

# LAATUJOHTAMINEN LEIPOMOSSA



Ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon opinnäytetyö

Visamäki, Teknologiaosaamisen johtaminen

Kevätlukukausi 2018

Anu Lindeberg

Koulutus Kampus	Teknologiaosaamisen johtaminen Visamäki, Hämeenlinna	
<b>Tekijä</b>	Anu Lindeberg	<b>Vuosi</b> 2018
<b>Työn nimi</b>	Laatujohtaminen leipomossa	
<b>Työn ohjaaja/t</b>	Seppo Niittymaa, Vesa Koivumaa	

## TIIVISTELMÄ

Opinnäytetyö tehtiin keskisuurelle leipomoalan yritykselle olemassa olevan laatujärjestelmän käytettävyyden ja hyödynnettävyyden parantamiseksi. Yrityksen vientileipomolla on asiakasvaatimuksena sertifioitu laadunhallintajärjestelmä International Featured Standards IFS.

Tavoitteena oli selvittää miten työntekijät ymmärtävät laatujärjestelmän ja sen asettamat vaatimukset. Työssä kartoitettiin toimenpiteitä laatujärjestelmän ja toiminnan kehittämiseksi.

Työn teoriaosuudessa kuvataan strategia- ja laatujohtamista sekä LEAN-filosofiaa. Tutkimusosa toteutettiin haastattelututkimuksena ja havainnointina. Nykytilanteen ja kehitysideoiden kartoittamiseksi haastateltiin vientileipomon työntekijöitä, vertailuorganisaation laatuasiantuntijaa ja vientiasiakkaan myyntijohtajaa.

Haastattelujen perusteella laatujärjestelmä liitetään tuoteturvallisuuteen ja koetaan yrityksen toiminnan ja imagon kannalta merkityksellisenä. Tutkimuksen tuloksena viestintää tulisi kehittää, toimintaa ja laatujärjestelmää yksinkertaistaa ja digitalisoida. Työntekijöiden ja johdon osallistuttaminen sekä asiakasnäkökulman tunnistaminen tulisi huomioida toiminnan suunnittelussa ja kehittämisessä nykyistä paremmin.

Yritykselle tehtiin ehdotuksia toiminnan kehittämiseksi. Kehityskohdeiksi ehdotetaan tavoitteiden ja strategian kuvaamista, sisäisen viestinnän kehittämistä ja henkilökunnan koulutus- ja kannustinohjelman laatimista. Digitalisointi ja pilvipohjainen laadunhallintaohjelma parantaisivat laatujärjestelmän käytettävyyttä.

**Avainsanat** Laatujärjestelmä, laatujohtaminen, strategia  
**Sivut** 50 sivua, joista liitteitä 3 sivua

Name of degree programme Strategic Leading of Technology-based Business  
Campus Visamäki, Hämeenlinna

---

**Author** Anu Lindeberg **Year** 2018

**Subject** Quality Management in the Bakery

**Supervisors** Seppo Niittymaa, Vesa Koivumaa

---

ABSTRACT

This thesis was made to the bakery to improve the usability of the quality management system. The company exports to the European markets and has the food safety standard IFS (International Featured Standard) as a customer requirement.

The goal of this work was to find out how the quality management system is understood among the workers. The aim was also find out what improvements should be done to quality management system.

The strategic and quality management and LEAN philosophy are considered in the theory part. In the research some of the workers, one quality specialist and the representative of client were interviewed.

Based on interviews the certified quality management system is comprised to be linked to food safety and client's demands but also significant to company's positive image. Based on the research the communication should be improved. The quality system should be streamlined by using digitalization. In planning the business and production the commitment of management and workers as well identifying the customer perspective should be taken into better consideration.

The developing projects to improve the operations were made to the company. The company should describe the goals and strategy and communicate them to the employees. The improving of the inner communication and personnel's training and creating reward program were suggested. To better implementation of quality system, the data collection should be digitalized, and digital quality management program would help with utilization of data collected.

**Keywords** Quality Management System, Quality Management, Strategy.

**Pages** 50 pages including appendices 3 pages



# SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	1
1.1	Taustaa .....	1
1.2	IFS standardista .....	2
1.3	Tutkimusongelma ja tutkimuksen toteutus .....	4
2	TEORIATAUSTA .....	4
2.1	Strateginen johtaminen ja laatu strategiana .....	4
2.2	Laatujärjestelmä ja laatujohtaminen .....	7
2.2.1	Laadun määritelmä.....	7
2.2.2	Miksi laatua ja laatujärjestelmiä tarvitaan .....	8
2.2.3	Toimivan laadunhallintajärjestelmän perusta.....	9
2.2.4	Laatuajattelu.....	10
2.2.5	Laatuyrityksen tunnusmerkit.....	11
2.2.6	Jatkuva parantaminen ja muutos .....	12
2.3	LEAN-Johtaminen .....	14
2.3.1	Lean-johtamisesta ja -filosofiasta.....	15
2.3.2	Hukka ja vaihtelu .....	16
2.3.3	Resurssitehokkuus vs. virtaustehokkuus.....	19
2.3.4	Lean-työkaluja .....	20
2.3.5	Juurisyyanalyysi .....	21
2.4	Digitalisaatio.....	22
3	TUTKIMUSONGELMAN KUVAUS JA TAVOITTEET .....	24
4	TUTKIMUS.....	25
4.1	Tutkimusmenetelmä .....	25
4.2	Haastattelujen toteutus .....	25
4.2.1	Työntekijähaastattelut .....	25
4.2.2	Asiantuntijahaastattelu .....	26
4.2.3	Asiakashaastattelu.....	26
5	TULOKSET .....	26
5.1	Työntekijähaastattelujen yhteenveto .....	26
5.1.1	Käsitys laatujärjestelmästä ja sen tarpeellisuudesta .....	26
5.1.2	Ideoita laatujärjestelmän kehittämiseksi .....	28
5.1.3	Kehitysideoita .....	30
5.2	Asiantuntijahaastattelun yhteenveto .....	31
5.2.1	Sertifioidun laatujärjestelmän edut .....	31
5.2.2	Laatujärjestelmän rakentaminen ja suurimmat haasteet.....	31
5.3	Asiakashaastattelun yhteenveto.....	33
5.3.1	Sertifioidun laatujärjestelmän merkitys asiakasnäkökulmasta.....	33
5.3.2	Kehitystoiveita toiminnan parantamiseksi asiakasnäkökulmasta.....	33
5.4	Havainnoinnin tulokset .....	34
5.5	Toiminnan kehittämiseksi tehdyt muutokset .....	35
5.6	Tulosten yhteenveto .....	36

6	JOHTOPÄÄTÖKSET .....	37
7	KÄYTÄNNÖN EHDOTUKSIA LAATU-TOIMINNAN KEHITTÄMISEKSI .....	40
7.1	Parannusehdotukset työntekijähaastattelujen perusteella .....	40
7.2	Teorioiden soveltaminen yrityksessä .....	40
7.3	Tavoitteet ja strategia .....	41
7.4	Viestinnän kehittäminen sisäisesti ja ulkoisesti .....	42
7.5	Datan keräämisen tehostaminen .....	43
7.6	Henkilökunnan koulutus ja kannustaminen .....	44

#### Liitteet

Liite 1	Työntekijähaastatteluiden kysymykset
Liite 2	Asiantuntijahaastattelun kysymykset
Liite 3	Asiakashaastattelun kysymykset

# 1 JOHDANTO

## 1.1 Taustaa

Tässä opinnäytetyössä käsitellään laatujohtamisen soveltamista keskisuudessa leipomoalan yrityksessä. Yritys, jolle opinnäytetyö tehdään, on noin 90 henkilöä työllistävä perheyritys, joka on perustettu 1964. Yritykseen kuuluu kaksi leipomoa, joista toinen on perinteinen lähileipomo ja toinen on luomutuotantoon keskittynyt vientileipomo. Vientileipomossa tuotannon tehtävissä työskentelee noin 20 henkilöä. Vientileipomolla on saksalaisten vähittäiskauppa- ketjujen luoma IFS (International Featured Standard) Food -sertifikaatti, joka on asiakasvaatimus.

Vientileipomossa on toimiva laatujärjestelmä, mutta järjestelmän hyödynnettävyys yrityksen toiminnan kehittämisen kannalta on kuitenkin jäänyt ohueksi. Vaikka laatujärjestelmä tuottaa paljon informaatiota yrityksen toiminnasta, haasteena on hyödyntää syntyvä tieto niin toiminnan kehittämisessä ja suunnittelussa kuin johtamisessa. Myös datan hallittavuus on haasteellista nykyisillä menetelmillä.

Elämme tietoyhteiskunnassa, jossa kaiken käytettävissä olevan tiedon hallinta ja hyödyntäminen tuovat mahdollisuuksia mutta samalla myös haasteita. Informaatioisällön hyödyntäminen voi luoda perinteisille tuotantoyrityksille kilpailuetua. Digitalisaatio onkin yksi Sipilän hallituksen kärkihankkeista.

Yrityksen www-sivujen perusteella laatua voidaan pitää yhtenä yrityksen perusarvoista, vaikka asiaa ei aivan suoraan olekaan ilmaistu (Kohdeyrityksen www-sivut, n.d.). Yrityksessä laatujärjestelmä nähdään vientikaupalle välttämättömänä, mutta sen soveltaminen yrityksen toiminnan ja prosessien kehittämisen työvälineenä on melko tehotonta. Laatujärjestelmän ylläpito ja kehittäminen on jäänyt vain yksittäisten työntekijöiden vastuulle ja suurimmalle osalle henkilöstöstä laatujärjestelmä on jäänyt vieraaksi. Laatujärjestelmä koetaan työlääksi ja laatuajattelun sisäistäminen on jäänyt pinnalliseksi. Myös kehittämistyö, suunnitelmallisuus ja ennakointi ovat puutteellisia, mikä kuormittaa työntekijöitä ja yrityksen tuottavuutta. Laatujärjestelmä ja laatu työ koetaan jopa taloudellisena menona enemmän kuin välineenä parantavat tuottavuutta. Haasteita yrityksen vientitoiminnalle ovat tuoneet myös suppea asiakaspohja ja suhteellisen lyhyet sopimusjaksot, mikä luo epävarmuutta, joka heijastuu taloudellisina haasteiden lisäksi toiminnan kehittämiseen.

Turvallisuus ja jäljitettävyys ovat elintarvikkeille jo lainsäädännöstä tulevia vaatimuksia. Kuluttajille yhä tärkeämpää on, että he saavat elintarvikkeista riittävästi oikeaa tietoa. Läpinäkyvyys on sitä, että kaikilla osapuolilla on helposti ja nopeasti käytettävissä kaikki tuotteeseen liittyvät ajantasaiset tiedot. Läpinäkyvyydestä onkin tulossa synonyymi turvalliselle ja korkealaatuiselle elintarvikkeelle. (Kotro, Jalkanen, Latvala, Kumpulainen, Järvinen & Forsman-Hugg 2011, s. 11)

Elintarvikealalla on käytössä useita eritasoisia ja -laajuisia laatu järjestelmiä ja ruokakonsepteja. Järjestelmien tavoitteena on lisätä kuluttajien luottamusta ruokajärjestelmää kohtaan, nk. business-to-consumer-järjestelmät tai ohjata yritysten toimintaa, nk. business-to-business-järjestelmät kuten IFS, BRC (British Retail Consumer), FSSC 22000 (Food Safety System Certification). Järjestelmät rakentuvat yleensä takaamaan tuoteturvallisuuden ja -laadun, mutta myös asiakasvaatimukset, ympäristönäkökohdat ja sosiaaliseen vastuuseen liittyvät vaatimukset painottuvat yhä enemmän. (Kotro ym. 2011, s. 14)

Elintarviketurvallisuus on perusvaatimus, jonka täyttämässä ei ole varaa epäonnistua. Jo yksi virhe voi johtaa maineen menetykseen ja myynnin romahdukseen. Sertifioitu laatu järjestelmä on viennissä usein kaupan ehto, mutta enenevässä määrin myös kotimarkkinoilla, etenkin kaupan omien merkkien tuottajilla ja valmistajilla, edellyttään kansainvälistä elintarviketurvallisuusstandardia.

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on selvittää, miten laatu järjestelmä yrityksessä koetaan, mitä kehittämissideoita ja -tarpeita henkilöstöllä on mahdollisesti esittää sekä tehdä yritykselle kehityssuunnitelma laatu järjestelmän parantamiseksi siten, että sen tuottama arvo yritykselle olisi paremmin hyödynnettävissä. Tutkimus toteutettiin haastattelututkimuksena ja havainnointina.

## 1.2 IFS standardista

Kohdeyrityksen luomuleipomolla on IFS-standardin mukainen sertifiikaatti. IFS Food on GFSI:n (Global Food Safety Initiative) tunnustama standardi elintarvikevalmistajille ja -pakkaajille. Standardi keskittyy elintarviketurvallisuuteen sekä prosessin ja tuotteen laatuun. IFS Food soveltuu silloin kun tuotteita prosessoidaan tai tuotteen primääripakkaamiseen liittyy tuotteen kontaminaatoriski. Standardi on tärkeä kaikille elintarvikkeiden valmistajille, mutta etenkin Privat Label -valmistajille, koska standardissa on vaatimuksia liittyen asiakasvaatimusten täyttämiseen. Standardi tukee tuotantoa ja markkinointia tuotebrändin turvallisuuteen ja laatuun liittyvissä asioissa. IFS Food on kehitetty yhteistyössä sertifiointilaitosten, vähittäis-



kauppiain, elintarviketeollisuuden ja ravitsemisalan yritysten kanssa. (IFS Management GmbH n.d.)

Standardin mukaisessa auditoinnissa käydään läpi seuraavat asiat:

- Ylemmän johdon vastuu
- Laadun ja elintarviketurvallisuuden hallintajärjestelmä
- Resurssien hallinta
- Suunnittelu ja tuotantoprosessi
- Mittaukset, analyysit ja parannukset
- Ruokaturvallisuus

Standardin tavoitteena ovat seuraavat asiat:

- luoda yleisesti tunnustettu standardi, jolla on yhtenäinen arviointijärjestelmä
- varmistaa vertailukelpoisuus ja läpinäkyvyys koko toimitusketjussa
- vähentää kuluja ja tehostaa ajankäyttöä sekä valmistajilta että vähittäiskauppailta (IFS Food 2012, s. 12).

IFS Food verkkosivuilla sertifikaatin markkinoidaan tarjoavan lukuisia etuja yrityksille, jotka pyrkivät erinomaiseen laatuun, elintarviketurvallisuuteen ja asiakastyytyvyyteen ja etsivät kilpailuetua markkina-alueellaan. Edut tuotannolle ovat seuraavat:

- parantaa ymmärrystä johdon ja henkilöstön välillä hyvistä käytännöistä, standardeista ja menettelytavoista
- elintarvikemääräysten noudattamisen seuranta
- resurssien tehokkaampi hyödyntäminen
- asiakasauditointien tarpeen vähentäminen
- riippumaton kolmannen osapuolen auditointi
- joustavuus sertifiointin täytäntöönpanossa yksilöllisen riskiperusteisen lähestymistavan myötä.

Edut markkinoinnille ovat seuraavat:

- yrityksen parantunut maine korkealaatuisten ja turvallisten tuotteiden valmistajana
- valmius kauppaan asiakkaiden kanssa, jotka vaativat kolmannen osapuolen auditoinnin
- IFS-logon ja sertifikaatin käyttö osoituksena korkeimman standardin noudattamisesta. (IFS Management GmbH n.d.)

IFS Food standardi on elintarviketurvallisuusstandardi, jossa tuotteen laatu ja asiakkaan asettamat vaatimukset tuotteelle ovat keskeinen osa standardin vaatimuksia. Laatujohtamisen ja LEANin perustyökaluja, kuten jatkuvan kehityksen mallin hyödyntäminen ja erilaisten mitattavien asioiden trendien seuranta, analysointi ja tulosten huomioiminen toiminnassa, on sisällytetty standardiin.

### 1.3 Tutkimusongelma ja tutkimuksen toteutus

Viennin edellytyksenä yrityksellä on oltava sertifioitu laatujärjestelmä IFS. Laatusertifikaatti koetaan yrityksessä tärkeänä kaupan edellytyksenä, mutta samanaikaisesti laatujärjestelmän ylläpito koetaan työlääksi. Laatujärjestelmän tuottaman tiedon hyödyntäminen yrityksen toiminnassa ja toiminnan suunnittelussa ja kehittämisessä voisi olla tehokkaampaa.

Tutkimuskysymys: mitä laatujärjestelmä tarkoittaa henkilöstölle? miten laatujärjestelmää voisi hyödyntää paremmin toiminnassa? voiko laatujärjestelmää hyödyntää johtamisessa? miten laatujärjestelmää tulisi kehittää?

## 2 TEORIATAUSTA

Työn teoreettisessa viitekehyksessä esitetään lyhyesti strategisen johtamisen yleiset periaatteet, laatujohtamisen yleiset käsitteet ja periaatteet, onnistuneen laatujohtamisen edellytykset ja LEAN-johtamisfilosofia sekä joitakin LEAN-työkaluja. Teoriataustan avulla on tarkoitus kartoittaa yritykselle soveltuvia keinoja hyödyntää olemassa olevaa laatujärjestelmää johtamisessa.

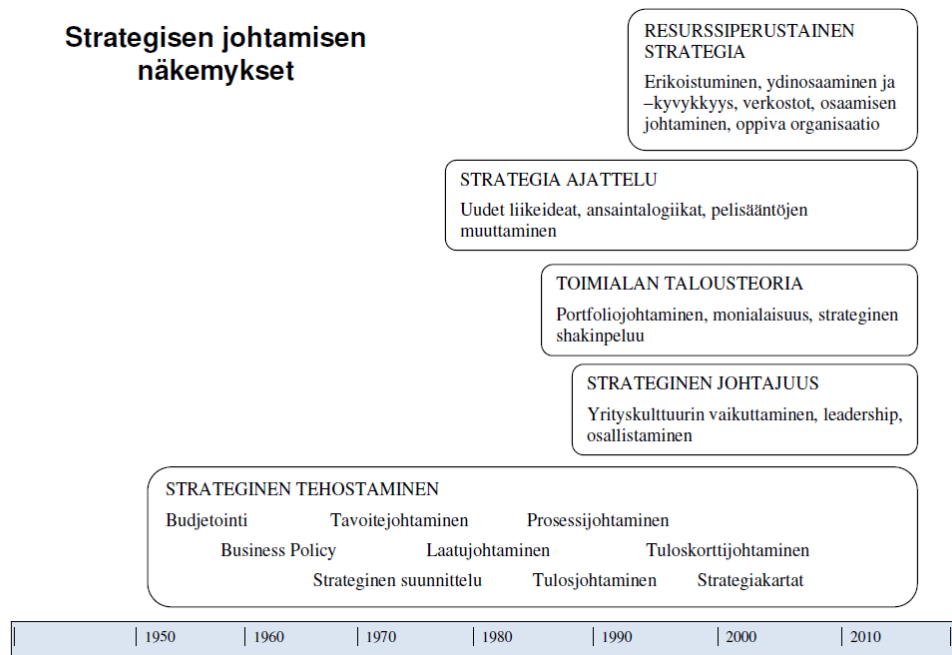
### 2.1 Strateginen johtaminen ja laatu strategiana

Yrityksen toiminnan lähtökohtana ovat yrityksen perusarvot. Perusarvot kumpuavat yrityksen perustajien ja omistajien omista näkemyksistä ja arvoista. Arvojen kirjaaminen ja viestittäminen niin työntekijöille, asiakkaille ja sidosryhmille on tärkeää, koska silloin syntyy yhtenäinen käsitys yrityksessä vallitsevista arvoista ja pyrkimys yhdenmukaiseen toimintaan. Visio kertoo yrityksen halutusta ja tavoitellusta asemasta tulevaisuudesta. Missio liittyy läheisesti visioon ja kuvaa toiminnan päämäärää tai tarkoitusta vision saavuttamiseksi. Strategia on suunnitelma, jolla missio toteutuu. Selkeästi muotoiltu ja viestitty strategia edesauttaa strategian toteuttamista organisaatiossa. Strategian toteutumista voidaan seurata tavoitteiden ja mittareiden avulla. Laatu- ja laatujohtamisen mukaan ottaminen perusarvoista strategiaan mittareihin auttaa laatujohtamisen soveltamista yrityksessä käytännön työssä. (Lecklin 2006, s.35 - 40)

Strateginen suunnittelu takaa, että yrityksellä on tarvittavat resurssit ja osaaminen menestyäkseen. Strateginen suunnittelu pohjaa visioon, joka suuntaa tulevaisuuteen, mutta perustuu jo nähtävissä oleviin kehitystrendeihin. Asiakkaiden, niin olemassa olevien kuin mahdollisten, odotusten ja vaatimusten selvittäminen ja ennakoiminen ovat tärkeitä strategian suunnittelussa. Toisinaan strategisia

valintoja tehtäessä, joudutaan tilanteeseen, jossa on tehtävä valinta laadun ja kustannustehokkuuden välillä. Vaikka lyhyellä aikavälillä laatu ja kustannustehokkuus usein sulkevat toisensa pois, pitkällä aikavälillä ne tukevat toisiaan. Tulevan menestyksen rakentaminen perustuu usein laatuun ja on tietoista strategiavalintaa. (Lecklin 2006, s.45 - 47)

Erlaisia oppeja ja kirjallisuutta strategisesta johtamisesta on lukemattomia samoin kuin erilaisia strategiatyökaluja. Kuvassa 1. on esitelty karkea jaottelu eri strategisten johtamisen koulukunnista ajanalle sijoitettuna.



Kuva 1. Strategisen johtamisen painopisteet eri aikoina (Vuorinen 2014)

Samaan lopputulokseen pääseminen ei välttämättä riipu valitusta strategiasta tai työkaluista. Strategian perimmäisenä tarkoituksena on menestyminen ja eri tilanteet vaativat erilaisia lähestymistapoja ja työkaluja. Kuvassa 2. on esitelty erilaisia työkaluja valitun strategisen tavoitteen toteuttamiseksi käytännössä. Lean-johtamisfilosofiaa ja joitakin Leanin työkaluja käydään läpi myöhemmin tässä työssä.

	<b>Työkaluja resurssien kehittämiseen</b>		<b>Työkaluja uuden luomiseen</b>	
<i>Tehdä uutta ja erilaista</i>	Oppiva organisaatio	Kraljicin portfolio	Sinisen meren strategia	Heikot signaalit
	VRIO-malli		Kotterin muutosjohtaminen	
<i>Tavoite</i>	Employer branding	Benchmarking	Co-creation	Skenaario työskentely
<i>Toimia tehokkaammin</i>	Lean-johtaminen	SWOT-analyysi	Geneeriset strategiat	Vuoden kilpailuvoiman malli
	Strategia kartat		PESTEL-analyysi	
	Taylorismi	Balanced Scorecard	Strategisten ryhmien analyysi	BCG-matriisi
	<b>Työkaluja tehokkuuden parantamiseen</b>		<b>Työkaluja aseointiin</b>	
	<i>Sisäinen maailma</i>	<i>Strategiatyön painopiste</i>	<i>Ulkoinen ympäristö</i>	

Kuva 2. Strategiatyön tavoitteita ja työkaluja (mukailtu Juuti & Luoma 2009)

Nerokkainkin strategia on hyödytön, jos se ei toteudu. Vuonna 1998 tehdyssä *Measure That Matter* -tutkimuksessa strategian toteutuminen nousi arvostetuimmaksi ei-taloudelliseksi mittariksi strategian ominaisuuksien ollessa kolmanneksi arvostetuin. Strategian toteutuminen edellyttää, että kaikki läpi organisaation toteuttavat työssään strategiaa. Koska nykyään muutosvauhti kiihtyy, on strategian oltava helposti muokattavissa, riittävän yksinkertainen ja sitä on toteutettava aktiivisesti. Strategian toteutumisen seuraamiseen on käytetty taloudellisia mittareita, sillä aiemmin teollisuusyritysten arvo perustui aineelliseen pääomaan. Tilanne on kuitenkin muuttunut ja aineettoman pääoman merkitys yhtenä tärkeimmistä kilpailutekijöistä on kasvanut. Jos johto seuraa vain taloudellisia mittareita, pitkäaikaisen arvon luominen jää toissijaiseksi ja yritys voi päätyä väärin asioiden tekemiseen. (Kaplan & Norton 2002, s.2-4)

Hyvä strategia huomioi laajasti yritykselle arvoa tuovat näkökulmat, joita ovat taloudellinen tulos, laatu, asiakkaat, osaaminen, prosessit, ihmiset ja järjestelmät. Kaplanin ja Nortonin (2002, s. 11) mukaan strategialähtöisen organisaation periaatteet ovat:

- strategian esittäminen operatiivisena käsitteenä
- organisaation mukauttaminen strategiaan
- strategian tekeminen osaksi jokaisen työntekijän päivittäistä työtä
- strategian kehittäminen jatkuvaksi prosessiksi
- yritysjohto käynnistää muutoksen.

Walter Deming, Joseph Juran ja Philip Crosby ovat laadun kolme tunnettua asiantuntijaa. Heidän laatufilosofiansa poikkeavat osin toisistaan käsitteissä ja ohjelmissa, mutta perussanoma on kuitenkin kaikilla sama: laadun kehittäminen on jatkuva prosessi, johon koko organisaation on sitouduttava. Johdon rooli tässä prosessissa on omalla toiminnallaan näyttää esimerkkiä koko organisaatiolle. (Hannukainen 1993, s. 25)

Yritykselle menestystä tuottava laatu lähtee yrityksen perusarvoista. Laatuajattelu on sisäistetty yrityksen johdossa ja se on huomioitu ja kirjattu yrityksen visiossa, missiossa, strategisissa päämäärissä sekä tavoitteissa, joista se on johdettavissa laatu politiikkaan. Laatu heijastuu siten läpi koko yrityksen arvoissa ja toiminnassa ja se on viestitty selkeästi henkilöstölle. (Lecklin 2006, s. 35-40)

## 2.2 Laatu järjestelmä ja laatu johtaminen

### 2.2.1 Laadun määritelmä

Laatu voidaan käsittää monella eri tavalla riippuen näkökulmasta. Kuten kuvassa 3. on esitetty, J.M. Juran määrittelee laadun kahdella tavalla:

1. *Laatu* tarkoittaa niitä tuoteominaisuuksia, jotka täyttävät asiakkaan odotukset ja tuottavat asiakastyytyväisyyden. Tästä näkökulmasta laadun merkitys on suunnattu tuloihin. Korkeamman laadun tarkoitus on luoda suurempaa asiakastyytyväisyyttä, mikä toivotaan johtavan tulojen kasvuun. Kuitenkin uusien ja parempien laatuominaisuuksien tarjoaminen vaatii yleensä investointeja ja täten lisää kustannuksia. Tässä merkityksessä parempi laatu yleensä vaikuttaa myyntiin ja maksaa enemmän.
2. *Laatu* tarkoittaa vikojen puuttumista – virheiden, asiakastyytymättömyyden ja reklamaatioiden ym. puuttumista, jotka vaativat työn uudelleen tekemistä tai muita kuluja. Tässä tarkoituksessa laatu vaikuttaa menoihin ja parempi laatu yleensä maksaa vähemmän. (Juran & Godfrey 1998, s. 26-27)

Taulukko 1. Laadun merkitykset (mukaillen Juran & Godfrey 1998)

Laatu	Asiakkaan tarpeet täyttävät tuotevaatimukset	Virheettömyyttä
Korkeampi laatu mahdollistaa yrityksen	Lisätä asiakastyytyväisyyttä Tehdä tuotteista myyviä Kasvattaa markkinaosuutta Kilpailukykyisyyden Tarjota myyntituottoja Turvata ensiluokkaiset hinnat	Vähentää virheitä Vähentää uudelleen tekemistä, jätettä Vähentää epäonnistumisia, takuumaksuja Vähentää asiakkaan epätyytyväisyyttä Vähentää tarkastuksia, testauksia Lyhentää uuden tuotteen markkinoille saattamisaikaa Lisää tuottoa ja kapasiteettia

		Parantaa toimitusvarmuutta
Vaikutukset	Parempi myynti Mitä korkeampi laatu, sitä korkeammat kustannukset	Kulut pienenevät Yleensä korkeampi laatu maksaa vähemmän

Olli Lecklin (2006, s. 18) on määritellyt laadun yleisesti olevan ”asiakkaiden tarpeiden täyttämistä yrityksen kannalta mahdollisimman tehokkaalla tavalla”. Laadun voidaan ajatella koostuvan tekijöistä, jotka ovat yrityksen kannalta merkityksellisiä:

- asiakastyytyväisyys
- suoritustason jatkuva parantaminen
- virheettömyys
- oikeiden asioiden tekeminen
- ylilaadun, eli ominaisuuksien joista asiakas ei ole valmis maksamaan, välttäminen.

Kokonaisvaltainen laadunhallinta on vuorovaikutusta ja tasapainoa tyytyväisten asiakkaiden, markkinoiden ja asiakkaiden ymmärtäminen sekä korkealaatuisen toiminnan välillä (Lecklin 2006, s. 18 - 19).

## 2.2.2 Miksi laatua ja laatuja järjestelmiä tarvitaan

Laadunhallintajärjestelmä on yleisesti hyväksytty toimintatapa (Moisio & Ritola 2001, s. 10). Sertifioitu laadunhallintajärjestelmä viestii asiakkaalle, että yrityksen tuotteet valmistetaan tiettyjä tapoja noudattaen ja nämä toimintatavat on ulkopuolinen taho varmentanut. Laatuvaatimus on siis ensisijaisesti asiakaslähtöinen. Laadukas prosessi on myös kustannustehokas, koska ennaltaehkäisy on useimmiten halvempaa kuin virheiden korjaaminen. (Lillrank 1998, s. 6.) Lisäksi yhä tärkeämmäksi valintakriteeriksi tuotteelle ovat nousseet sen tuottaneen yrityksen imagoon ja luotettavuuteen liitettävät asiat. Laatusertifikaattien merkitys on kasvanut mm. elintarvikkeiden viennissä ja ostajan eli asiakkaan näkökulmasta IFS-sertifikaatti on pakollinen tavarantoimittajalla (Schönenberg 2015).

Sertifioitu laadunhallintajärjestelmä ei kuitenkaan yksinään ole taakka yrityksen menestymisestä tai laadukkaasta toiminnasta. Laadunhallintajärjestelmä saatetaan kokea yrityksessä työläänä, aikaa vievänä ja kalliina asiakasvaatimuksena. Toimivan ja yrityksen kannattavuuteen positiivisesti vaikuttavan laadunhallintajärjestelmän rakentaminen ei ole itsestäänselvyys vaan vaatii laatuajattelun sisäistämistä. Myös ostajien tavoitteena on laatuajattelun sisäistäminen toiminnassa, mikä heijastuu ennalta ilmoittamattomien asiakasaudi-

tointien tekemisenä sertifikaatista huolimatta. Syksystä 2016 asti yritykset ovat halutessaan voineet ottaa IFS Food standardin auditointiin ennalta ilmoittamattomana päivänä. On havaittavissa jo viitteitä siitä, että ennalta ilmoittamattomien auditointien ohjelmaan kuuluminen tulee olemaan yhä enenevässä määrin saksalaisilla ostajilla kaupan ehtona.

Usein laadunhallintajärjestelmän rakentaminen tulee suomalaisessa elintarvikealan yrityksessä ajankohtaiseksi asiakkaan vaatimuksesta. Asiakkaalla tarkoitetaan tässä yhteydessä ensisijaisesti tukkuostajaa mutta myös loppukuluttajaa. Jos laadunhallintajärjestelmän rakentamisen perustaksi otetaan vain asiakasnäkökulma, voi järjestelmästä tulla liian yksiulotteinen, jolloin se ei palvele yrityksen tarpeita. Pelkästään standardivetoinen ja/tai konsultin tekemän mallin mukainen laadunhallintajärjestelmä voi tuntua helpoimmalta ratkaisulta. Ajan kanssa tällainen järjestelmä on kuitenkin vain ”kuori”, joka ei palvele yritystä ja laadunhallintajärjestelmän arvo voi muuttua yritykselle jopa negatiiviseksi. Asiakaslähtöisyyden lisäksi tärkeimpien sidosryhmien ja yrityksen omien päämäärien huomioiminen edesauttaa tehokkaan ja toimivan laadunhallintajärjestelmän luomisessa. Yrityksen omien tavoitteiden ja odotuksien ymmärtäminen ja määrittäminen tulisi olla laadunhallintajärjestelmän perusta. (Moisio & Ritola 2001, 12 - 14).

Laadunhallintajärjestelmän tuomia etuja yritykselle ovat muun muassa seuraavat asiat:

- asiakkaan odotusten täyttyminen
- lisäarvon tuottaminen asiakkaalle, kumppaneille ja organisaatiolle (Moisio & Ritola 2001, 12 – 13.)
- virheetön tuote alentaa laatuksustannuksia
- positiivinen maine markkinoilla
- nopeampi reagointikyky, joustavuus ja muutoksien hallittavuus (Lecklin 2006, s.29 – 31.)

Hyvin rakennettu laadunhallintajärjestelmä ja oikein ymmärretty laatujohtaminen voivat siten vaikuttaa yrityksen katteeseen ja kannattavuuteen positiivisesti (Lecklin 2006, s.29.)

### 2.2.3 Toimivan laadunhallintajärjestelmän perusta

Laadukkaan, tehokkaan ja mielekkään laadunhallintajärjestelmän ja laatujohtamisen edellytyksenä on omanalaisen laatujohtamisen löytäminen ja räätälöiminen oman yrityksen tarpeisiin. Valmiin mallin karsiminen ja vain hyödyllisten menetelmien valitseminen on olennaista onnistuneen laadunhallintajärjestelmän rakentamisessa. (Lillrank 1998, s. 14)

Toimiva laadunhallintajärjestelmä edellyttää hyvää perustaa. Tämä edellyttää, että yrityksen ylin johto on ymmärtänyt ja sisäistänyt laatuajattelun ja määritellyt yrityksen omat tavoitteet ja tarpeet. Kun tavoitteet ja tarpeet on tunnustettu, tulee ne viestiä eteenpäin laadunhallintajärjestelmän rakentajille, jolloin voidaan alkaa miettiä toimintatapoja näiden tavoitteiden saavuttamiseksi. (Moisio & Ritola 2001, s. 14)

Laatuajattelusta pitää tehdä osa yrityksen toimintakulttuuria (Lillrank 1998, s.17.) Yrityskulttuurin muuttaminen ja uusien toimintamallien sisäistäminen vie aikaa ja kohtaa muutosvastarintaa. Jatkuvan kehittämisen mallin ymmärtäminen, johdonmukaisuus ja pitkäjänteisyys ovat avainasemassa. Laadunhallintajärjestelmän rakentaminen on syytä aikatauluttaa ja organisoida, kuten mikä muu tahansa kehitysprojekti (Moisio & Ritola 2001, s. 31). Laadunhallintajärjestelmää ei tule kuitenkaan ajatella projektina vaan pysyvänä osana yrityksen toimintaa. On ymmärrettävä, että laadunhallintajärjestelmästä ei tule koskaan valmista tai lopullista, vaan se muuttuu ja mukautuu jatkuvasti.

#### 2.2.4 Laatuajattelu

Lillerankin (1998, s. 11) mukaan laatuajattelu rakentuu laatujohtamisesta, laatufilosofiasta ja laututekniikasta. Laatujohtamisen, kuten kaiken yritystoiminnan, perustarkoituksena on saavuttaa yritykselle voittoa. Laatujohtamisella tavoitteeseen pyritään alentamalla laatuksustannuksia, vahvistamaan olemassa olevia asiakassuhteita ja luomaan uusia pyrkimällä virheettömään tuotteeseen hallitulla prosessilla. Laatujohtamisella pyritään hallitsemaan laatua ja johtamaan strategisesti. Johtaminen on tavoitteiden asettamista ja keinojen kehittämistä ja tavoitteiden ja keinojen välisen suhteen jatkuvaa seuraamista. Jotta tämä onnistuu, tulee laatu määritellä ja sitä pitää pystyä mittamaan. On tärkeää, että pystytään luomaan mittarit, joilla erotetaan hyvä huonosta ja mihin suuntaan ollaan menossa. (Lillrank 1998, s.19.) Myös haluttu suunta ja päämäärä sekä toteuttamiskeinot tulee olla määritelty yrityksen strategiassa.

Laatufilosofia on ajatustyötä, jolla laatu määritellään yrityksen erityislähtökohdat huomioiden. Laatufilosofisen ajattelun tuloksena Lillrankia (1998, s. 6) lainaten syntyvät

- toimitteen määritelmä
- toimitteen laadun määritelmä
- laadun mittaamisen tai arvioimisen menettelytapa
- laadun ohjauksperiaatteiden täsmennys, eli tieto siitä, mistä tulee se tieto, jonka mukaan jokin on hyvä tai huono
- laatuavoitteet.



Yrityskohtaisen laatufilosofian ymmärtäminen on perusta, jolla yleinen standardi räätälöidään yritykselle sopivaksi (Lillrank 1998, s.17). Laatufilosofian perusteella tehdään yrityksen laatupolitiikka.

Laatutekniikat ovat menetelmiä, joita käytetään tietojen analysoimisessa, ongelmanratkaisussa ja tavoitteisiin pääsemisessä (Lillrank 1998, s. 6). Laatutekniikat ovat siis käytännön työvälineitä ja toimintamalleja, joita sovelletaan asetetun päämäärän saavuttamiseksi.

### 2.2.5 Laatuyrityksen tunnusmerkit

Suomen Laatu yhdistys on tunnistanut erilaisia laatuyritystä kuvaavia tunnusmerkkejä, jotka Leckliniä (2006, s. 31–34) mukailleen ovat seuraavat:

- Asiakaslähtöinen toiminta – on tärkeää ymmärtää, että asiakas on se, joka rahoittaa yrityksen toiminnan. Tämä tulee huomioida niin lopputuotteessa, tuotantoprosessissa, tuotekehittelyssä ja markkinoinnissa.
- Johto on sitoutunut henkilökohtaisesti laatutyöhön, mikä näkyy aktiivisena ja esimerkillisenä osallistumisena. Laatutavoitteet ja strategiat on johdettu yrityksen perusarvoista ja ne on viestitty koko henkilökunnalle. Myös tavoitteiden saavuttamisesta ja työn tuloksista viestitään säännöllisesti.
- Henkilöstö ymmärretään voimavarana ja laadun tekijänä. Henkilöstön kehittämiseen on satsattu, työtyytyväisyydestä huolehditaan ja ilmapiiri on kannustava.
- Yrityksellä on nopea reagointikyky ja valmiutta muutoksiin, joustavuuteen ja ennakointiin. Prosessit ovat yleensä yksinkertaistettu ja työvaiheet minimoitu.
- Yrityksellä on selvä visio tulevaisuudesta ja sen tukemiseksi rakennetut toimintasuunnitelmat.
- Johtaminen perustuu tosiasioihin. Tietojärjestelmällä kerätään ajantasaista tietoa. Tiedon arvioimiseksi ja hyödyntämiseksi on välineet ja prosessit. Laatutuloksia arvioidaan säännöllisesti, poikkeamien syyt selvitetään ja muutoksiin osataan varautua.
- Yrityksellä on hyvä yhteistyökyky, mikä ilmenee yrityksen sisäisissä suhteissa ja suhteissa sidosryhmiin.
- Yrityksen toimintaperiaatteisiin kuuluu nk. hyvän yrityskansalaisuuden tavoite. Yritys toimii korkean liikemoraalin mukaisesti ja pyrkii huomioimaan toiminnassaan turvallisuus- ja terveysnäkökohdat, ympäristöhaittojen minimoimisen ja lähiympäristön kehittämisen.
- Suunnittelu ja ennakoiminen korostuvat toiminnassa, mikä vähentää asiakkaalle asti päätyneiden virheellisten tuotteiden määrää.

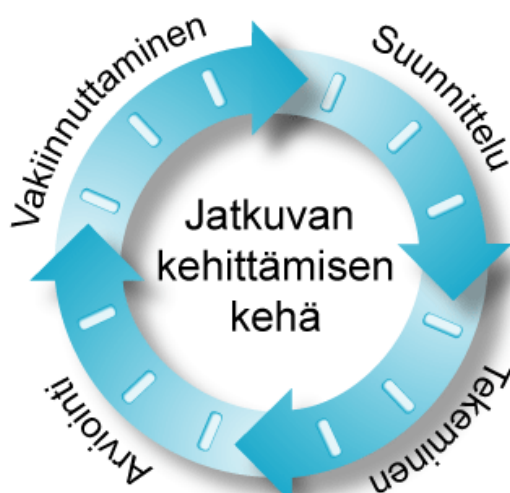
- Toiminta on tavoitteellista. Tulostavoitteiden lisäksi on nk. pehmeitä tavoitteita. Tavoitteet on selkeästi viestitty henkilökunnalle ja niiden täyttymistä seurataan jatkuvasti.
- Jatkuvan parantamisen ajattelumalli on mielletty osaksi toimintaa.

Laatuyrityksessä asiakastyytyväisyys on toiminnan lähtökohta. Asiakaskäsite on laajennettu sisältämään kaikki kontaktit asiakkaan suuntaan ja tuotteena käsitetään koko suorite, sisältäen lopputuote tai palvelu sekä hallinnolliset toimet. (Hannukainen 1993, s. 142.) Kokonaisvaltaiseen laatuun sisältyy osaprosessit ja tukitoimet, jotka liittyvät tuotteeseen tai palveluun sekä johtaminen, strategia ja organisaation kehittäminen. Myös yrityksen sidosryhmät ovat sisällytetty laatukonseptiin. (Lecklin 2006, s.17)

Yllä mainittujen asioiden ymmärtäminen ja soveltaminen kunkin yrityksen omat lähtökohdat ja tavoitteet huomioiden, ovat mielekkään ja tehokkaan laadunhallintajärjestelmän perusteita. Yrityskulttuurin ja toimintatapojen muutos vaativat kuitenkin pitkäjänteistä työtä ja johdonmukaisuutta. Toiminnan kehittämiseksi on luotu useita erilaisia työkaluja. Työkalut voidaan jakaa kehittämistyökaluihin ja johtamistyökaluihin. Oikeiden työkalujen soveltaminen joustavasti auttaa yritystä ratkaisemaan useimmat ongelmat, takaa laatutason ja jatkuvan kehityksen. (Hannukainen 1993, 149.)

## 2.2.6 Jatkuva parantaminen ja muutos

Lean metodissa jatkuvaa parantamista tai jatkuvaa muutosta ja parantamista nimitetään Kaizeniksi. Jatkuvan kehityksen mallia havainnollistaa PDCA-ympyrä, joka tunnetaan myös Demingin kehitysympyränä, kuva 4.



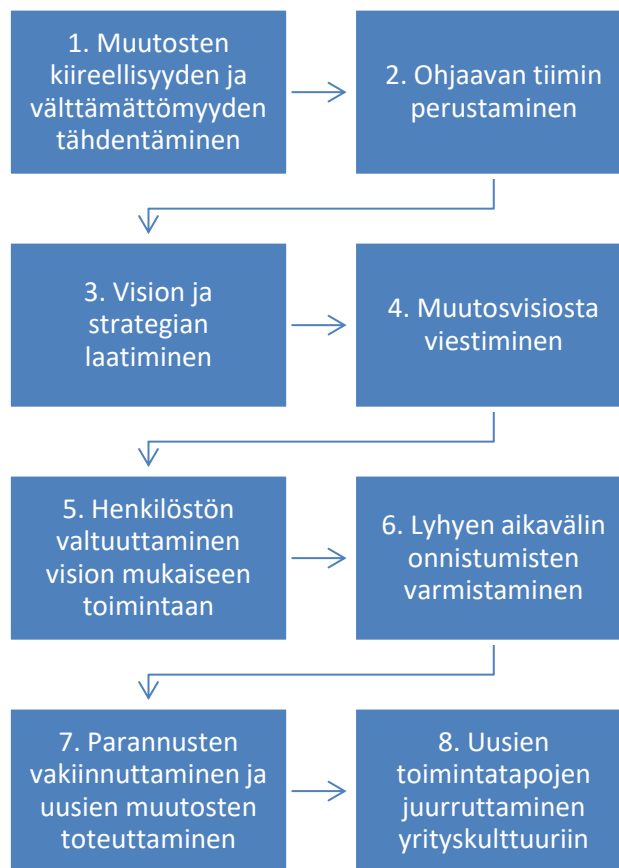
Kuva 3. PDCA -toimintamalli (Laatuakatemia 2010)

Jatkuvan kehityksen mallista puhuttaessa olisi käytännön kannalta parempi puhua spiraalista kuin kehästä tai ympyrästä. Mallin sisällä käytetään erilaisia menetelmiä, esim. sisäiset arvioinnit, kehittämis-kohteiden löytämiseksi ja puutteiden ja poikkeamien korjaamiseksi. Kehittäminen on päättymätön prosessi, jossa vaihe vaiheelta nousee yhä korkeammalle tasolle kehityksessä. (Laatuakatemia 2010)

Usein parannuksia halutaan, mutta muutoksia pelätään. Kehityksen edellytys on muutos. Yhä nopeammin muuttuviin asiakasvaatimuksiin vastaamisesta on tullut pakollista. Muutosvastarinta on kuitenkin hyvin yleistä monissa organisaatioissa. Charron, Harrington, Voehl & Wiggin määrittelevät 2015 julkaistussa teoksessaan *The Lean Management Systems Handbook* (s. 282-283) muutosvastarinnalle kolme perussyytä:

- Tuntemattoman pelko
- Usein muutos ei ole selvästi tai kokonaan määritelty. Työntekijät saattavat kokea epävarmuutta ja pelkoa muutoksesta vaikutuksista työympäristöön ja organisaatioon ja tämä saa heidät vastustamaan muutosta.
- Mittausjärjestelmät
- Koska toiminnan mittaaminen ohjaa käyttäytymistä, sillä mitä mitataan, on suuri merkitys muutoksen läpiviennissä.
- Uskomukset
- Ihmisen perustoimintaa ohjaa yksilökohtaiset uskomukset siitä mikä on oikein. Ihmisillä on tapana pitää lujasti kiinni uskomuksistaan, mikä voi haitata organisaation kannalta tuottamattomien käyttäytymismallien muuttamista.

Muutosvastarinnan selättämisestä ja muutosjohtajuudesta on paljon kirjallisuutta. Yksi tunnetuimpia on ehkä John Kotter, joka teoksessaan *Leading Change*, Muutos vaatii johtajuutta, esittelee kahdeksanvaiheisen prosessin suurten muutoksien läpiviemiseksi. Prosessi on esitelty kuviossa 1.



Kuvio 1. John Kotterin kahdeksanvaiheinen prosessi (Kotter 1996, s. 18)

Puhuttaessa laatujohtamisen periaatteiden soveltamista tuotantoon ei voi ohittaa LEANAusta. LEAN-menetelmässä keskitytään kokonaisuuden optimoimiseen, jossa tavoitteena on tuottaa asiakkaalle parasta mahdollista arvoa tuottajan tarpeet huomioiden. (Quality Knowhow Karjalainen Oy n.d.b)

### 2.3 LEAN-Johtaminen

Lean terminä esiteltiin ensimmäisen kerran 1991 julkaistussa teoksessa *The Machine That Changed the World*. Lean-tuotanto pohjaa Toyotan tuotantosysteemiin ja -filosofiaan. Tuotantotehokkuuden kehittäminen, hävikin minimointi ja hyödyn optimointi ovat olleet käytössä kuitenkin jo kauan ennen termin lanseerausta. (Quality Knowhow Karjalainen Oy n.d.b)

Lean on johtamisfilosofia, jossa sovelletaan laatuajattelua tuotantoon huomioiden asiakastytyväisyys ja tuottajan tarpeet. Kaikki turha, arvoa tuottamaton pyritään karsimaan ja samalla parantamaan asiakastytyväisyyttä ja laatua. *The Lean Management Systems Handbook*:ssa (Charron ym. 2015, s. 3) Lean määritellään seuraavilla tavoilla:

Japanilaisen ja yhdysvaltalaisen johtamisperiaatteiden fuusio, joka pyrkii vähentämään jätettä, varastoa ja asiakasvasteaika. Systemaattinen ja fokusoitunut lähestymistapa ohjaa työntekijöiden oppimista, kouluttamista harjoittamaan Lean-periaatteita ja -filosofiaa yrityksessä. Lean-johtaminen kattaa sekä yksilöllisen ja organisaation kollektiivisen muutossuunnitelman kehittää Lean-koulutusjärjestelmää, Lean-uskomusjärjestelmää ja Lean-muutosjohtamisjärjestelmää.

Yllä olevat määritelmät ovat muotoutuneet sen ajatuksen pohjalta, että Lean on enemmän kuin pakki työkaluja, joilla tunnistetaan ja vähennetään hävikkiä. Johdon rooli prosessin parantamisessa on ratkaisevaa menestyksen kannalta. Koulutus, sosiaaliset systeemit ja Lean muutosjohtaminen yhdistyvät toisiinsa erottamattomasti ja ilman näihin osa-alueisiin keskittymistä kehitysaloitteet eivät tuota toivottua menestystä. (Charron ym. 2015, s. 2)

### 2.3.1 Lean-johtamisesta ja -filosofiasta

Lean-johtamisen ensisijaisena tehtävänä on mahdollistaa ja kehittää olemassa olevia prosesseja. Lean terminä kuvaa filosofiaa, joka yhdistää työkaluja ja tekniikoita, joilla optimoidaan prosessiin kuluva aikaa, henkilöstöresursseja, varoja ja tuottavuutta, kun samanaikaisesti parannetaan tuotelaatua ja asiakaspalvelua. Lean-johtamisfilosofia on määrätietoista jatkuvaa kehittämistä, joka koskee koko henkilöstöä ja jonka päämääränä on hävikin eliminoiminen, vaihtelun vähentäminen samalla tavoitellen täydellisyyttä prosessissa ja palvelussa. (Charron ym. 2015, s. 64)

Mukailen *The Lean Management Systems Handbook*:ia (Charron ym. 2015, s. 72) Lean-johtaminen on muun muassa

- Asiakkaan määrittelemän arvon ymmärtämistä: Mitä, miten ja koska asiakas haluaa? Minkä tyyppisiä ominaisuuksia ja ominaisuuksien yhdistelmiä, saatavuutta ja hintaa asiakas haluaa nyt ja tulevaisuudessa?
- Arvon määrittelemistä asiakkaan käsityksen mukaan.
- Arvovirtakuvauksen määrittelemisen ja tunnistaminen.
- Hyödyn ottaminen arvovirrasta.
- Täydellisyyteen pyrkimistä.

Yrityksen tavoitteena on tuottaa asiakkaalle ja itselleen arvoa. Tähän kuluu aikaa ja arvon tuottamiseen kulunutta aikaa kutsutaan läpimenoajaksi. Läpimenoaika koostuu arvoa lisäävistä ja ei-arvoa lisäävistä toiminnoista. Ne asiat, joista asiakas on valmis maksamaan joko suoraan tai epäsuorasti, ovat arvoa lisääviä toimintoja. Virtaustehokkuus on läpimenoajan ja arvoa lisäävien ajan suhdetta kutsutaan virtaustehokkuudeksi. Kun resurssien käyttö ei rajoitu enää

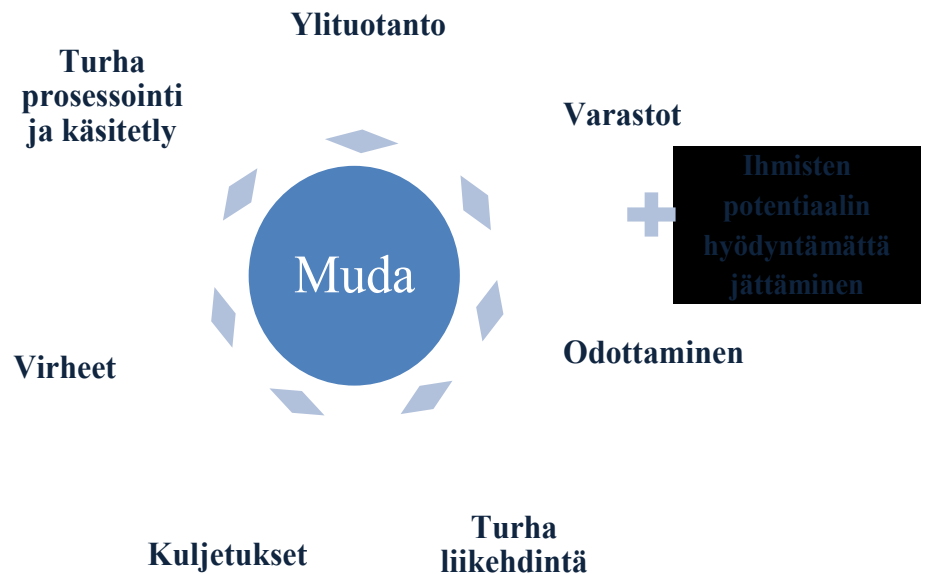
asiakastarpeeseen, vaan resursseja sitoutuu ei-arvoa lisääviin toimintoihin, kuten varastoihin, laskee työn tuottavuus. Leanin keskeinen tavoite on lyhentää läpimenoaikaa virtaustehokkuuden kasvatamiseksi. (Quality Knowhow Karjalainen Oy n.d.b)

### 2.3.2 Hukka ja vaihtelu

Hukka on kaikki sellainen toiminta, mikä ei kasvata tuotteen arvoa asiakkaalle. Hukka on seuraus, oire jostakin ja se on havaittavissa tai selvitettävissä. Lean-ajattelussa hukka voidaan jakaa karkeasti kolmeen eri luokkaan Muda, Mura ja Muri. Muda tarkoittaa hukkaa, joka syntyy hyödyttömästä tai arvoa tuottamattomasta toiminnasta tai prosessista. Mura on toiminnan tai työsuorituksen epätasapainoa, ja Muri on ylikuormitusta. Hukan muotojen tunnistaminen ovat keinoja tunnistaa ongelmia, jotka johtuvat vaihtelusta. Ongelmien tunnistaminen, vaihtelun hallinta ja hukan poistaminen tehostavat prosessia. (Quality Knowhow Karjalainen Oy n.d.a)

Alun perin Toyotalla tunnistettiin arvoa lisäämättömäksi toiminnaksi ylituotanto, varastot, odottaminen, turha liikehdintä, kuljetukset, virheet ja turha käsittely, eli nk. 7-wastes. Myöhemmin kahdeksanneksi hukaksi on lisätty työntekijöiden potentiaalinen hyödyntämättä jättäminen. Hukan muodot on esitetty kuvassa 5. (Quality Knowhow Karjalainen Oy n.d.a)

Jos hukka määritellään asiakkaalle arvoa tuottamattomaksi toiminnaksi, miten erottaa arvoa tuottava toiminta arvoa tuottamattomasta. Charron ym. (2015, s. 161) esittelevät teoksessaan termit VA (Value-Added), NVA (No-Value-Added) ja NVA but necessary. VA on toimintaa, joka muuttaa tai muokkaa raaka-ainetta tai tietoa asiakkaan vaatimusten mukaiseksi. NVA-termillä tarkoitetaan vastaavasti toimintaa, joka vie resursseja, aikaa tai tilaa, mutta joka ei lisää tuotteen tai palvelun arvoa asiakkaan näkökulmasta. Kolmannella termillä tarkoitetaan toimintoja, jotka eivät lisää tuotteen tai palvelun arvoa, mutta jotka ovat välttämättömiä, esim. kirjanpito, työturvallisuus, lainsäädännön vaatimukset.



Kuva 4. Muda- 7 hukkaa + 1 mukailien (Lean Manufacturing Tools n.d.)

Ylituotanto tarkoittaa tuotteen valmistamista nopeammin ja enemmän kuin seuraava prosessivaihe tai asiakas vaatii. Ylituotantoa pidetään hukan muodoista pahimpana, koska se synnyttää usein muutakin hukkaa. Ylituotantoa aiheutuu mm.

- varmuuden vuoksi -ajattelusta
- epätasaisesta aikataulutuksesta
- epätasapainoisesta työkuormasta
- automaation väärinkäytöstä
- pitkistä prosessin asetusajoista (Charron ym. 2015, s. 165-166).

Ylimääräisillä varastoilla tarkoitetaan raaka-aineiden, puolivalmiiden ja valmiiden tuotteiden ylimäärää. Ylimääräiset varastot voivat kieliä prosessin heikosta suorituskyvystä. Ylimääräisiä varastoja aiheuttavat

- huono markkinaennuste
- tuotteen monimutkaisuus
- epätasaisesta aikataulutuksesta
- epätasapainoisesta työkuormasta
- epäluotettavista tai huonolaatuisista raaka-aineista
- väärinymmärräystä viestinnästä

- palkitsemisjärjestelmästä (Charron ym. 2015, s. 167).

Kaikki sellainen, mitä asiakas ei halunnut, voidaan määritellä virheeksi. Virheeksi luetaan myös tuote tai palvelu, mikä vaatii manuaalista tarkastusta ja korjausta tai uudelleen tekemistä missä tahansa kohtaa arvovirtaa. Virheet voidaan havaita joko ennen tuotteen tai palvelun toimittamista asiakkaalle tai jälkikäteen takuuajan puitteissa. Virheitä voi syntyä lukemattomista syistä, jotka voidaan luokitella pelkistetysti seuraavasti:

- asiakkaan tarpeita ei ole ymmärretty
- huonot ostokäytännöt tai raaka-aineiden laatu
- riittämätön koulutus, perehdytys tai työohjeet
- huono tuotesuunnittelu
- heikko prosessinhallinta
- puutteellisesti suunniteltu kunnossapito (Charron ym. 2015, s. 172 - 173).

Turha prosessointi ja käsittely ovat sellaista, mikä ei lisää tuotteen tai palvelun arvoa asiakkaan näkökulmasta. Turhaa prosessointia aiheuttavat perussyöt ovat seuraavat:

- tuote muutokset ilman prosessin muutoksia
- varmuuden vuoksi -ajattelu
- todellisia asiakasvaatimuksia ei ole tunnistettu
- ylikäsittely sopeutettuna alasajoon
- huono viestintä
- tarpeettomat hyväksynät
- ylimääräiset kopiot/liiallinen tiedottaminen (Charron ym. 2015, s. 175 -177).

Odottamiseen johtavia syitä ovat mm.

- raaka-aineiden saatavuuden katkokset
- epätasapaino aikatauluissa tai työkuormassa
- suunnittelemattomat huoltoseisokit
- puutteellinen välineistö tai tehdassuunnittelu
- pitkät prosessin asetusajot
- automaation väärinkäyttö
- laatuongelmat (Charron ym. 2015, s. 180).

Jatkuvan virtauksen saavuttaminen materian, koneiden, työvoiman ja metodien kesken poistaa turhasta liikehdinnästä syntyvää hukkaa. Turhaa liikehdintää aiheuttaa pääasiassa:

- huono ihmisten, materiaalien ja koneiden tehokkuus
- epäjohtonmukaiset työskentelytavat
- huono tiedonhallinta
- epäsuotuisat tilat
- työpaikan epäjärjestys ja epäsiisteys (Charron ym. 2015, s. 183 – 184).



Kuljetuksesta aiheutuva hukka poikkeaa turhasta liikehdinnästä aiheutuvasta hukasta siinä, että kuljetuksissa toimintaan sisällytetään laitteita materiaalien tai osien siirtämiseen. Kuljetuksista aiheutuvaa hukkaa syntyy

- huonoista ostokäytännöistä
- suurista ostoeristä ja varastointialueista
- riittämättömästä tehdassuunnittelusta
- prosessin kulkua ei ole täysin ymmärretty (Charron ym. 2015, s. 186-187).

Työntekijöiden vajaakäyttö on ihmisten luovuuden, innovatiivisuuden ja fyysisten taitojen ja kykyjen huomioimatta ja käyttämättä jättämistä. Ihmisten resurssien hukkaamisen johtavat syyt juontuvat jollain tasolla

- perinteisistä uskomuksista
- vanhentuneista käytännöistä ja yrityskulttuurista
- huonosta rekrytointikäytännöstä
- koulutuksen ja perehdytyksen aliarvioimisesta
- matala palkka – suuri liikevoitto -strategiasta (Charron ym. 2015, s.190).

Charron ym. esittelevät myös yhdeksännen hukan, käyttäytymisen. Hukkakäyttäytyminen on seurausta ihmisten vuorovaikutuksesta ja sitä esiintyy kaikissa organisaatioissa. Hukkakäyttäytyminen voidaan jakaa kahteen luokkaan, henkilökohtainen ja ihmisten välinen käyttäytyminen. Henkilökohtainen hukkakäyttäytyminen syntyy ihmisestä itsestään, miten näet itsesi, päämääräsi ja asemasi organisaatiossa. Jos oma näkemys poikkeaa yrityskulttuurista, tämä voi johtaa hukkakäyttäytymiseen, joka ilmenee huonona työmoraalina. Juoruilu, itse aiheutetut murit ja ego ovat muutamia esimerkkejä henkilökohtaisen hukkakäyttäytymisen ilmenemismuodoista. Henkilökohtainen hukkakäyttäytyminen on kuin pieni ääni pään sisällä, joka taukoamatta kommentoi asioita negatiivisesti. Tämä voi vaikuttaa työntekijöiden kyvyttömyyteen vastaanottaa arvostelua ja heijastua työntekijöiden välisinä konflikteina. Ihmisten välinen hukkakäyttäytyminen liittyy reviirien puolustamiseen ja toimintatapoihin. Ihmisten välinen hukkakäyttäytyminen ilmenee esimerkiksi toisen mielipiteen, toiminnan tai persoonan vähättelynä. Hukkakäyttämistä voidaankin pitää juurisyyinä muulle hukalle, koska hukkakäyttäytyminen on kehityksen ja yhteistyön este. (Charron ym. 2015, s. 192 - 193).

### 2.3.3 Resurssitehokkuus vs. virtaustehokkuus

Resurssitehokkuus tarkoittaa kaikkien resurssien mahdollisimman tehokasta hyödyntämistä. Resurssitehokkuudessa huomio on kes-

kittynyt tuotteen tai palvelun tuottamiseen tarvittaviin resursseihin: koneisiin, laitteisiin, henkilöihin jne. Virtaustehokkuudessa huomio kohdistuu jalostettavaan yksikköön, tuotteeseen tai asiakkaaseen. (Modig & Åhlström 2013, s. 9-13)

Prosessien määrittäminen virtausyksiköiden näkökulmasta: Leipomossa tuote eli leipä on ilmeinen virtausyksikkö. Leipomiseen liittyvien prosessien kuvaamiseen, virtaustehokkuuden parantaminen ja hukan minimointi on yksi tapa lisätä prosessitehokkuutta ja tuotteen tuottamaa arvoa yritykselle.

Toinen näkökulma on miettiä toimintaa ja prosesseja asiakkaan tai mahdollisten asiakkaiden näkökulmasta. Arvoa tuottamattomien, mutta välttämättömien prosessien asiakaslähtöisyydellä ja virtaustehokkuudella voi olla ratkaiseva merkitys olemassa olevien asiakkuuksien säilyttämiselle sekä uusien asiakkuuksien luomiselle ja vakauttamiselle. Tuotteelle asetettujen laatuvaatimusten täyttämistä pidetään itsestään selvyytenä, standardina johon jokaisen sertifioitun toimittajan oletetaan yltävän. Tämä on kaupan edellytys. Se millä yritys voi saavuttaa kilpailuedun, on itse tuotteen valmistusprosesseihin liittymättömien, mutta asiakkaan palvelun kannalta liittyvien prosessien virtaustehokkuuden parantaminen. Asiakkaat haluavat usein tarvitsemansa tiedot virheettöminä, riittävinä, nopeasti ja kaikki samalla kertaa. Odottelu, uudelleenkyseily, informaation sirpaleisuus, epäolennaisuus tai virheellisyys vaikuttavat asiakkaan kokemukseen yrityksestä, mikä voi olla ratkaisevana tekijänä valittaessa yhteistyökumppaneita. Tuotteen hinta ei ole välttämättä enää ratkaisevana tekijänä, jos asiakas tai mahdollinen asiakas kokee yhteistyökumppanuuden turhauttavana tai aikaa vievänä.

#### 2.3.4 Lean-työkaluja

Leaniin on syntynyt useita erilaisia työkaluja mm. hukan tunnistamiseksi ja vähentämiseksi, prosessin vikojen vähentämiseen, kehittämiseen ja ongelmaratkaisuun. Kuvassa 6 on esitetty erilaisia Lean-työkaluja, jotka ovat näkyvä osa Leania. Vaikka työkalut ovat tärkeitä, on kuitenkin syytä muistaa, että ne ovat vain apuvälineitä ja Leanin onnistuminen vaatii ennen kaikkea ajattelutavan ja käyttäytymismallien muutosta organisaatiossa.



Kuva 5. Lean työkalut (Lean Manufacturing Tools n.d.)

### 2.3.5 Juurisyyanalyysi

Juurisyyanalyysi on yksi ongelmanratkaisuun kuuluva työkalu. Juurisyyanalyysilla on tarkoitus selvittää tapahtuman välittömät syyt ja tapahtuman syntyyn oleellisesti vaikuttaneet tekijät. Juurisyyden selvittäminen on olennaista tapahtumien toistumisen ehkäisemiseksi. (MCS Oy n.d.)

James J. Rooney ja Lee N. Vanden Heuvel (2004, 45-53) määrittelevät juurisyyntä seuraavalla tavalla:

- Juurisyy on tietty taustalla oleva syy.
- Juurisyy pystytään järkevästi määrittelemään.
- Johto voi korjata juurisyyntä.
- Juurisyyntä toistumisen ehkäisemiseksi voidaan luoda tehokkaat ohjeet.

Juurisyyntä selvittämiseksi edetään nelivaiheisen prosessin avulla:

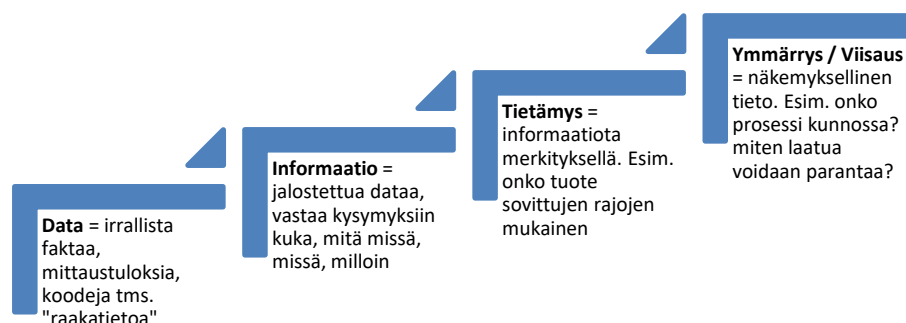
- Tiedonkeruu.
- Syiden kartoitus.
- Juurisyyntä tunnistaminen.
- Suositusten luominen ja käyttöönotto.

Juurisyyntäanalyysi (Root cause analysis RCA) on luotu tunnistamaan mitä, kuinka ja miksi joku asia tai poikkeama on tapahtunut. Vasta kun on onnistuttu selvittämään, miksi poikkeama on tapahtunut,

voidaan määritellä toimivat korjaavat toimenpiteet havaitun tapahtuman toistumisen ehkäisemiseksi tulevaisuudessa. Ensin tulee selvittää mitä ja miten on tapahtunut. Mutta jos ei selvitetä miksi, ei pystytä ymmärtämään syitä virheeseen. Tällöin ei tiedetä, miten estetään virheen sattuminen uudestaan. Yleisesti ottaen virheitä ei vain tapahdu, vaan virheeseen johtaneet syyt voidaan jäljittää juurisyyanalyyysillä. (Rooney & Vanden Heuvel 2004, s. 45-53)

## 2.4 Digitalisaatio

Laatujärjestelmä vaatii paljon mittauksia ja kirjauksia. Sinällään yksittäisillä numeroilla tai merkeillä ei ole merkitystä, jollei niitä yhdistetä ja tulkita informaatioksi. Tietämystä syntyy, kun informaatio saa merkityksen ja edelleen tietämyksen tulkitseminen johtaa ymmärrykseen, kuten kuviossa 2 on esitetty.



Kuvio 2. Raakatiedon hyödyntämisen arvoketju (Teknologiateollisuus 2013, s. 6)

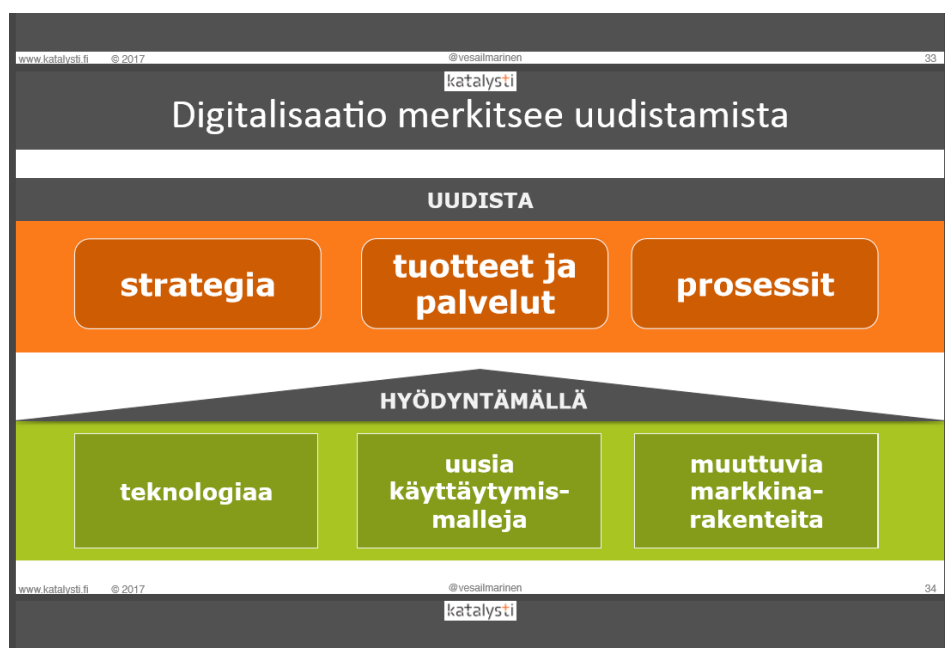
Digitalisaation hyödyntäminen tietotulvan tiedonkeruussa, yhdistelyssä, analysoinnissa, raportoinnissa voi tuoda kilpailuetua, kun oikea ja oleellinen informaatio on päätöksenteon tukena.

Digitalisaatio on yksi nykyisen hallituksen hallitusohjelman kärkihankkeista. Pääministeri Sipilä ja Kunta- ja uudistusministeri Anu Vehviläinen määrittelevät 12.6.2015 päivätyssä avoimessa kirjeessään digitalisaation olevan palvelujen sähköistämisen lisäksi, toimintatapojen uudistamista ja sisäisten prosessien digitalisoimista.

Vesa Ilmarinen 16.3.2017 pitämässään webinaarissa kuvaa digitalisaatiota uudistamiseksi, joka voi käsittää tuotteiden ja palveluiden uudistamisen lisäksi prosesseja ja strategiaa, kuten kuvassa 7 on esitetty. Uudistaminen tapahtuu teknologian avulla hyödyntäen uusia

käyttätymismalleja ja muuttuvia markkinarakenteita. Valtionkonttorin kotisivuilla digitaalisiin teknologioihin määritellään kuuluvaksi muun muassa analytiikkaa, big dataa, mobiiliteknologioita, pilvipalveluita, robotiikkaa, sosiaalista mediaa ja asioiden internetiä mukaan lukien teollinen internet. (Valtionkonttori 2016)

Tekes määrittelee teollisen internetin olevan ”sulautettujen ja älykkäiden laitteiden ja järjestelmien, saatavan tiedon analytiikan sekä työn tehokasta yhdistämistä liiketoiminnassa. Se mahdollistaa täysin uudenlaisia liiketoimintamalleja ja kilpailukykyisiä palveluja asiakastarpeisiin.” (Tekes n.d.)



Kuva 6. Digitalisaatio on uudistamista (Kuusela & Ilmarinen 2017)

Onnistunut digitalisointi vaatii ennen kaikkea ajatustavan muuttamista. Kuvassa 8 on havainnollistettu tiivistetysti Vesa Ilmarisen 16.3.2017 webinaarissa esittelemä onnistuneeseen digitalisaatioon vaadittu tekeminen.



Kuva 7. Onnistunut digitalisaatio (Kuusela & Ilmarinen 2017)

Digitalisaatio luo uusia mahdollisuuksia kehittää ja tehostaa toimintaa. Mutta niin kuin kaikki muutos toimintakulttuurissa, digitalisaatio vaatii onnistuakseen johdonmukaisuutta ja päämäärätietoisuutta.

### 3 TUTKIMUSONGELMAN KUVAUS JA TAVOITTEET

Viennin edellytyksenä yrityksellä on sertifioitu laatu järjestelmä IFS. Laatusertifikaatti on yritykselle tärkeä kaupan edellytys. Laatu järjestelmän tuottaman tiedon hyödyntäminen yrityksen toiminnassa ja toiminnan suunnittelussa ja kehittämisessä voisi olla tehokkaampaa. Ennalta ilmoittamattomien auditointien yleistyessä laatu järjestelmä ei voi enää olla vain yksittäisten työntekijöiden vastuulla.

Tutkimuskysymys: miten laatu järjestelmää voisi hyödyntää paremmin toiminnassa? Miten laatu järjestelmää tulisi kehittää? Miten asiakaslähtöisyyden voisi huomioida ja hyödyntää laatu järjestelmän kehittämisessä? Mikä yrityksen henkilöstön käsityksen mukaan on laatu järjestelmä ja mitä on laatu järjestelmän mukainen toiminta?

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on selvittää miten laatu järjestelmän käytettävyyttä ja hyödynnettävyyttä voisi parantaa yrityksessä.

## 4 TUTKIMUS

### 4.1 Tutkimusmenetelmä

Tutkimus toteutettiin vuosina 2015 – 2017 haastattelututkimuksena ja havainnointina. Teemahaastattelu tehtiin seitsemälle henkilökunnan jäsenelle. Lisäksi haastateltiin asiakkaan edustajaa ja toisen yrityksen laatupäällikköä näkökulman avartamiseksi käsiteltävään asiaan. Haastattelujen tarkoituksena oli selvittää laatujärjestelmän merkitystä ja saada ehdotuksia kohdeyrityksen laatujärjestelmän ja laatujohtamisen kehittämiseksi.

### 4.2 Haastattelujen toteutus

#### 4.2.1 Työntekijähaastattelut

Työntekijähaastattelut toteutettiin puolijäsenneltyinä haastatteluilina liitteessä 1 etukäteen laadittujen kysymysten pohjalta. Haastatteluiden tarkoituksena oli kerätä tietoa siitä, miten laatujärjestelmä ymmärretään ja miten sitä voisi kehittää paremmin työntekijöitä palvelevaksi. Haastattelut tehtiin yksilöhaastatteluina ja tallennettiin muistiinpanoja tekemällä luottamuksellisuuden säilyttämiseksi. Haastattelut tehtiin lokakuun 2016 ja maaliskuun 2017 välisenä aikana.

Työntekijöistä haastateltavaksi valittiin seitsemän eri työtehtävissä työskentelevää henkilöä, jotta saataisiin mahdollisimman laaja käsitys laadun merkityksestä organisaation eri tasoilla. Haastateltavat työskentelevät yrityksessä seuraavissa tehtävissä:

- työnjohdollisissa tehtävissä
- tuotannollisissa tehtävissä
- asiantuntijatehtävissä (mm. omavalvonta ja tuotetietojen tuottaminen, tuotekehitys)
- kunnossapidon tehtävissä
- vienti- ja myyntitehtävissä.

Etukäteen laadittuja kysymyksiä hyödynnettiin haastatteluissa soveltuvien osin, koska haastatteluja tehtäessä havaittiin, että kaikki etukäteen laaditut kysymykset eivät soveltuneet kaikille haastateltaville. Haastatteluja ei nauhoitettu, jotta haastateltavat kokisivat pystyvänsä kertomaan mielipiteensä mahdollisimman vapaasti. Myös haastattelun aluksi tutkija korosti haastattelujen olevan luottamuksellisia ja tästä syystä haastatteluista syntyneet muistiinpanot eivät ole tämän työn liitteenä. Haastatteluista kertyi yhteensä 7 sivua muistiinpanoja ja ne ovat tallennettu tutkijan arkistoon. Haas-

tatteluista laadittiin yhteenveto, joka on jäljempänä. Haastattelujen tuloksia hyödynnettiin yritykselle laaditussa kehitysehdotuksessa.

#### 4.2.2 Asiantuntijahaastattelu

Asiantuntijahaastattelun tarkoituksena oli selvittää mikä laatujärjestelmän merkitys on vastaavanlaisessa yrityksessä kuin kohdeyritys ja saada kehitysideoita laatujärjestelmän ja toiminnan kehittämiseksi. Asiantuntija haastattelu toteutettiin puolistrukturoituna haastatteluna 27.2.2017 liitteenä 2 olevien ennakkoon laadittujen kysymyksiä pohjalta. Keskustelu Yritys Oy:n laatuvaastaavan Juhis Niskasen kanssa nauhoitettiin. Lisäkysymyksiä ja tarkentavia tietoja mm. yrityksen organisaatorakenteesta ja strategiasta kysyttiin sähköpostitse. Nauhoitettu haastattelu ja kirjalliset vastaukset lisäkysymyksiin ovat luottamuksellisia. Keskustelusta ja kirjallisista vastauksista koottiin yhteenveto, joka hyväksyttiin haastateltavalla.

#### 4.2.3 Asiakashaastattelu

Asiakashaastattelu toteutettiin helmikuussa 2016 Biofach messuilla, jossa kohdeyrityksen monivuotisen vientiasiakkaan myyntijohtaja Karl-Heinz Schönenbergiä haastateltiin. Asiakashaastattelun tarkoituksena oli selvittää, mikä on asiakkaalle tavarantoimittajan laatujärjestelmän merkitys ja miten toimintaa asiakkaan näkökulmasta tulisi kehittää. Haastattelu toteutettiin avoimena haastatteluna muutaman liitteessä 3 esitetyn etukäteen laaditun kysymyksen tukemana. Haastattelu nauhoitettiin.

## 5 TULOKSET

### 5.1 Työntekijähaastattelujen yhteenveto

#### 5.1.1 Käsitys laatujärjestelmästä ja sen tarpeellisuudesta

Kysymyksillä 1-4 selvitettiin haastateltavien käsitystä siitä mikä laatujärjestelmä on, miten sen koetaan vaikuttavan konkreettisesti työtehtävissä ja mikä on työntekijöiden käsitys laatujärjestelmän tarpeellisuudesta ja merkityksestä yritykselle.

Työntekijähaastatteluissa laatujärjestelmä miellettiin yleisesti tuotelaatuun ja -turvallisuuteen liittyväksi. Suorittavassa portaassa laatujärjestelmä miellettiin pääasiallisesti olevan tuotelaatuun liittyviä ohjeita, raaka-aineiden ja materiaalien seurantaan liittyvien dokumenttien täyttämistä sekä tuotelaadun seuraamista ja varmistamista. Pääällikkötasolla laatujärjestelmän miellettiin olevan enemmänkin



toimintapa, jolla yrityksessä varmistetaan sovitun tuotteen toimitaminen asiakkaalle. Laatujärjestelmän kerrottiin olevan:

”seurantakaavakkeita; varmistetaan, että kaikki toimii; dokumentoidaan mahdollisimman paljon asioita”

”liittyy leipään, kalvoihin (pakkausmateriaali), kaikkeen millä tarkkaillaan laatua”

”Tarkkaillaan tuotteen laatua ja tuotantoa, että ne pysyvät hyvänä, parhaana.”

”Toimintatapa, jonka avulla yritys toimii, että asiakas voi luottaa saamiensa tuotteiden olevan turvallisia ja laadukkaita.”

”Laatujärjestelmällä varmistetaan sovitunlaisen tuotteen toimittaminen asiakkaalle. Laatu määräytyy sen mukaan mitä asiakas tilaa ja on valmis maksamaan. Valmistajan on tehtävä asiakkaalle selväksi minkälaista laatua milläkin hinnalla saa. Yrityksen on pystyttävä tekemään lupaamaansa laatua, tasalaatuista. Jatkuvasti sovittua laatua, ei poikkeamia.”

”Sieltä löytyy määritteet laadulle. Tuotteen painot, ajo-ohjeet ym. spesifikaation tiedot. Laatu on olemassa ja se on kuvattu. Myös prosessina laatu on kuvattu, on järjestetty koulutusta, pidetään yllä seurantojen avulla, seurannan avulla tehdään muutoksia ja kehitetään laatujärjestelmää. Voi perustua standardeihin.”

”Takaa tuotteen laadun ja mahdollistaa laatujärjestelmän vaatimusten seuraamisen, että kaikki toiminta menee sovitusti.”

Työntekijähaastattelujen perusteella kävi ilmi, että sertifioitu laatujärjestelmän uskotaan tuovan lisää uskottavuutta, helpottava ongelmatilanteiden selvittelyä, toisaalta helpottavan työskentelyä, kun on selkeät ohjeet ja rajat määritelty. Työntekijät ymmärtävät, että laatujärjestelmä on asiakasvaatimus ja positiivinen asia yrityksen kannalta.

”Tuotteen myynti vientiin tai ulkomaille olisi varmaan mahdotonta. Asiakkaat vaativat.”

”Että pystytään toimittamaan tuotetta asiakkaalle. Asiakasvaatimus. Laatujärjestelmä ei ole etu se on vaatimus.”

”Kaupan edellytys. Toiminnan jatkuvuus, asiakassuhteissa, tuotteet tasalaatuisia, yrityksen luotettavuus asiakkaiden ja mahdollisten asiakkaiden keskuudessa on parempi.”

”Nostaa yrityksen imagoa ja tasoa asiakkaiden silmissä. Lisää luotettavuutta ja antaa yrityksen toiminnasta ammattimaisen kuvan, myös niiden tuotteiden osalta, joita ei sertifikaatissa.”

”Saadaan asiakkaita, laatu ja tuotanto paranevat.”

”Sertifikaatti on voimakas paperitodiste Saksan markkinoille, pääsylippu markkinoille, pakollinen, ostaja luottaa järjestelmään. Ulospäin lisäarvoa tuovien asioiden tekeminen, vaikkei ne sisältyisi sertifikaattiin, ovat tärkeitä. Lisäarvoa tuovia asioita tulee pystyä hyödyntämään myynnissä, markkinoinnissa ja tuotemielikuvan rakentamisesta. Myyntityö helpottunut koska turvallisuus ja laatuasioista keskusteluun ei tarvitse käyttää aikaa.”

Toisaalta koettiin laatujärjestelmään liittyvien asioiden rajoittavan tekemistä, vievän aikaa ja ettei jo olemassa olevaa laatuosaamista hyödynnetä koko yrityksen tasolla.

”...on tullut mielikuva, että työntekijöille laatujärjestelmä on pakollinen paha, joka teettää ylimääräistä työtä. Koetaan, että paperihommiin käytetty aika on poissa ”oikeista töistä”. Johdolta ei ole tullut selkeää viestiä, miten he kokevat laatujärjestelmän; ollaanko siitä ylpeitä vai onko se pakollinen paha.”

”laatujärjestelmä rajoittaa toimintaa paljon, kaikkea ei saa tehdä”

”Koko yritystä ajatellen laatujärjestelmä ei toimi, sitä tarvittaisiin. Laadun tekemiseen ei olla sitouduttu. Tarvitaan, että pärjätään markkinoilla ja ollaan luotettava toimija. Ilman laatujärjestelmää ei voi pärjätä. Tuotelaatua ei ole kuvattu. Reumantiellä toimii, koska vienti, puolet toimii puolet ei, mutta silti puuttuu yhtenäinen näkemys laadusta.”

”Laatujärjestelmä on yrityksessä vain ja ainoastaan asiakkaan vaatimuksesta. Haluaisin nähdä asian niin, että johto olisi ylpeä laatujärjestelmästä ja se olisi olemassa, koska se on yrityksen johdon tahotila.”

### 5.1.2 Ideoita laatujärjestelmän kehittämiseksi

Kysymyksillä 5-8 haluttiin saada tietoa ja ideoita laatujärjestelmän ja toiminnan kehittämiseksi yrityksessä.

Kaikki työntekijät toivat melko yhtenevästi esiin tarpeen, että laatujärjestelmään liittyvät kirjaukset ja paperiset dokumentit olisivat entistä enemmän sähköisessä muodossa. Lisäksi järjestelmän selkeyttämiseen toivottiin toiminnan kehittämisen hyödyntämistä ja henkilöstön motivointia. Olemassa oleva laatujärjestelmän hyödyntämi-

nen myös yrityksen toisella leipomolla nousi esiin niiden työntekijöiden haastatteluissa, kenen työtehtäviin kuuluvat kummankin leipomon asiat.

”Vähennettäisiin lippu lappusten määrää, selkeyttäminen ja helpottaminen”

”enemmän sähköinen, esim. mm. rahtikirjojen ym. paperidokumenttien sähköinen arkistointi; varmuuskopiointi, kynällä täyttämisen ei sinällään haittaa”

”Kehityskohtien kehittämiseen, toiminnan kehittämiseen, ”kuukauden kisa teemalla”, eri osa-alueiden esiin nostaminen ja parantaminen. Järjestelmän kopiointi soveltuvien osin Villenkadulle.”

”Lasiauditointien ja tuotannonlokien ym. tietojen hyödyntäminen reklamaatioihin vastaamisessa. Ohjeiden ja dokumenttien soveltaminen/hyödyntäminen Villenkadun toiminnassa.”

”Tiedonkeruu sähköiseen muotoon.”

”kaikki tuotannon kirjaukset, hävikit, laatu, valmistetut määrät, toimitusmäärät, toimitusvarmuus, hygienia jne.”

”Järjestelmän tulee olla sellainen josta saa helposti ristiin ajettua ja hyödynnettyä tietoa, mielellään reaaliajassa. ”

”sähköiseen kirjaamismuotoon siirtyminen”

”kaikki laitteista saatavat mittaustiedot (röntgen, pakastin) suoraan tallennus tietokoneelle, teknisille viivakoodilukija näpyttely virheiden poistamiseksi ja työn nopeuttamiseksi. Taikinapisteestä tiedot tilatuista taikinoista suoraan koneelle. Varastomiehelle viivakoodilukijalle tms. suoraan koneelle saapuneet raaka-aineet, hyllypaikoille viivakoodit, varastonhallintaan tehokkuutta ja helpotusta sähköistämällä (inventaario-ohjelma)”

Laatujärjestelmän ja toiminnan kehittämiseksi esitettiin konkreettisia toimenpiteinä:

- pahvierien jäljitettävyyden kehittäminen
- koko järjestelmässä sähköiseen kirjaamismuotoon siirtymistä
- viivakoodi-inventaario-ohjelman hankinta
- pakkauspään robotti, röntgeniin konenäkö, puhdistilaan robotit, uusi niputtaja servomootoreilla vähentämään hävikkiä ja parantamaan laatua ja hygieenisyyttä, uusi kanttikone parantamaan laatua ja helpottamaan työskentelyä, uusi taikinakone parantaa luotettavuutta tuotannossa, konekanta osin vanhentunutta ja vaatisi uusimista tuotannon parantamiseksi, raskin valvonnan au-

tomatisointi varmistaa, että raskit on varmasti menneet, pakkauskoneen uusiminen, linjan automatisointi luotettavuuden ja laadun parantamiseksi mahdollisimman paljon konehankinnoilla, puhdasilmatilan jäähdytyksen tehostaminen, lattian remontti, esim. pakastimen lämpötilahälytykset tulisivat suoraan puheliimeen, huolto-ohjelman digitalisointi

### 5.1.3 Kehitysideoita

Haastatteluissa nousi esiin myös toive viestinnän ja kommunikaation parantamisesta yrityksen sisällä. Yleisesti kehitysideoita kysyttäessä saatiin seuraavia vastauksia:

”Viestinnän parantaminen, kommunikoinnin tehostaminen, annettu tieto ei ole yhdenmukaista ja samanaikaista.”

”Yhteisiä palavereja ei ole, joissa asioista voisi keskustella avoimesti yhdessä.”

”Unohdetaan roolit ja asioista voisi keskustella avoimesti.”

”Kouluttamista lisää, palautteen antaminen, viestintä oikeille henkilöille oikea-aikaisesti, säännölliset viikkopalaverit kokonaisuuden selkeyttämiseksi, epätietoisuuden vähentäminen.”

”Viestinnän tehostaminen ja kommunikaation kehittäminen, pakkaajilla ei usein ole tietoa seuraavasta päivästä, selkeä tiedotus asioista ehkäisee väärinkäsityksiä ja turhia kyselyitä”

”Avainlukujen ja muiden mittareiden kehityksen tuominen paremmin henkilökunnan tietoisuuteen. Jos työntekijöitä informoitaisiin enemmän toiminnasta ja missä mennään, se voisi motivoida henkilökuntaa toimimaan paremmin.”

Koska vastausten antajat ovat organisaatiossa eri tasoilla, voidaan tuloksista päätellä, että tiedonsaanti ja viestintä koetaan puutteelliseksi läpi organisaation.

Haastatteluissa nousi esiin myös työntekijöiden kannustin-palkkiojärjestelmän puuttuminen.

”Henkilökunnan kannustimien luominen, esim. hävikin vähentäminen.”

”Työntekijöiden huomioiminen on huonoa yrityksessä, työssä jaksamiseen ja työhyvinvointiin ei panosteta. Työntekijöiden kannustin-palkkiosysteemi olisi hyvä. Kun työntekijä on tyytyväinen yritykseen, työntekijä on paljon tuottavampi kuin tyytymätön työntekijä.”

## 5.2 Asiantuntijahaastattelun yhteenveto

### 5.2.1 Sertifioidun laatujärjestelmän edut

Haastattelun tarkoituksena oli selvittää, miten laatuasioihin suhtaudutaan ruokaleipää valmistavassa leipomoalan yrityksessä ja mikä on näkemys laatujärjestelmän sertifiointin tarpeellisuudesta. Lisäksi oli tarkoitus saada ideoita laatujärjestelmän kehittämiseen.

Yrityksessä ei haastatteluhetkellä ollut sertifioitua laatujärjestelmää. Laatujärjestelmä on päätetty sertifioida FSSC 22000 standardin mukaan ja esiauditointi on suunniteltu tehtäväksi toukokuussa 2017. Päätös laatujärjestelmän sertifiointista on tehty noin kaksi vuotta sitten. Sertifiointia ovat viivästyttäneet mm. oletettua suuremmaksi kasvanut linjaston parannusremontti ja muut odottamattomat muutokset laatuvaastavan työtehtävissä. Haastateltava toteaa, että on ollut hyvä, ettei sertifikaatti ole asiakasvaatimuksena ja laatujärjestelmän rakentamista on saanut tehdä omaan tahtiin.

FSSC 22000 sertifikaattiin päädyttiin, koska standardi ei ole niin yksityiskohtainen kuin BRC tai IFS, mutta yrityksen asiakkaat hyväksyvät ko. standardin eikä se ole kauppiaiden kehittämä. FSSC on myös kustannustehokkaampi, koska auditoreita löytyy Suomesta ja auditointi tehdään harvemmin kuin esimerkiksi IFS vaatii.

Laatuvaastavan mukaan laatujärjestelmän sertifiointiin vaikuttavat syyt olivat seuraavat:

- yrityksen halu saada tuotesarja vientiin, joka melkein poikkeuksetta vaatii sertifikaatin
- kotimaan isot asiakkaat tekevät omia asiakasauditointeja tiheästi, jos kolmannen osapuolen sertifioimaa laatujärjestelmää ei ole
- olemassa oleva sertifikaatti vähentää asiakasauditointien määrää, mikä vähentää auditointeihin kuluva aikaa ja tuo siten myös taloudellista etua
- kolmannen osapuolen tekemä auditointi tuo mahdollisuuden selkeään yhtenäiseen toimintamalliin, kun asiakasauditointien monenkirjavia vaatimuksia voidaan karsia
- oman maineen ja kilpailukyvyn nostaminen, laatuvaastava näkee, että sertifikaatti voi olla kaupan ratkaiseva tekijä nykyisillä hintakilpailuilla ruokaleipämarkkinoilla.

### 5.2.2 Laatujärjestelmän rakentaminen ja suurimmat haasteet

Laatuvaastavan mukaan sertifioidun laatujärjestelmän rakentamiseen lähdettiin lähes nollatilanteesta. Yrityksessä on laatuvaastavan laatima laatu-/toimintapolitiikka, joka on käyty läpi ylimmän johdon

kanssa ja ylin johto on sen hyväksynyt. Laatunäkökulma on huomioitu myös yrityksen strategiassa. Laatu politiikkaa ei ole suoraan viestitty yrityksessä suorittavalle portaalle ja laatu vastaavan mielestä ylimmällä ja alemmalla johdolla on toisistaan poikkeava näkemys laatu politiikan toteuttamisesta. Haastateltavan mielestä alemman johdon näkemys asioiden toteuttamisesta laatu politiikan mukaisesti on melko yhtenäinen, suurelta osin alemman johdon päivittäisten palaverien ansiosta. Ylemmän johdon näkemys laadun merkityksestä yritykselle on pitkälti rahakeskeinen, maineeseen ja tuotelaatuun painottuva, mutta vähitellen on asenteissa ollut havaittavissa muutosta ja tuoteturvallisuusnäkökulma ja sertifikaatin vaatimusten mukainen toiminta on huomioitu toiminnassa esimerkiksi investointien ja remonttien yhteydessä. Yrityksessä eri henkilöiden asenne laatu järjestelmään riippuu hiukan henkilöstä, mutta haastateltavan mielestä muutoksia tapahtuu koko ajan. Haastateltava kokee tärkeimmäksi asiaksi laatu järjestelmän rakentamisessa olevan sen, että johto on asiaan sitoutunut.

Suurimmat haasteet toimivan laatu järjestelmän rakentamisessa haastateltava näkee liittyvän vastuun jakamiseen ja ryhmän sitouttamiseen, jos niin kutsutut ”ulkoiset puitteet” ovat kunnossa. ”Ulkoisilla puitteilla” haastateltava tarkoittaa tässä yhteydessä, että johto antanut melko vapaat kädet koulutuksiin, tarvittaviin analyysiin, tukiohjelmien Safefood ym. hankinnassa. Haastateltavan mielestä laatu järjestelmän ylläpito, kehittäminen ja auditointeihin osallistuminen jää helposti yhden- kahden henkilön vastuulle, jolloin muiden henkilöiden kiinnostus ja samalla sitoutuminen laatu järjestelmään liittyviin asioihin jää vähäiseksi. Haastateltavan mielestä useamman henkilön vastuuttaminen ja osallistuttaminen esimerkiksi auditointeihin vaikuttaa henkilöstön motivaation tehdä asiat laatu järjestelmän mukaisesti ja lisää kiinnostusta ja sitoutumista asiaan. Haastateltavan kokemuksen mukaan niin työntekijöiden kuin johdon keskuudessa ajatellaan yleisesti, että laatu järjestelmään ja auditointeihin käytetty aika on poissa ”oikeista töistä”. Haastateltava on kuitenkin havainnut asenteissa muutosta. Ymmärrys siitä, että laatu asioiden hoitaminen ja tiettyjen vaatimusten täyttäminen vaikuttavat siihen, että kilpailukyky säilyy ja töitä on jatkossakin. Haastateltava kertoo, että yrityksessä on perustettu kaksi HACCP-ryhmää, ylemmässä ryhmässä käsitellään dokumentaatiota ja rekламаatioita ja alemmassa ryhmässä enemmän tuotantoon ja käytännön toimintaan liittyviä asioita. Ylempään ryhmään kuuluu viisi henkilöä johdosta, alemmassa ryhmässä on henkilöitä myös työntekijätasolta. Haastateltavan mukaan kummassakin ryhmässä on hyvää keskustelua ja työntekijöiden HACCP-ryhmän luonti on sitouttanut työntekijöitä laatu järjestelmän toimeenpanemisessa käytännössä.

### 5.3 Asiakashaastattelun yhteenveto

#### 5.3.1 Sertifioidun laatu järjestelmän merkitys asiakasnäkökulmasta

Vientiasiakkaan haastattelun tarkoituksena oli selvittää mikä on asiakkaan näkemys laadusta, laatu järjestelmän sertifiointin tuomista eduista asiakkaalle, asiakkaan toiveet liittyen laatuasioihin ja toiminnan / yhteistyön kehittämiseen laatu näkökulmasta.

Haastateltava on saksalaisen jälleenmyyntiyrityksen myyntijohtaja. Kohdeyritys on myynyt muunnettuun ilma-keeseen pakattua luomuruisleipää kyseiselle asiakkaalle vuodesta 2012. Tuotetta on mennyt saksalaisille kauppaketjuille kuten Kaufland, Netto ja Edeka.

Herra Schönenbergin mukaan Saksan markkinoilla IFS standardi on kaupan ehto. Standardin käytännöllinen hyöty jälleenmyyjälle on kuitenkin vaikeaa. Asiakas näkee, että on tilannut tietyn määrän tuotetta, jonka laatu on määritetty. Asiakkaan tarve on, että tuote on oikeaan aikaan varastolla, tuotetta on oikea määrä ja laatu sekä raaka-aineet ovat oikeita. Se miten valmistajan laatu järjestelmä toimii tämän tarpeen saavuttamiseksi, on asiakkaalle arvoitus. Asiakkaan tulee luottaa, että valmistaja tekee, kuten on sovittu. Asiakkaan mielestä IFS standardi kontrolloi, että valmistaja tekee niin kuin se kertoo tekevänsä, mutta ei kontrolloi onko se oikein tai olisiko jotain muuta tapaa tehdä asioita paremmin.

#### 5.3.2 Kehitystoiveita toiminnan parantamiseksi asiakasnäkökulmasta

Asiakkaan mukaan IFS standardi takaa tuotteen turvallisuuden, ei niinkään laatua. IFS-sertifioitu yritys työskentelee tiettyjen sääntöjen mukaan, mutta asiakas ei koe saavansa haluamaansa läpinäkyvyyttä. Asiakkaan toiveena olisi esimerkiksi saada käyttöönsä eränumerolla suoraan tiedot kyseisen erästä ja siihen liittyvistä mahdollisista ongelmista. Tällöin asiakkaan vasteaika omille asiakkailleen lyhenisi reklamaatiotapauksissa. Nyt asiakas joutuu kyselemään tietoja valmistajalta ja valmistaja voi antaa haluamansa tiedot muutaman päivän sisällä. Samaan aikaan tuotetta päätyy kuluttajille. Jos kyseessä on todellinen ongelma ja päädytään takaisinvetoon tai myynnistä poistamiseen, lyhyempi reagointi-aika olisi selvä etu. Asiakas toivoisi myös tuotteiden säännöllisempää testausta. Tällä hetkellä asiakas kokee, että systeemi toimii takaperoisesti. Asiakkaan asiakas testaa tuotteita ja ilmoittaa poikkeamista asiakkaalle, joista asiakas on yhteydessä valmistajaan. Asiakas kokee, että laatu poikkeamien ja tuote-erien vaihtelujen syyt jäävät usein turhan epämääräisiksi.

Asiakas haluaisi tietoa tuote-eristä enemmän, jotta asiakkaan oma reagointi-aika lyhenisi. Lisäksi tuotelaadun pitäisi olla aina määrittelyn referenssituotteen mukaista, vaihtelua tuote-erien välillä on nyt liikaa. Asiakkaalle laatu on sitä, ettei tuotteesta aiheudu ongelmia. Eli tuote on turvallinen ja luotettava, se mistä maksetaan, brändin mukainen, tasalaatuinen kerrasta toiseen. Laatu on olennainen asia, asiakkaalle se on itsestäänselvyys, vaatimus, jonka tulee olla kunnossa, edellytys kaupalle. Laatu on luotettavuutta, tietoa keneen ollaan yhteydessä toimituksista, kuljetuksista, laadusta, tuotekehityksestä.

Asiakas näkee tiedon vähyyden ongelmana myös uusien tuotteiden ja nykyisen tuotesarjan kehittämisessä. Asiakas kokee ongelmalliseksi oman toimintansa kannalta sen, että uudesta tuotteesta saadut tiedot ovat kuin palapelin palasia. Tiedon vähyyys ja sirpaleisuus hankaloittaa tuotteiden esittelyä ostajille. Asiakkaan mielestä yrityksessä ei ole henkilöä, jonka kanssa voisi keskustella kaikista uuden tuotteen kehittämiseen, myyntiin ja markkinoille saattamiseen liittyvistä asioista. Asiakas katsoo, että yrityksen tulisi hyödyntää laatu-järjestelmää myös tuotekehitysprosessissa, kuvata ja määritellä tämä prosessi. Jos yritystä halutaan kehittää, tuotekehitykseen tulisi panostaa enemmän. Jatkuva prosessin kehitys katsotaan myös tarpeelliseksi, koska markkinat muuttuvat koko ajan. Lisäksi asiakas katsoo, että yrityksen tulisi tarkemmin määritellä fokuksensa, niin tuotevalikoiman kuin kohdemarkkinoidenkin suhteen. Tulisi miettiä, mikä on tuotteen hyöty asiakasnäkökulmasta, huomaako kuluttaja tuotteen edut.

#### 5.4 Havainnoinnin tulokset

Tutkija on työskennellyt yrityksen palveluksessa syyskuusta 2010 asti. Opinnäytetyön aiheen valitsemiseen ovat osaltaan vaikuttaneet tutkijan tekemät havainnot työsuhteen alusta alkaen. Varsinaisena havainnointijaksona voidaan kuitenkin pitää ajanjaksoa opinnäytetyön aiheen valitsemisesta syksystä 2015 helmikuuhun 2018 asti.

Vientileipomom kone- ja laiteinvestoinnit ovat vientileipomolla kohtuullisen hyvällä tasolla. Uusien koneiden ja laitteiden hankintaan on panostettu tutkimusjakson aikana huomattavasti ja investoinneissa pyritään huomioimaan konekannan vanhentuminen sekä markkinoiden ja kysynnän muutokset. Toimivat koneet ovatkin edellytys hyvälle toimintavarmuudelle, joka on ollut yrityksen vientiasiakkaiden suhteen tutkimusjakson aikana yli 99 %. Toimitusvarmuus kuvaa tilattujen ja ajallaan toimittujen tuotteiden suhdetta.

Havainnoin perusteella yrityksellä on haasteita henkilöstön työhyvinvoinnissa ja viestinnässä. Heikentynyt työhyvinvointi on havaittavissa myös tutkimusjakson aikana lisääntyneissä sairauspoissaolois-



sa ja yleisenä työilmapiirin kiristymisenä. Tutkimusjakson kuluessa muutama työntekijä on irtisanoutunut ja muutama uhannut työnantajaa irtisanoutumisella. Tutkija on havainnut työssään ja keskusteluissa työntekijöiden kanssa, että useat henkilöt kokevat työpaikalla, että kaikille työntekijöille ei ole samat säännöt. Myös viestinnän ja kommunikaation puutteellisuus on koettu usein omaa työtä hankaloittavaksi tekijäksi, mikä aiheuttaa turhautuneisuutta työntekijöiden keskuudessa.

Tutkijan näkemyksen mukaan yrityksessä on osaava ja tunnollinen henkilökunta. Jo olemassa olevat henkilöstöresurssit voisivat olla tehokkaammin hyödynnettävissä, jos henkilöstön kouluttamiseen ja hyvinvointiin sekä viestintään panostettaisiin enemmän ja suunnitelmallisemmin. Henkilöstölle ei järjestetä säännöllisesti kehityskeskusteluja, joilla voitaisiin paremmin kartoittaa ja asettaa omia työhön liittyviä tavoitteita. Kehityskeskustelujen avulla voitaisiin kartoittaa henkilöstön kouluttautumistoiveita ja saada työhön ja toimintaan liittyviä kehitysideoita. Jatkuvassa muutoksessa osaava ja motivoitunut henkilöstö on arvokas voimavara, jota tulisi vaalia.

Heikentynyt työhyvinvointi on tunnistettu myös ylemmän johdon keskuudessa. Loppuvuodesta 2017 yrityksessä järjestettiin työhyvinvointikysely. Työhyvinvointikyselyn tuloksia ja mahdollisia korjaavia toimenpiteitä tai kehityssuunnitelmaa työhyvinvoinnin ylläpitämiseksi ja edistämiseksi ei helmikuussa 2018 ollut kuitenkaan vielä julkistettu työntekijöille. Tutkijan näkemyksen mukaan kyselyn tuloksista ja suunnitelluista toimenpiteistä tiedottaminen yleisesti ja yhtenäisesti edistäisi työilmapiirin positiivista muutosta yrityksessä.

## 5.5 Toiminnan kehittämiseksi tehdyt muutokset

Opinnäytetyön tekemisen aikana toteutettiin seuraavia muutoksia:

- Hävikkiseurantakirjaukset excel-taulukkoon, joka mahdollistaa hävikkiprosentin säännöllisemmän ja reaaliaikaisen havainnoinnin. Aikaisemmin hävikkiä seurattiin suuntaa antavasti kuukausitasolla ja tarkemmin vuosiyhteenvedossa.
- Puhdasilmatyöntekijät kirjaavat pintapuhtausnäytteiden tulokset suoraan koneelle, joka mahdollistaa, että työntekijät voivat itse halutessaan seurata hygieniatason kehitystä.
- Villenkadulle leivottujen pakastetuotteiden seuranta, jolloin myynti ja tuotanto ovat paremmin selvillä Villenkadulla olevista Reumantien tuotteiden määrästä, mikä helpottaa tuotannon suunnittelussa
- Investoinneissa (mm. röntgen joulukuu 2015, pakastinprojekti 2016-2017) pyritty huomioimaan järjestelmän digitalisointi
- Infonäytön hankinta taukahuoneeseen, mikä mahdollistaa tehokkaamman viestinnän ja tiedonvälityksen työntekijöille.

- Investointeja prosessin tehostamiseksi: mm. uusi niputtaja ja kanttikone sekä puhdasilmatilan ilmavanvaihdon tehostaminen.
- Hankintapäätös pilvipalvelupohjaisen laadunhallintajärjestelmän ostamisesta.

Muutoksien vaikutukset toimintaan tutkimusjakson aikana ovat jääneet osittain pieniksi tai kokonaan hyödyntämättä. Tutkijan havainnoinnin perusteella tähän on vaikuttanut se, ettei henkilöstö ole omaksunut työssään uudistuksien hyödyntämistä toivotulla tavalla, mihin on vaikuttanut osaltaan ajan ja resurssien niukkuus ja puutteellinen viestintä.

## 5.6 Tulosten yhteenveto

Kaikkien haastattelujen perusteella sertifioitu laatujärjestelmä nähdään tuoteturvallisuuteen liittyvänä asiakasvaatimuksena ja yrityksen imagon kannalta tärkeänä sekä ainakin viennissä kaupan edellytyksenä. Työntekijähaastattelujen perusteella voidaan todeta, että yrityksessä on onnistuttu viestimään työntekijöille laatujärjestelmän merkitys. Toiminnan kehittäminen ja yksinkertaistaminen, työntekijöiden ja johdon osallistuttaminen ja sitouttaminen nousi toistuvasti esiin haastatteluista. Myös asiakasnäkökulman tunnistaminen tulisi huomioida toiminnan suunnittelussa ja kehittämisessä. Työntekijähaastattelujen perusteella viestintää tulisi kehittää.

Haastattelujen ja havainnoin perusteella yrityksessä oli tunnistettavissa LEAN-filosofian mukaisista hukista (Muda) seuraavat:

- ylituotanto
- virheet
- odottaminen
- turha liikehdintä
- työntekijöiden vajaakäyttö
- käyttäytyminen.

Puutteellista tuotannon suunnittelua voidaan pitää syynä moniin hukkaa aiheuttaviin toimintoihin vientileipomossa. Tuotannon suunnittelun virheet näkyvät toiminnan epätasapainona (Mura), joka ilmenee toisinaan ylipitkinä ajoina ja vastaavasti seuraavana päivänä ajoa ei riitäkään koko työajaksi. Ylituotanto, hävikki ja rekkojen lastauksien viivästyminen tai siirtäminen, koska tuotteet eivät ole valmiit tai ne ovat virheellisiä ja niitä joudutaan tarkistamaan, kertovat myös puutteista tuotannon suunnittelussa. Perehdytyksen aliarvioiminen ja työntekijöiden resurssien hyödyntämättä jättäminen aiheuttavat virheitä tuotteissa, turhaa liikehdintää ja työntekijöiden vajaakäyttöä.

Yrityksessä oli havaittavissa myös edellä mainittujen hukkien juurisyynä pidettyä yhdeksännen hukan kumpaakin muotoa, sekä henkilökohtaista että ihmisten välistä. Henkilökohtainen hukka ilmeni tutkijan havainnoin mukaan yrityksen jokaisella tasolla kyvyttömyytenä ottaa vastaan arvostelua, mikä ilmeni tutkimusjakson aikana useina henkilöiden välisinä konflikteina ja irtisanoutumisuhkauksilla. Ihmisten välinen hukka ilmeni selvimmin toisten mielipiteiden ja osaamisen vähättelynä sekä tiedon panttaamisena.

Havainnoinnin perusteella puutteellinen viestintä ja kommunikointi vaikeuttavat työn sujuvuutta ja aiheuttavat henkilöstössä turhautuneisuutta. Yrityksessä palaverien ja kokousten pitämiseksi ei ole selkeää käytäntöä. Säännöllisten viikkopalaverien järjestämisestä on puhuttu ja niitä on yritetty järjestää, mutta käytännössä palaverien järjestäminen on satunnaista. Usein kaikki asianomaiset eivät pysty osallistumaan kokoukseen ja muistioiden laatiminen ja jakaminen aiheuttaa tiedonsaantiin puutteellisuutta. On myös ollut havaittavissa, etteivät kaikki joko osaa tai halua tuoda omia näkökulmiaan tai asioitaan kokouksissa yleisesti pohdittavaksi vaan haluavat, että ne käsitellään kahden kesken. Vaikka yrityksen organisaatorakenne on kevyt ja johto helposti lähestyttävissä, puutteellinen tiedonsaanti päälliköiden keskuudessa aiheuttaa toisinaan turhaa työtä ja turhautuneisuutta henkilöstössä. Havaintojen perusteella muutosten läpivieminen ja juurruttamien osaksi normaalia toimintaa on haasteellista eikä siihen panosteta pitkäjänteisesti. Muutoksista ja niiden tarpeellisuudesta tiedottaminen on myös puutteellista. Jos ihmiset eivät tiedä tai ymmärrä miksi jotain pitää tehdä, eivät he välttämättä ole valmiita muuttamaan omia rutiinejaan tai he vastustavat muutosta todennäköisemmin.

## 6 JOHTOPÄÄTÖKSET

Vientitoiminnan kasvaessa ja muuttuessa laadunhallintajärjestelmän vaatimusten noudattaminen on muuttunut työlääksi ja hankalaksi ja on vain harvan ihmisen varassa. Laatuajattelua ei ole viety riittävästi toimintaan ja nykyinen tiedonkeruu, dokumentointi ja tiedonhallintajärjestelmä eivät pysty enää tehokkaasti vastaamaan asiakkaiden ja sertifikaatin tuotteelle ja toiminnalle asettamiin vaatimuksiin.

Standardin sisäistäminen ja edelleen jalkauttaminen käytännön toimintaan on osin jäänyt pintapuoliseksi. Laatujohtamisen periaatteiden sisäistäminen yrityksen johdossa voisi tehostaa toimintaa ja samalla laadun varmennuksesta ja toiminnan kehittämisestä voisi tulla luonnollinen osa toimintaa.

Tällä hetkellä yrityksen tavoitteet ja strategia ovat työntekijöille epäselviä. Olisi suositeltavaa, että johto kuvaisi yrityksen strategian, tavoitteet ja arvot, jotka ohjaavat toimintaa. Työntekijöille tulisi selkeästi viestiä toiminnan yhteinen päämäärä, millä kriteereillä ja arvoilla päämäärää tulee saavuttaa ja miten kukin omalla työpanoksellaan voi edistää tämän päämäärään saavuttamista. Yrityksen johdon tulisi pystyä selkeämmin kertomaan työntekijöille, mitä heiltä odotetaan, kannustaa ja mahdollistaa täyttämään nämä odotukset ja palkita odotuksien täytyessä tai ylittyessä. Kun tavoitteet ja arvot olisivat selkeästi, ymmärrettävästi ja yhtenäisesti viestitty työntekijöille, heidät tulisi osallistuttaa ideointiin tavoitteiden saavuttamiseksi. Näin työntekijöiden sitoutuminen ja motivaatio tavoitteiden saavuttamiseksi olisi todennäköisempää.

Laatuajattelun implementointi edellyttää johdon ja esimiehien sitoutumista sovittuihin toimintatapoihin. Ensin tulee toki määritellä, mitä yrityksessä laatuajatteluun ja -toimintaan sisällytetään, mikä on riittävä laatu, toimintakriteerit ja arvot, tämän laadun saavuttamiseksi. Kun johdolla ja esimiehillä on yhtenevä käsitys toimintatavoista, laatutyöskentely suorittavassa portaassa tehostuu. Onnistuneen jalkauttamisen seurauksena on odotettavissa turhan työn ja viallisten tuotteiden vähenemistä, mikä tehostaan työn tuottavuutta ja vähentää hävikkiä ja on yritykselle myös taloudellisesta näkökulmasta kannattavaa.

Työntekijähaastattelujen perusteella voidaan todeta, että se, mikä laatuajattelun ymmärrettävyyden peilautuu omien työtehtävien kautta. Työntekijöiden sitouttaminen laatuajattelun ymmärtämiseen ja toteuttamiseen kokonaisvaltaisemmin toiminnassaan todennäköisesti kehittyisi, jos työntekijöitä otettaisiin mukaan laatutyön kehittämiseen ja laadukkaamman työn ideointiin. Käytännössä tämä voisi tarkoittaa yrityksessä työntekijöiden vastuuttamista esim. auditoinnissa käytäviin osa-alueisiin ja perustamalla työntekijöistä koostuvan HACCP- ja/tai kehitysryhmän, kuten vertailuyrityksessä on toimittu.

Haastatteluissa kävi ilmi, että työntekijöillä on käyttökelpoisia ideoita oman työnsä parantamiseksi ja laatuajattelun sekä laatutyön kehittämiseksi yrityksessä. Myös asiakkaiden tarpeiden kartoittaminen ja ideat laatuajattelun kehittämisessä voisivat olla hyödyllisiä toiminnan kehittämistyössä. Viestinnän kehittäminen, niin sisäisesti kuin ulkoisesti, voisivat edistää edellä mainittujen ideoiden keraamista.

Laatuajattelun käytettävyyttä sekä työntekijöiden että asiakkaiden näkökulmasta, tulee parantaa esimerkiksi hyödyntämällä digitalisaatiota. Digitalisaation hyödyntäminen tiedonkeruussa ja sen ana-

lysoimisessa tehostaisi ja selkeyttäisi laatujärjestelmän ylläpitoa ja tiedon hyödyntämistä toiminnassa ja laatujohtamisessa.

Henkilökunnan kouluttamisella on tärkeä rooli laatujärjestelmän käytettävyyden parantamisessa ja laatutyön jalkauttamisessa tehokkaammin jokapäiväiseen työskentelyyn. Yrityksen johdon ja esimiesten tehtävänä on mahdollistaa, että työntekijät voivat tehdä heille määritellyt työtehtävät. Toimivat laitteet ja koneet ovat osa tätä mahdollistamista, mutta myös työntekijöiden riittävä ja ajantasainen osaaminen pitäisi huomioida yrityksessä nykyistä paremmin. Muutosvauhdin kiihtyessä, etenkin esimiesten osaamisen ja ajantasaisen tietotaidon varmentaminen, on tärkeässä roolissa toiminnan kehittämistä. Hyvin suunniteltu ja toteutettu koulutusohjelma voi edistää myös työntekijöiden työhyvinvointia.

Asiakkaan määrittelemän ja riittävän laadun tunnistaminen ja sen selkeämpi määrittely, ja tämän laadun saavuttamiseksi tehtävien asioiden kuvaaminen ja viestiminen henkilöstölle, auttaisivat laadultaan riittävien tuotteiden tekemiseen ja toimintaan. Määrittely auttaisi oikeassa hinnoittelussa ja välttyttäisiin ”ylilaatuisesta” toiminnasta, toiminnasta josta asiakas ei ole valmis maksamaan. Koska laatuvaatimukset muuttuvat ja kehittyvät jatkuvasti, olisi tärkeää kerätä ja systemaattisesti läpikäydä myös asiakkaalta tulevaa palautetta ja toiveita. Usein se mikä on ollut edellisenä vuonna asiakkaan toive, voi seuraavien vuosien aikana muuttua vaatimukseksi. Kun nämä toiveet tunnistetaan ajoissa, jää yritykselle enemmän aikaa varautua ja muokata omaa toimintaansa ennen kuin toiveet muuttuvat vaatimuksiksi, jolloin muutos voi tapahtua enemmän yrityksen omilla ehdoilla, on helpommin hallittavissa ja todennäköisesti kustannustehokkaampi.

Benchmarking, muilta toimijoilta oppiminen ja jo olemassa olevan tiedon ja kokemusten hyödyntäminen toiminnan kehittämisessä ovat tehokkaita tapoja laatujärjestelmän ja prosessin kehittämisessä. Yritykselle parhaan käytännön etsimistä voi tehdä esimerkiksi vieraillemalla yhteistyöorganisaatioissa ja vertailemalla toimintoja. Tietoa parhaista käytännöistä saa myös erilaisista julkaisuista ja koulutuksista.

Tutkimuksen perusteella yrityksen toiminnassa ja tuotannossa pystyttiin tunnistamaan useita LEANissa määriteltyjä hukkan muotoja. Toiminnan kehittämisen ja tehostamisen kannalta olisi tärkeää, jos ylin johto tunnistaisi hukkien juurisyyn. Tämä voi olla haasteellista, koska hukkien juurisyinä pidetyn käyttäytymisen joistakin ilmeneismuodoista on muodostunut jo osa yrityskulttuuria.

Tiettyjen työkalujen käyttäminen ilman päämäärää ja ymmärrystä tekemisestä johtaa vain sattumalta toivottuun tulokseen. On ym-

märrettävä oma toiminta, opeteltava työkalujen käyttö ja sovellettava niitä omaan toimintaan optimoidulla tavalla. Toimintakulttuuriin on juurrutettava kaikilla tasoilla ajatus jatkuvasta parantamisesta ja kehittämisestä osana jokapäiväistä työskentelyä.

## 7 KÄYTÄNNÖN EHDOTUKSIA LAATU-TOIMINNAN KEHITTÄMISEKSI

### 7.1 Parannusehdotukset työntekijähaastattelujen perusteella

Työntekijöiden haastattelujen perusteella toivotaan mm. ilmapiirin avoimuden kehittämistä, tavoitteiden määrittämistä, seurantamittariston kehittämistä ja kannustinpalkkioita. Työntekijähaastatteluisissa esiin tulleet parannus- ja kehitysehdotukset ovat:

- yrityksen tavoitteiden määrittäminen 1, 3 ja 5 vuotta eteenpäin ja viestiminen henkilöstölle
- viestinnän yhdenmukaistaminen ja kehittäminen (päälliköiden viikkopalaverit, henkilökunnalle tiedottaminen,)
- toiminnan ydinprosessien kuvaaminen ja pullonkaulojen kartoittaminen
- henkilöstön laajempi osallistuttaminen kehitys- ja muutostyöhön
- säännölliset kehityskeskustelut esimiesten ja henkilöstön välillä osana henkilöstön osaamisen kehittämistä ja motivointia
- palkitsemisjärjestelmän kehittäminen
- toiminnan laatuajatuksen jalkauttaminen työntekijöiden työtehtäviin osallistuttamalla ja konkreettisesti havainnollistamalla mitä laatu tarkoittaa omassa työssä
- jatkuvan kehityksen mallin juurruttaminen osaksi normaalia ja luontaista työskentelyä
- olemassa olevien latteiden ja koneiden parempi hyödyntäminen tiedonkeruun digitalisoimisessa

### 7.2 Teorioiden soveltaminen yrityksessä

Johdon on sisäistettävä laatujohtamisen ja asiakaslähtöisyyden periaatteet ja päätettävä, mitä ja miten ne näkyvät yrityksen arvoissa, visiossa ja strategiassa. Johto kuvaa yrityksen arvot ja vision ja alustavan strategian selkeästi ja havainnollisesti. Arvot, visio ja strategia viestitään yksiselitteisesti ja samanaikaisesti koko henkilökunnalle. Henkilökunta otetaan mukaan strategiatyöskentelyyn. Johto yhdessä henkilöstön kanssa luo toteutettavissa olevan strategian ja mittariston. Strategiasta ja mittaristosta tiedotetaan henkilökunnalle. Johto viestii mitä henkilökunnalta odotetaan, mikä on organisaation tavoite ja mitä eri osastoilta ja yksilöiltä odotetaan. Henkilökunta sitoutetaan tavoitteisiin. Asetetaan välitavoitteita. Saavutetuista ta-

voitteista tiedotetaan ja palkitaan. Omaksutaan ja juurrutetaan toimintaan jatkuvan kehityksen malli.

Ennalta ilmoittamattomien auditointien yleistyessä laatujärjestelmä ei voi enää olla vain yksittäisten työntekijöiden vastuulla vaan siitä pitää tulla osa yrityksen arkipäivää ja vastuu ja ymmärrys laatujärjestelmästä tulee toimeenpanna laajemmin työntekijöiden ja etenkin esimiesten keskuudessa. Järjestelmän digitalisointi mahdollistaa järjestelmän paremman käytettävyyden ja oikean ja tarvittavan tiedon saatavuuden tehokkaammin. Kuitenkin pitää muistaa, että vaikka systeemi olisi kuinka hyvä ja helppokäyttöinen, henkilöstö tulee kouluttaa sen käyttämiseen ja henkilöstön pitää olla sitoutunut työskentelemään laatujärjestelmän vaatimalla tavalla. Tämä vaatii yrityskulttuurin ja toimintatapojen muokkaamista. Muutosten läpiviennissä voisi hyödyntää Kotterin kahdeksanvaiheista prosessia, joka on esitelty kuviossa 1.

LEANin perusoppien hyödyntäminen voisi tehostaa toimintaa ja parantaa tuottavuutta. Hukkaa aiheuttavien toimintojen tunnistaminen ja poistaminen tai vähentäminen sekä juurisyyanalyysin käytön opettelu ja jatkuvan parantamisen malli soveltuvat hyvin jo olemassa olevan standardin mukaiseen toimintaan.

### 7.3 Tavoitteet ja strategia

Yritysjohdon tulee kuvata yrityksen tavoitteet ja laatia strategia näiden tavoitteiden saavuttamiseksi ja viestiä ne eteenpäin organisaatiossa. Tavoitteet ja strategia kannattaa käydä läpi esimiesten ja edelleen työntekijöiden kanssa siten, että jokainen ymmärtää mitä strategian toteuttaminen käytännössä edellyttää jokaisen työssä. Myös yrityksen arvoja olisi hyvä tarkentaa ja varmistaa, että ne ovat kaikkien työntekijöiden tiedossa.

Koska yrityksen toisella leipomolla on sertifioitu elintarvikelaatujärjestelmä, tutkijan näkemyksen mukaan loogisinta olisi valita strategiaksi laatu. IFS Food on elintarviketurvallisuusstandardi, mutta se sisältää laatujohtamisen ja asiakaslähtöisyyden näkökulman. Jos strategiaksi valitaan laatu, voidaan strategian laatimisessa ja toimeenpanossa hyödyntää esimerkiksi Hannukaisen (1993, s. 152) teoksessaan esittelemää mallia. Mallin vaiheet ovat seuraavat:

1. Yrityksen johto päättää, että laatu on tärkeää ja ottaa johtavan roolin sen kehittämisessä
2. Laatustrategian muotoilu: johto vastaa kysymyksiin:
  - a. ketkä ovat meidän asiakkaita
  - b. mikä on suoritteemme
  - c. mitkä ovat suoritteemme tärkeimmät laatu-elementit?
  - d. mikä on asiakkaalle tärkeintä, josta seuraa tärkeysjärjestys





rusteella viestintää ja tiedonsaantia tulee yrityksessä kehittää. Sisäisellä viestinällä tarkoitetaan yrityksen sisäistä tiedonkulkua ja vuorovaikutusta. Hyvä sisäinen viestintä vähentää väärinkäsityksiä ja virheitä sekä motivoi ja sitouttaa työntekijöitä toimimaan kohti yrityksen tavoitteita. Ulkoinen viestintä on asiakkaisiin, yhteistyökumppaneihin ja sidosryhmiin kohdistuvaa. Sen tarkoituksena on ylläpitää yrityksen mainetta luotettavana yhteistyökumppanina, tiedonvaihto ja olla toiminnan kehittämisen apuväline.

Viestinnän ja kommunikaation tehostamiseksi suositellaan

- yhtenäisen palaveri- / kokouskäytännön luomista ja olemassa olevien käytäntöjen kehittämistä avoimemman kommunikaation suuntaan
- säännöllisiä palavereja eri tasoilla organisaatiota: johdon ja esimiesten viikko- / kuukausipalaverit, esimiesten ja työntekijöiden viikkopalaverit, toimintakatselmusten ja HACCP (Hazard Analysis and Critical Control Points, vaarojen arviointi ja kriittiset hallintapisteet) -tiimin kokouksien kehittäminen
- kehityskeskustelut: säännöllisten (1- 2 kertaa / vuodessa) keskustelujen järjestäminen
- asiakaskyselyt ja asiakaspalautteen, myös nk. hiljaisen palautteen, yhteen kokoaminen, analysointi ja huomioiminen toiminnan suunnittelussa.

Yrityskulttuurin ja jo olemassa olevien käytäntöjen muuttaminen ei ole helppoa ja vaatii pitkäjänteisyyttä sekä johdolta selkeästi ilmaistua tahtotilaa muutokseen. Vaikka muutosta tarvittaisiin, muutosvastarintaa on aina ja ilman selkeää tavoitetta ja näkemystä muutoksen tuomista eduista, luisutaan helposti vanhoihin toimintamalleihin. Muutosvastarintaa ja rakentavaa kritiikkiä tarvitaan myös, jotta olemassa olevat toimivat ja hyvät käytännöt eivät katoa. Muutosta ei pidä tehdä vain muutoksen takia, vaan siksi että sillä korjataan olemassa olevia puutteita ja ongelmia.

## 7.5 Datan keräämisen tehostaminen

Yrityksen johdon asettamiin tavoitteisiin ja tarpeisiin pohjautuen tulisi kartoittaa, mitä tiedonkeruun muotoja nykyisillä koneilla ja laitteilla olisi jo nyt helposti tai pienillä lisäpanostuksilla toteutettavissa. Tavoitteet ja tarpeet tulisi huomioida myös tulevaisuissa investoinneissa. Datan keräämisen, käsittelyn ja analysoinnin tehostaminen ja hyödyntäminen toiminnan ja laadunohjauksessa tehoistuisi ja helpottuisi pilvipohjaisen laadunhallintajärjestelmän avulla. Digitalisaation ja uuden laadunhallintajärjestelmän tehokas hyödyntäminen toiminnassa edellyttävät henkilöstön kouluttamista ja sitouttamista uusiin toimintamalleihin.

## 7.6 Henkilökunnan koulutus ja kannustaminen

Yritykselle suositellaan suunnitelmallisen ja budjetoidun koulutusohjelman laatimista. Ohjelmassa tulisi huomioida mm. lainsäädännön ja laatujärjestelmän asettamat vaatimukset ja odotukset, mutta myös yksilön ja organisaation tarpeet. Koulutusohjelman laatiminen kannattaa aloittaa kartoittamalla nykytila ja tunnistamalla koulutustarpeet ja laatia ainakin esimiehille ja toimihenkilöille henkilökohtainen koulutussuunnitelma 1-3 vuodeksi. Suunnitelman voisi tarkastaa ja päivittää vuosittain kehityskeskustelujen yhteydessä. Osaksi koulutusohjelmaa voisi ottaa yritysvierailut.

Yrityksessä olisi syytä miettiä henkilöstön paremman kannustamis- ja palkitsemisjärjestelmän kehittämistä. Toimiva palkitsemisjärjestelmä motivoi työntekijöitä, tuo yritykselle taloudellista etua, on kilpailuvaltti ja tukee työnantajakuvaa ja rekrytointia. Hyvän palkitsemisjärjestelmän luominen vaatii työtä, mutta alkuun pääsee melko pienelläkin panostuksella. Esimerkiksi yrityksen kummallakin leipomolla olisi jo nyt melko helposti luotavissa hävikin mittaamiseen pohjautuva palkitsemisjärjestelmä. Syntyvälle hävikille asetettaisiin raja-arvo, hävikki määrää seurattaisiin ja siitä tiedotettaisiin henkilöstölle. Raja-arvon alittuessa sovitulla mittausajanjaksolla henkilökunta palkittaisiin.

## LÄHTEET

Charron, R., Harrington H. J., Voehl, F. & Wiggin, H. (2015). *The Lean management systems handbook*. Boca Raton: CRC Press.

Hannukainen, Timo. (1993). *Laatuyritykset, laatujohtaminen maailman valtionyrityksissä*. 2.uudistettu painos. Tampere: Tammer Paino Oy.

IFS Food (2012). Standard for auditing quality and food safety of food products. Version 6. Germany: IFS Management GmbH.

IFS Management GmbH (n.d.). Standards. IFS Food 6. Viitattu 2.11.2016 <https://www.ifs-certification.com/index.php/en/standards/251-ifs-food-en>

Juran, J.M. & Godfrey, A.B. (1998). *Juran's Quality Handbook*. Fifth Edition. The United States of America: McGraw-Hill Companies.

Juuti, P. & Luoma, M. (2009). *Strateginen johtaminen. Miten vastata kompleksisen ja postmodernin ajan haasteisiin?* Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Otava.

Kaplan, R., Norton, D. (2002). *Strategialähtöinen organisaatio. Tehokkaan strategiaprosessin toteutus*. Jyväskylä: Talentum. Gummerus kirjapaino.

Kotro, J., Jalkanen, L., Latvala, T., Kumpulainen, K., Järvinen, M. ja Forsman-Hugg, S. (2011). *Mistä suomalainen ruokaketju voi olla ylpeä? Näkemyksiä suomalaisen ruokaketjun lisäarvotekijöistä*. MTT Kasvu 15. Tampere: Yliopistoapino Juvenes Print Oy. Viitattu 8.11.2016 <http://www.mtt.fi/mttkasvu/pdf/mttkasvu15.pdf>

Kotter, J. (1996). *Muutos vaatii johtajuutta*. Helsinki: Oy Rastor ab

Kuusela, P. & Ilmarinen, V. (2017). Digitalisaatio 2017: Mitä johdon pitäisi tietää. Webinaari. eKoulutusPro. Osallistuttu 16.3.2017 <https://app.webinarjam.net/r/3/0/replay/15837/69325b04ee/0/103866379>

Laatuakatemia. (2010). PDCA/ TOKYO STEP -toimintamalli. Viitattu 9.4.2018 <http://www.kotiposti.net/tuurala/PDCA.htm>

Lean Manufacturing Tools (n.d.). 7 wastes. Viitattu 22.10.2016 <http://leanmanufacturingtools.org/34/lean-manufacturing-definition-2/7-wastes-7/>

Lecklin, O. (2006). *Laatu yrityksen menestystekijänä*. Helsinki: Talentum.

Lillrank, P. (1998). *Laadun filosofia, tekniikka ja johtaminen tietoyhteiskunnassa*. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Otava.

MCS Oy (n.d.). Leaniksi. Lean-sanasto. Viitattu 28.2.2017  
<http://leaniksi.fi/lean-sanasto/>

Modig, N. & Åhlström, P. (2013). *Tätä on LEAN. Ratkaisu tehokkuusparadoksiin*. Hamstad: Bulls Graphics AB.

Moisio, J. & Ritola, O. (2001). *ISO 9000:2000 ja menestykset avaimet – Vinkkejä pohdiskelijoille*. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Kohde yrityksen www-sivut (n.d.). Pekan Leipä – Perinteikästä ja aitoa. Viitattu 8.11.2016 <http://www.pekanleipa.fi/yritys/>

Rooney, J. & Vanden Heuvel, L. (2004). *Root cause analysis for beginners*. Quality Progress, July 2004, s. 45 – 53. Viitattu 28.2.2017 osoitteesta  
[https://www.env.nm.gov/aqb/Proposed\\_Regs/Part\\_7\\_Excess\\_Emissions/NMED\\_Exhibit\\_18-Root\\_Cause\\_Analysis\\_for\\_Beginners.pdf](https://www.env.nm.gov/aqb/Proposed_Regs/Part_7_Excess_Emissions/NMED_Exhibit_18-Root_Cause_Analysis_for_Beginners.pdf)

Schönenberg, K-H. (2016). Myyntijohta, Chipita Germany GmbH. Haastattelu 10.2.2016.

Tekes (n.d.). Teollinen internet – liiketoiminnan vallankumous. Tekesin ohjelma 2014 -2019. Viitattu 17.3.2017  
(<https://www.tekes.fi/ohjelmat-ja-palvelut/ohjelmat-ja-verkostot/teollinen-internet/>)

Valli, K. & Ahlgren, S. (2013). *Informaatioista kilpailuetua teollisuusyrityksiin*. Teknologiateollisuus ry. Viitattu 17.3.2017 osoitteesta  
[http://teknologiateollisuus.fi/sites/default/files/file\\_attachments/elinkeinopolitiikka\\_digitalisaatio\\_teollinen\\_internet\\_informaatiosta\\_kilpailuetua.pdf](http://teknologiateollisuus.fi/sites/default/files/file_attachments/elinkeinopolitiikka_digitalisaatio_teollinen_internet_informaatiosta_kilpailuetua.pdf)

Valtionkonttori (2016). Digitalisaatio. Loppuraportti: Valmiina digikiiriin. Johdanto. Viitattu 17.3.2017 [http://www.valtiokonttori.fi/fi-FI/Virastoille\\_ja\\_laitoksille/Digitalisaatio/Loppuraportti\\_Valmiina\\_digikiiriin/Johdanto](http://www.valtiokonttori.fi/fi-FI/Virastoille_ja_laitoksille/Digitalisaatio/Loppuraportti_Valmiina_digikiiriin/Johdanto)

Vuorinen, T. (2014). Strategiatyö ja strategian työkalut. *Liiketaloudellinen aikakauskirja* 1/2014, s. 75 - 81. Viitattu 8.11.2016 osoitteesta [lta.hse.fi/2014/1/lta\\_2014\\_01\\_d5.pdf](http://lta.hse.fi/2014/1/lta_2014_01_d5.pdf)

Quality Knowhow Karjalainen Oy (n.d.). Artikkelit. Lean ja hukka – Muda, Mura ja Muri. Viitattu 26.10.2016 <http://www.gk-karjalainen.fi/fi/artikkelit/lean-ja-hukka-muda-mura-ja-muri>

Quality Knowhow Karjalainen Oy (n.d.). Tätä on Lean. Viitattu 28.5.2017 <http://www.sixsigma.fi/fi/lean/>

## TYÖNTEKIJÄHAASTATTELUIDEIN KYSYMYKSET JA YHTEENVETO

## Kysymyksiä työntekijöiden haastatteluun

1. Kuvaile lyhyesti omin sanoin mikä tai mitä on laatujärjestelmä
2. Miten työssäsi näkyy se, että toiminta on sertifioitu? Miten laatuajattelu vaikuttaa työssäsi?
3. Miksi Reumantiellä on laatujärjestelmä? Miksi sitä tarvitaan?
4. Mikä on laatujärjestelmän merkitys yritykselle (koko yritykselle)?
5. Miten laatujärjestelmää ja sen tuottamaa tietoa voisi/tulisi paremmin hyödyntää yrityksessä?
6. Miten laatujärjestelmän tiedonkeruuta voisi tehostaa?
7. Mitä laatujärjestelmän tuottamia tietoja sinä käytät työssäsi?
8. Kehitysideoita?

## KYSYMYKSET ASIANTUNTIJAHAASTATTELUUN

16.2.2017

Valmistelevat kysymykset s-postilla lähetetään etukäteen haastateltaville

1. Laadunvalvontaan vuosittain käytetty raha, esim. % liikevaihdosta
  - a. näytteenotto ja analyysikustannukset
  - b. ulkopuolisten konsulttien palkkiot yms.
  - c. sertifiointikustannukset
  - d. koulutukset
  - e. muut
2. Henkilöstön määrä, toimihenkilöiden määrä
3. Yrityksen liikevaihto
4. Laadunvalvontaan (suunnittelu ja kehitys) osallistuvan henkilöiden määrä
5. Yrityksessä henkilöstölle järjestettävien koulutuksien määrä / v. Kuinka monta näistä liittyy elintarviketurvallisuuteen / laatuun?
6. Ulkoisten koulutusten määrä vuonna 2015 ja 2016 laadunvalvonnan suunnitteluun ja kehittämiseen osallistuville henkilöille
7. Onko yrityksellä kirjattu laatupolitiikka? Onko yrityksellä kirjattu strategia? Onko em. asiat viestitty henkilöstölle? Miten? Onko yrityksen strategiaan sisällytetty laatu näkökulma? Jos kyllä, miten?
8. Kuvaa lyhyesti työtehtäviäsi

Haastattelussa em. kysymysten / vastausten tarkentamisen lisäksi läpikäytäviä teemoja:

1. Laatupolitiikan näkyminen toiminnassa
2. Laadun merkitys johdolle
3. Laadun merkitys työntekijöille
4. Sertifiointin merkitys yritykselle, miksi haluatte laatusertifikaatin? Miksi päädyitte ko. sertifikaattiin?
5. Mielestäsi suurimmat haasteet laatujärjestelmän luonnissa
6. Mielestäsi isoimmat kehityskohteet laatujärjestelmän näkökulmasta
7. Laatujärjestelmän tuomat suurimmat hyödyt yritykselle
8. Kuinka asiakasnäkökulma on huomioitu laatujärjestelmässä
9. Kuinka tärkeänä asiakasnäkökulmaa pidetään

## KYSYMYKSET ASIAKASHAASTATTELUUN

1. Asiakkaan näkemys mitä laatu on?
2. Mikä on IFS sertifikaatin merkitys bisnekselle?
3. Mikä on läpinäkyvyyden merkitys?
4. Tiedonsaannin merkitys? Kommunikaation merkitys?
5. Antaako sertifikaatti muulle toiminnalle lisäarvoa kuin tuotelaadulle ja -  
turvallisuudelle?
6. Mitkä ovat asiakkaan mielestä parannettavaa asiakasnäkemysten huomioimisessa / yrityksen toiminnassa, tuotekehityksessä?
7. Tuotekehityksen merkitys?
8. muuta lisättävää?