

Henna Sätilä

## **Laatukäsikirja**

Case LähiTapiola Loimi-Häme, ajoneuvojen vahinkotarkastus

Opinnäytetyö

Kevät 2016

SeAMK Tekniikka

Kone- ja tuotantotekniikan tutkinto-ohjelma

SEINÄJOEN AMMATTIKORKEAKOULU

## Opinnäytetyön tiivistelmä

Koulutusyksikkö: SeAMK Tekniikka

Tutkinto-ohjelma: Kone- ja tuotantotekniikka

Suuntautumisvaihtoehto: Auto- ja työkonetekniikka

Tekijä: Henna Sätälä

Työn nimi: Laatukäsikirja case LähiTapiola Loimi-Häme, ajoneuvojen vahinkotarkastus

Ohjaaja: Lasse Tarhala

Vuosi: 2016

Sivumäärä: 23

Liitteiden lukumäärä: 2

---

Tämän työn tavoitteena oli tutustua laadun käsitteeseen, laatutoimintaan ja laadunhallintaan aiheeseen liittyvän kirjallisuuden avulla sekä laatia LähiTapiolan Loimi-Hämeen alueyhtiölle ajoneuvovahinkotarkastuksen laatukäsikirja. Laatukäsikirja on opinnäytetyön liitteenä.

Laadulla on liike-elämässä suuri vaikutus nykypäivänä ja se onkin yksi organisaation kriittisistä menestystekijöistä, joiden avulla organisaatio pystyy saavuttamaan markkinoilla kilpailuedun. Tämä varmistaa organisaation eloonjäämisen. Tämä on suurin syy, miksi laatutyöhön, sen tuottamiseen ja johtamiseen kiinnitetään niin paljon huomiota. Aiheen tärkeys organisaatiolle oli syynä laadun valitsemiseen tutkimuskohteeksi.

Avainsanat: laatu, laatukäsikirja, laatujohtaminen, laatujärjestelmä, laatutyö

SEINÄJOKI UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

## **Thesis abstract**

Faculty: School of Technology

Degree programme: Machine- and fabrication technique

Specialisation: Automotive engineering

Author/s: Henna Sätälä

Title of thesis: Quality manual for LähiTapiola Loimi-Häme vehicle damage inspection

Supervisor(s): Lasse Tarhala

Year: 2016

Number of pages: 23

Number of appendices: 2

---

The main aim of this thesis was to explore the concept of quality, operational quality and quality management by related literature, and also to create a quality manual for Lähi-Tapiola Loimi-Häme concerning vehicle damage inspection. The quality manual is attached to the thesis.

Quality has a big impact in the business world today, and it is one of the company's critical success factors by which an organization is able to achieve market competitive advantage. This ensures survival of the company. This is the main reason why the quality of the work, its production and management is paid so much attention to. Importance of the topic for the company was the reason for selecting quality for the subject of research.

Keywords: quality, quality manual, quality management, quality system, quality work

## SISÄLTÖ

Opinnäytetyön tiivistelmä .....	2
Thesis abstract .....	3
SISÄLTÖ .....	4
Kuva-, kuvio- ja taulukkoluettelo.....	6
Käytetyt termit ja lyhenteet .....	7
1 JOHDANTO .....	8
1.1 Työn tausta ja tavoitteet.....	8
1.2 Yrityksen esittely .....	8
1.2.1 LähiTapiola-ryhmä.....	8
1.2.2 LähiTapiola Loimi-Häme.....	9
2 LAADUN KÄSITE .....	10
2.1 Laadun käsite.....	10
2.2 Laadun määritelmä .....	11
2.3 Laatuominaisuuksia .....	12
3 LAATU YRITYSTOIMINNASSA.....	13
3.1 Kokonaisvaltainen laadunhallinta – TQM.....	13
3.2 Laatu yrityksen menestystekijänä .....	14
3.3 Laatuyrityksen tunnusmerkkejä .....	15
3.3.1 Asiakassuuntautuneisuus .....	16
3.3.2 Johtajuus ja toiminnan päämäärätietoisuus.....	16
3.3.3 Henkilöstön kehittäminen ja osallistuminen .....	16
3.3.4 Tuloshakuisuus .....	17
3.3.5 Jatkuva parantaminen .....	17
3.4 Laatu- ja laaduttomuuskustannukset .....	18
3.4.1 Kustannusten jaottelu .....	18
3.4.2 Kustannuksien tarkastelu laajemmin .....	19
3.4.3 Laatukustannusten vähentäminen.....	19
3.4.4 Klassinen laatukustannusmalli.....	20
3.4.5 Uusi laatukustannusmalli .....	21
3.5 Laatu kulttuuri .....	22

4	LAADUNHALLINTAJÄRJESTELMÄ.....	25
4.1	Rakenne.....	25
4.2	ISO 9000 -standardi.....	27
4.3	Laatukäsikirja .....	28
5	LAATUKÄSIKIRJAN LAATIMINEN .....	29
	LÄHTEET .....	32
	LIITTEET .....	33

## **Kuva-, kuvio- ja taulukkoluetelo**

Kuvio 1. Kokonaisvaltainen laadunhallinta (Lecklin 2006, 19). .....	13
Kuvio 2. Laadun merkitys (Lecklin 2006, 25). .....	15
Kuvio 3. Klassinen laatukustannusmalli (Laatuakatemia 6.7.2010) .....	21
Kuvio 4. Uusi laatukustannusmalli (Laatuakatemia 6.7.2010). .....	22
Kuvio 5. Johtamisjärjestelmän dokumentointi (Lecklin 2006, 31). .....	26

## Käytetyt termit ja lyhenteet

<b>TQM</b>	Total Quality Management on kokonaisvaltaisen laadunhallinnan malli
<b>QMS</b>	Quality Management System eli laadunhallintajärjestelmä, joka tarkoittaa johtamisjärjestelmää, jolla suunnataan ja ohjataan organisaatiota laatuun liittyvissä asioissa
<b>ISO</b>	International Organization for Standardization on kansainvälinen standardoimisjärjestö
<b>SFS</b>	Suomen standardoimisliitto ry on suomalainen standardisoinnin keskusjärjestö
<b>Laatukulttuuri</b>	Organisaation tapa, toiminta, arvot, visio ja periaatteet tehdä laadukkaita tuotteita

# 1 JOHDANTO

## 1.1 Työn tausta ja tavoitteet

Työn taustalla on tarve saada ajoneuvojen vahinkotarkastukselle laatukäsikirja. Alueyhtiössä on tehty vahinkotarkastuksen käsikirja, jossa kerrotaan miten vahinkotarkastusta tehdään, mutta laatukäsikirjaa ei ole tehty. Laatukäsikirjaa, joka käsittelee yleisesti vahinkotarkastusta ja lisäksi palvelukumppanuuksia, aloitettiin, mutta se jäi kesken ajanpuutteen takia. Tämä laatukäsikirja on jäänyt lähinnä otsikkotasolle ja se olisi koskenut koko LähiTapiola konsernia, ei pelkästään Loimi-Hämeen alueyhtiötä.

LähiTapiola Loimi-Hämeeseen ajoneuvovahinkotarkastuksen laatukäsikirja on tarkoitus tehdä käytännön apuvälineeksi jokapäiväisen laadun tekemiselle. Tavoitteena on tehdä Loimi-Hämeen alueyhtiölle laatukäsikirja, joka on helposti ymmärrettävissä.

## 1.2 Yrityksen esittely

### 1.2.1 LähiTapiola-ryhmä

LähiTapiola-ryhmä perustuu keskinäiseen yhtiömuotoon, eli asiakkaat omistavat yhtiön. Tämä tarkoittaa sitä, että vakuutusyhtiöllä ei ole yhtä omistajaa, jonka varallisuutta kasvatetaan, vaan omistajina ovat vakuutuksenottajat. Esimerkiksi OP Pohjola -vakuutusyhtiö ei ole keskinäinen vakuutusyhtiö, vaan sillä on tietty omistaja, joka kerää voitot. Keskinäisessä vakuutusyhtiössä voitot jaetaan asiakasomistajille antamalla heille maksunalennuksia tai -palautuksia taikka maksuttomia lisäetuja. LähiTapiolan tapaan esimerkiksi vakuutusyhtiöt Pohjantähti ja Fennia perustuvat keskinäiseen yhtiömuotoon.

LähiTapiola on muodostunut, kun Lähivakuutus- ja Tapiola-vakuutusyhtiöt yhdistyivät. Molemmat vakuutusyhtiöt olivat jo ennestään keskinäisiä vakuutusyhtiöitä,



joten yhtiömuoto oli helppo päättää. Keskustelu yhdistymisestä alkoi vuoden 2011 keväällä ja tämä tapahtui Tapiolan aloitteesta. Lähivakuutus-Tapiolan perustamis-sopimus allekirjoitettiin ja tieto yhdistymisestä julkistettiin molempien yhtiöiden asiakkaille ja henkilöstölle 7. joulukuuta 2012. Virallisesti toiminta alkoi 1. tammikuuta 2013. LähiTapiola-ryhmään kuuluu 20 alueyhtiötä. (Tietoa yhtiöryhmästä, 2014.)

### **1.2.2 LähiTapiola Loimi-Häme**

LähiTapiola Loimi-Häme on yksi LähiTapiolan kahdestakymmenestä alueyhtiöistä ja se on keskinäinen vakuutusyhtiö. Keskinäinen vakuutusyhtiö tarkoittaa sitä, että asiakkaat omistavat sen, eli yhtiöllä ei ole yksittäistä omistajaa, ja että riski on jaettu kaikkien kesken. Asiakkailta on mahdollisuus vaikuttaa ja osallistua yhtiökokoukseen, jossa omistaja-asiakkaat valitsevat hallintoneuvoston. Tämä hallintoneuvosto taas valitsee hallituksen, joka lopulta päättää asioista. (LähiTapiola Loimi-Häme, 2014.)

## 2 LAADUN KÄSITE

### 2.1 Laadun käsite

Tuotteen virheettömyyttä on alkuperäisesti pidetty laatuna. Laatu ei kuitenkaan tarkoita vain tuotteen virheettömyyttä, vaan se on myös kokonaisvaltaista liikkeenjohtamista, jonka tavoitteena on asiakastyytyväisyys, kannattava liiketoiminta ja kilpailukyvyn säilyttäminen sekä kasvattaminen. Laatu käsittää yrityksen toiminnan tuotteen laadusta aina toimintaprosessien ja asiakasyhteyksien kehittämiseen. Kyky täyttää asiakkaan toiveet ja tarpeet on laatua. Laatu on osa asiakkaan ja tuotteen välistä suhdetta, koska asiakas ostaa tarpeentyydytystä ja ratkaisua omille tarpeilleen. (Silén 2001, 15-16.)

Historian aikana on kehitetty monia tapoja saavuttaa virheettömyys: on muodostettu laaduntarkastajaryhmiä, hyödynnetty tilastoja sekä otettu käyttöön laadunohjaus ja -varmistus. Alan asiantuntijat ovat kuitenkin tajunneet, että pelkkä laadukas tuote ei riitä yrityksen menestykseen. Laadukas tuote on yksi osa menestystä, mutta ennen kaikkea organisaation koko toiminnan pitää olla laadukasta ja virheetöntä. Näiden kaikkien edellä mainittujen summana syntyi nykyinen käsite laadulle: *kokonaisvaltainen laadunhallinta (TQM = Total Quality Management)*. Tästä kerrotaan lisää myöhemmin kappaleessa 3.1. Todellinen laatu syntyy tekemällä kerralla oikein, olipa sitten kysymys valmistuksesta, suunnittelusta tai asiakaspalvelusta (Hokkanen & Strömberg 2006, 31.)

Vakuutusmaailmassa tuotteena on asiakas, asiakaspalvelu, asiakkaalle myytävät vakuutukset ja tietenkin kaikki korvauksiin liittyvät asiat. Ajoneuvojen vahinkotarkastuksessa tuotteena on asiakkaan ajoneuvo ja laatua on se, miten asiakasta ja hänen ajoneuvoaan kohdellaan, miten nopeasti hänen asiansa hoidetaan ja kuinka laadukkaasti ajoneuvo on korjattu. Ajoneuvojen korjauksien laatua voidaan mitata tekemällä ajoneuvon korjaavalle korjaamolle laatutarkastus, jolloin puolueeton osapuoli käy tarkastamassa korjaamon korjaustyön laadun ja raportoi siitä. Tällaisia tarkastuksia tilaavat sekä vakuutusyhtiöt että autokorjaamot itse.

## 2.2 Laadun määritelmä

Organisaation kyky täyttää asiakkaiden tarpeet kaikista tehokkaimmalla ja kannattavimmalla tavalla on se, mitä yleisesti laadulla tarkoitetaan. Asiantuntijat ovat antaneet laadulle omia määritelmiä, joiden mukaan laatu tarkoittaa (Silén 2001, 15)

- sopivuutta käyttötarkoitukseen (Joseph Juran)
- täyttämistä laadun avulla asiakkaan nykyiset ja tulevat tarpeet (Edwards Deming)
- määrittyviä piirteitä, jotka tulee tuotteen tai palvelun markkinoinnin, insinööriosaimisen, tuotannon ja huollon kautta, ja joiden avulla pystytään asiakkaan tarpeet täyttämään (Armand Feigenbaum)
- vastaavuutta vaatimukseen (Philip Crosby)
- toiminnan laadun avulla pysymistä jatkuvasti kilpailukykyisenä muuttuvissa olosuhteissa (Timo Silén).

Laadun määritelmään on alun alkaen sisällynyt se, että virheitä ei tehdä ja asiat tehdään jo ensimmäisellä kerralla oikein samoin kuin jokaisella kerralla. Virheettömyyttä tärkeämpää on se, että tekee oikeat asiat kokonaislaadun kannalta; asiakas saattaa pitää ylilaatuna jotain sellaista, mikä yrityksen näkökulmasta on täydellinen. Tällöin asiakas ei välttämättä halua tuotteesta maksaa. (Lecklin 2006, 18-19.)

Vakuutusmaailmassa asiakkaalla on monia tarpeita. Jos tarkastellaan ajoneuvojen vakuutuksia, niin tarpeita on yhtä monta kuin on ajoneuvojakin. Esimerkiksi Suomessa autolle vaaditaan lain mukaan liikennevakuutus (Liikennevakuutuslaki 26.6.1959/279), joka kattaa syyttömän osapuolen vahingot. Autovakuutuksia myydessä on oltava tarjota liikennevakuutus, jotta saa myös vapaaehtoisia vakuutuksia myytyä.

### 2.3 Laatuominaisuuksia

Laatuun liittyy useita ominaisuuksia ja tunnusmerkkejä, jotka eivät ole toisiaan poissulkevia vaan ennemminkin täydentäviä. Paul Lillrank esittää kuusi erilaista tarkastelunäkökulmaa (Lecklin 2006, 20):

1. Valmistuslaatu. Perinteinen laadunvalvonta pohjautuu tähän. Virheitä pyritään ennakoimaan ja välttämään prosessia kehittämällä.
2. Tuotelaatu. Korostaa suunnittelun osuutta tuotteen laadun määrittämisessä.
3. Arvolaatu. Korkein laatu on tuotteella, jolla on paras kustannus-hyötysuhde eli tuote, joka antaa parhaan arvon sijoitetulle pääomalle.
4. Kilpailulaatu. Kun laatu on yhtä hyvä kuin kilpailijoilla, niin se riittää. Tästä parempi laatu tulkitaan ylilaaduksi ja resurssien haaskaukseksi.
5. Asiakaslaatu. Hyvää laatua on asiakkaiden tarpeet ja odotukset tyydyttävä laatu.
6. Ympäristölaatu. Tuotteen suunnittelussa otetaan huomioon tuotteen elinkaari, resurssien käyttö ja hävittäminen.

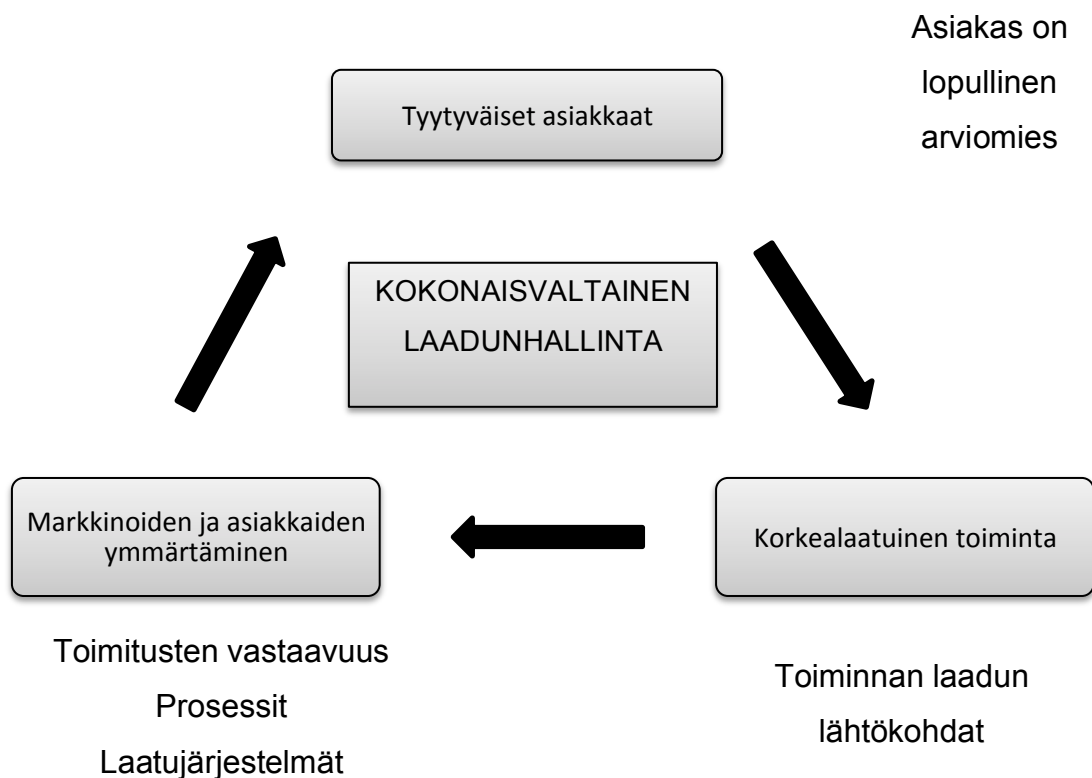
Käytännön toiminnassa kaikki nämä mainitut kuusi näkökulmaa ovat useimmiten edustettuna. Eri tahot organisaatiossa ovat vaikutuksissa eri näkökulmiin, mutta kaikista näistä näkökulmista asiakaslaatu on avainasemassa. Tämä johtuu siitä, että se pakottaa sovittamaan eri näkökulmat yhteen eikä korosta vain yhtä ulottuvuutta.

Laatu voidaan jakaa näiden näkökulmien lisäksi tuotelaatuun ja toimintalaatuun. Tuotelaadulla tarkoitetaan käsitystä, joka asiakkaalle syntyy organisaatiosta ja sen tuotteiden laadusta. Asiakas kokee yrityksen tuotteet omalla tavallaan kilpailijoihin verrattuna, joten tuotelaatu on myös tärkeää yritykselle ja sen tuotteiden laatukäsitykselle. Toiminnan laadulla taas tarkoitetaan organisaation toimintojen ja prosessien kykyä saavuttaa kuvattujen laadunäkökulmien mukainen laatu ja laaduntuotto-kyky. Toisaalta myös organisaation sisäisen toiminnan ja prosessien tehokkuus sekä virheettömyys ovat toiminnan laatua, mutta toisaalta myös ulkopuolisten yhteistyökumppaneiden laaduntuottokyvyn organisointi ja optimointi. (Silén 2001, 16-17.)

### 3 LAATU YRITYSTOIMINNASSA

#### 3.1 Kokonaisvaltainen laadunhallinta – TQM

TQM eli Total Quality Management on kokonaisvaltaisen laadunhallinnan malli ja nykypäivän laatujohtamisen perusta. Kun tämä käsite tuli esille, laadun käsite yrityksissä muuttui ja laajeni. Laadun käsitteeseen liitettiin johtaminen, strateginen suunnittelu ja lisäksi organisaatioiden kehitys. Asiakaskeskeisyys on noussut sisäisten toimintojen ohi ja asiakkaiden tarpeista on tullut laatutoiminnan ensisijainen perusta. Laatukonseptiin kuuluu myös yrityksen sidosryhmät. Sidosryhmiä ovat toimittajat, yhteistyökumppanit, asiakkaat, omistajat, rahoittajat ja myös ympäröivä yhteiskunta. (Lecklin 2006, 17.)



Kuvio 1. Kokonaisvaltainen laadunhallinta (Lecklin 2006, 19).

Kuviossa 1 on kokonaisvaltaisen laadunhallinnan perusta kuvattuna. Tuotteen laadun vertaaminen asiakkaan tarpeisiin ja toiveisiin on laadunhallinnan perustoi-  
menpide. Lähtökohdana on tyytyväinen asiakas, koska asiakas on se, joka tuot-

teen lopulta arvioi. Yrityksen tuotteet eivät ole laadukkaita, ennen kuin asiakas on laadun tunnustanut, vaikka sisäinen toiminta olisikin tehokasta ja tuotteet virheettömiä. Kun yrityksen toiminta on korkealaatuista, päästään yhä lähemmäs asiakasta tyydyttävää tasoa. Markkinoiden ja asiakkaiden ymmärtäminen on tärkeää, koska se muokkaa yrityksen toimintaa sellaiseksi, että se pystyy vastaamaan asiakkaan tarpeisiin. (Lecklin 2006, 18.)

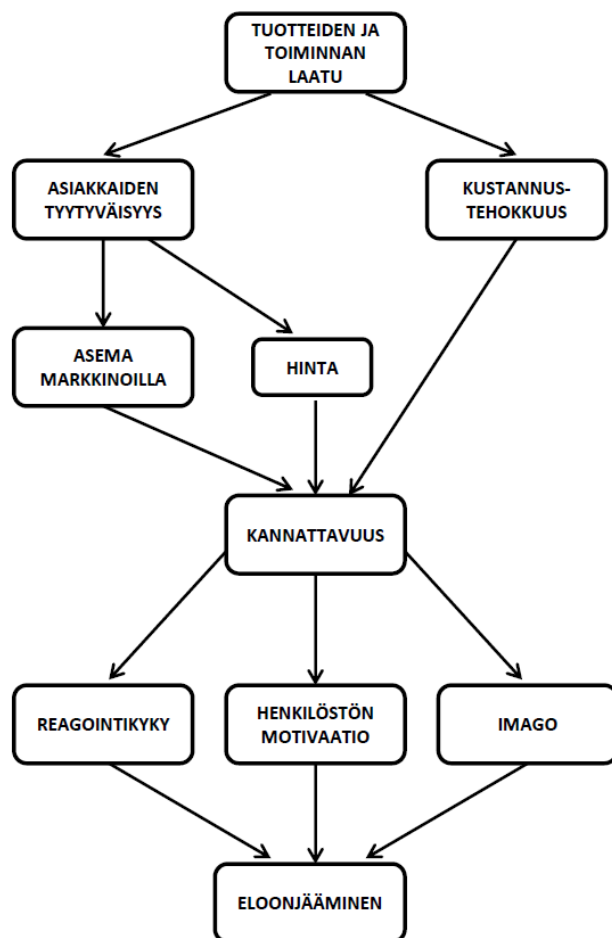
### **3.2 Laatu yrityksen menestystekijänä**

Toiminnan tulokseen vaikuttavat tekijät ovat tässä tapauksessa menestystekijöitä. Osa tekijöistä ovat kriittisiä, joista riippuu liiketoiminnan onnistuminen ja epäonnistuminen. Jotta tavoitteet tulee saavutettua, on näiden kriittisten tekijöiden toimittava ja sujuttava hyvin. Kriittisen menestystekijän suhteen epäonnistumista on vaikeaa tai mahdotonta korvata muilla menestystekijöillä. (Lecklin 2006, 23.)

Kriittisten menestystekijöiden tulisi olla organisaation vision kanssa yhdensuuntaisia ja ne tulisi määrittää siten, että ne saavuttavat kaikkien jäsenten hyväksynnän ja sitoutumisen. Yrityksen eri tiimeillä tai tulosyksiköillä saattaa olla hyvinkin erilaiset kriittiset menestystekijät. Esimerkiksi johtoryhmällä strategisia, pitkän tähtäimen toimintaan vaikuttavia, kun taas myyntitiimillä enemmän taktisia ja nopeata reagoitua vaativia. Kriittisiä menestystekijöitä voi olla esimerkiksi ammattitaitoiset työntekijät, nopea tuotekehityssykli, korkea asiakastyytyväisyys ja tuotteiden sekä palveluiden laatukilpailukyky. (Lecklin 2006, 23-24.)

Laatua voi pitää yhtenä kriittisenä menestystekijänä. Tätä voidaan tarkastella kuvion 2 avulla. Tuotteiden ja toiminnan laatu tarkoittaa virheettömiä tuotteita sekä alhaisia kustannuksia ja niiden seurauksena kustannustehokkuutta. Virheettömiä tuotteita saadessaan myös asiakastyytyväisyys on hyvää. Asiakkaat taas määrittävät yrityksen asemaa markkinoilla, koska tyytyväiset asiakkaat ovat yleensä uskollisia yritykselle ja jakavat positiivista kuvaa mahdollisille uusille asiakkaille. Siihen, paljonko tuote maksaa eli mitä asiakkaat ovat valmiita tuotteesta maksamaan, vaikuttavat asiakastyytyväisyys ja hyvä laatu, koska nämä antavat yritykselle vapautta hinnoitteluun, joten tuotteet voidaan myydä paremmalla katteella. Kannattavuuteen vaikuttavat taas laadukkaan toiminnan sisäiset vaikutukset ja mark-

kinavaikutukset yhdessä. Kun kannattavuus yhdistetään laatuun, mahdollistuu yrityksen pitkäjänteinen toiminta ja ne auttavat saavuttamaan asetettuja tavoitteita. Näitä tavoitteita on imagon kasvattaminen, nopea reagointikyky ympäristön muutoksiin, joustavuus ja henkilöstön motivoiminen sekä oman toiminnan seuraaminen. Pitkällä tähtäimellä ajatellen, laatu tekee mahdolliseksi yrityksen toiminnan jatkumisen ja työpaikkojen säilymisen. (Lecklin 2006, 24-25.) Laatu siis kannattaa ottaa yhdeksi kriittiseksi menestystekijäksi ja pitää yhtenä sellaisena, vaikka olosuhteet muuttuisivatkin.



Kuvio 2. Laadun merkitys (Lecklin 2006, 25).

### 3.3 Laatuyrityksen tunnusmerkkejä

Lecklin (2006, 26-29) esittelee laatuyrityksen tunnusmerkkejä, joita on käytetty myös Suomen laatupalkintokilpailun arvioperusteina. Tässä esitelty muutama tärkeä tunnusmerkki.

### **3.3.1 Asiakassuuntautuneisuus**

Laadun lopullinen arvioija on asiakas, joka tuo varoja yrityksen toiminnalle. Tämän takia tuotteen takana olevien prosessien on vastattava asiakkaan tarpeita myös muuttuvissa olosuhteissa. Asiakasketju on pitkä: asiakkaita ovat myös mahdolliset tukkukaupat ja vähittäiskaupat, eikä vain pelkästään tuotteen tilaaja ja maksaja. Asiakassuhteet on hallittava loppuun asti, koska asiakassegmenttien tarpeiden ja preferenssien huomioon ottaminen jo tuotekehittelyn alkuvaiheessa ja markkinointistrategioissa on edellytys markkinoilla menestymiseen. (Lecklin 2006, 26.)

### **3.3.2 Johtajuus ja toiminnan päämäärätietoisuus**

Laadun johtaminen tarkoittaa ensisijaisesti toimia, joilla laatuajattelu saadaan organisaatiossa levitettyä, omaksuttua ja käytettyä laatutavoitteiden toteuttamiseksi (Lillrank 1998, 126.)

Hyvin tärkeä seikka on johdon sitoutuminen laatutoimintaan, koska he luovat arvot, eettiset säännöt, kulttuurin sekä hyvän hallintotavan. Johdon tulee olla näkyvästi esillä ja näyttää toiminnallaan esimerkkiä henkilöstölle. Tavoitteet ja strategiat johdetaan yrityksen perusarvoista. Johdon tulee tehdä säännöllisesti laatukatselmuksia ja viestinnän tulee huolehtia laatupolitiikan, laatutavoitteiden sekä työn tulosten tiedottamisesta henkilöstölle ja sidosryhmille. (Lecklin 2006, 26.)

### **3.3.3 Henkilöstön kehittäminen ja osallistuminen**

Henkilöstö tekee laadun. Laatuyrityksessä henkilöstöä ei nähdä kustannustekijänä, vaan korvaamattomana voimana. Varsinkin asiakaspalvelutehtävissä olevat omaavat parhaat voimat. Henkilöstöä on tärkeä kouluttaa ja motivoida, jotta työyhteisö saadaan toimimaan parhaalla mahdollisella tavalla. Kaikkien henkilökohtaista kehitystä tuetaan sallimalla ihmisten toteuttaa ja vapauttaa koko potentiaalinsa käyttöön. (Lecklin 2006, 27.)



### 3.3.4 Tuloshakuisuus

Prosessien nopeuttaminen, yksinkertaistaminen ja työvaiheiden vähentäminen vaikuttavat positiivisesti kilpailukykyyn ja vähentää myös yleensä virheiden määrää. Asiakas maksaa vain tuotteesta, ei sen varastoinnista tai kuljettamisesta ympäriinsä. Jos yritys haluaa menestyä, on syytä olla visio tulevaisuudesta ja kyky rakentaa sitä tukeva toimintamalli. (Lecklin 2006, 27-28.)

### 3.3.5 Jatkuva parantaminen

Kaikkeen laatuun liittyy jatkuva parantaminen, koska asiat voidaan aina tehdä paremmin. Jos yritys tekee suuren uudistamisen tai vaikka kehitysprojektin, on työtä jatkettava välittömästi. Kehittämisen perusteita ovat palautejärjestelmät, katselmuksot, menetelmien ja välineiden arviointi ja kehittäminen sekä ulkopuolisen maailman seuraaminen (Lecklin 2006, 28.)

Laadun johtamisen yksi keskeinen periaate on jatkuva ja systemaattinen toiminnan parantaminen. Tämä periaate lähtee siitä, että kehitys on aktiivista kehittämistä ja ongelmien ratkaisua. Jatkuva parantaminen kuitenkin vaatii alustukseen organisaatiokulttuurin, joka uskoo edistykseen. Jos joku keksii jonkunlaisen ratkaisun, sitä ei pidä heti tuomita, vaan ottaa ilolla vastaan. Spontaaniin ja omaaloitteiseen parantamiseen voi johtaa yleispositiivinen suhtautuminen. (Lillrank 1998,137-138.)

”Kaizen” on japanin kieltä ja suomeksi se tarkoittaa parantamista. Se kuitenkin tarkoittaa, että kehitystä ruvetaan systemaattisesti johtamaan tavoitteita asettamalla ja tarjoamalla menetelmiä, apuja, edellytyksiä ja palkintoja, mutta ennen kaikkea avoimuutta, kehitysaloitteille. Tämän pitää näkyä systemaattisena menettelynä, jossa aloitteet ja ideat käsitellään, arvioidaan, toimeenpannaan, seurataan ja palkitaan. (Lillrank 1998, 138.)

### 3.4 Laatu- ja laaduttomuuskustannukset

Laatukustannukset syntyvät, kun tuotetaan asiakkaalle hänen vaatimuksiensa mukainen tuote. Yrityksen laatukustannukset jaetaan kahteen päätyyppiin: (Lecklin 2006, 155)

1. laatua edistävät kustannukset
2. huonosta laadusta johtuvat kustannukset.

Ensimmäisen ryhmän kustannuksien avulla pyritään eliminoimaan ja ennaltaehkäisemään virheitä. Tähän kuuluu esimerkiksi laadukkaan johtojärjestelmän rakentaminen, eli nämä investoinnit ovat laatua kehittäviä. Toiseen ryhmään kuuluvat virheistä ja virheellisistä tuotteista syntyvät kustannukset. (Lecklin 2006, 155.)

#### 3.4.1 Kustannusten jaottelu

Laatukustannuksien pääjaottelun lisäksi voidaan ne ryhmitellä myös seuraavasti: (Lecklin 2006, 155)

- ulkoiset virhekustannukset
- sisäiset virhekustannukset
- laadun ylläpitokustannukset
- huonon laadun ehkäisykustannukset

**Ulkoiset virhekustannukset** syntyvät, kun asiakkaan huomaama virhe tai laaduttomuus korjataan. Tämä on seurausta prosessien laadunvarmistuksen pettämisestä, koska virheellinen tuote on päässyt asiakkaalle asti. Ulkoiset virhekustannukset ovat yritykselle kaikkein vaarallisimpia ja niiden korjaaminen on kalliimpaa kuin jos virhe olisi huomattu jo aiemmin sekä niillä on negatiivinen vaikutus yrityksen imagoon. (Lecklin 2006, 156.)

**Sisäiset virhekustannukset** syntyvät, kun virhe huomataan yrityksen sisällä ja se korjataan ennen kuin tuote lähtee asiakkaalle. Monissa yrityksissä suuri osa laatukustannuksista muodostuvan nimenomaan sisäisistä virhekustannuksista. Sisäisiin virhekustannuksiin lasketaan myös toiminnan huonosta suunnittelusta ja huolimatt-

tomuudesta johtuvat kustannukset sekä henkilöstön ja toimittajien laatupuutteista johtuvat kustannukset. (Lecklin 2006, 157.)

**Laadun ylläpitokustannukset** muodostuvat valmiin tuotteen tarkastuksista ja laadunvarmistamisesta, koska ilman näitä syntyisi enemmän virhekustannuksia. Esimerkkejä laadun ylläpitokustannuksista ovat mm. laadun mittaus, katselmukset, auditoinnit, testaukset ja laatatiedon keruu sekä analysointi. (Lecklin 2006, 157-158.)

**Huonon laadun ehkäisykustannukset** syntyvät, kun yritetään ennalta poistaa mahdolliset virhelähteet ja laaturiskit. Suuntaamalla resursseja suunnitteluun, kehittämiseen ja koulutukseen, voidaan laadun tarkastusta ja ylläpitoa vähentää, mutta silti saavuttaa korkea laatutaso. Kustannukset maksavat itsensä takaisin vähentyneinä virheinä. (Lecklin 2006, 158.)

### **3.4.2 Kustannusten tarkastelu laajemmin**

Laatukustannusten näkökulmaa voidaan laajentaa ja tulkita myös virheinvestoinnit, tuottojen menetykset ja kustannuspotentiaali laatukustannuksiksi. Tuottojen menetyksiin voidaan laskea tuotantohäiriöstä johtuvat katemenetykset, kustannuspotentiaalia ovat taas valmisvarastojen kustannukset. Tuotekehitykseen laajennettaessa voidaan laatukustannuksiksi katsoa esimerkiksi ne kehityskustannukset, jotka ovat syntyneet tuotteesta, jota ei koskaan ole tuotu markkinoille. Laajan kustannustarkastelun näkökulma mahdollistaa johdon päätösten ja strategisten asioiden mukaan ottamisen laatukustannustarkasteluun. (Lecklin 2006, 159.)

### **3.4.3 Laatukustannusten vähentäminen**

Laadun kehittämisen ja laatujärjestelmien yksi päätavoite on laatukustannuksien pienentäminen. Tämän toteuttamiseksi yrityksellä on oltava seurantajärjestelmä, jonka avulla kustannukset saadaan esille ja niitä saadaan mitattua. Kustannuksia tulisi tarkastella kuukausittain. Paras keino leikata kustannuksia on ottaa laatukustannuserä tarkasteluun ja tutkia sen prosessikaaviota. Tämän vuoksi prosessiku-

vaukset olisivat tarpeen jo laatukäsikirjan laadinnan yhteydessä. Prosessikaavioiden avulla voidaan arvioida eri vaiheiden virhekustannusvaikutuksia ja etsiä tarkoituksenmukainen ratkaisu. (Lecklin 2006, 159-160.)

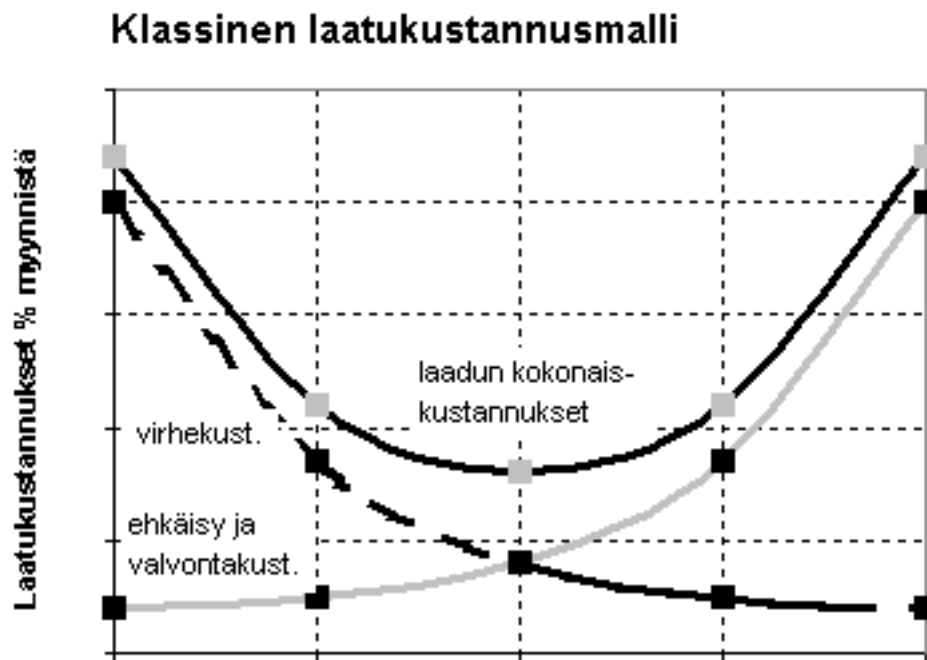
Yleisimmin laatukustannuksia pienentäviä tekijöitä ovat virheiden pienentäminen ja prosessisyklin nopeuttaminen. Virheiden pienentäminen tarkoittaa, että yritetään saavuttaa noljavirhetaso. Tämä ei tietenkään kaikessa ole realistinen tavoite. Syklin nopeuttamisessa ideana on se, että asiakas ei maksa mistään ylimääräisistä vaiheista, kuten varastossa makaamisesta tai tuotteen siirtelystä, vaan vain prosessin lisäarvoa tuovista vaiheista. Prosessin nopeuttaminen ja turhien välivaiheiden poistaminen yleensä vaikuttavat virheitä vähentävästi. (Lecklin 2006, 159-160.)

Virheiden vähentämisessä kasvavat ennaltaehkäisevän toiminnan kustannukset, varsinkin, jos tuloksia halutaan nopeasti, ja ennaltaehkäisevän toiminnan kustannusten taas noustessa kasvaa myös kokonaiskustannukset. Laadun kehittäminen pitkällä aikavälillä mahdollistaisi samalla sekä virheiden vähenemisen että laatukustannusten vähenemisen. Ennaltaehkäisevät toiminnot vaikuttavat laatukustannuksiin usein hitaasti, mutta ne pitää osata kohdistaa oikein. Hyvin suunniteltu panos ennaltaehkäiseviin toimintoihin vähentää pitkällä aikavälillä virhekustannuksia enemmän, kuin panostusta on alunperin tarvittu. Eli optimi on siirtyä hiljalleen 0-virhelaatua kohti järkevän kehitystyön tuloksena. (Hokkanen & Strömberg 2006, 67.)

#### **3.4.4 Klassinen laatukustannusmalli**

Klassisessa laatukustannusmallissa U-käyrän muodostavat laatukustannukset. Tämä sen takia, koska virhekustannukset laskevat, kun ehkäisykustannukset nousevat. Lähelle leikkauspistettä muodostuu laadun optimaalinen taso, jolloin kokonaiskustannukset on optimoitu mahdollisimman alhaisiksi. Kuitenkin ehkäisykustannusten koko ajan kasvattaminen johtaa helposti ylilaatuun. Olennaista on, että kun ehkäisykustannukset kasvavat laadun paranemisen myötä, niin paraneva laatu ei tuota hyötyä suhteessa kasvaviin kustannuksiin. (Laatuakatemia 6.7.2010.)

Alla on kuviossa 4 kuvattu klassista laatukustannusmallia ja sen muodostamaa U-käyrää.



Kuvio 3. Klassinen laatukustannusmalli (Laatuakatemia 6.7.2010)

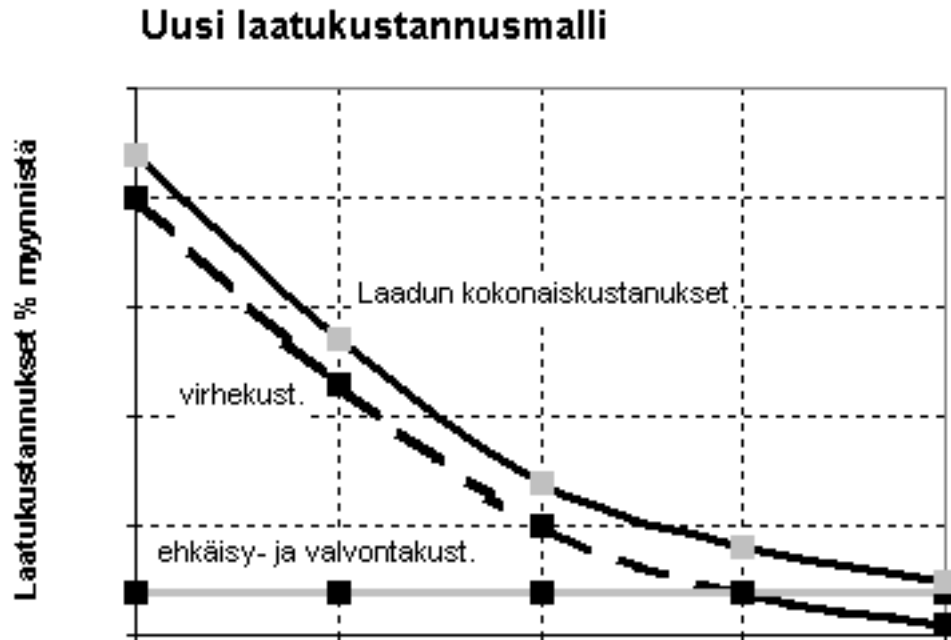
### 3.4.5 Uusi laatukustannusmalli

Perinteisesti on totuttu tarkastelemaan virhekustannuksia, mutta uudessa laatukustannusmallissa korostetaan ennaltaehkäisevää toimintaa ja kokonaiskustannuksia (Hokkanen & Strömberg 2006, 52.)

Klassisen rinnalle on kehitetty uusi laatukustannusmalli, joka on nykyistä prosessikeskeistä laadun kehitysvaihetta paremmin vastaava. Tämän laatukustannusmallin edellytyksiä ovat laatu kypsyyssivaiheen läpikäymistä ja laadun syvällistä omaksumista organisaatiossa. (Laatuakatemia 6.7.2010.)

Alla olevassa kuviossa 5 on esitetty uusi laatukustannusmalli, jossa on kuvattuna kokonaiskustannusten ja virhekustannusten samanaikainen lasku, koska laatu on viety prosesseihin ja koko organisaatio on omaksunut laadun tekemisen asenteen. Ehkäisy ja valvontakustannukset pysyvät samoina, koska on tehty laadun mittaa-

miseen sekä valvontaan liittyvät investoinnit ja asetukset, mutta myös sen takia, että nykyään automaatio hoitaa pääosan valvontatehtävistä. (Laatuakatemia 6.7.2010.)



Kuvio 4. Uusi laatukustannusmalli (Laatuakatemia 6.7.2010).

### 3.5 Laatukulttuuri

Toimivan laatukulttuurin omaa yritys, jonka organisaatiokulttuurin syvimille arvoille ja alitajuisille perusolettamuksille on syöpynt asiakas- ja laatukskeinen ajattelu- ja toimintatapa. Laatukulttuuria voidaan kehittää oikein oivalletun johtamisen avulla sekä kun laatu ja asiakkaiden tyytyväisyys ovat nostettu toimintaa ohjaaviksi keskeisiksi arvoiksi. Toimivaa laatukulttuuria tehokkaasti hyödyntäessä yritys saa kilpailuetua, jota kilpailijoiden on vaikea jäljitellä. (Silén 2001, 49-50.)

Organisaation laaduntuottokyvyn perustana ovat toimintakulttuurin perusolettamukset sekä niiden vahvuus ja suuntautuneisuus. Mitä vahvempi laatukulttuuri, sitä parempi on laaduntuottokyky. Kappaleessa 2.3. *Laatuominaisuuksia* on esitelty laadun eri näkökulmia. Organisaation laaduntuottokyky voidaan jakaa kuuteen laadun eri näkökulmien mukaiseen osaan: (Silén 2001, 50-51)

- valmistuskeskeinen laaduntuottokyky: pitää virheellisten tuotteiden ja palveluiden määrä vähäisenä
- tuotekeskeinen laaduntuottokyky: tuotetaan ominaisuuksiltaan hyviä tuotteita
- arvokeskeinen laaduntuottokyky: luoda kustannuksiltaan ja hyötysuhteeltaan hyviä tuotteita sekä hyötyarvoa asiakkaalle
- kilpailukeskeinen laaduntuottokyky: tuottaa hyvää laatua kilpailijoihin nähden
- asiakaskeskeinen laaduntuottokyky: pitää asiakkaat tyytyväisinä, eli on osattu selvittää ja ennakoida asiakkaan tarpeet ja hyödyntää niitä oman toiminnan kehittämisessä
- yhteiskuntakeskeinen laaduntuottokyky: tuottaa suhteessa ympäröivälle luonnolle ja yhteiskunnalle kokonaisvaikutukseltaan myönteisiä asioita.

Edellä mainittujen laaduntuottokykyjen kokonaisuudesta muodostuu organisaation kokonaisvaltainen laaduntuottokyky, joka hyvänä ja laaja-alaisena luo organisaation kilpailukyvyllä perustan. (Silén 2001, 51.)

Laatukulttuurin rakentamisen tavoitteena on tehdä laadusta organisaation elämäntapa. Organisaation koko toimintaa on analysoitava perusteellisesti, jotta laatukulttuuri voidaan luoda. Laatukulttuurin perustana ovat (Silén 2001, 57-58)

- yrityskulttuurin sisältö
- yrityksen ydinosaamisalueet
- toiminnan laadun vahvuudet ja kehittämiskohteet
- laaduttomuuskustannusten suuruus ja keskittyneisyys organisaatiossa.

Laatukulttuurin rakentaminen tulee ulottua kaikkien organisaatiossa työskentelevien jokapäiväiseen työhön mielekkäällä tavalla. Tulee kuitenkin muistaa, että jokaisen organisaation laatukulttuurin rakentaminen on yksilöllinen prosessi. Organisaation toimintakulttuurin suuntautumisesta ja tilasta riippuvat tarvittavat toimenpiteet laatukulttuurin rakentamisessa. Valitettavasti yleinen virhe on, että organisaatiossa pyritään soveltamaan organisaation kulttuuriin sopimattomia tai liian monimutkaisia laadun kehittämisen toimenpiteitä ja periaatteita. (Silén 2001, 58-59.)





## 4 LAADUNHALLINTAJÄRJESTELMÄ

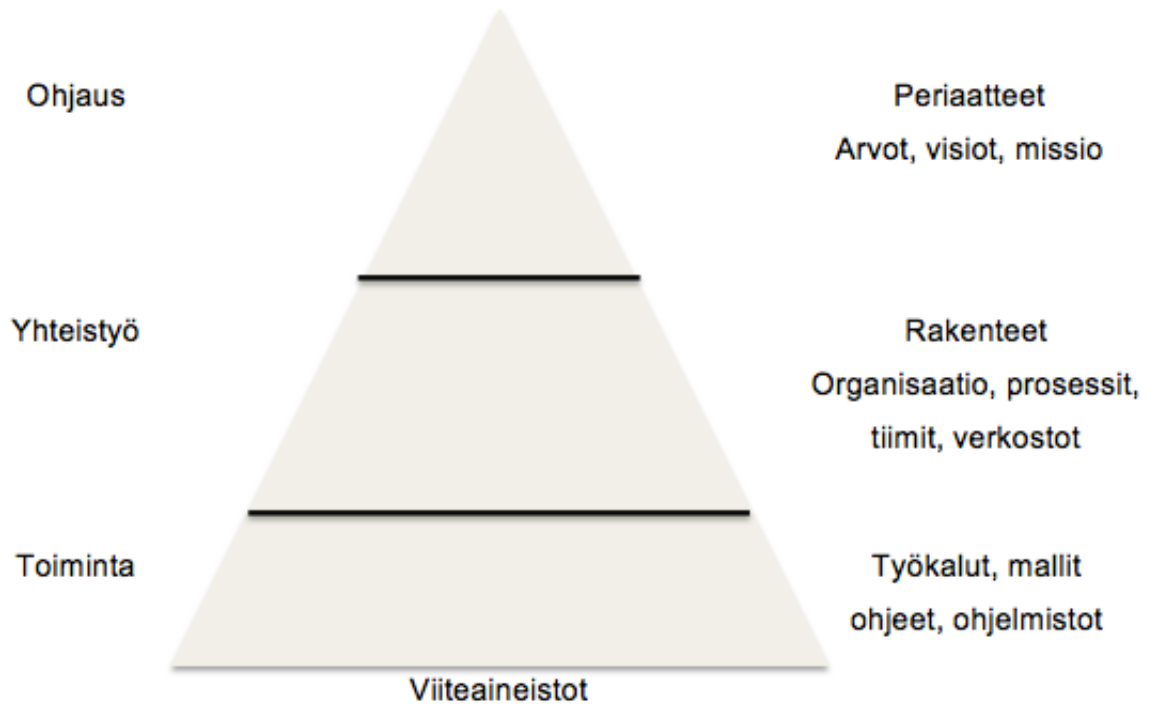
Laadunhallinnalla tarkoitetaan yhtenäistettyjä toimenpiteitä, joilla suunnataan ja ohjataan organisaatiota laatuun liittyvissä asioissa. Laadunhallintajärjestelmä (QMS = Quality Management System) taas tarkoittaa johtamisjärjestelmää, jolla suunnataan ja ohjataan organisaatiota laatuun liittyvissä asioissa. Tämän johtamisjärjestelmän avulla johdon tahtotila viedään systemaattisesti koko organisaation läpi ja jonka tavoitteita ovat mm. (Lecklin 2006, 29)

- luoda toiminnan ohjaukseen ja valvontaan järjestelmällisyyttä
- varmistaa asiakastyytyväisyys
- varmistaa tuotteiden, palvelujen ja prosessien korkea ja tasainen laatu
- parantaa työn tuottavuutta
- tukea henkilöstöä koulutuksessa ja työnohjauksessa
- uusien ja innovatiivisten menetelmien ja ratkaisujen kehittäminen
- yhtenäisen käytännön luominen
- hyväksytyjen menettelytapojen dokumentointi.

Tavoitteet ovat tilanteesta riippuvia ja yrityskohtaisia. Jos järjestelmästä tehdään liian erillinen tai liian raskas, se saattaa helposti jäädä käytännölle vieraaksi. Liialliset yksityiskohdat eivät tue järjestelmällisyyden etua tavoiteasettelussa. (Lecklin 2006, 30.)

### 4.1 Rakenne

Laadukkaan johtamisjärjestelmän rakenteelle ei ole mitään standardiohjetta, mutta se tulee silti dokumentoida. Se voidaan toteuttaa monellakin tapaa ja mitä tahansa tietovälinettä käyttäen, kunhan se sopii organisaation tarpeisiin. Yleisesti on käytetty monitasoista mallia, jonka rakennetta ja sisältöä tarkastellaan kuviossa 3. (Lecklin 2006, 30.)



Kuvio 5. Johtamisjärjestelmän dokumentointi (Lecklin 2006, 31).

Ylimmällä tasolla on yrityksen ohjaukseen liittyvät asiat, eli lyhyt esittely, keskeiset arvot ja periaatteet, visio, missio ja strategiat sekä laatu politiikka. Seuraavalla tasolla on yhteistyö ja rakenne. Prosessikuvaukset ovat tärkeä osa järjestelmää ja koko toiminta nähdään prosesseina, joten ydinprosessikuvaukset on yksityiskohtaisesti kuvattu prosessikaavioiden avulla. Kun prosessikaaviot on hyvin tehty, ne selkiyttävät työnkulkua ja toimivat kehittämisen apuvälineenä. Työtapakuvaukset ja työohjeet ovat seuraavalla tasolla. Niissä kuvataan työmenetelmät ja annetaan suoritusohjeita työn suorittamisesta. Usein myös laatuvaatimukset, vastuut ja valtuudet liitetään tähän tasoon. Alimpana tasona on viiteaineistot, jotka ovat ulkopuolista aineistoa, jotka liittyvät työnkulkuihin ja prosesseihin. Tällaisia voivat olla esimerkiksi viranomaisohjeet tai ohjelmien käsikirjat. (Lecklin 2006, 30.)

Pienemmille yrityksille riittää kaksi tasoa, mutta suuryrityksillä tulisi olla kaikki neljä ja niiden pitäisi suuryrityksille riittää.

## 4.2 ISO 9000 -standardi

ISO (International Organization for Standardization) on kansainvälinen standardoimisjärjestö, joka on luonut laadunvarmistusta käsittelevän ISO 9000 -standardisarjan. Tämän sarjan perusstandardit on hyväksytty kansallisiksi laatustandardeiksi ympäri maailmaa ja niihin pohjautuvia laatusertifikaatteja on myönnetty organisaatioille yli sadassa maassa. ISO 9000 -standardisto koostuu seuraavista standardeista:

SFS-EN ISO 8402	Sanasto kuvaa laatuun liittyviä erikoistermejä
SFS-EN ISO 9001-1	Käyttöohjeisto, joka selventää mistä ISO 9000:ssa on kysymys
SFS-EN ISO 9001	Laadunvarmistusmalli sisältää laadunhallintajärjestelmän osia koskevia vaatimuksia sekä kattaa organisaation toiminnot suunnittelusta huoltoon.
SFS-EN ISO 9002	Laadunvarmistusmalli vastaa ISO 9001 -standardia, mutta ei sisällä suunnittelua koskevia vaatimuksia.
SFS-EN ISO 9003	Suppeampi laadunvarmistusmalli kuin ISO 9001 ja 9002 -standardit ja keskittyy lopputarkastukseen sekä testaukseen.
SFS-EN ISO 9004-1	Sisältää laadunhallintajärjestelmää koskevia ohjeita sen rakentamiseksi.

Standardit ovat laaja kokonaisuus dokumentteja, jotka muuttuvat jatkuvasti, mutta perimmäisenä ideana niillä on yhdenmukaisuus kansainvälisesti sekä muodostaa laatujohtamisesta ja laadunvarmistuksesta yhteinen käsitys. Sertifiointeja suoritetaan vain standardien 9001, 9002 ja 9003 pohjalta. Valtuutettu sertifiointilaitos voi myöntää ISO 9000 -standardin mukaisen hyväksynnän. Tällainen laitos voi olla esimerkiksi SFS (Suomen standardoimisliitto ry). Suomessa tällaisia sertifikaatteja on muutama tuhat, mutta maailmanlaajuisesti yli satoja tuhansia. (Silén 2001, 18-19.)

### 4.3 Laatukäsikirja

Laatukäsikirja ei ole pakollinen, mutta silti tärkeä apuväline, joka olisi hyvä olla. Mikäli yritys haluaa toimia ISO 9000 -standardin mukaan, on yrityksen laadittava laatukäsikirja ja myös ylläpidettävä sitä. Laatukäsikirjan ei tarvitse olla kirja, vaan riittää, että se voidaan tarvittaessa tulostaa. Laatukäsikirjaa laadittaessa lähtökoh-  
tina ovat yrityksen omat tarpeet, joten sisältö ja rakenne tulee sovittaa niitä palve-  
leviksi. Jos sovelletaan ISO 9000 -standardia, on otettava sen vaatimukset huomi-  
oon. Laatukäsikirjan tulee sisältää laadunhallintajärjestelmän soveltamisala, me-  
nettelyohjeet ja kuvaus prosessien välisistä vuorovaikutuksista.

Hyvä laatukäsikirja kertoo organisaation toiminnasta kokonaisuutena, sisältää op-  
pimista ja palvelee käytännön apuvälineenä, kun perehdytetään tai työtä suori-  
taan. Hyvä laatukäsikirja sisältää selkeän jaottelun ja asioiden kuvauksen lyhyesti  
kaavioita hyväksi käyttämällä. Sen ei myöskään pitäisi olla liian yksityiskohtainen,  
eli sisältää vain tärkeät asiat ohjauksen kannalta eikä jatkuvasti muuttuvia rutiine-  
ja. Näihin siellä tulisi olla vain viittaukset. Tarkoitus on, että laatukäsikirjaa ei tarvit-  
se päivittää kovin usein ja että siellä on selkeästi ilmaistu voimassa oleva versio  
sekä kuka ja milloin se on hyväksytty käyttöön. Jos käsikirjasta on koneellisesti  
luettava muoto ja mahdollisuus hyödyntää verkkoversiota työasemissa, se paran-  
taa käytettävyyttä ja päivitettävyyttä. (Lecklin 2006, 32.)

## 5 LAATUKÄSIKIRJAN LAATIMINEN

Laatukäsikirjaa lähdettiin laatimaan pitäen silmällä ajoneuvovahinkotarkastuksen käsikirjaa ja korvausohjeita. Laatukäsikirjaan laitettiin ensimmäiseksi ydinprosessikuvaus ja ajoneuvovahinkotarkastuksen prosessit. Prosessien jälkeen lähdettiin miettimään, kannattaako laatukäsikirja tehdä ISO 9004 -standardin mukaiseksi. Molempia versioita, standardin mukaista versiota ja versiota, joka ei ole standardin mukainen, ruvettiin tekemään. Tekemisen lomassa alkoi näyttää siltä, että standardin mukainen laatukäsikirja osoittautuu kovin laajaksi ja ympäröiväksi tekstiksi. Standardin mukainen laatukäsikirja sopisi, jos se käsittäisi koko organisaation ajoneuvovahinkotarkastuksen. Standardin mukaisen laatukäsikirjan sisällysluettelo on tämän opinnäytetyön liitteenä 1. Yhden alueyhtiön ajoneuvovahinkotarkastus on kuitenkin niin pieni osuus, että laatukäsikirjan tilaajan mielestä oli järkevämpää tehdä hieman suppeampi laatukäsikirja, joka ei ole standardin mukainen. Standardin mukaisessa laatukäsikirjassa olisi ollut se hyvä puoli, että se olisi ollut valmiiksi osa laadunhallintajärjestelmää, mikäli laadunhallintajärjestelmä pyrittäisiin alueyhtiöön jossain vaiheessa rakentamaan. Nyt ei kuitenkaan ollut kyse laadunhallintajärjestelmän rakentamisesta, vaan ainoastaan laatukäsikirjan laatimisesta. Suppeammassa laatukäsikirjassa, joka ei ole standardin mukainen, on se hyvä puoli, että se on helpommin ymmärrettävissä. Laatukäsikirjaa ruvettiin siis laatimaan muotoon, mikä ei ole standardin mukainen. Tähän otettiin kuitenkin jonkin verran mallia ISO 9004 -standardista.

Laatukäsikirjaan saatiin useita erilaisia mahdollisia lähteitä, kuten jo mainitut korvausohjeet ja ajoneuvovahinkotarkastuksen käsikirja sekä jo aloitettu, kesken jäänyt laatukäsikirja, joka käsitteli yleisesti vahinkotarkastusta ja lisäksi palvelukumppanuuksia. Laatukäsikirja jäi kesken ajan puutteen takia jo sen alkuvaiheessa ja tämän takia laatukäsikirja oli jäänyt lähinnä vain otsikkotasolle. Näitä lähteitä hyödyntämällä koottiin laatukäsikirja.

Laatukäsikirjassa prosessikuvausten jälkeen tulee kappaleessa 4 yleistä ajoneuvovahinkotarkastuksen laadusta sekä laatukäsikirjasta ja sen päivittämisestä. Tässä kappaleessa on kerrottu, miten laatua ohjataan, missä muodossa laatukäsikirja on, kuka huolehtii sen päivittämisestä sekä hyväksymisestä ja miten yleensä asia-

kirjoja ohjataan alueyhtiössä. Lisäksi tässä kappaleessa on kerrottu, mikä laatukäsikirjan tehtävä on.

Seuraavassa kappaleessa, kappaleessa 5, on kerrottuna johtamisesta. Kappaleessa on kerrottu johdon sitoutumisesta laatukäsikirjan mukaiseen toimintaan. Organisaatio toteuttaa asiakaskeskeistä toimintaa, joten tästä on kappaleessa kerrottu enemmän. Johto on määritellyt organisaatiolle laatupolitiikan ja laatutavoitteet, jotka esitellään tässä kappaleessa. Yleiset vastuut, henkilöstön pätevyys ja koulutus, infrastruktuuri, työympäristö ja -turvallisuus ovat myös käsiteltynä kappaleessa 5.

Johtamisen jälkeen siirrytään eettisiin sääntöihin, joista puhutaan kappaleessa 6. Kappaleessa kerrotaan ajoneuvovahinkotarkastajan ammattietiikasta muiden muassa siitä, että hänen tulisi tiedostaa vastuut ja velvollisuudet, kuten eettisten sääntöjen noudattamisen ja tuntemisen.

Kappaleessa 7 paneudutaan laadun mittaamiseen. Kappaleessa on kerrottu yleisesti laadun vaikutuksesta vakuutusyhtiöön, koska ajoneuvovakuutuksen tuote on asiakkaan auto ja korjauksessa ilmenevät virheet vaikuttavat suoraan myös vakuutusyhtiöön. Kappaleessa on kerrottu korjaamotyön laadunmittauksesta ja yleisesti asiakastyytyvyydestä sekä sen mittaamisesta.

Viimeisessä kappaleessa, kappaleessa 8, kerrotaan palvelukumppanuudesta. Palvelukumppani on yritys, jonka kanssa on tehty yhteistyösopimus. Kappaleessa kerrotaan hieman lisää, mitä palvelukumppanuus tarkoittaa ja miten palvelukumppaneita hankitaan. Kappaleessa on suurimmilta osin kerrottu, mitä palvelukumppanuussopimukseen olisi hyvä laittaa. Sopimuksessa tulisi olla tavoite, kohde, muutokset sopimukseen, erimielisyydet ja riitaisuuksien ratkaiseminen sekä voimaantulo ja voimassaolo. Lisäksi sopimukseen olisi hyvä tulla sen tiedottamiseen ja siirtämiseen liittyvää tietoa sekä korjaamon oikeudet ja velvollisuudet, reklamaatiot ja virhevastuu sekä sopimussakko. Koska palvelukumppanuuden ylläpito ja molemminpuolinen luottamus ovat tärkeitä asioita, on kappaleessa 8 kerrottu palvelukumppanuuden ylläpidosta sekä luottamuksellisuudesta ja vaitiolovelvollisuudesta. Olosuhteet saattavat muuttua, oli kyseessä vakuutusyhtiö tai korjaamo, joten molemmat osapuolet ovat velvollisia ilmoittamaan näistä olosuhdemuutoksista.

Liiketoimintaan liittyy aina lakeja, joten molemmat osapuolet ovat velvollisia noudattamaan kaikkia lakeja, jotka koskevat omaa liiketoimintaansa. Myös näistä on kerrottu kappaleessa 8.

## LÄHTEET

Hokkanen, S. & Strömberg, O. 2006. Laatuun johtaminen. Jyväskylä: Sho Business Development.

Laatuakatemia. 6.7.2010. Laatukustannukset. [Verkkosivu]. [Viitattu 24.1.2016]. Saatavana: <http://www.kotiposti.net/tuurala/Laatukustannukset.htm>

Lillrank, P. 1998. Laatuajattelu: laadun filosofia, tekniikka ja johtaminen tietohteiskunnassa. 1.-2. painos. Helsinki: Otava.

Lecklin, O. 2006. Laatu yrityksen menestystekijänä. 5. uud. p. Helsinki: Talentum.

LähiTapiola Loimi-Häme. 2014. Pähkinänkuoressa. [Verkkosivu]. Espoo: LähiTapiola. [Viitattu 12.1.2016]. Saatavana: <http://www.lahitapiola.fi/tietoa-lahitapiolasta/yhtiot/loimi-hame>

Silén, T. 2001. Laatu, brändi ja kilpailukyky. Helsinki: WSOY.

Tietoa yhtiöryhmästä. 2014. Historia. [Verkkosivu]. Espoo: LähiTapiola. [Viitattu 12.1.2016]. Saatavana: <http://www.lahitapiola.fi/tietoa-lahitapiolasta/lahitapiolaryhma/yhtioryhmatietoa/historia>



## **LIITTEET**

Liite 1. Standardin mukaisen laatukäsikirjan sisällysluettelo

Liite 2. Laatukäsikirja

## LIITE 1

## Sisällys

---

### Sisällysluettelo

<b>1. JOHDANTO</b> .....	<b>5</b>
<b>2. PROSESSIT</b> .....	<b>6</b>
2.1. Sähköinen vahinkotarkastus .....	6
2.1.1. Avatar .....	6
2.1.2. Cobas .....	6
2.2. Lunastus ja kertakorvaus .....	7
2.2.1. Lunastaminen .....	7
2.2.2. Kertakorvaus .....	8
2.2.3. Realisointikanavat .....	9
2.3. Kenttätarkastus .....	9
2.3.1. Valokuvaaminen .....	10
2.4. Ajoneuvokohtaiset ohjeet vahinkotarkastukselle .....	13
2.4.1. Autot .....	13
2.4.2. Raskas kalusto .....	13
2.4.3. Moottoripyörät ja mopot .....	13
2.4.4. Matkailuajoneuvot .....	14
2.4.5. Mopoautot .....	14
2.4.6. Museoaajoneuvot .....	14
2.4.7. Moottorityökoneet .....	15
2.4.8. Veneet .....	15
2.5. Ulkomaan vahinkotarkastus .....	16
2.5.1. Edustusvahingot .....	16
2.6. Korvausohjeita .....	16
2.6.1. Varkautapaukset .....	16
2.6.2. Kaskovakuutuksen kohteena olevat .....	16
2.6.3. Ilkivaltavahingot .....	17
2.6.4. Renkaiden ja vanteiden korvaaminen .....	17
2.6.5. Puiden ja kasvillisuuden korvaaminen .....	18
2.7. Tutkinta .....	18
<b>3. YDINPROSESSI</b> .....	<b>19</b>
<b>4. LAADUNHALLINTAJÄRJESTELMÄ</b> .....	<b>20</b>
4.1. Järjestelmien ja prosessien johtaminen .....	20
4.2. Dokumentointi .....	20
4.3. Laadunhallintaperiaatteiden käyttö .....	20
a) Asiakaskeskeisyys .....	21
b) Johtajuus .....	21
c) Henkilöstön osallistuminen .....	21

d) <i>Prosessimainen toimintamalli</i> .....	21
e) <i>Järjestelmällinen johtamistapa</i> .....	21
f) <i>Jatkuva parantaminen</i> .....	22
g) <i>Tosiasioihin perustuva päätöksenteko</i> .....	22
h) <i>Molempia osapuolia hyödyntävät suhteet toimituksissa</i> .....	22
<b>5. JOHDON VASTUU</b> .....	<b>23</b>
5.1. Yleisiä ohjeita.....	23
5.1.1. <i>Johdanto</i> .....	23
5.1.2. <i>Huomioon otettavat seikat</i> .....	23
5.2. Sidosryhmien tarpeet ja odotukset .....	23
5.2.1. <i>Yleistä</i> .....	23
5.2.2. <i>Tarpeet ja odotukset</i> .....	24
5.2.3. <i>Lakisääteiset vaatimukset</i> .....	24
5.3. Laatu politiikka .....	24
5.4. Suunnittelu.....	24
5.4.1. <i>Laatutavoitteet</i> .....	24
5.4.2. <i>Laadun suunnitseminen</i> .....	25
5.5. Vastuut, valtuudet ja viestintä.....	25
5.5.1. <i>Vastuut ja valtuudet</i> .....	25
5.5.2. <i>Johdon edustaja</i> .....	25
5.5.3. <i>Sisäinen viestintä</i> .....	26
5.6. Johdon katselmus.....	26
5.6.1. <i>Yleistä</i> .....	26
5.6.2. <i>Katselmuksen lähtötiedot</i> .....	26
5.6.3. <i>Katselmuksen tulos</i> .....	26
<b>6. RESURSSIENHALLINTA</b> .....	<b>27</b>
6.1. Yleisiä ohjeita.....	27
6.1.1. <i>Johdanto</i> .....	27
6.1.2. <i>Huomioon otettavia seikkoja</i> .....	27
6.2. Henkilöstö .....	27
6.2.1. <i>Henkilöstön sitoutuminen</i> .....	27
6.2.2. <i>Pätevyys, tietoisuus ja koulutus</i> .....	28
6.2.2.1. <i>Pätevyys</i> .....	28
6.2.2.2. <i>Tietoisuus ja koulutus</i> .....	28
6.3. Infrastrukturi .....	28
6.4. Työympäristö.....	28
6.5. Informaatio .....	29
6.6. Toimittajat ja yhteistyökumppanit.....	29
6.7. Luonnonvarat .....	29
6.8. Taloudelliset resurssit .....	29
<b>7. TUOTTEEN TOTEUTTAMINEN</b> .....	<b>30</b>
7.1. Yleisiä ohjeita.....	30
7.1.1. <i>Johdanto</i> .....	30

7.1.2.	<i>Huomioon otettavia seikkoja</i>	30
7.1.3.	<i>Prosessien johtaminen</i>	30
7.1.3.1.	<i>Yleistä</i>	30
7.1.3.2.	<i>Prosessin panokset, tuotokset ja katselmus</i>	31
7.1.3.3.	<i>Tuotteen ja prosessin kelpuus ja muutokset</i>	31
7.2.	<i>Sidosryhmiin liittyvät prosessit</i>	31
7.3.	<i>Suunnittelu ja kehittäminen</i>	32
7.3.1.	<i>Yleisiä ohjeita</i>	32
7.3.2.	<i>Suunnittelun ja kehittämisen lähtötiedot ja tulokset</i>	32
7.3.3.	<i>Suunnittelun ja kehittämisen katselmus</i>	32
7.4.	<i>Ostotoiminta</i>	33
7.4.1.	<i>Ostoprosessi</i>	33
7.4.2.	<i>Toimittajien ohjausprosessi</i>	33
7.5.	<i>Tuotanto- ja palvelutoiminnot</i>	33
7.5.1.	<i>Toiminta ja toteutus</i>	33
7.5.2.	<i>Tunnistettavuus ja jäljitettävyys</i>	33
7.5.3.	<i>Asiakkaan omaisuus</i>	34
7.5.4.	<i>Tuotteen säilytys</i>	34
7.6.	<i>Mittaus- ja seurantalaitteiden ohjaus</i>	34
<b>8.</b>	<b>MITTAUS, ANALYSOINTI JA PARANTAMINEN</b>	<b>35</b>
8.1.	<i>Yleisiä ohjeita</i>	35
8.1.1.	<i>Johdanto</i>	35
8.1.2.	<i>Huomioon otettavia seikkoja</i>	35
8.2.	<i>Mittaus ja seuranta</i>	36
8.2.1.	<i>Järjestelmän suorituskyvyn mittaus ja seuranta</i>	36
8.2.1.1.	<i>Yleistä</i>	36
8.2.1.2.	<i>Asiakastytyväisyyden mittaus ja seuranta</i>	36
8.2.1.3.	<i>Sisäinen auditointi</i>	36
8.2.1.4.	<i>Taloudelliset mittaukset</i>	37
8.2.1.5.	<i>Itsearviointi</i>	37
8.2.2.	<i>Prosessien mittaus ja seuranta</i>	37
8.2.3.	<i>Tuotteen mittaus ja seuranta</i>	38
8.2.4.	<i>Sidosryhmien tyytyväisyyden mittaus ja seuranta</i>	38
8.3.	<i>Polkkeamien ohjaus</i>	38
8.3.1.	<i>Yleistä</i>	38
8.3.2.	<i>Polkkeaman katselmus ja käsittely</i>	38
8.4.	<i>Tietojen analysointi</i>	39
8.5.	<i>Parantaminen</i>	39
8.5.1.	<i>Yleistä</i>	39
8.5.2.	<i>Korjaava toimenpide</i>	40
8.5.3.	<i>Menetysten estäminen</i>	40
8.5.4.	<i>Organisaation jatkuva parantaminen</i>	40

Versio 1	04/2016
----------	---------

LIITE 2

# Laatukäsikirja

---

*Ajoneuvovahinkotarkastus*

Laatinut: HS	Hyväksynyt: JL	Päivitetty:
--------------	----------------	-------------

Versio 1	04/2016
----------	---------

## Sisällys

---

Laatinut: HS	Hyväksynyt: JL	Päivitetty:
--------------	----------------	-------------

Versio 1	04/2016
----------	---------

Laatinut: HS	Hyväksynyt: JL	Päivitetty:
--------------	----------------	-------------

Versio 1	04/2016
----------	---------

Laatinut: HS	Hyväksynyt: JL	Päivitetty:
--------------	----------------	-------------



Versio 1	04/2016
----------	---------

Laatinut: HS	Hyväksynyt: JL	Päivitetty:
--------------	----------------	-------------

Versio 1	04/2016
----------	---------

Laatinut: HS	Hyväksynyt: JL	Päivitetty:
--------------	----------------	-------------

Versio 1	04/2016
----------	---------

Versio 1	04/2016
----------	---------

Versio 1	04/2016
----------	---------

Laatinut: HS	Hyväksynyt: JL	Päivitetty:
--------------	----------------	-------------

Versio 1	04/2016
----------	---------

Versio 1	04/2016
----------	---------

Versio 1	04/2016
----------	---------



Versio 1	04/2016
----------	---------

Versio 1	04/2016
----------	---------

Versio 1	04/2016
----------	---------

Versio 1	04/2016
----------	---------

Versio 1	04/2016
----------	---------

Versio 1	04/2016
----------	---------

Versio 1	04/2016
----------	---------

Versio 1	04/2016
----------	---------



Versio 1	04/2016
----------	---------

Versio 1	04/2016
----------	---------

Versio 1	04/2016
----------	---------

Versio 1	04/2016
----------	---------

Versio 1	04/2016
----------	---------

Versio 1	04/2016
----------	---------

Versio 1	04/2016
----------	---------

Versio 1	04/2016
----------	---------



Versio 1	04/2016
----------	---------

Versio 1	04/2016
----------	---------

Versio 1	04/2016
----------	---------

Versio 1	04/2016
----------	---------