

KYMENLAAKSON AMMATTIKORKEAKOULU
Liiketoiminnan logistiikka / Palveluiden kehittäminen

Vilma Korjus

PALVELUN LAADUN TOTEUTUMINEN TARJOAJA-
ALIHANKKIJASUHTEESSA
CASE: YRITYS OY

Opinnäytetyö 2013

TIIVISTELMÄ

KYMENLAAKSON AMMATTIKORKEAKOULU

Liiketoiminnan logistiikka

KORJUS, VILMA

Opinnäytetyö

Työn ohjaaja

Toimeksiantaja

Marraskuu 2013

Avainsanat

Palvelun laadun toteutuminen tarjoaja-alihankkijasuhhteessa

31 sivua

Lehtori Eeva-Liisa Kauhanen, KTM

Yritys Oy

palvelu, laatu, laatukuilu, laatukustannus, laadun mittaaminen

Opinnäytetyön tavoitteena oli tutkia toimeksiantajan palvelutuotteiden laatua. Tutkimus tehtiin auditoimalla toimeksiantajan alihankkijoiden hoitamia asiakaskohteita Etelä-Kymenlaakson alueella. Työn avulla toimeksiantaja pystyy kartoittamaan asiakaskohteidensa laatuvirheitä ja poikkeamia sekä kehittämään yhteistyötä alihankkijoidensa kanssa. Toimeksiantajalta saatiin auditointeja varten heidän laatimansa auditointilomakkeet sekä koulutus tarkastuskäyntejä varten. Koulutuksen yhteydessä sovittiin työn salaamisesta.

Teoriaosuudessa keskityttiin palvelun laatuun, laadun käsitteeseen ja laatukuiluanalyysiin, jota hyödynnettiin työn tuloksia tarkasteltaessa. Lisäksi käsiteltiin laatukustannuksia, joita tarkasteltiin myös tulosten pohjalta. Tutkimuksen tuloksista selvisi, että kolmesta tutkimuspaikkakunnasta (Kotka, Kouvola, Lahti) Lahdesta löytyi eniten virheellisiä tuotteita. Lahdessa kokonaisvikaprosentti kohosi 15,07:ään. Kokonaisuudessaan tutkimuksessa tutkituista tuotteista virheitä tai puutteita oli 7,35 prosentissa tutkituista tuotteista. Yhteensä tutkittuja palvelutuotteita oli 599 kappaletta. Kotkassa tutkittiin eniten tuotteita (321 kappaletta), Lahdessa 199 kappaletta ja Kouvolaissa 79 kappaletta. Kouvolaissa tutkituista tuotteista vikaa oli ainoastaan yhdessä tuotteessa.

ABSTRACT

KYMENLAAKSON AMMATTIKORKEAKOULU

University of Applied Sciences

Business Logistics

KORJUS, VILMA

Fulfillment in Quality of Service in Relationship Between
Provider and Subcontractor

Bachelor's Thesis

31 pages

Supervisor

Eeva-Liisa Kauhanen, Senior Lecturer, MBA

Commissioned by

Yritys Oy

November 2013

Keywords

service, quality, quality gap, quality cost, measuring the
quality

The aim of this study was to examine the commissioner's quality of service products at their customer site. The study was conducted by auditing the customer services given by commissioner's subcontractors. The research was made in South-Kymenlaakso area. By using this research the commissioner will be able to identify quality defects and deflections in their customer site and develop co-operation with its subcontractors. The examination visits at the customer site were made by using audit forms given by the commissioner. This study was agreed to be kept confidential.

The theoretical part focused on the quality of service and the quality gap analysis, which were used in the examination of the results. Furthermore, the quality costs based on the results were discussed. The study results showed that among the three researched areas (Kotka, Kouvola, Lahti) the largest number of service products was in Lahti where the error percent was 15,07 %. An overall, inaccurate or lacking products was 7.35 percent of the surveyed products. Total number of researched products was 599 items. Most of the products were checked in Kotka (321 products), in Lahti 199 products and in Kouvola 79 products. In Kouvola there was only one error in the researched products.

SISÄLLYS

TIIVISTELMÄ

ABSTRACT

1	JOHDANTO	6
2	TUTKIMUKSEN TAVOITTEET JA TUTKIMUSMENETELMÄ	6
	2.1 Tavoitteet	6
	2.2 Tutkimusmenetelmä ja teoria	7
3	PALVELUN LAATU	8
	3.1 Palvelutuote	8
	3.2 Palvelun laadun käsite	8
	3.3 Palvelun ja palvelutuotteen laadun mittaaminen	12
	3.4 Laatumenestys	13
	3.4.1 Laatuvirheiden ennaltaehkäisykustannukset	14
	3.4.2 Laaduntarkastuskustannukset	15
	3.4.3 Laatuvirhekustannukset	15
	3.4.4 Laatumenestysten jäävuorimalli	15
4	LAATUKUILUANALYYSI	16
	4.1 Kuilu 1: Johdon näkemyksen kuilu	18
	4.2 Kuilu 2: Laatuvaatimusten kuilu	18
	4.3 Kuilu 3: Palvelun toimituksen kuilu	19
	4.4 Kuilu 4: Markkinointiviestinnän kuilu	19
	4.5 Kuilu 5: Koetun palvelun laadun kuilu	20
5	TUTKIMUS JA TULOKSET	20
	5.1 Tutkimus	21
	5.2 Tulokset	21
	5.3 Tulokset paikkakunnittain	23
	5.3.1 Kotka	24
	5.3.2 Lahti	25
	5.3.3 Kouvola	26
	5.4 Laatumenestys	27

5.5	Laatukuilut	27
5.6	Jatkotoimenpiteet ja kehittämissuhteet	28
5.7	Tutkimustulosten luotettavuuden arviointi	29
6	POHDINTA	30
	LÄHTEET	32

1 JOHDANTO

Työ on tehty toimeksiantajalle, jonka kanssa on sovittu työn salauksesta niin, ettei yritystä tai sen tuotteita tai palveluita voida tunnistaa. Työssä käytetäänkin toimeksiantajasta nimitystä Yritys Oy ja heidän palvelutuotteistaan nimityksiä tuote A, tuote B jne.

työn toimeksiantaja on suomalainen yritys, jolla on pitkä kokemus toimialastaan. Tällä hetkellä yritys toimii Suomessa ja ulkomailla ja kasvattaa ja kehittää liiketoimintaansa koko ajan. Yritys toimii usealla palvelun eri toimialalla ja käyttää paikallisia alihankkijoita apuna tuotteiden toimitusketjussa.

Tutkimusaiheena on palvelun laadun toteutuminen tarjoaja-alihankkijasuhteessa ja tutkimus toteutettiin palveluauditoinneilla, joissa tarkasteltiin palvelutuotteiden laatua. Yritys Oy:n paikalliset alihankkijat hoitavat palvelutuotteiden ylläpidon ja työssä tarkastellaan heidän hoitamiaan kohteita. Toimintajärjestelmää auditoidaan säännöllisesti ja alihankkijoilta odotetaan vastuullista ja laadukasta toimintaa.

Tutkimuksen konkreettisessa osuudessa, palveluauditoinneissa, on ollut mukana neljä syksyllä 2012 Kymenlaakson ammattikorkeakoulussa aloittanutta liiketoiminnan logistiikan opiskelijaa: Sari Kakko, Linda Ylä-Kujala, Matti Järvinen ja Tuukka Roms. Tutkimus toteutettiin helmikuussa 2013 Kotkassa, Kouvolassa ja Lahdessa.

2 TUTKIMUKSEN TAVOITTEET JA TUTKIMUSMENETELMÄ

Tässä luvussa käydään läpi työn keskeiset tavoitteet ja kerrotaan tutkimusmenetelmästä. Tutkimuksen tuloksia tarkastellaan ja analysoidaan luvussa 5.

2.1 Tavoitteet

Työn tavoite on selvittää palvelun laadun nykytilaa auditoimalla toimeksiantajan paikallisten alihankkijoiden hoitamia kohteita palvelutuotteiden kohdalta. Työ on rajattu tutkimaan vain yhtä toimeksiantajan tarjoamien palveluiden osa-alueita. Auditoinnit tehdään Etelä-Kymenlaakson alueella, Kotkassa, Kouvolassa ja Lahdessa. Työn lo-

puksi pohditaan kehittämisehdotuksia ja jatkotoimenpiteitä palvelun laadun ylläpitämiseksi.

Tällä hetkellä Suomessa eletään taantuman aikaa: ihmisiä irtisanotaan ja yrityksen ulkoistavat toimintonsa ja palveluitaan. Jotta yritys voi menestyä palvelualalla on sen tehtävä kaikkensa palveluiden kehittämiseksi ja parantamiseksi. Tämä työ on osa palvelun kehittämistä, sillä työn avulla kartoitetaan toimeksiantajalle, millä palveluiden osa-alueilla on kehittämistarvetta ja kuinka suuri kehittämis- tai parantamistarve on.

Toimeksiantajalta saadaan valmiiksi heidän laatimansa palveluauditointilomake, josta käy ilmi kaikki heidän tarvitsemansa tiedot. Lomakkeeseen tulee lähinnä numeraalisesti tarkastettujen palvelutuotteiden määrät sekä erilaisten poikkeamien määrät, kuten puutteet. Lisäksi lomakkeessa on tilaa vapaille kommentteille, esimerkiksi tarkastettavassa tilassa olevista tuotevajauksista, joihin toimeksiantaja voisi tarjota omaa palvelutuotettaan. Vapaista kommentteista saadut tiedot menevät suoraan toimeksiantajalle, eikä niitä käsitellä tässä työssä.

Työstä tulee olemaan hyötyä toimeksiantajalle, sillä kuten monelle yritykselle nykypäivänä palvelun toimivuus ja laatu ovat elinehtoja. Työn avulla toimeksiantaja pystyy kartoittamaan, miten asetetut laatuvaatimukset ovat täyttyneet ja sen pohjalta miettimään uusia ratkaisuja asiakaskohteisiinsa yhdessä alihankkijoidensa kanssa. Palvelujen laadun tutkiminen ja sen seuraaminen ja kehittäminen ovat tärkeitä myös asiakastyytyväisyyden ja asiakaspysyvyyden kannalta. Toimeksiantajayritys on saanut tunnistusta palvelutuotteilleen ja toimeksiantajalle palvelun toimivuus on tärkeä asia.

2.2 Tutkimusmenetelmä ja teoria

Työn keskeinen tutkimusmenetelmä on palvelutuotteiden auditointi konkreettisesti paikan päällä käymällä. Tuotteet tarkastetaan ja kirjataan ylös niissä ilmenevät viat, kuten puutteet sekä tuotteiden siisteys. Toimeksiantajan laatiman auditointilomakkeen avulla saadaan tiedot ymmärrettävästi ja helposti tulkittavaan muotoon.

Tiedoista koostetaan yhteenveto, josta käy ilmi, kuinka monta tuotetta tarkastettiin ja minkä verran kustakin tuoteryhmästä löytyy vikoja. Auditoinnit on tarkoitus tehdä nopeassa tahdissa, mahdollisesti yhden kuukauden aikana. Tutkimuksen tuloksia analysoidaan ja etsitään niiden avulla kehittämistoimenpiteitä.

Opinnäytetyön teoreettisen viitekehyksen alkuvaiheessa käsitellään yleisesti palvelun laatua käsitteenä. Teoriassa syvennyttään palvelun laatuun tarkemmin laadun mittaamisen ja kustannusten kautta. Lisäksi tutustutaan laatuongelmiin laatukuiluanalyysin avulla. Teoria luo pohjan tutkimuksen tulosten tarkastelulle, jossa peilataan tutkimuksen tuloksia teoriaan.

3 PALVELUN LAATU

Laatua voidaan määritellä monin eri tavoin, mutta usein sen määrittelemisen voi olla haastavaa, sillä laatu koetaan henkilökohtaisesti, jokainen tavallaan. Tässä osiossa käydään läpi palvelun laadun määritelmiä yleisesti, tutustutaan laadun mittaamiseen ja lisäksi luodaan katsaus, mistä laatukustannukset muodostuvat. Aluksi kuitenkin kerrotaan, mikä palvelutuote on, sillä tutkimuksen aiheena ovat palvelutuotteet.

3.1 Palvelutuote

Palvelut voidaan tuotteistaa eli niistä voidaan kasata palvelukokonaisuus, jolla on nimi ja selkeästi määritelty sisältö. Palvelun tuotteistaminen on helppo tapa yhdistää tuote sekä siihen liittyvä palvelu toisiinsa ja luoda selkeä kokonaisuus, jota on helppo tarjota asiakkaalle. (Pietikäinen 2008.)

Palveluille voidaan löytää usein neljä peruspiirrettä: palvelut ovat aineettomia, palvelut ovat tekoja tai tekojen sarjoja, palvelut tuotetaan ja kulutetaan samanaikaisesti sekä asiakkaan osallistuminen tuotantoprosessiin. Luottamus, turvallisuus, kokemus ja tunteet ovat asiakkaan arvostamia palveluiden kuvauksessa käytettyjä asioita. Näiden ominaisuuksien tavoittamiseksi joudutaan tekemään paljon työtä, mutta ne ovat ihmisten arvostamia. (Grönroos 1991: 50.)

3.2 Palvelun laadun käsite

Palvelun laatu on subjektiivinen käsite, sillä se perustuu henkilökohtaisiin palvelunäkemyksiin ja -kokemuksiin. Jokaisella on erilaiset odotukset palvelun laadusta ja kokemukset samasta palvelusta vaihtelevat. Tämän takia palvelun laadun määrittelemisen voi olla haastavaa. Laatu on myös tilannesidonnaista, joka tarkoittaa, että asia-

kas kokee palvelun eri tilanteissa eri tavalla esimerkiksi kiireisinä arvostamme palvelussa nopeutta enemmän kuin muita tekijöitä. Alkujaan laatu on tarkoittanut tuotteen virheettömyyttä, mutta nykyisin sillä tarkoitetaan tuotteen laadun lisäksi yrityksen toimintaprosessien ja asiakaskontaktien kehittämistä. (Kuusela 1998: 122–123; Silén 1998: 13.)

Laatua voidaan määritellä niin laadun kehittämisen, tuotteiden ja palvelun ominaisuuksien kuin valmistajan tai yhteisönkin näkökulmasta. Paul Lillrank (1998) esittää laadulle neljää erilaista näkökulmaa: suunnittelu, tuotanto, asiakas ja systeemi. Jokaiseen näkökulmaan liittyvät siitä aiheutuvat kustannukset, laadun mittaaminen sekä laadun keskeiset menetelmät, kuten virheiden löytäminen ja tunnistaminen. Asiakas- ja systeeminäkökulmissa on edellisten lisäksi mukana tavoite, jonka asettamalla laadun mittaaminen on helpompaa. (Hokkanen & Strömberg 2006: 18–20; Lillrank 1998: 28–39.)

Laadun käsitteen sisältö vaihtelee tarkasteltavan näkökulman mukaan. Tuotelähtöisestä lähtökohdasta katsottuna laatua tarkastellaan palvelun tai tuotteiden ominaisuuksista. Samalla kiinnitetään huomiota koko toimintaprosessin tehokkuuteen ja kustannusvaikutuksiin. Lehtinen ja Lehtinen (1982) jakavat palvelun laadun kolmeen osaluokkaan: fyysiseen, korporatiiviseen ja interaktiiviseen laatuun. Näistä kolmesta interaktiivinen laatu liittyy palvelutapahtumaan ja vuorovaikutukseen palveluhenkilöstön ja palvelulaitteiden kanssa. Korporatiivinen laatu puolestaan on taustatekijä, joka suodattaa arvion palvelun laadusta. Fyysinen laatu muodostuu kokemuksesta ja siihen vaikuttavat kokemukset koetusta palvelusta sekä sen arvioinnista. (Kuusela 1998: 120–121.)

Ylikosken (1999) mukaan yleisellä tasolla laatu merkitsee sitä, miten hyvin asiakkaan tarpeet ja toiveet on tyydytetty eli miten hyvin palvelu on vastannut asiakkaan odotuksia ja vaatimuksia. Laatua tulisi aina tarkastella asiakkaan näkökulmasta, sillä vain asiakas voi kertoa, onko palvelun laatu hyvä vai huono. Laadun käsitys muodostuu asiakkaalle siitä, miten palveluprosessi on sujunut ja siitä, mitä asiakas on saanut palvelun lopputuloksena. Näitä kahta tekijää kutsutaan toiminnalliseksi ja tekniseksi laaduksi. Kolmatta laadun osatekijöistä kutsutaan asiakkaan mielikuvaksi eli asiakkaan näkemäksi yrityksen imagoksi. Hyvä imago suodattaa pieniä laaturvirheitä paremmin kuin huono. (Ylikoski 1999: 118.)

Silén (1998) jakaa laadun käsitteen kahteen osa-alueeseen: tuotteen laatuun ja toiminnan laatuun. Tuotteen laatu käsitetään asiakkaan mielikuvana tuotteen laadusta ja yrityksestä tuotteen takana. Asiakkaan mielikuva on tärkeä, kun tehdään vertailua kilpailijoiden tuotteisiin. Toiminnan laadulla puolestaan käsitetään laaduntuottokykyä eli miten tehokasta ja virheettömiä prosessit ja sisäinen toiminta ovat. Tuotteen ja toiminnan laatua tulisi tarkastella yhdessä, sillä näin saadaan kokonaiskuva yrityksen laadusta. (Silén 1998: 13.)

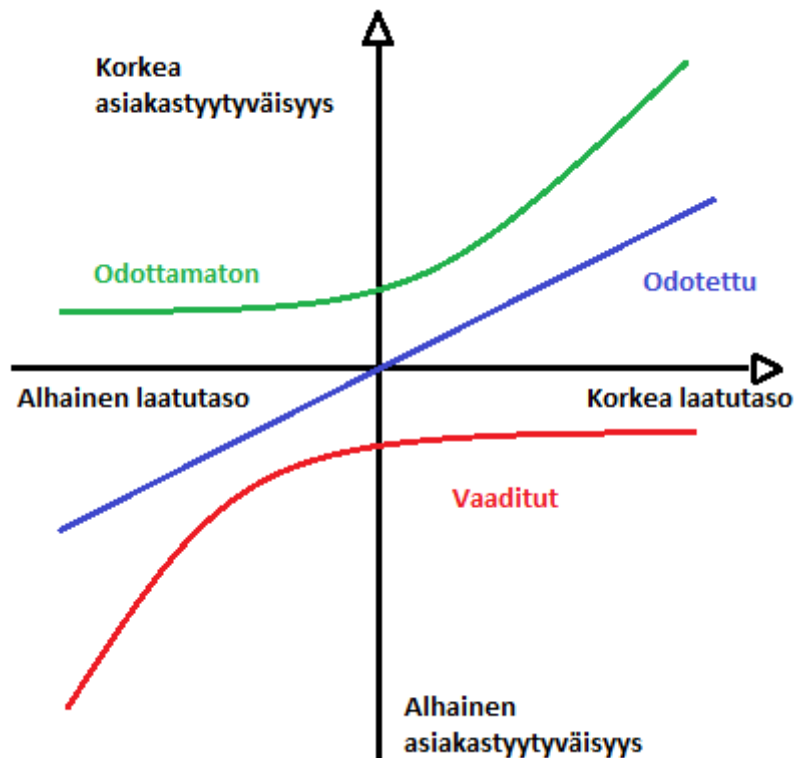
Taulukko 1. Palvelun laadun toleranssi (Kinnunen 2004)

Palvelun laadun yläraja	Yli odotusten menevä laatu
Palvelun laadun toleranssi	Hyväksytty palvelun laadun taso
Palvelun laadun alaraja	Odotuksen alittava taso

Palvelun laatuun liittyy olennaisesti myös asiakkaan kokema palvelun laadun toleranssi eli asiakkaan palvelun laadulle asettamien vaatimusten ylä- ja alarajat (taulukko 1). Ylä- ja alarajoissa on kyse asiakkaan palvelukokemuksen laatuvaatimusten ylittämisestä tai alittamisesta. Jos laatuvaatimusten taso ylitetään, asiakas on erittäin tyytyväinen saamaansa palveluun ja päinvastoin. (Kinnunen 2004: 19.)

Asiakastyytyväisyyden mittaaminen ja ylläpitäminen on yrityksen kehityksen kannalta erittäin tärkeää. Asiakastyytyväisyyden tarkasteleminen auttaa asiakkuuksien säilyttämisessä sekä asiakassuhteen kehittymisessä. Kuvassa 1 esitellään Noriaki Kanon malli, jota käytetään asiakastyytyväisyyden työkaluna esimerkiksi asiakastarpeiden tunnistamisessa. Kano-malli koostuu kolmesta tuotteen tai palvelun ominaisuudesta: odottamattomat (delighters), odotetut (performance) ja vaaditut (must be) ominaisuudet. (University of Calgary: 1–2; Hokkanen & Strömberg 2006: 87–88.)

Kuvan 1 Kano-malli on laadittu mukailien Language Solutions Inc. (2010) ja Hokkanen ja Strömbergin (2006) malleja käyttäen.

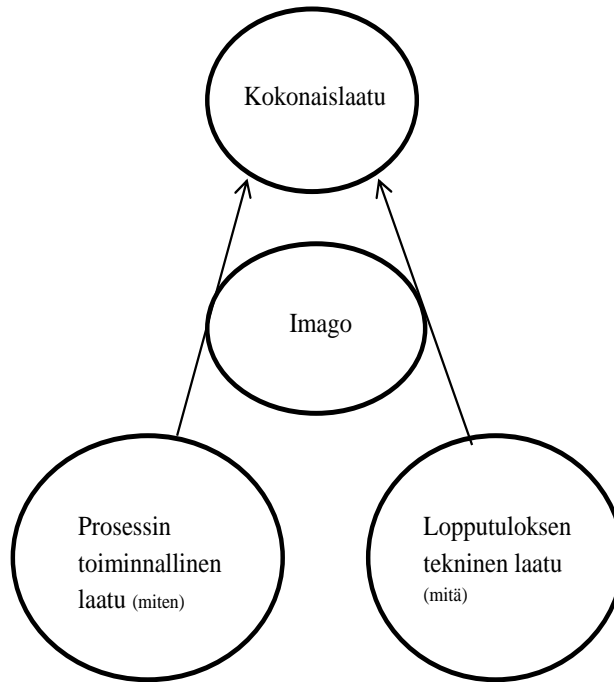


Kuva 1. Kano-malli (Language Solutions Inc. 2010)

Odottamattomat palvelun tai tuotteen ominaisuudet (delighters) ovat niitä, joita asiakas ei ole osannut odottaa kyseiseltä palvelulta tai tuotteelta. Asiakastytyvyyttä nostaa se, että asiakas kokee odottamattoman ominaisuuden erittäin hyödylliseksi. Odotetut ominaisuudet (performance) ovat ominaisuuksia, joita asiakas odottaa kuuluvan palveluun tai tuotteeseen. Odotetut ominaisuudet ovat usein hintaan sidottuja (auton ilmastointi) ja niillä on suuri vaikutus asiakastytyvyyteen. Vaaditut ominaisuudet ovat niin kutsutusti pakollisia ominaisuuksia, joiden merkitys asiakkaalle ratkaisee asiakkaan ostopäätöksen. (University of Calgary: 1–2; Hokkanen & Strömberg 2006: 87–88.)

Palvelun laatu muodostuu suoraan palvelun tuottamis- ja kulutustilanteesta. Asiakkaan kokemalla laadulla on kaksi pääulottuvuutta, toiminnallinen eli prosessiulottuvuus ja tekninen eli lopputulosulottuvuus. Asiakkaille on kuitenkin tärkeää mitä he saavat vuorovaikutuksesta eli asiakkaat tarkastelevat enemmän teknistä laatua. Todellisuudessa käytössä on siis vain yksi laadun ulottuvuus; lopputuloksen tekninen laatu, jonka asiakas saa ja joka asiakkaalle jää palvelutilanteesta. (Grönroos 2001: 98–102.)

Palvelun teknisen lopputuloksen ja palvelun toteutuksen yhteisvaikutuksen tuloksena on palvelun kokonaislaatu. Kuvasta 2 nähdään kokonaislaadun muodostuminen. Kokonaislaatu muodostuu siten, että laatukokemukset suodattuvat palvelun tarjoajan yrityskuvan eli imagon kautta. Tällöin yrityskuvan merkitys korostuu; huono yrityskuva voi heikentää kokonaislaatua ja päinvastoin, jolloin asiakas voi antaa pienet laatuvirheet anteeksi. (Kuusela 1998: 122.)



Kuva 2. Palvelun laadun kaksi ulottuvuutta (Grönroos 2001)

Laadun määritelmään on aina sisällynyt se, että virheitä ei synny, mutta tätäkin tärkeämpää kokonaislaadun kannalta on asioiden oikein tekeminen. Asiakkaat saattavat kokea ylilaaduksi sen mikä yritykselle on laadultaan täydellinen. Ylilaaduksi voidaan kutsua esimerkiksi television kaukosäätimessä olevia, asiakkaalle tarpeettomia toimintoja, jotka tekevät tuotteen käyttämisestä hankalaa. (Lecklin 1997: 23–24.)

3.3 Palvelun ja palvelutuotteen laadun mittaaminen

Palvelujen monimuotoisuuden vuoksi, palvelun tarkkaa laatua on vaikea määrittää. Toisin kuin tuotteen teknistä laatua, palvelun laatua on vaikea mitata. Palvelun laatua mitataan useimmin asiakastyytyväisyyskyselyllä tai SERVQUAL-menetelmällä. SERVQUAL-menetelmällä voidaan mitata, miten asiakkaat kokevat palvelun laadun. Menetelmä perustuu 22 kysymykseen. Menetelmän taustalla ovat Parasuramanin,

Zeithamlin ja Berryn kymmenen palvelun laadun osatekijää, josta myöhemmin on muokkautunut viiden vaikuttavan osatekijän lista: konkreettinen ympäristö, luotettavuus, reagointialttius, vakuuttavuus ja empatia. (Berry, Parasuraman & Zeithaml 1988: 12–40; Grönroos 2001: 115–118.)

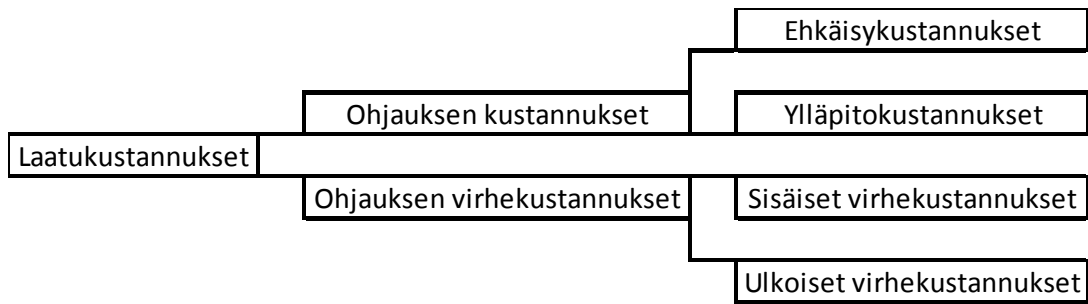
Palvelun laatua voidaan mitata myös asiakasmäärän mukaan, sillä jos palvelun laatu on huono, asiakkaat eivät asioi tai osta tuotteita enää uudestaan. Asiakaspalautteen kuuleminen onkin yksi parhaista keinoista sitouttaa asiakkaita yritykseen. Asiakkaat arvostavat yrityksen vuorovaikutusta, josta asiakas hyötyy. (Kuusela 1998: 134–137.)

Tuotteen laadun mittaaminen voidaan ryhmitellä kolmeen laatumuuttujaryhmään: suoraan mitattavissa oleviin ominaisuuksiin, epäsuorasti mitattavissa oleviin ominaisuuksiin ja aistimuksiin perustuviin ominaisuuksiin. Palvelutuotteet asettuvat pääosin keskimäiseen eli epäsuorasti mitattavissa oleviin ominaisuuksiin. Tällaisesta on esimerkkinä koneen keskimääräinen vikaväli. Epäsuorasti mitattavissa olevia ominaisuuksia voidaan tarkastella tilastoimalla tietoa tuotteesta todellisista käyttötilanteista. (Hokkanen & Strömberg 2006: 50–51.)

Laatua voidaan arvioida ja mitata myös ristiin tarkastamalla, joko sisäisesti tai ulkoisesti. Osastojen arvioidessa toisiaan on sisäistä ristiin tarkastamista (First Party Audit) ja kilpailijoiden arvioidessa toisiaan puhutaan ulkoisista ristiin tarkastuksista. Myös erilaiset riippumattomat tarkastusorganisaatiot voivat tehdä tarkastuksia, joissa viralliset auditoijat suorittavat kattavan, sertifiointiin saamiseen liittyvän tarkastuksen. (Hokkanen & Strömberg 2006: 52–54.)

3.4 Laatukustannukset

Laatukustannukset muodostuvat puuttuvasta laadusta tai laatutavoitteista poikkeamisen aiheuttamista kustannuksista. Laatukustannus tarkoittaa kuluja, jotka syntyvät, kun asioita ei tehdä ensimmäisellä kerralla oikein, vaan niitä joudutaan korjaamaan jälkikäteen. Laatukustannusten avulla voidaan selvittää, missä kohtaa ketjua laatuongelmia esiintyy ja mikä on niiden taloudellinen vaikutus. (Lillrank 1998:180.)



Kuva 3 PAFF-malli (Feigenbaum 1991).

Laatukustannukset on perinteisesti jaettu kolmeen tarkastelualueeseen: laadun ennaltaehkäisykustannuksiin (prevention), laaduntarkastuskustannuksiin (appraisal) ja laatuvirhekustannuksiin (internal failure). Laatukustannuksia jaoteltaessa on käytössä myös ns. PAFF-malli (kuva 3), joka koostuu edellä mainituista kolmesta kustannuslajista; laadun ennaltaehkäisykustannukset, laaduntarkastuskustannukset ja laatuvirhekustannukset sekä laatuongelmien hyvittämisestä asiakkaille aiheutuvista kustannuksista (external failure) (Silén 1998: 63–64; Lillrank 1998: 180–181; Feigenbaum 1991: 110).

3.4.1 Laatuvirheiden ennaltaehkäisykustannukset

Laatuvirheiden ennaltaehkäisevän toiminnan kustannukset ovat ne toiminnan kustannukset, joiden tehtävänä on ehkäistä toivotulta tasolta liian alhaiselle laatu tasolle puutoaminen. Laatuvirheiden ennaltaehkäisykustannukset aiheutuvat mm. huonosta tiedonkulusta, tehottomasta liikkeenjohdosta ja henkilöstön epätarkoituksenmukaisesta koulutuksesta. Laatuvirheiden korjaamiseen, niiden selvittämiseen, puutteellisten tietojen tarkastamiseen ja huonosti tehtyjen töiden paikkaamiseen kuluu lähes kolmasosa työntekijöiden työajasta. (Veräjänkorva 1986: 102; Silén 1998: 63.)

Laatuvirheiden ennaltaehkäisevä toiminta on osattava suunnata oikeisiin asioihin ja ne vaikuttavat usein hitaasti laatukustannuksiin. Jos virheiden vähentämisessä halutaan nopeita tuloksia, kokonaiskustannukset sekä ennaltaehkäisevän toiminnan kustannukset kasvavat. Pitkällä aikavälillä tehtynä saadaan vähennettyä sekä virheitä, että niistä muodostuvia kustannuksia. Esimerkiksi henkilökunnan tarpeellinen koulutus on osa virheiden ennaltaehkäisevää toimintaa. (Hokkanen & Strömberg 2006: 67.)

3.4.2 Laaduntarkastuskustannukset

Laaduntarkastuskustannukset muodostuvat laadun väli- ja lopputarkastuksista sekä muista yrityksessä tarkastettavista asioista. Laadun tarkastamisen kustannukset voivat muodostua useista erilaisista tekijöistä, kuten alihankkijoiden auditoinnista tai niiden epätarkoituksenmukaisuudesta, välitarkastukset tuotantolinjoilla ja laatujärjestelmien toiminnan varmistaminen. Kaikille näille yhteistä on se, että näitä asioita tarkastetaan, jotta kaikki asiat ovat kunnossa, eikä laadusta löydy huomautettavaa. (Silén 1998: 64.)

3.4.3 Laatuvirhekustannukset

Laatuvirhekustannukset muodostuvat kun asioita tehdään väärin. Laatukulttuuriltaan heikon yrityksen laatuvirhekustannukset ovat noin 65 prosenttia kokonaislatukustannuksista. Laatuvirhekustannukset voidaan jakaa kahteen ryhmään, organisaation ulkoihin ja sisäisiin laatuvirhekustannuksiin. (Silén 1998: 64–65.)

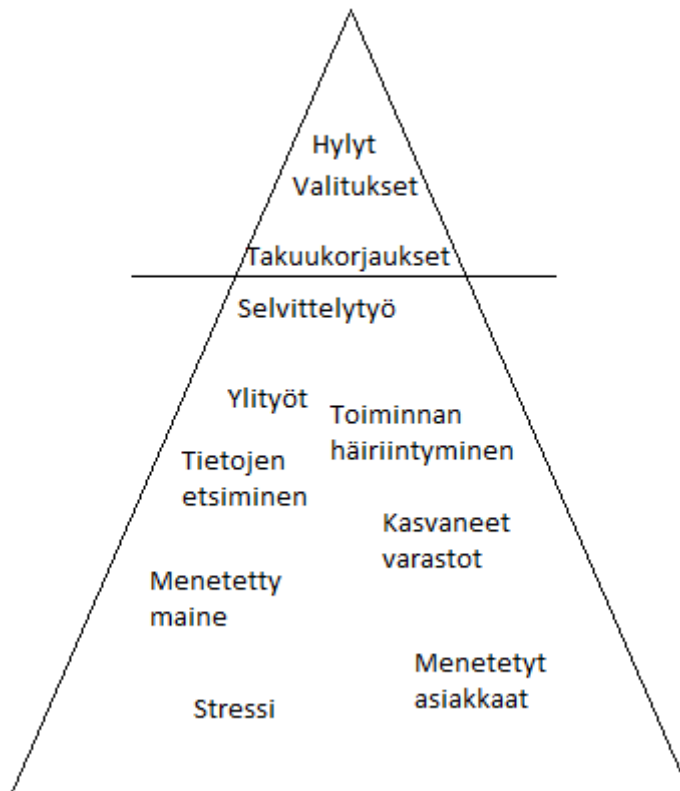
Virheet, jotka havaitaan vasta, kun tuote on toimitettu asiakkaalle, kutsutaan organisaation ulkoisiksi laatuvirheiksi. Näiden virheiden määrää on vaikea arvioida, sillä kustannus muodostuu siitä, ettei virheelliseen tuotteeseen tyytymätön asiakas enää osta samaa tuotetta. Ulkoiset virheet ovat yritykselle riski ja tulevat yritykselle kalliiksi. Muun muassa vahingonkorvaukset, takuukustannukset, alennukset tuotevirheistä, reklamaatioiden käsittelykustannukset ja palautettujen tuotteiden kustannukset kuuluvat ulkoihin laatuvirhekustannuksiin. (Silén 1998: 64–65; Lecklin 2006: 156.)

Organisaation sisäisiä laatuvirhekustannuksia voidaan tarkastella reklamaatioiden ja palautusten määrästä. Sisäisiä laatuvirhekustannuksia aiheutuu esimerkiksi takuukorjauksista, asiakkaiden palauttamien tuotteiden korjaamisesta, sopimusten muuttamisesta ja maineen menetyksestä, jonka laatuvirheet aiheuttavat. (Silén 1998: 64–65; Lecklin 2006: 157.)

3.4.4 Laatukustannusten jäävuorimalli

Laatuvirheissä kustannustekijöitä on paljon, joista kaikki ole näkyvissä ulkopuolelle. Jäävuoriteorian mukaan noin yksi kolmasosa laatukustannuksista (hylyt, valitukset, takuukorjaukset) on näkyvissä ja loput piilossa. Hyvä panostus ennaltaehkäisevään

toimintaan on pitkällä aikavälillä kannattavaa, sillä virhekustannuksia saadaan vähennettyä ennaltaehkäisemällä virhetekijöitä. (Hokkanen & Strömberg 2006: 67–68.)



Kuva 4. Laatukustannusten jäävuorimalli (Hokkanen & Strömberg 2006.)

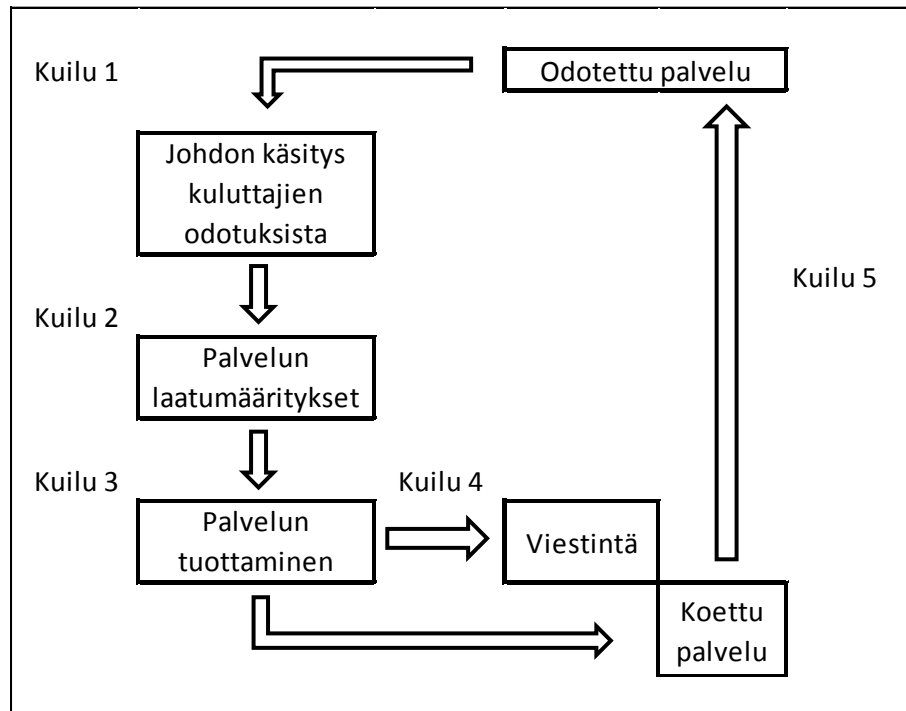
Laatukustannusten jäävuorimalli (kuva 4) havainnollistaa sitä, että näkyvissä olevia laatukustannuksia on vähän verrattuna piilossa oleviin kustannuksiin. Tunnistamalla näkyvät laatukustannukset, on mahdollista vähentää syntyvien laatukustannusten määrää. (Hokkanen & Strömberg 2006: 67–68.)

4 LAATUKUILUANALYYSI

Laadun kuiluanalyysimalli on Zeithamlin, Parasuramanin ja Berryn kehittämä laatuongelmien lähteiden analysointiin ja laadun parantamiskeinojen valaisemiseen käytettävä malli. Kuiluanalyysimallin avulla yrityksen johto pystyy tarkastelemaan havaittujen laatuongelmien syitä ja löytää ratkaisuja laatuuilujen umpeen kuromiseksi. Laatuuilut ovat seurausta epäjohtonmukaisesta laadunjohtamisprosessista ja näitä kuiluja pystyttäisi välttämään tai vähentämään jo palvelun laadun suunnitteluvaiheessa. (Zeithaml, Berry & Parasuraman 1988: 35–36; Grönroos 2001: 145–146, 152.)

Kun asiakas kokee laadun odotuksiaan vastaavaksi, on saavutettu hyvä laatu. Laatu on huonoa silloin, kun asiakkaan odotukset jäävät täyttymättä ja tällöin syntyy laatukuilu. Kuiluja voi syntyä monessa eri vaiheessa. (Kuusela 1998: 123–124.)

Alla olevasta kuvasta 5 nähdään laatukuilujen syntymäkohdat eli ongelmakohdat laadun tuottamisessa. Kuva on laadittu mukaillen Parasuramanin, Zeithamlin ja Berryn (1988) laatukuiluanalyysia.



Kuva 5. Laatukuilut (Zeithaml, Berry & Parasuraman 1988.)

Skålén ja Fougèren (2007) mukaan kuilumalli on tärkein, kun tarkastellaan odotetun palvelun laatua. Kritiikkinä Skålén ja Fougère näkevät sen, että kuilumallin avulla päästään pikemminkin keskitasoiseen laatuun kuin erinomaiseen laatuun. Kuilumallin avulla ei voida selvittää, kuinka erinomainen laatu saadaan pysyväksi, eikä sitä, kuinka tyydyttävästä, keskitasoisesta laadusta nousee erinomaiseen laatuun. Kuilumallin avulla voidaan siis selvittää, miten heikosta laadusta nousee tyydyttävään laatuun, mutta puutteena kuilumallissa on se, että tyydyttävän ja erinomaisen laadun väliltä ei löydy mallin avulla mitattavaa kuilua. (Skålén & Fougère 2007: 110.)

4.1 Kuilu 1: Johdon näkemyksen kuilu

Johdon näkemyksen kuilu syntyy johdon puutteellisesta asiakasodotusten tietämyksestä tai kun asiakaspalautteita ei hyväksikäytetä toiminnan kehittämisessä. Kuilu aiheutuu johdon tiedon ja informaationkulun puutteesta tai vääränlaisesta tiedon tulkitsemisesta. (Zeithaml, Berry & Parasuraman 1988: 37–45; Zeithaml & Bitner 1996: 170; Kuusela 1998: 125.)

Johdon näkemyksen kuilun voi aiheuttaa riittämätön tai epätarkka markkinointitutkimus, virheelliset tulkinnat tutkimustuloksista tai niiden riittämätön hyödyntäminen, asiakaskontaktin puuttuminen johdon ja asiakkaan välillä, asiakkaita koskevan viestinnän katkeaminen organisaatiokerrokseen ja keskittyminen uusiin asiakkaisiin vanhojen asiakassuhteiden kustannuksella. (Ylikoski 1999: 144.)

Tämän kuilun voi kuroa umpeen monella tavalla. Tutkimustoiminnan parantaminen on yksi useimmin hyödyllisistä toiminnoista tämän kuilun kuromisessa. Johdon tulisi saada riittävä ja tarpeeksi tarkka tieto markkinatutkimuksista ja asiakaskontakteista, jotta asiakkaiden tarpeet ja toiveet tiedostetaan paremmin. (Kuusela 2000: 125; Grönroos 2001: 146–147.)

4.2 Kuilu 2: Laatuvaatimusten kuilu

Laatuvaatimusten kuilussa laatuvaatimukset eivät ole yhdenmukaiset johdon laatuodotusten kanssa. Laatuvaatimusten kuilu syntyy laadun puutteellisesta määrittelystä tai kun ei valita oikeita palvelustandardeja ja tapoja palvelun suunnitteluun. Syitä tämän kuilun syntymiselle ovat suunnitteluvirheet laatutavoitteissa, suunnittelun huono johtaminen, organisaation tavoiteasettelun epäselkeys ja johdon tuen puute tavoiteasettelussa. (Zeithaml, Berry & Parasuraman 1988: 37–45; Kuusela 1998: 125–126; Zeithaml & Bitner 1996: 40–42.)

Laatuvaatimusten kuiluun vaikuttaa ensimmäisen, johdon näkemyksen kuilun suuruus. Johdon asenne ja aktiivisuus palvelun laatuun on vaikuttavin tekijä tämän kuilun syntymiselle. Asiakkaiden kokemaa laatua pidetään menestystekijänä palvelukilpailussa, jolloin yritysten ja etenkin johdon sitoutuminen laatuun on tärkeää. Ei riitä, että pelkästään johto on sitoutunut laatuun, vaan johdon tulisi ottaa tavoitteiden asettelussa huomioon myös työntekijöiden, asiakaspalvelijoiden, sitoutuminen huomioon. Tavoit-

teista ja laatuvaatimuksista tulisi ihannetapauksessa sopia yhdessä asiakaskontakteja hoitavien henkilöiden kanssa. (Grönroos 2001: 147–148; Kuusela 2000: 125–126.)

4.3 Kuilu 3: Palvelun toimituksen kuilu

Palvelun toimituksen kuilu syntyy kun käytännön työssä, tuotanto- ja toimitusprosesseissa, ei noudateta laatuvaatimuksia tai työtä ei tehdä laatustandardien mukaisesti. Syitä tämän laatukilun muodostumiseen on useita esimerkiksi liian monimutkaiset vaatimukset, asiakkaiden roolin vähäinen ymmärtäminen ja työntekijöiden sitoutumattomuus palvelun laadun vaatiessa käyttämismallin muutosta. Usein nämä syyt johtuvat heikosta johtamisesta, mutta eivät ole niin yksiselitteisiä. Lisäksi ongelmia voi syntyä, kun asiakas ei tiedä omaa rooliaan palvelun käyttäjänä. Asiakkaiden keskinäinen vuorovaikutus, mielipiteiden vaihto ja heidän odotuksensa palvelusta voivat johtaa laatuongelmiin sekä kolhuihin imagossa. (Zeithaml, Berry & Parasuraman 1988: 37–45; Zeithaml & Bitner 1996: 43; Kuusela 1998: 126–127; Grönroos 2001: 148.)

Johtoon liittyviä ongelmia voi olla useita, kuten johdon käyttämien menetelmien rohkaisemattomuus ja työnjohdon valvontamenetelmät, jotka tukevat vääränlaista asiakaspalvelutoimintaa. Tämä johtaa siihen, että työntekijöitä palkitaan vääränlaisesta toiminnasta, sillä valvontajärjestelmästä päätetään irrallaan laatuvaatimusten suunnittelusta. Ongelmat voidaan korjata muuttamalla työnjohdon tapaa alaistensa kohteluun. Hyvästä työstä palkitaan ja ennen epäolennaisista palkintokriteereistä päätetään yhdessä laatuvaatimusten suunnittelun kanssa. (Zeithaml & Bitner 1996: 313; Grönroos 2001: 148–149.)

Palvelun toimituksen laatukilua voidaan kaventaa tai se voidaan välttää kokonaan selkeällä vastuunjaolla, henkilökunnan valinnalla, toimivilla ja kehittyneillä valvontaja palkintojärjestelmillä, ryhmätyöllä ja vuorovaikutustaitojen kehittämisellä. (Kuusela 1998: 126.)

4.4 Kuilu 4: Markkinointiviestinnän kuilu

Markkinointiviestinnän kuilu syntyy, kun asiakkaan odotuksiin ei pystytä vastaamaan tai asiakkaalle luvataan liikaa mainonnassa ja myyntityössä. Myös viestinnän riittämättömyys organisaatioiden eri toimintojen välillä aiheuttaa sen, ettei palvelu vastaa lupauksia. (Zeithaml, Berry & Parasuraman 1988: 37–45; Ylikoski 1999: 144–145.)

Katteettomat lupaukset, joilla asiakkaille luodaan ylisuuria odotuksia, ovat markkinointiviestinnän ja asiakaspalvelutilanteen suurimpia epätydyttävän laadun tekijöistä. Lupausten lunastaminen on palveluyrityksissä laatuun liittyvä vaikutuskeino, jonka tavoitteena on luoda mahdollisimman realistinen kuva odotettavissa olevasta palvelusta. (Kuusela 1998: 127–128.)

Viestintä luo yrityksen johdon ja henkilöstön välille tietokanavan ja jos tieto ei kulje siinä riittävästi, asiakaspalvelusta annettu palaute välittyy huonosti yrityksen johdolle. Johto ei saa tarpeeksi tietoa kehittääkseen palvelujaan ja tämä taas vaikuttaa negatiivisesti yrityskuvaan. Hyvä ja vakaa yrityskuva on asiakkaan silmissä tae hyvästä laadusta, joten siihen kannattaa panostaa. (Kuusela 1998: 128.)

Markkinointiviestinnän kuilua voidaan kaventaa lupausten realistisuudella, johon parannuskeinona on markkinointiviestinnän suunnittelun tehostaminen ja mahdollisesti johdon tarkempi valvonta. (Grönroos 2001: 151.)

4.5 Kuilu 5: Koetun palvelun laadun kuilu

Kuilu 5 muodostuu asiakkaan kokemuksesta. Asiakkaan kokema laatu ei vastaa odotuksia, jolloin kokemuksen ja odotusten välille syntyy kuilu. Kuilun seuraukset ovat usein huono laatu, laatuongelmat ja liiketoiminnan menettäminen. Huonolla laadulla on myös kielteinen vaikutus yrityksen imagoon. Tämä kuilu voi olla myös positiivinen, jolloin asiakkaan kokema laatu on korkeampi kuin hänen odotuksensa. Tällöin kuilu voi johtaa hyvään tai liian hyvään laatuun. (Zeithaml, Berry & Parasuraman 1988: 36; Grönroos 2001: 105–107, 151–152.)

5 TUTKIMUS JA TULOKSET

Tässä luvussa käsitellään tutkimuksen vaiheita ja sen etenemistä. Työn tuloksista kerrotaan yleisesti ja tarkastellaan niitä laatukustannusten ja laatukuilujen avulla. Lisäksi syvennytään tarkastelemaan jatkotoimenpide- ja kehitysehdotuksia.

5.1 Tutkimus

Tutkimus toteutettiin toimeksiantajan laatiman palveluauditointilomakkeen avulla. Auditoinnissa käytetyssä lomakkeessa oli valmiina toimeksiantajan haluamat tarkasteltavat asiat. Tarkastuksissa etsittiin muun muassa seuraavanlaisia häiriöitä tai puutteita tuotteista: tuotteen sisältö on loppunut, tuotteessa on käyttöhäiriö, tuote on liikainen ja tuote on rikki tai poissa paikaltaan. Lisäksi tutkittiin tuotekohtaisesti muutamaa muuta ongelma-kohtaa.

Tutkimus toteutettiin konkreettisesti paikan päällä tehtävällä auditoinnilla, ilman asiakkaiden haastattelua. Tarkastelun kohteena olivat ainoastaan palvelutuotteet. Puutteet ja häiriöt kirjattiin lomakkeisiin ja niistä koostettiin yhteenveto.

Tutkimuksessa tarkasteltiin tuotteiden ja tuoteryhmien palveluissa havaittuja ongelma-kohtia. Työn tuloksista, luvusta 5.2, löytyvästä taulukosta 2 selviää tarkastettujen laitteiden määrä ja vikojen yhteenlaskettu summa. Taulukon jälkeen palvelutuotteista tarkastelluista ja löydettyistä vioista kerrotaan lisää. Lisäksi tarkastellaan tuloksia tutkimuspaikkakuntakohtaisesti.

Tutkimuksesta saatuja tuloksia tarkastellaan laatukuiluanalyysin avulla ja etsitään syitä ja seurauksia laatukuiluille. Lopuksi annetaan kehitys- ja jatkotoimenpide-ehdotuksia toimeksiantajayritykselle ja pohditaan tulosten luotettavuutta.

5.2 Tulokset

Taulukosta 2 nähdään tarkastettujen tuotteiden määrä ja puutteiden määrät vikatyypeittäin sekä yhteenlasketut määrät. Taulukossa 2 ja kuvassa 3 on mukana kaikkien tarkastuskohteiden tulokset.

Taulukko 2 Tutkimuksen tulokset

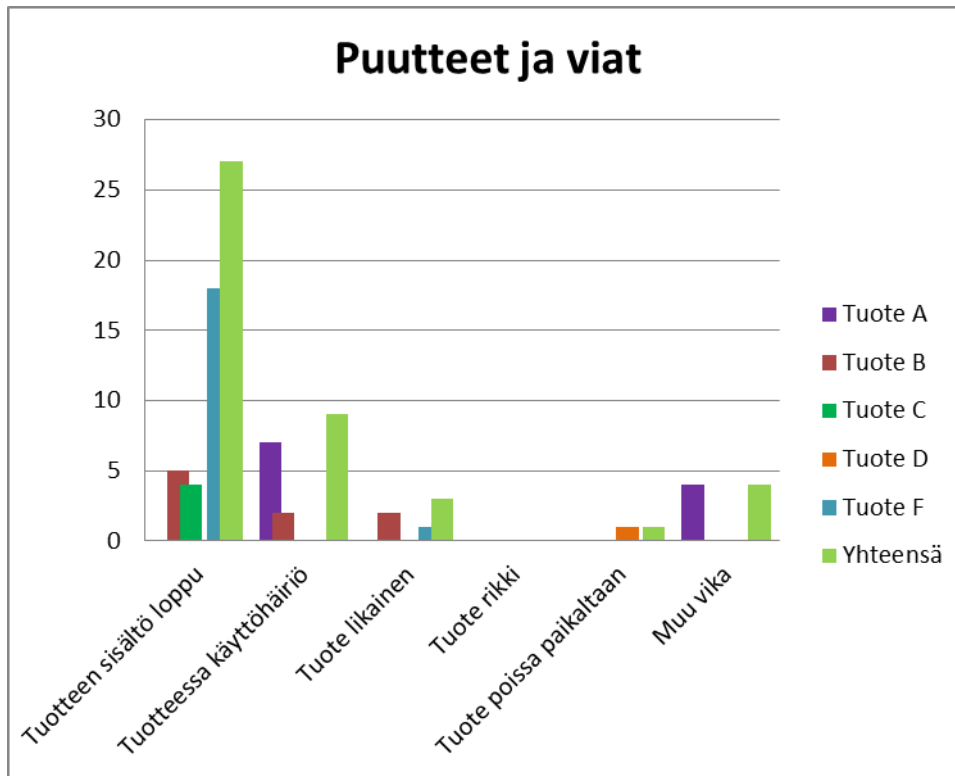
Vikatyytit	A	B	C	D	E	F	G	Yht.
Tuotteen sisältö loppu		5	4			18		27
Tuotteessa käyttöhäiriö	7	2						9
Tuote likainen		2				1		3
Tuote rikki								
Tuote poissa paikaltaan				1				1
Muu vika	4							4
Vikoja yhteensä	11	9	4	1	0	19	0	44
Vikoja yhteensä %	3,75	8,82	3,15	4,76	0	46,34	0	7,35
Tarkastettuja tuotteita yht.	293	102	127	21	7	41	8	599

Tuote A on toimeksiantajan yleisin palvelutuote tarkastetuissa kohteissa (293 kappaletta) ja määräänsä nähden myös yksi virheettömmistä. Tuotteen A muu vika (4 kappaletta) oli esteettinen seikka, joka yleensä korjaantuu itsestään, kun seuraava asiakas käyttää tuotetta. Tuotteen A yleisin vika oli tuotteen käyttöhäiriö, jonka vuoksi asiakkaan on vaikea käyttää tuotetta.

Tuotteet B ja C ovat seuraavaksi yleisimmät tuotteet ja tuloksista voidaan nähdä, että tuotteessa B on vikoja yli kaksinkertaisesti verrattuna tuotteeseen C. Tuotteiden B ja C yleisin vika on tuotteen sisällön loppuminen, joka oli koko tutkimuksen yleisin vika.

Keskimääräisesti vikoja oli siis 7,35 % tarkastetuista tuotteista. Tämä määrä heittelehti paljonkin tuotekohtaisesti, sillä kahdessa tarkastellussa tuoteryhmässä, E ja G, ei ollut lainkaan vikoja, mutta korkeimman vikaprosentin tuotteella, tuote F, vikaprosentti oli huomattava 46,34 %. Vähiten vikoja oli tuotteella C, jos kokonaan viattomat tuotteet E ja G jätetään pois laskusta. Tuotteita C tarkastettiin yhteensä 127 kappaletta, joista vikoja oli vain neljässä tuotteessa. Kaikki neljä havaittua vikaa on tuotteen sisällön loppuminen.

Yleisin vika tutkituilla palvelutuotteilla oli tuotteen sisällön loppuminen (27 kappaletta), joka estää palvelutuotteen käyttämisen. Myös tuotteen käyttöhäiriöt vaikeuttavat tuotteen käyttämistä. Muut viat ja puutteet ovat sellaisia, että palvelutuotteita voidaan käyttää viasta huolimatta. Näihin vikoihin tulisi puuttua heti kun ne havaitaan, ettei niistä aiheudu tuotteen käyttämisen estymistä.



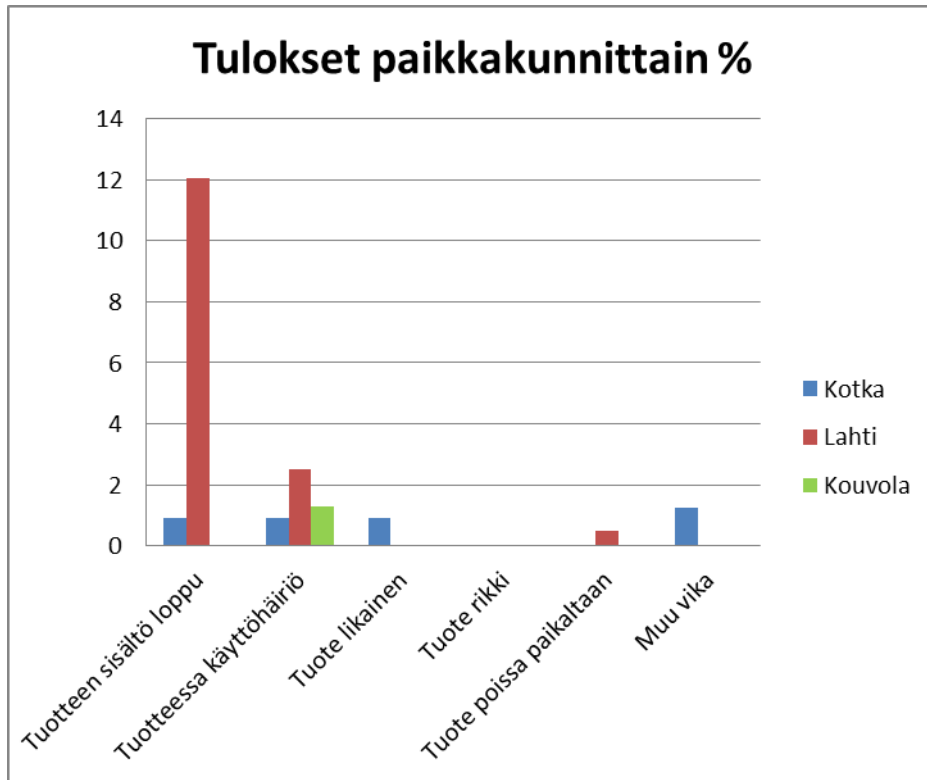
Kuva 6. Palvelutuotteiden puutteet ja viat kappalemääräisesti

Kuvaan 6 ei merkitty tuotteita E ja G, sillä näistä tuotteista ei löydetty tarkastuksissa poikkeamia. Tarkastetuista tuotteista yksikään ei ole rikkinäinen, joten ainoat tuotteen käytön estävät viat ovat tuotteen sisällön loppuminen ja tuotteen käyttöhäiriöt.

Suurin osa vioista on sellaisia, mihin Yritys Oy voi vaikuttaa palvelukierrolla, mutta osassa tapauksista viat vaativat tuotteen vaihtamisen tai kunnostamisen (tuote rikki, tuotteessa käyttöhäiriö). Tuotteen sisällön loppumisen ja epäsiisteyden aiheuttavat käyttäjät.

5.3 Tulokset paikkakunnittain

Tässä osassa tarkastellaan tuloksia paikkakunnittain ja selvitetään, millä tarkastuspaikkakunnalla on ollut eniten vikoja tai puutteita palvelussa. Näiden tietojen pohjalta toimeksiantaja pystyy miettimään toimenpiteitä paikkakunnittain ja alihankkijakohtaisesti.



Kuva 7. Tulokset paikkakunnittain prosentteina

Kuvasta 7 nähdään vikaprosentit paikkakunnittain. Lahti on ehdottomasti tutkittujen palvelutuotteiden kannalta eniten vikoja sisältävä paikkakunta. Tutkituista kohdepaikkakunnista Kouvolaissa ovat alihankkijat hoitaneet työnsä parhaiten. Yhteensä tutkimuksessa tarkastetuista tuotteista (599 kappaletta) vikaa on 7,35 %:ssa tuotteista. Vikaprosenttia nostaa Lahdessa tutkittujen tuotteiden, joiden sisältö on loppunut, korkea määrä. Seuraavaksi esitellään tilastot paikkakunnittain.

5.3.1 Kotka

Taulukossa 3 ovat Kotkan alueen tutkimustulokset. Kotkan alueella tarkastettiin tutkimuksen paikkakunnista eniten tuotteita. Tarkastettuja tuotteita on yhteensä 321 kappaletta. Kotka on ainoa paikkakunta, jossa tuotetta G on tutkittu, muiden paikkakuntien tutkimuspaikoissa ei ole käytössä tuotetta G.

Taulukko 3. Tutkimustulokset Kotkasta

Vikatyytit	A	B	C	D	E	F	G	Yht.
Tuotteen sisältö loppu			3					3
Tuotteessa käyttöhäiriö	2	1						3
Tuote likainen		2				1		3
Tuote rikki								
Tuote poissa paikaltaan								
Muu vika	4							4
Vikoja yhteensä	6	3	3			1		13
Vikoja yhteensä %	2,95	8,33	5			16,7		4,04
Tarkastettuja tuotteita yht.	203	36	60	2	6	6	8	321

Kotkassa on tutkimuksen yhteistuloksiin verrattuna vikoja tutkittujen tuotteiden määrään nähden prosentuaalisesti puolet vähemmän. Kaikilla paikkakunnilla yhteensä vikoja on 7,35 %:ssa tutkituista tuotteista ja Kotkassa 4,04 %:ssa. Kotkassa tutkittiin eniten tuotteita ja samoin kuin koko tutkimuksessa tuote A on yleisin tutkittu tuote. Koko tutkimuksessa tuotteen A vikaprosentti on 3,75 ja Kotkassa tuotteen A vikaprosentti oli 2,95 prosenttia. Tuotteen A vikaprosenttia nostaa Lahden alueen korkea vikaprosentti 10,86.

5.3.2 Lahti

Seuraavasta taulukosta (taulukko 4) näkyvät tutkimustulokset Lahden alueelta. Lahden alueella tarkastettiin yhteensä 199 tuotetta ja vikaprosentti yhteensä on 15,07. Vikaprosentti on korkein tutkituista paikkakunnista.

Taulukko 4. Tutkimustulokset Lahdesta

Vikatyytit	A	B	C	D	E	F	G	Yht.
Tuotteen sisältö loppu		5	1			18		24
Tuotteessa käyttöhäiriö	5							5
Tuote likainen								
Tuote rikki								
Tuote poissa paikaltaan				1				1
Muu vika								
Vikoja yhteensä	5	5	1	1		18		30
Vikoja yhteensä %	10,86	8,92	1,96	10		50		15,07
Tarkastettuja tuotteita yht.	46	56	51	10	1	35		199

Lahdessa vikaprosentti on korkea verrattuna muihin tutkimuspaikkakuntiin sekä koko tutkimukseen. Lahden kohteissa tuotetta F tutkittiin muita paikkakuntia huomattavasti enemmän ja tuotteella F on koko tutkimuksen korkein vikaprosentti. Yksittäisistä tuotteista myös tuotteen A kohdalla Lahdessa vikaprosentti on korkea verrattuna muihin tutkimuspaikkakuntiin. Lahdessa tuotteella C on puolestaan pienempi vikaprosentti, 1,96, kuin samalla tuotteella Kotkassa, 5,00.

5.3.3 Kouvola

Kouvolassa tutkittuja tuotteita on vähemmän kuin muilla tutkimuspaikkakunnilla, mutta Kouvolassa on myös pienin vikaprosentti. Tutkittuja tuotteita on yhteensä 79 kappaletta. Tuotteita E, F ja G ei ollut Kouvolan tutkimuskohteissa.

Taulukko 5. Tutkimustulokset Kouvolasta

Vikatyytit	A	B	C	D	E	F	G	Yht.
Tuotteen sisältö loppu								
Tuotteessa käyttöhäiriö		1						1
Tuote likainen								
Tuote rikki								
Tuote poissa paikaltaan								
Muu vika								
Vikoja yhteensä		1						1
Vikoja yhteensä %		10						1,26
Tarkastettuja tuotteita yht.	44	10	16	9				79

Kouvolassa kokonaisvikaprosentti on pienin paikkakuntaakohtaisesti ja tuotteita tutkittiin määrällisesti vähiten (taulukko 5). Kouvolassa vikoja oli yhteensä huomattavasti vähemmän kuin Lahdessa tai Kotkassa. Tuotteen B vikaprosentti on kaikilla tutki-

muspaikkakunnilla melko korkea (8,33 -10 %) ja se oli kolmanneksi yleisin tutkituista tuotteista.

5.4 Laatukustannukset

Laatuvirheet aiheuttavat yritykselle kustannuksia, joten laatuun kannattaa panostaa. Laatuvirheitä tässä tutkimuksessa ovat poikkeamat ja viat, joita tuotteista löytyi. Asiakkaat ilmoittavat viallisesta tuotteesta, jonka joko asiakasyritys tai asiakasyrityksen asiakkaat ovat huomanneet. Viat voidaan korjata tai tuotteet vaihtaa uusiin toimiviin tuotteisiin, mutta näistä toimenpiteistä aiheutuu aina kustannuksia.

Lisäksi laatukustannuksia aiheuttaa palvelukierron huono ajoitus. Vaikka tuotteet olisivat täysin kunnossa, palvelun väärä ajoitus aiheuttaa kustannuksia niin Yritys Oy:lle, alihankkijoille kuin asiakasyrityksillekin. Liian pitkä palvelukierto aiheuttaa tuotteen sisällön loppumisen ja lyhyt kierto puolestaan aiheuttaa turhia käyntejä asiakaskoh-teissa. Palvelukierto tulisi sovittaa asiakkaan tarpeen mukaan ja ottaa kierrossa huomioon sesonkien vaihtelut, sillä asiakkaan tarve palvelutuotteille ja näin ollen myös palvelukierrolle voi vaihdella esimerkiksi vuodenajan mukaan.

Pitkällä aikavälillä laatuvirheet vaikuttavat myös asiakassuhteeseen, sillä asiakkaiden tyytyväisyys palveluun heijastuu asiakaspysyvyyteen. Jos asiakkaat pidetään tyytyväisinä, ja he kokevat tulleet kuulluksi, he eivät näe syytä vaihtaa palveluntarjoajaa. Kun palvelun tuottajana on alihankkija, on erittäin tärkeää varmistaa laatu ja saada myös tietoa asiakkailta itseltään, sillä suoraa kosketusta asiakasrajapintaan ei ole. Asiakastyytyväisyyteen paneudutaan tutkimuksen jatkotoimenpiteissä ja kehitysehdo-tuksissa luvussa 5.6.

5.5 Laatukuilut

Tutkimustuloksia tarkasteltaessa havaittiin yhteneväisyyttä laatukuilun kolme, palvelun toimituksen kuilu sekä laatukuilun kaksi, laatuvaatimusten kuilu, kanssa. Palvelun toimituksen kuilussa ongelmana on käytännön työn tekijöiden välinpitämättömyys laatuvaatimuksia kohtaan. Laatuvaatimusten kuilussa merkityksellistä on johdon asenne ja aktiivisuus asiakkaiden kokemuksia kohtaan. Tietysti tuloksiin vaikuttaa myös tuotteiden käyttäjien aktiivisuus, eivät palvelun tarjoaja, palveluntuottajat tai asiakasyritykset. Tutkitut tuotteet ovat sellaisia, että sisällön kuuluu kulua, mutta tuot-

teen sisällön ympärillä ei. Palveluntuottajat, Yritys Oy:n alihankkijat, ovat osassa tuotteista vastuussa siitä, että tuotteet ovat toimintakunnossa ja ettei tuotteen sisältö pääse loppumaan.

Laatuvaatimusten tai laatumääritysten kuilussa (kuilu 2) ymmärretyt palvelun laatumääritykset eivät ole yhdenmukaiset johdon näkemyksen kanssa. Tarkastuskaupungeista Lahdessa oli korkein vikaprosentti, mikä saattaa johtua siitä, että laatua ei ole osattu määritellä tarpeeksi tarkasti kaikille toimijaosapuolille. Myös palveluiden suunnitteluvaiheessa oikeat tavat ovat saattaneet jäädä liian vähälle huomiolle. Laatuvaatimukset on määriteltävä selkeästi ja ne on tuotava kaikkien osapuolten tietoon laatuvaatimusten kuilun välttämiseksi.

Palvelun toimituksen kuilun syynä voi olla tässä tapauksessa Yritys Oy:n monimutkaiset vaatimukset tai alihankkijoiden vähäinen asiakkaan roolin ymmärtäminen. Yritys Oy:n asiakkaita ovat toiset yritykset, joten loppukäyttäjänä ovat Yritys Oy:n asiakkaiden asiakkaat. Alihankkijat eivät välttämättä ymmärrä, mikä merkitys heidän toiminnallaan on etenkin Yritys Oy:n asiakasyrityksiin. Asiakasyritykset ovat niitä, jotka ottavat asiakaspalautteen, positiivisen ja negatiivisen, vastaan loppukäyttäjältä, eikä etenkin negatiivinen asiakaspalaute luo hyvää kuvaa Yritys Oy:lle.

Vaikka Yritys Oy ei itse hoidakaan palvelun tuottamista, on se vastuussa palvelun laadusta asiakasyrityksille. Jos alihankkijat eivät hoida töitään, kuten on sovittu, asiakasyritykset ottavat yhteyttä palveluntarjoajaan eli Yritys Oy:hyn. Myös Yritys Oy:n asiakasyritykset voivat menettää asiakkaitaan huonon tai puutteellisen laadun vuoksi, sillä heidän asiakkaansa ovat Yritys Oy:n palvelutuotteiden loppukäyttäjät. Alihankkijat ovat siis suuressa roolissa palvelun laadun tuottamisessa.

Palvelun toimituksen laatukuilua voidaan tässä tapauksessa kaventaa selventämällä alihankkijoiden tehtäviä niin, että työ tulee tehtyä laadun siitä kärsimättä. Luvussa 5.5. kerrotaan kehitysehdotuksia alihankkijoiden tehtävien selkeyttämiseksi sekä laatuvaatimusten kuilun estämiseksi.

5.6 Jatkokotoimenpiteet ja kehittämissuhteet

Yritys Oy:n asiakkaita ovat toiset yritykset ja heidän asiakkaansa. Kun loppukäyttäjän palvelutuotteelle asettamat odotukset eivät täyty, palaute kulkeutuu Yritys Oy:n asia-

kasyritysten kautta, jolloin myös Yritys Oy:n asiakasyritys kokee tyytymättömyyttä tarjottuun palveluun. On tärkeää, että asiakaspalaute loppukäyttäjiltä ja asiakasyrityksiltä kulkeutuu Yritys Oy:lle asti, koska silloin pystytään kehittämään palvelua asiakkaiden toiveiden mukaiseksi. Toimeksiantajan tulee pitää huoli, että asiakaspalaute tulee perille asti. Tätä varten voisi asiakasyrityksiin lähettää asiakastyytyväisyyskyselyjä.

Tutkimustulosten perusteella Yritys Oy:lle voisi suositella jatkuvaa seurantaan palvelutuotteiden kohdalta, esimerkiksi kerran vuodessa. Näin tuloksista ja niiden kehittymisestä saataisi helposti seurattava taulukko, jonka avulla kehitysnäkymiä voisi tarkastella ja tulevaisuuteen varautua. Myös alihankkijoiden toimintaa ja palvelun oikea-aikaisuutta pystyttäisi seuraamaan ja tietojen avulla kehittämään. Alihankkijoille voisi teettää oman toiminnan itsearviointin, josta saatavalla tiedolla voisi parantaa asiakasrajapinnassa tapahtuvaa toimintaa.

Laadukkaan palvelun takaamiseksi on huolehdittava laadunvalvonnasta. Yllä mainitun jatkuvan palvelutuoteseurannan lisäksi esimerkiksi alihankkijoiden osaamisen tason ylläpitäminen on osa laadukkaan palvelun takaamista. Laatuvaatimukset, tavoitteet ja toimintatavat on tuotava kaikkien toimijaosapuolien tietoon, jolloin vältetään väärinkäsityksiltä palvelutuotteiden ketjussa. Puutokset ja viat tutkimuksen tuloksissa voivat johtua myös alihankkijan uusista työntekijöistä, joille ei ole annettu riittävää koulutusta työn tekemiseen. Osaamisen ja tieto-aidon tasoa on siis pidettävä yllä koulutuksilla, ohjekirjeillä tai vaikka sähköpostitse lähetettävillä tehtävöohjeilla. Tehtävöohjeet tulevat tarpeeseen alihankkijoilla etenkin kausina, jolloin käytetään lisätyövoimaa. Esimerkiksi alkukesästä lähetetyt toimintaohjeet, tavoitteet ja laatuvaatimukset menevät paremmin luettavaksi, kun kesätyöntekijöitä otetaan hoitamaan asioita ja heidät pitää perehdyttää töihin. Myös Yritys Oy:n johdon tulee sitoutua luomaan laatuvaatimuksia ja tavoitteita niin, että ne ovat mahdollista käytännössä toteuttaa.

5.7 Tutkimustulosten luotettavuuden arviointi

Tutkimus suoritettiin ilman haastatteluja tai kyselylomakkeita ja tarkastelun kohteena olivat palvelutuotteet, joten tutkimustulokset ovat luotettavia. Tarkastuksissa on ollut mukana vähintään kaksi henkilöä kerrallaan ja tarkastukset on suoritettu yhdessä.

Tutkimuksen tulokset riippuvat päivästä ja kellonajasta, sillä tulokset elävät palvelukierron ja käyttäjien määrän mukaan. Mitä enemmän käyttäjiä, sitä enemmän tuotteiden sisältö kuluu. Myös palvelukierto vaikuttaa tutkimuksen tuloksiin. Heti palveluhenkilön käynnin jälkeen tuotteissa ei pitäisi olla puutoksia, mutta kierron loppuvaiheella saattaa esiintyä pieniä puutoksia, esimerkiksi tuotteen sisällön loppumista.

6 POHDINTA

Opinnäytetyön aihe tuli toimeksiantajalta koululle ja työn ohjaava opettaja esitteli aiheen, josta kiinnostuin. Tutkimuksen tekemiseen tarvitsin neljä avustavaa opiskelijaa, joten tein rekrytoinnin liiketoiminnan logistiikan opinnot syksyllä 2012 aloittaneiden opiskelijoiden luona. Sain rekrytoitua itselleni neljä avustajaa, jotka auttoivat konkreettisesti tutkimustyössä.

Auditointeja varten tarvitsimme koulutuksen tuotteille ja lokakuussa 2012 kävimme toimeksiantajayrityksen järjestämässä koulutustilaisuudessa. Samalla sovimme toimeksiantajan kanssa salauksesta, sillä kilpailu toimeksiantajan alalla on kovaa eikä laatuvirheitä haluta tuoda julki.

Ongelmaksi koulutuksen jälkeen tuli yhteisen ajan löytäminen tutkimukselle. Tämä kuitenkin järjestyi lopulta helmikuussa 2013 ja tutkimukset saatiin muutamassa viikossa tehtyä ja toimeksiantajalle lähetettyä. Tällöin tutkimustulokset lähetettiin myös toimeksiantajalle.

Opinnäytetyö tehtiin harvinaisemmalla tavalla, eli aloitettiin empiirisestä tutkimuksesta, jonka jälkeen alettiin vasta kasata teoriaa. Teorian löytäminen tutkimukseen sopivaksi osoittautui minulle haastavaksi ja apua sainkin ohjaavalta opettajalta. Kun vihdoin sain rajattua aiheen, työn tekeminen sujui hyvällä vauhdilla. Opinnäytetyön aika-
taulu oli ajallisesti pitkä, mutta opinnäytetyötä tehtiin luento- ja kurssien kanssa samaan aikaan. Motivaatio työn kirjoittamiselle alkoi löytyä oppituntien ja luento- ja kurssien vähetessä kevättä kohti. Työn kirjoittaminen sujuikin tiiviissä tahdissa alkutakuilujen jälkeen.

Tämä opinnäytetyö on ollut mielenkiintoinen ja haastava urakka. Haastavinta työssä oli löytää oikeanlaisia teoksia teoriaosuutta varten. Monista kirjoista löytyi tismalleen sama tieto eri muodossa, mikä teki työn lähdeluettelosta niin yksipuolisen ja lyhyen.

Artikkeleita aiheesta oli vaikea löytää sekä salauksen vuoksi, että toimeksiantajan toimialan vuoksi. Salaus tuotti tietysti omat ongelmansa, mutta olen tyytyväinen, miten helposti kirjoittaminen sujui salauksesta huolimatta.

Tutkimuksen tulokset koottuani olin tyytyväinen siihen, miten paljon tutkittuja tuotteita oli ja miten kattavasti keräsimme tietoa. Toimeksiantajan valmiin auditointilomakkeen pohjan helppous ja käytännöllisyys helpottivat tulosten keräämistä ja tarkastelua. Valmiista lomakepohjasta toimeksiantaja sai kaikki haluamansa tiedot. Tulosten analysointi tuntui helpolta, sillä olin itse nähnyt, minkälaisia ongelmia ja vikoja tuotteissa ilmenee. Kehitysehdotusten laatiminenkin tuntui loppujen lopuksi helpolta, sillä jo muutamilla pienillä muutoksilla ja kyselyillä voidaan saada hyvää aikaiseksi.

LÄHTEET

- Berry, L.L., Parasuraman, A. & Zeithaml, V.A. 1988. SERVQUAL: A Multiple-Item Scale for Measuring Customer Perceptions of Service Quality. *Journal of Retailing* Vol. 64 No. 1.
- Feigenbaum, A. 1991. Total quality control. United States of America: McGraw-Hill.
- Grönroos, C. 1990. Nyt kilpaillaan palveluilla. Jyväskylä: Weilin Göös.
- Grönroos, C. 2001. Palveluiden johtaminen ja markkinointi. Porvoo: WSOY.
- Hokkanen, S. & Strömberg, O. 2006. Laatuun johtaminen. Jyväskylä: PainoPorras Oy.
- Kinnunen, R. 2004. Palvelujen suunnittelu. Vantaa: WSOY.
- Kuusela, H. 1998. Markkinoinnin haaste. Juva: WSOY.
- Kuusela, H. 2000. Markkinoinnin haaste. Näkymätön näkyväksi. Helsinki: WSOY.
- Language Solutions Inc. 2010. How do we engage customers, serve their needs and build relationships. Saatavissa: http://langsolinc.blogspot.fi/2010_09_01_archive.html [Viitattu 6.11.2013].
- Lecklin, O. 1997. Laatu yrityksen menestystekijänä. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Lecklin, O. 2006. Laatu yrityksen menestystekijänä. Hämeenlinna: Karisto Oy.
- Lillrank, P. 1998. Laatuajattelu – Laadun filosofia, tekniikka ja johtaminen tietoyhteiskunnassa. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.
- Pietikäinen, R. 2008. Miksi työpajapalvelut kannattaa tuotteistaa /kuvata? Valtakunnallinen työpajayhdistys. Palvelutori-hanke. Saatavissa: http://www.valkky.fi/tiedostot/Tuotteistus_Palvelutori.pdf [Viitattu 15.4.2013].

Silén, T. 1998. Laatujohtaminen – menetelmiä kilpailukyvyn vahvistamiseksi. Porvoo: WSOY.

Skålén, P. & Fougère, M. 2007. Be(com)ing normal –Not excellent. Service management, the gap-model and disciplinary power. *Journal of Organization Change Management*, Vol. 20 No. 1.

Tuominen, C. & Lillrank, P. 2000. Laatuikäsitteet suomalaisissa yrityksissä. Kauppa- ja teollisuusministeriö: OY EDITA AB.

University of Calgary. Kano Model Analysis. Saatavissa:

<http://people.ucalgary.ca/~design/engg251/First%20Year%20Files/kano.pdf>. [Viitattu 6.11.2013].

Ylikoski, T. 1999. Unohtuiko asiakas? Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.

Veräjänkorva, J. 1986. Laatu tekniikka. Helsinki: Insinööritieto Oy.

Zeithaml, V.A., Berry, L.L. & Parasuraman, A. 1988. Communication and Control Processes in the Delivery of Service Quality. *Journal of Marketing* Vol. 52 No. 1: American Marketing Association.

Zeithaml, V.A. & Bitner, M.J. 1996. *Services marketing*. New York: McGraw-Hill.