotteelle?
- Pystytäänkö vaatimukset täyttämään?
- Mihin he käyttävät tuotteita ja palveluita?

##### Tiedonkulku

- Mitä tietoja tehtävän suorittamiseen tarvitaan (syötteet)?
- Mitä vaatimuksia tiedoille on asetettu?
- Ovatko tiedot vaatimustenmukaisia?
- Onko tiedonkulussa ongelmia? Millaisia? Miten voitaisiin parantaa?

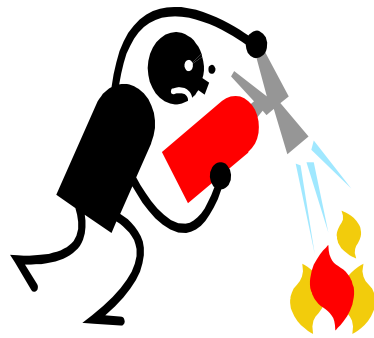
##### Laatu

- Mitä laatukustannuksia tehtävässä ilmenee?
- Mistä laatukustannusten syntyminen johtuu?
- Miten laatukustannuksia voisi vähentää?
- Ilmeneekö tehtävässä ylilaatua tai resurssien hukkaamista?
- Pystytäänkö työtehtävät suorittamaan tehokkaasti? Jos ei, miksi?
- Voisiko tehtävän suorittamista jotenkin nopeuttaa?
- Onko ajankäytössä ongelmia (syntyykö ns. pullonkauloja)?
- Menetelläänkö tehtävässä tarkoituksenmukaisesti vai sisältääkö tehtävä ns. turhia työvaiheita tai tapoja?
- Mitkä ovat työtehtävän suorittamiseen liittyvät ongelmat tai esteet?

##### Menestystekijät

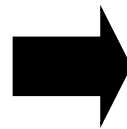
- Mitkä asiat ovat kriittisen tärkeitä tehtävän onnistumisen kannalta?
- Mikä tehtävän suorittamisessa koetaan onnistuneeksi ja hyvin toimivaksi?

# TULIPALOJEN SAMMUTTELUSTA TULOKSEN TEKEMISEEN



- Asioita tehdään, kun ne tulevat eteen
- Siirrytään kriisistä kriisiin
- Aika ja energia menevät sähkölämmitykseen ja säätämiseen
- Yhdessä sovittuja pelisääntöjä on vähän, jos ollenkaan
- Oman työn suunnittelu on hankalaa
- Ahdistaa ja stressaa

**KUULOSTAAKO TUTULTA?**



- Tieto kulkee sujuvasti
- Asiakkaat ovat tyytyväisiä tuotteisiimme ja palveluumme
- Virheiden osuus on vähäinen
- Toiminta perustuu yhdessä luotuun toimintamalliin
- Jokaisella on mahdollisuus kehittää ja kehittyä
- Kannattavuus kasvaa

**KUULOSTAAKO HYVÄLTÄ?**

**TERVETULOA KUULEMAAN MITEN VOIMME YHDESSÄ  
KEHITTÄÄ TOIMINTAAMME PAREMMAKSI!  
TIISTAINA 23.9.2014, KLO 13.00**

### Liite 3. Aineisto koko henkilökunnan työpajoihin

#### ASIAKASTYYTYVÄISYYS JA –TYYTYMÄTTÖMYYS

(1/4)

Tämän työpajan tavoitteena on ideoida miten yritys voisi selvittää asiakkaidensa tyytyväisyyttä tai tyytymättömyyttä ja hyödyntää saatua tietoa

Aluksi muutamia faktoja:

- Eri aloilta tehtyjen tutkimusten keskimääräinen tulos asiakastyytyväisyyden ja kaantumisesta:
  - 80 % asiakkaista oli tyytyväisiä, joista 60 % oli sitä mieltä, että kokemus vastasi odotuksia
  - 20 % asiakkaista oli pettyneitä, joista 80 % lievästi pettyneitä ja 20 % syvästi pettyneitä
  - Odotusten mukaisen kokemuksen saaneet asiakkaat eivät omatoimisesti anna palautetta
  - syvästi pettyneet valittavat (reklamoivat), todennäköisesti katkaisevat asiakassuhteen ja saattavat jakaa negatiivisen kokemuksen ystävilleen ja potentiaalisille asiakkaille.
  - lievästi pettyneet asiakkaat eivät omatoimisesti valita, mutta siirtyvät helpommin asioimaan muualle, eivätkä suosittele ko. yrityksen käyttöä tuttavilleen.
- Tutkimuksen perusteella voidaan todeta, että asiakkaan tyytyväisyyden ja erityisesti tyytymättömyyden selvittäminen on hyvin tärkeää asiakassuhteen jatkuvuuden ja toiminnan parantamisen kannalta

Pohjaa keskustelulle:

- Mitä eri kanavia voidaan hyödyntää palautteen keräämisessä
- Miten tyytyväiset ja tyytymättömät asiakkaat tunnistetaan
- Keneltä tietoja kerätään
- Mistä asioista voidaan/pitäisi kerätä tietoa, mitä tietoa tarvitsemme lisää
- Miten tyytymättömyyden syyt saadaan selville
- Kuka palautetta kerää/analysoi
- Kuinka usein palautetta tulisi kerätä/analysoida
- Miten asiakasta motivoidaan palautteen antamiseen/miksi asiakas antaisi meille palautetta?
- Miten saatua tietoa hyödynnetään
- Käsitelläänkö palautetta yhdessä

Piirtäkää lopuksi kuva yrityksen palautejärjestelmästä, josta käy ilmi mm. yllä olevia asioita



## REKLAMAATIOPROSESSI

(2/4)

Reklamaatio on seuraus siitä, että jotakin on mennyt pieleen. Asiakkaan tyytymättömyyden lisäksi reklamaatio aiheuttaa erilaisia kustannuksia, esim. korjauksesta ja uudelleen tekemisestä aiheutuvia sekä annetut hyvitykset ja alennukset. Menetetty asiakas on rahassa mittaamaton kustannus.

Yksi reklamaatioihin liittyvä ongelma on alihankkijoiden ja toimittajien tekemät virheet, joista me joudumme vastaamaan asiakkaille, mutta loppujen lopuksi alihankkijat ja toimittajat harvoin vastaavat meille tai ainakin virheen kokonaiskustannukset ovat paljon suuremmat kuin mistä he vastaavat.

Tämän työpajan tavoitteena on ideoida reklamaatioprosessi(t), joka ottaa huomioon sekä reklamaatiot asiakkailta, että meidän reklamaatiomme alihankkijoille/tavarantoimittajille.

Miksi:

- reklamaatiot tulevat paremmin hoidetuiksi, jos niitä varten on selkeä systeemi
- reklamaatioiden kustannusvaikutukset saadaan selville
- kustannukset pystytään osoittamaan myös alihankkijoille/tavarantoimittajille
- reklamaatioista saadaan arvokasta tietoa toiminnan kehittämiseen
- reklamaatioiden määrä/laatu/kustannukset tilastoituna kertovat paljon toiminnan laadusta
- reklamaatioista voidaan oppia jotain

Reklamaatioprosessia ideoidessanne, ottakaa kantaa seuraaviin asioihin

- Kuka vastaanottaa ja kirjaa reklamaatiot/kuka reklamoi meiltä alihankkijalle/tavarantoimittajalle
- mihin reklamaatio kirjataan (lomake?) ja tallennetaan
- miten reklamaatio menee eteenpäin alihankkijalle/tavarantoimittajalle
- miten reklamaatiosta aiheutuvat kustannukset selvitetään ja miten lasketaan reklamoitaville tuotteille
- miten varmistetaan, että reklamaatio tulee hoidetuksi sekä asiakkaan suuntaan, että talon sisällä, esim. varmistetaan, että laskutus saa tiedon reklamaatiosta ennen kuin lasku menee perintään
- missä ajassa reklamaatio on hoidettava
- miten reklamaatioista saatavaa tietoa hyödynnetään, missä tietoa käsitellään ja kuka tietojen keräämisestä vastaa
- pitääkö reklamaation hoitamiseksi hakea johdon hyväksyntä tai missä menee raja pitääkö hakea vai ei esim. 500 e alennus tai 5000 e hyvitys
- liitteenä yksi reklamaatiolomakemalli, miten muuttaisitte/parantaisitte sitä

Piirtäkää lopuksi kuva yrityksen reklamaatioprosessista ja hahmotelkaa uuden reklamaatiolomakkeen keskeisin sisältö.

## VINKKEJÄ LAADUKKAASEEN KAUPANTEKOON

(3/4)

Se, mitä asiakkaalle luvataan ja miten tilaus vastaanotetaan/annetaan tiedoksi eteenpäin, määrittelee osaltaan sen, miten tilaus tulee kokonaisuudessaan hoidetuksi. Senpä takia ryhmänne tehtävänä on ideoida konkreettisia vinkkejä myyjille miten kaupan lähtökohdat järjestetään kaupan onnistumisen kannalta mahdollisimman hyviksi.

Laadukas kaupanteko on sellaista, jossa asiakkaalle luvattu asia toteutetaan, henkilökunnalta ei vaadita kohtuuttomia ponnisteluja tämän tavoitteen saavuttamiseksi ja tilaus-toimitus-prosessi pystytään järjestämään kustannustehokkaasti. Kaupan on oltava myös taloudellisesti kannattavaa, eli kun kaikki kulut on huomioitu, jää viivan alle +-merkkinen luku.

Vinkkien pohjaksi voitte miettiä seuraavia näkökulmia ja asioita:

- Asiakkaan näkökulma
  - mikä asiakkaalle on oikeasti tärkeää
  - mikä tuottaa asiakkaalle lisäarvoa (mistä hän on valmis maksamaan)
  - mikä on ylimääräistä palvelua, jota asiakas ei tarvitse ja josta ei halua maksaa
- Sisäisen toiminnan näkökulma
  - miten sählääminen saadaan minimiin
  - mikä lisää/vähentää kustannustehokkuutta
  - miten asiakkaan kanssa sovitut asiat vaikuttavat yrityksen toimintoihin, varastoon, hankintaan, suunnitteluun yms.
  - miten muut toiminnot voivat vaikuttaa esim. kaupan ehtoihin jo kaupan suunnitteluvaiheessa
- taloudellinen näkökulma
  - asiakkaan/kaupan kannattavuus
  - mitä kuluja ei aina osata huomioida tuotteen hinnoittelussa
  - mihin tuotteen hinta perustuu
  - mitä riskitekijöitä kauppaan liittyy

Vinkit voivat liittyä kaupanteon eri vaiheisiin, esim.:

- tuotteiden valinta ja suunnittelu
- Tarjouksen tekeminen
- kaupan ehdoista sopiminen
- mahdollisten muutosten tekeminen ennen/jälkeen tilauksen hyväksymisen
- tilauksen vastaanottaminen ja ”eteenpäin laittaminen”

Kirjoittakaa lopuksi mielestänne 5 parasta vinkkiä paperille!

## YRITYKSEN MENESTYSTEKIJÄT

(4/4)

Monet eri tekijät vaikuttavat yrityksen menestymiseen ja palvelun onnistumiseen. Mitkä asiat ovat menestystekijöitä Sanserin tilaus-toimitusprosessissa menestystekijöitä, eli missä asioissa meidän on onnistuttava, että voimme täyttää lupaukset asiakkaille ja samaan aikaan pystymme toimimaan kannattavasti. Jokaisessa toiminnossa on tärkeitä tekijöitä joilla on vaikutusta lopputulokseen.

Tehtävänänne on:

1. miettiä yksi menestystekijä jokaista toimintoa kohden (myynti, varasto, hankinta, suunnittelu, laskutus jne.)
2. määritellä menestystekijälle yksi kriteeri: millä perusteella tehtävässä on onnistuttu/epäonnistuttu
3. kehittää mittari: miten onnistumista, eli kriteereiden täyttymistä mitataan

Esim. ulkomaan ostoissa yksi menestystekijä on tuotteesta maksettu hinta kuluineen. Tehtävässä on onnistuttu jos toteutunut hinta on sama tai alle sen mitä on arvioitu. Voidaan siis mitata mikä määrä ostoista täyttää tuon kriteerin.

Kun on määritelty selkeästi onnistumisen kriteerit, voidaan helpottaa työskentelyn arviointia jälkikäteen ja oppia virheistä kun on määritelty etukäteen missä ja miten halutaan onnistua.

Esim. jos hankintahinta menee toistuvasti yli arvioidun, pitää selvittää miksi niin tapahtuu: onko laskukaava oikein, onko rahtien tms. hinta muuttunut radikaalisti, onko joku kulu jäänyt toistuvasti huomioimatta.

Jos asiaa ei mitattaisi, ei virhettä huomattaisi niin nopeasti, eikä siihen siis voitaisi reagoidakaan kovin nopeasti. Toisin sanoen: ”Mitä et voi mitata, et voi ohjata. Mitä et voi ohjata, et voi hallita”.

Kirjoittakaan lopuksi paperille alla olevan esimerkin kaltaisia ketjuja: toiminto – kriteeri – mittari

**HANKINTA – HANKINTAHINTA – MIKÄ OSA TOTEUTUNEISTA HANKINTAHINNOISTA VASTAA ARVIOITUA HINTAA/KUUKAUSI**

## Liite 4: Työtyytyväisyyskysely

(1/4)

**Taustakysymykset**

Sukupuoli

 Nainen Mies

Koulutuksesi

 Kansakoulu/peruskoulu 2. asteen koulutus (ammattikoulu, lukio tms.) Ammattikorkeakoulu Yliopisto**Valitse seuraavista väittämistä tilannettasi kuvaavat vaihtoehdot**

Pidän työstäni erityisesti, koska

 Minulla on hyvät työkaverit Minulla on hyvä esimies Minulla on hyvä palkka Minulla on hyvät itsenikehittämismahdollisuudet työssä Minulla on hyvät urakehitysmahdollisuudet työssäni Työaikani on joustava Työni on merkityksellistä Työtehtäväni ovat mielenkiintoisia

Työssäni haluaisin eniten muuttaa

 Palkkaani Työkavereita Johtamisen käytäntöjä Fyysistä työympäristöä (esim. työtilat, paikka) Työvälineitani (esim. tietojärjestelmä) Työtehtäviäni Joku muu, mikä

Joku muu, mikä

(2/4)

**Miten hyvin seuraavat väittämät kuvaavat tilannettasi työhön liittyen?**

	Ei ollen-	Hyvin vä-	Jonkin	Pal-	Hyvin pal-
	kaan	hän	verran	jon	jon
Minulla on hyviä työkavereita	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Koen esimieheni arvostavan työtäni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Koen esimieheni arvostavan minua	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Koen kollegoideni arvostavan minua	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Saan tarvittaessa työhöni apua esimieheltäni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Saan tarvittaessa työhöni apua kollegoiltani	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Koen onnistumisen iloa työssäni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työni motivoi minua	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työni on merkityksellistä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työni vaatimustaso on sopiva	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Minulla on selkeä käsitys, mitä työltäni odotetaan	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työroolini on selkeä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Voin hyödyntää työssäni taitojani ja omaa osaamis-	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
täni					
Olen saanut tarpeeksi perehdytystä ja koulutusta sel-	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
viytyäkseni työstäni					

**Tietoon liittyvät käytännöt työyhteisössä**

Henkilöstöllä on aikaa töissä oman toiminnan kehittämiseen

	Ei ollenkaan	Hyvin vähän	Jonkin verran	Paljon	Hyvin paljon
Asia merkitsee minulle	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Asian toteutuminen työyhteisössä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Asiakastyytyväisyyttä mitataan

	Ei ollenkaan	Hyvin vähän	Jonkin verran	Paljon	Hyvin paljon
Asia merkitsee minulle	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Asian toteutuminen työyhteisössä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Asiakaspalautteet käsitellään ja toimintaa kehitetään niiden pohjalta

	Ei ollenkaan	Hyvin vähän	Jonkin verran	Paljon	Hyvin paljon
Asia merkitsee minulle	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Asian toteutuminen työyhteisössä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Saan tarvitsemaani tietoa työtehtävien hoitamiseen

	Ei ollenkaan	Hyvin vähän	Jonkin verran	Paljon	Hyvin paljon
Asia merkitsee minulle	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Asian toteutuminen työyhteisössä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

(3/4)

Kehittämisideoiden esittämiseen on toimivat kanavat

Ei ollenkaan Hyvin vähän Jonkin verran Paljon Hyvin paljon

Asia merkitsee minulle

Asian toteutuminen työyhteisössä

Uutta henkilöstöä perehdytetään systemaattisesti

Ei ollenkaan Hyvin vähän Jonkin verran Paljon Hyvin paljon

Asia merkitsee minulle

Asian toteutuminen työyhteisössä

Poistuvien henkilöiden tiedon jääminen yrityksen käyttöön varmistetaan

Ei ollenkaan Hyvin vähän Jonkin verran Paljon Hyvin paljon

Asia merkitsee minulle

Asian toteutuminen työyhteisössä

### Toimintatavat työyhteisössä

Työyhteisössämme tehdään säännöllisesti työtyytyväisyystutkimuksia

Ei ollenkaan Hyvin vähän Jonkin verran Paljon Hyvin paljon

Asia merkitsee minulle

Asian toteutuminen työyhteisössä

Työtyytyväisyystutkimusten tulokset johtavat konkreettisiin toimenpiteisiin

Ei ollenkaan Hyvin vähän Jonkin verran Paljon Hyvin paljon

Asia merkitsee minulle

Asian toteutuminen työyhteisössä

Työyhteisössämme on hyvät mahdollisuudet kehittää ammatillista osaamista

Ei ollenkaan Hyvin vähän Jonkin verran Paljon Hyvin paljon

Asia merkitsee minulle

Asian toteutuminen työyhteisössä

Työyhteisössämme kannustetaan aloitteiden tekemiseen

Ei ollenkaan Hyvin vähän Jonkin verran Paljon Hyvin paljon

Asia merkitsee minulle

Asian toteutuminen työyhteisössä

Työyhteisömme tarjoaa uralla etenemismahdollisuuksia

Ei ollenkaan Hyvin vähän Jonkin verran Paljon Hyvin paljon

Asia merkitsee minulle

Asian toteutuminen työyhteisössä

(4/4)

Työyhteisössämme käytetään toimivaa palkitsemisjärjestelmää

Ei ollenkaan Hyvin vähän Jonkin verran Paljon Hyvin paljon

Asia merkitsee minulle

Asian toteutuminen työyhteisössä

Johto antaa työntekijöille palautetta säännöllisesti

Ei ollenkaan Hyvin vähän Jonkin verran Paljon Hyvin paljon

Asia merkitsee minulle

Asian toteutuminen työyhteisössä

Työntekijät voivat antaa johdolle palautetta säännöllisesti

Ei ollenkaan Hyvin vähän Jonkin verran Paljon Hyvin paljon

Asia merkitsee minulle

Asian toteutuminen työyhteisössä

Työntekijöitä kuunnellaan ja heidän mielipiteensä otetaan huomioon päätöksenteossa

Ei ollenkaan Hyvin vähän Jonkin verran Paljon Hyvin paljon

Asia merkitsee minulle

Asian toteutuminen työyhteisössä

**Vapaa sana**

Kommentteja, ajatuksia, ehdotuksia  
Tietojen lähetyks