



VAASAN AMMATTIKORKEAKOULU  
UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Markku Jussila

LAADUNHALLINTAJÄRJESTELMÄN  
KÄYTTÖÖNOTTOSUUNNITELMA PÄI-  
VITTÄISTAVARAKAUPAN YRITYK-  
SESSÄ

M&T Jussila Oy

Tekniikka  
2019

## TIIVISTELMÄ

Tekijä	Markku Jussila
Opinnäytetyön nimi	Laadunhallintajärjestelmän käyttöönottosuunnitelma päivittäistavarakaupan yrityksessä M&T Jussila Oy
Vuosi	2019
Kieli	suomi
Sivumäärä	32
Ohjaaja	Riitta Niemelä

---

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on ollut luoda SFS-EN ISO 9001 -laadunhallintajärjestelmän käyttöönottosuunnitelma päivittäistavarakaupan yritykseen M&T Jussila Oy. K-kauppiasyritysten toiminnan laatua tutkitaan ja kehitetään kauppiasyrittäjän ja Keskon välisessä ketjusopimuksessa tarkemmin määritellyllä tavalla, mutta varsinaista standardisoitua laatujärjestelmää ei ole käytössä yhdessäkään kauppiasvetoisessa K-päivittäistavarakaupassa.

Tässä työssä käydään läpi laatua käsitteenä, sen historiaa sekä laadunhallintaa. Lisäksi tässä työssä kuvaillaan kohdeympäristöä, kohdeyrityksen prosesseja ja taustoitetaan K-kauppiasyritystoimintaa Citymarket-ympäristössä.

Laadunhallintajärjestelmän suunnittelu annetaan projektiryhmälle ja sen suunnittelu kuvataan standardissa kuvatussa järjestyksessä.

Tämän työn tuloksena saatiin joukko toimenpide-ehdotuksia, joiden avulla voidaan aloittaa työ standardin hankkimiseksi. Työstä oli myös konkreettista hyötyä prosessien tutkimisen muodossa.

## ABSTRACT

Author	Markku Jussila
Title	Implementation Plan of a Quality Management System in a Retail Company M&T Jussila Oy
Year	2019
Language	Finnish
Pages	32
Name of Supervisor	Riitta Niemelä

---

The purpose of this thesis is to create an implementation plan of SFS-EN ISO 9001:2015 standard for a K-Retailer driven retail company M&T Jussila Oy. As the quality of the operations of the K-Retailer companies is being analysed and developed according to the agreement between the retailer and Kesko Oyj, no ordinary standardised quality management system is currently applied by a single K-Retailer.

In this thesis, quality as a concept, its history and quality control are reviewed. Furthermore, the business environment and the processes of the target company are described, as well as background for K-Retailship in K-Citymarket environment is provided.

The planning, which is described according to the ISO 9001 –standard, in their respective order of the quality management system, is handed over to the project group.

As a result, a set of procedures are proposed in order to help in acquiring the standard. This thesis was also beneficial in terms of exploring the processes.

# SISÄLLYS

TIIVISTELMÄ

ABSTRACT

1	JOHDANTO .....	6
2	LAATU KÄSITTEENÄ.....	8
2.1	Laadun määrittely eri näkökulmista.....	8
2.2	Laatuajattelu ja laadunhallinta .....	10
2.3	Laatu kilpailuetuna.....	11
3	LAADUNHALLINTAJÄRJESTELMÄ.....	12
3.1	Yleistä.....	12
3.2	ISO 9000-sarja .....	12
4	KOHDEYMPÄRISTÖN KUVAUS .....	15
4.1	Toimintaa ohjaavat ja valvovat lait ja säädökset .....	16
4.2	Organisaatio .....	16
4.3	Kohdeyrityksen prosessit.....	17
4.4	Toimintaympäristön erityispiirteitä.....	18
5	LAADUNHALLINTAJÄRJESTELMÄN KÄYTTÖÖNOTTOSUUNNITELMA KOHDEYHTIÖÖN.....	20
5.1	Projektitoiminnasta yleisellä tasolla.....	20
5.2	Käyttöönoton ajoitus ja resurssointi.....	21
5.2.1	Organisaation toimintaympäristö.....	22
5.2.2	Johtajuus.....	24
5.2.3	Suunnittelu .....	24
5.2.4	Tukitoiminnot.....	25
5.2.5	Toiminta .....	26
5.2.6	Suorituskyvyn arviointi.....	27
5.2.7	Parantaminen .....	28
6	JOHTOPÄÄTÖKSET .....	29
	LÄHTEET.....	31

**KUVIOLUETTELO**

<b>Kuvio 1.</b> Garvinin määrittely laadusta	8
<b>Kuvio 2.</b> Lillrankin kuusi näkökulmaa laatuun	9
<b>Kuvio 3.</b> Palvelun laatuun vaikuttavia ominaisuuksia	10
<b>Kuvio 4</b> Kaavio yksittäisen prosessin osista	13
<b>Kuvio 5</b> ISO 9001 -standardin rakenteen esittäminen PDCA-mallin mukaisesti	14
<b>Kuvio 6.</b> Kohdeyrityksen organisaatiokaavio.	17
<b>Kuvio 7.</b> Yksinkertaistettu kaavio kohdeyrityksen toiminnasta.	18
<b>Kuvio 8.</b> Projektin rakenne ja sen vaiheistus	20

# 1 JOHDANTO

Laatu sanana ja sen merkitys tuntuu kärsineen viime vuosikymmeninä inflaatiosta. Sen käyttö eri yhteyksissä ja erilaisten yhdyssanojen alkuosana ei välttämättä enää tuota sen alkuperäistä merkitystä vastaavaa positiivista miellelyhtymää ja sanaa käytetään usein perusteetta, jopa muodikkaasti puhekielenomaisesti.

Laadun ja sen semantiikan filosofisesta pohdinnasta on aikojen saatossa edetty jäsentelemällä sen monimerkityksellinen sirpaleisuus nykyaikaisiksi standardeiksi, jolloin laatuun liittyvä usein subjektiivinen kokemus voidaan ulkopuolisen auditoinnin avulla saada objektiivisempaan ja vakioidumpaan muotoon.

Perinteisesti prosessiteollisuudessa käytetty ISO 9001 -laadunhallintajärjestelmä sopii maailman suosituimpana standardina mainiosti myös esimerkiksi palveluyritysten laatu johtamisen työkaluksi, tarkoituksena on toimialasta riippumatta asiakkaan tarpeiden pohjalta tunnistaa ja kehittää sekä jatkuvasti parantaa omaa liiketoimintaa, prosesseja ja johtamiskäytäntöjä.

Auditointi ja laatusertifikaatti eivät itsessään takaa laatua ja sen kestävyyttä, vaan ne luovat pohjan pitkäjänteiselle lisäarvoa luovalle työlle laatujohtamisen avulla. Laatusertifikaatti on taannut yritysten välisessä toiminnassa tietyn laatutason, mutta se antaa eittämättä yritysten ja loppukäyttäjien välisessä liiketoiminnassa valvutuneelle kuluttajalle arvokasta tietoa yritysten toiminnan tasosta, sitoutumisesta ja arvoista.

Yrityksen näkökulmasta laadunhallintajärjestelmä antaa sille mahdollisuuden taata tietty auditoitu toiminnan taso etenkin kansainvälisessä toiminnassa ja standardi antaa kotimarkkinoilla yksin toimivalle yritykselle selkänöjan.

Tässä opinnäytetyössä kuvaillaan laatua, sen jaottelua sekä siihen liittyvää ajattelua ja sen kehittymistä. Työssä kuvataan myös laatusertifikaattia, siihen liittyvää laatujohtamista sekä sertifikaatin hankkimiseen liittyviä mahdollisia toiminnallisia vaihtoehtoja

Työn tavoitteena on tehdä suunnitelma laadunhallintajärjestelmän käyttöönotosta vaasalaiseen päivittäistavara-kaupan yritykseen M&T Jussila Oy:öön, joka harjoittaa liiketoimintaa Vaasan keskustassa Citymarket-ympäristössä ketjuyrityksenä yhteistyössä Kesko Oyj:n kanssa. Suunnitelman pohjaksi työssä kuvaillaan yrityksen toimintaa, rutiineja ja resurssointia sekä toimintaympäristöä.

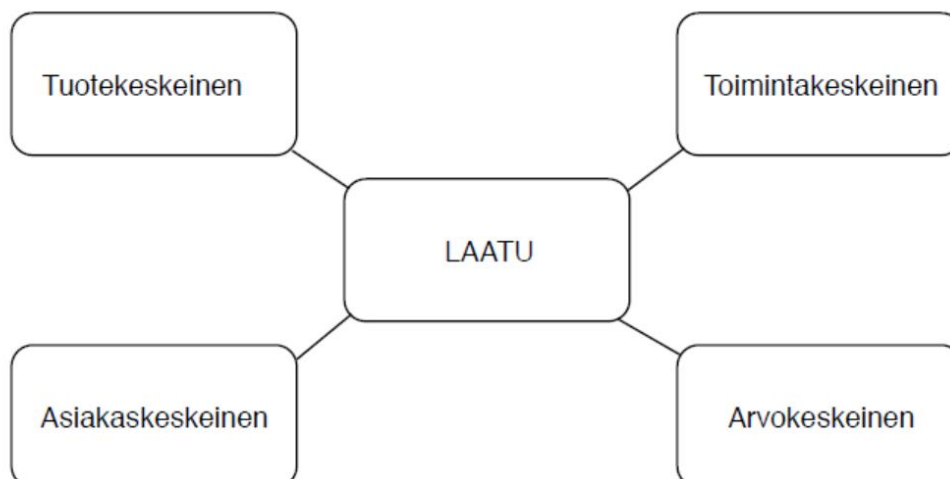
## 2 LAATU KÄSITTEENÄ

Suomen kieleen sana *laatu* on tullut venäjän *lad*-sanasta, joka voidaan kääntää esimerkiksi sopuisaksi, rauhaisaksi tai myös saumaksi ja liitokseksi (Tuominen & Lillrank 2000, 11). Vaihdamataloudessa tuotteen ostaja ja myyjä määrittivät laadun välittömässä kontaktissa toistensa kanssa ja tuotteen arvo tiettyinä maksuvälinaikoina määräytyi senhetkisen yhteisen tahtotilan mukaan (Lecklin 2006, 15).

Laatu liittyy asiakkuuteen ja odotuksiin, ja Oakland (1994, 5) määrittelee laadun kuluttajan (asiakkaan) vaatimusten täyttämiseksi. Tämä koskee siten fyysisten tuotteiden lisäksi myös palveluja, jolloin vaatimukset ja odotukset kohdistuvat palveluorganisaation toimintaan. Tällöin tuote on palvelu (Malka & Danielsson 1988, 20).

### 2.1 Laadun määrittely eri näkökulmista

Laatu määritellään usealla eri tavalla, esimerkiksi Hannukainen (1993, 11) esittelee Garvinin mukaisen hyvin yleisen määrittelytapajaan, mikä on tuotokeskeinen, toimintakeskeinen, asiakaskeskeinen tai arvokeskeinen (Kuvio 1).

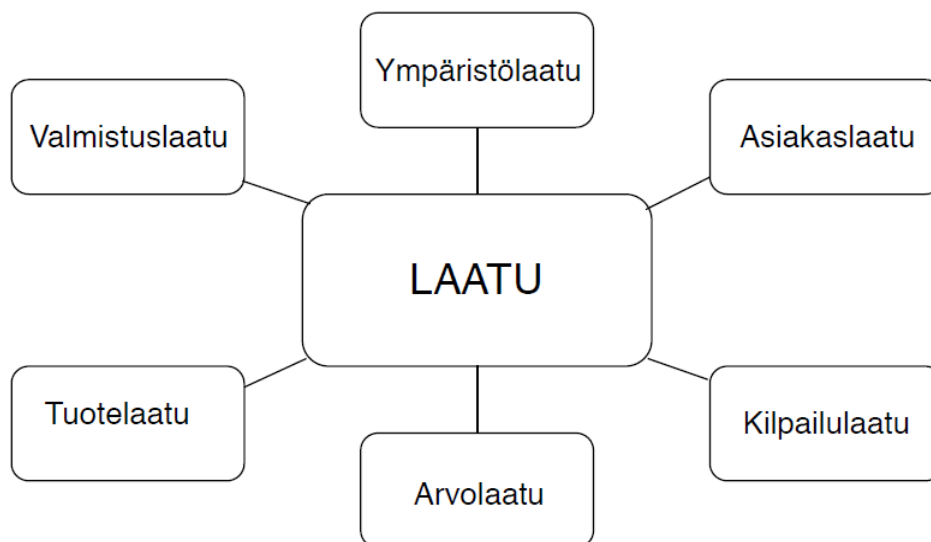


**Kuvio 1.** Garvinin määrittely laadusta. (Hannukainen 1993, 11).



Tuotokeskeisen määrittelyn ydinajatus on laadusta tuotteen ominaisuuksien summana, toimintakeskeisen määrittelyn lähtökohtana on ”*vastaavuus tai yhdenmukaisuus tuotevaatimukseen*” ja asiakaskeinen määrittely puolestaan lähtee asiakkaasta, hänen odotuksistaan sekä niiden täyttämistä tai sopivuudesta käyttöön. Arvokeskeisen laatuksityksen mukaan hyvin kallista tuotetta ei voi pitää laatuotteena koska hyvin harvoilla on siihen varaa, sisältää se mitä ominaisuuksia hyvänsä. (Hannukainen 1993, 11).

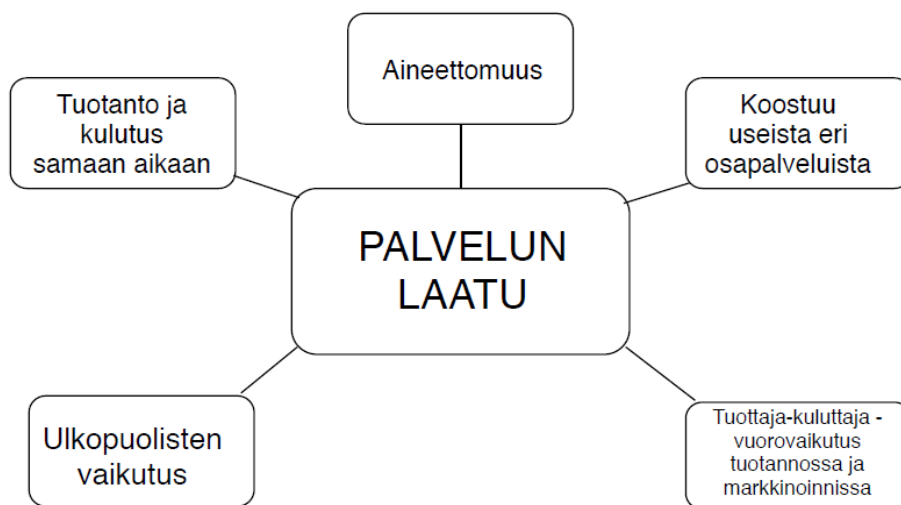
Lecklin (2006, 20) esittelee puolestaan Lillrankin kuusi näkökulmaa laatuun. Perinteiseen laadunvalvontaan ja valmistusmäärittelyyn nojautuva *valmistuslaatu* keskittyy itse valmistusprosessiin. *Tuotelaatu* painottaa tuotteeseen kohdistuvan suunnittelun osuutta ja *arvolaatu* tuotevalikoiman sijoitetun pääoman tuottoa. *Kilpailulaadussa* tuotteen laadun katsotaan olevan riittävän silloin kun se on kilpailijan tasolla ja *asiakaslaadussa* silloin kun asiakkaiden asettamat tarpeet ja odotukset tyydytetään. *Ympäristölaadussa* otetaan huomioon yhteiskunta ja ympäröivä luonto koko tuotteen elinkaaren aikana (Kuvio 2).



**Kuvio 2.** Lillrankin kuusi näkökulmaa laatuun. Lecklin (2006, 20).

Ympäristölaatu ja sen merkitys on viime aikoina selkeästi korostunut, ja arvatenkin tämän näkökulman strateginen jalkauttaminen voi saada aikaan merkittävää kilpailuetua.

Palvelu ja sen laatu poikkeaa ominaisuuksiltaan ratkaisevasti edellä mainituista fyysisten tuotteiden määritelmistä. Aineettomana palvelua ei voi varastoida ja sen ainutlaatuisuus korostuu sen samanaikaisessa tuottamis- ja kulutustapahtumassa. Lisäksi prosessin toimintaympäristö on poikkeuksellinen, muiden asiakkaiden ja muiden palvelutapahtumaan osallistuvien yritysten ja yhteisöjen vaikutus laatukokemukseen voi olla tyystin erilainen positiivisten tai negatiivisten mielleyhtymien kautta (Malka & Danielsson 1998, 87–88). Palvelun laatuun vaikuttavia ominaisuuksia kuvataan kuviossa 3.



**Kuvio 3.** Palvelun laatuun vaikuttavia ominaisuuksia. (Malka & Danielsson 1988, 87)

## 2.2 Laatuajattelu ja laadunhallinta

Esiteolliseen aikaan valmistettavat määrät olivat suhteellisen pieniä ja tuotteen laadusta ja sen valvonnasta oli usein vastuussa sen valmistanut henkilö tai pienempi ryhmä (Mitra 1998, 2). Myöhemmin 1900-luvun vaihteessa teollistumisen

yhteydessä laadunhallinta organisoitiin aluksi tarkastamiseksi ja sittemmin laadunohjaukseksi tai laadunhallinnaksi kehittämissä projekteineen. Kolmannessa vaiheessa koko valmistusprosessi tunnistettiin laadun kannalta elintärkeäksi ja laatuajattelun neljännessä vaiheessa siihen liitettiin jo strateginen ulottuvuus (Hannukainen 1993, 18).

Laatupiiritoiminnalla oli merkittävä rooli Japanin teollisuuden nousussa 1960-luvulta lähtien. Tässä toimintamallissa edesautettiin työntekijöiden kehittymistä ja motivointia sillä seurauksella, että työntekijöiden laatuajattelu oli parhaimmassa tapauksessa itseohjautuvaa. Yhdysvalloissa omaksuttiin myöhemmin samankaltainen toimintamalli, kuitenkin sillä erolla, että Japaniin verrattuna länsimaisessa kulttuurissa valvonta koetaan negatiivisena. (Malka & Danielsson 1988, 22)

### **2.3 Laatu kilpailuetuna**

Sodanjälkeisen Japanin maine laadun tuottaja ei ollut kummoinen mutta tietoinen valinta laatuun ja siten maineeseen yhdysvaltalaisten laadunhallintagurujen avulla sai aikaan selkeän kilpailuedun, etenkin kun huomattiin, että laatu ei ole kulttuurisidonnaista. Japanilainen kulttuuri on länsimaista paljon vanhempi, eikä 40–50:ssä vuodessa voi syntyä oleellista eroa. (Oakland 1994, 3–4)

Mitran (1998, 12–13) mukaan laadunhallinnan tulokset eivät välttämättä realisoitu lyhyellä tähtämellä, mutta niiden realisoituessa pitkällä aikavälillä laatuinvestoinnin tuotto on paitsi keskimääräistä parempi, mutta myös kestävämpi. Tämä saa tuottavuuden kautta aikaan selkeää kustannusjohtajuutta ja siten kilpailuetua.

Blind, Jungmittag & Mangelsdorf havaitsivat tutkimuksessaan (2010, 18–19), että Saksojen yhdistymisen jälkeen laatustandardisoinnin edut esimerkiksi työturvallisuudessa ja siten poissaolojen vähenemisessä sekä esimerkiksi panostuksina ympäristöön ja siten parantuneeseen elämänlaatuun kasvatti bruttokansantuotetta n. 0,7 – 0,8 % -yksikköä.

### 3 LAADUNHALLINTAJÄRJESTELMÄ

#### 3.1 Yleistä

Laadunhallinnan Oakland (1994, 22) määrittelee toimintamalliksi, missä koko organisaation kilpailukykyä, tehokkuutta ja joustavuutta parannetaan. Toimintojen ymmärtäminen, suunnittelu ja järjestäminen on elintärkeää organisaation jokaisen tason jokaiselle yksilölle.

Laatujärjestelmä-nimeä ei Lecklinin (2006, 29) mukaan suositella enää, koska tarkoituksena on kehittää laadukasta johtamisjärjestelmää erillisen laadunhallintajärjestelmän sijasta. Myös Engblom (1997, 26–27) korostaa kaikkien toiminnassa mukana olevien mukaan ottamista laatujärjestelmää luotaessa. Tämä vaatii eittämättä johtamista ja voidaankin ajatella, että ISO 9001 -laadunhallintajärjestelmä on johtamisjärjestelmä.

Suunniteltaessa ja toteutettaessa laadunhallintajärjestelmää, on Lecklinin (2006, 32) mukaan

- tunnistettava tarvittavat prosessit
- määritettävä prosessien keskinäinen järjestys ja vuorovaikutus
- varmistettava prosessien toiminnan ohjaus
- varmistettava tarvittavien resurssien ja informaation saatavuus
- seurattava, mitattava ja analysoitava prosesseja
- suoritettava tulosten ja prosessien jatkuvan parantamisen edellyttämät toimenpiteet.

#### 3.2 ISO 9000 -sarja

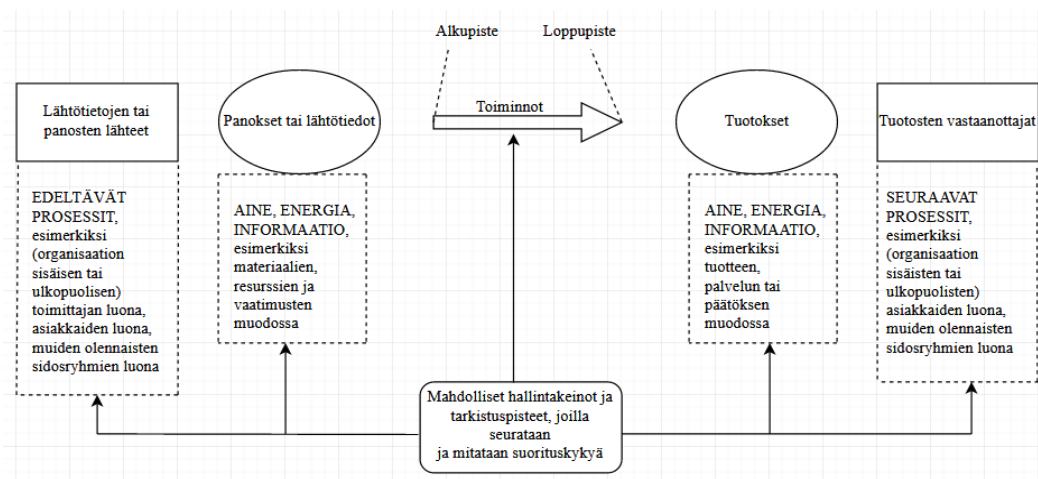
ISO 9000 -sarjan keskeisin standardi on ISO 9000 *Laadunhallintajärjestelmät. Perusteet ja sanasto*, jonka omaksumisella ennen ISO 9001 -standardin käyttöönottoa kohdeorganisaatio saa parhaimman hyödyn (Iso 9000 -standardisarja 2017, 2–3). ISO 9001 -standardi on yli toimialarajojen sovellettavissa oleva maailman sertifioiduin yleisstandardi (Lecklin & Laine 2009, 245).

ISO 9001 -standardi perustuu ISO 9000 -standardin laadunhallinnan periaatteisiin, jotka ovat

- asiakaskeskeisyys
- johtajuus
- ihmisten täysipainoinen osallistuminen
- prosessimainen toimintamalli
- parantaminen
- näyttöön perustuva päätöksenteko
- suhteiden hallinta.

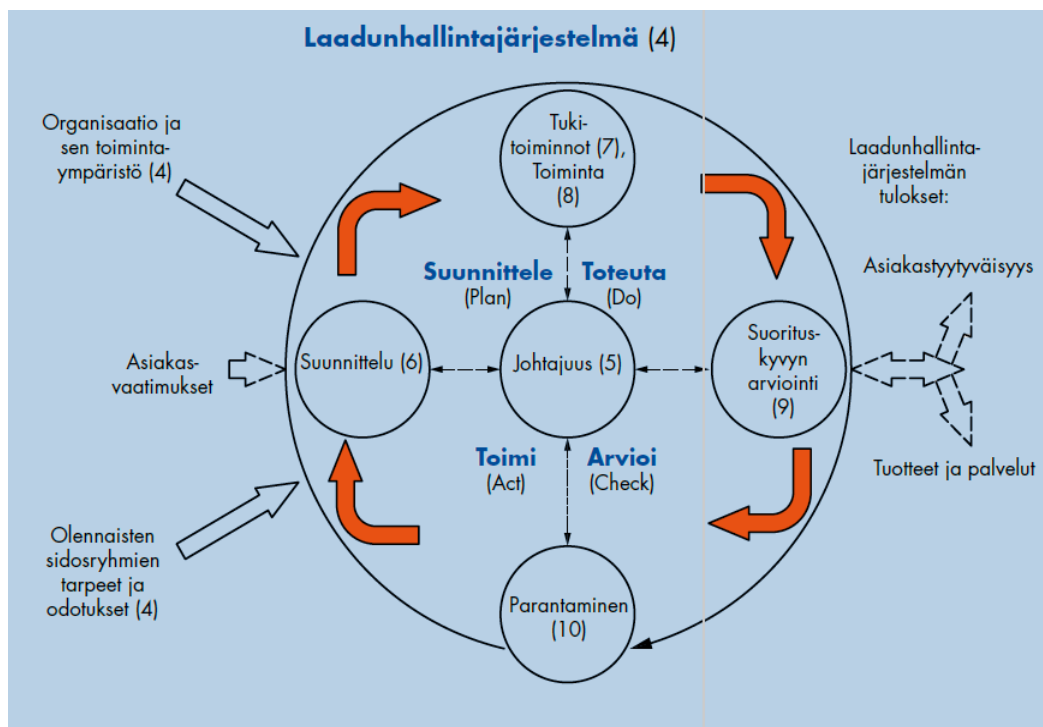
Jokaista kohtaa tulee täsmentää tarkemmin standardissa kuvatuin ohjein. (Laadunhallintajärjestelmät 2015, 6)

Prosesseilla tarkoitetaan liiketoiminnassa ketjua toistuvia toimintoja, joiden avulla panokset (input) muutetaan tuotoksiksi (output) (Lecklin 2006, 123). ISO 9001 -standardi edistää prosessimaisen toimintamallin hyväksikäyttöä esimerkiksi auttamalla ymmärtämään ja ohjaamaan organisaation eri prosessien välisiä vuorovaikutussuhteita. Kuviossa 4 esitetään *minkä tahansa prosessin* rakenne ja sen osien välisiä vuorovaikutussuhteita.



**Kuvio 4** Kaavio yksittäisen prosessin osista. (Laadunhallintajärjestelmät 2015, 7)

Kaikkiin prosesseihin sovellettavissa olevan ISO 9001 -standardin PDCA-prosessimallin (Plan=suunnittele, Do=toteuta, Check=arvioi, Act=toimi) kuviossa esitetyjä kohtia 4–10 ja sovelletaan tämän työn kohdissa 5.2.1 – 5.2.7.



**Kuvio 5** ISO 9001 -standardin rakenteen esittäminen PDCA-mallin mukaisesti. (Iso 9000 -standardisarja 2017, 10–11)

## 4 KOHDEYMPÄRISTÖN KUVAUS

M&T Jussila Oy harjoittaa päivittäistavarakauppaa ketjuyrityksenä Vaasan keskustan K-Citymarketissa ns. kaksiyhtiöympäristössä. Päivittäistavaroilla tarkoitetaan tässä yhteydessä elintarvikkeita, panimojuomia pantteineen, suodatinpapereita ja tupakointivalmisteita. Perinteisessä mielessä päivittäistavaroihin lasketaan edellä mainittujen tuoteryhmien lisäksi myös vaipat ja kodin paperit.

Yhteistyökumppani Kesko Oyj vastaa myymälän käyttötavaramyynnistä. Se vastaa myös yhteisistä toiminnoista sekä sopimuksessa erikseen mainittavista ulkoistetuista ostopalveluista, joista veloitetaan ketjusopimuksessa tarkemmin määritellyillä perusteilla. Yhteisiä toimintoja ovat esimerkiksi kassatoiminnot ja asiakaspalvelupiste. Jaettavia ulkoisia ostopalveluja ovat esimerkiksi vartiointi, yhteisten alueiden siivous sekä yhteisten toimintojen välittömät tukipalvelut, esimerkiksi yhteisten kassatoimintojen ja asiakaspalvelupisteen palkanlaskentapalvelut. Ulospäin päämääränä on kuitenkin olla asiakasrajapinnassa ”yksi Citymarket”, esimerkiksi kassakuittiin tulostuu vain yhden yhtiön y-tunnus.

M&T Jussila Oy on perustettu avoimena yhtiönä vuonna 1999 ja yhtiömuoto muutettiin osakeyhtiöksi vuonna 2002. Yhtiön liikevaihto on noin 14 miljoonaa euroa ja se työllistää keskimäärin 19 henkilöä. Yhtiö kertoo liikeideakseen viimeisimmän strategian mukaan:

”Yrityksemme tarjoaa ja kehittää ketjukonseptia, tutkittua tietoa ja henkilökunnan ammattitaitoa hyväksikäyttäen sekä kulukuria noudattaen jokapäiväisiä ratkaisuja keskustan ja lähialueiden pienemmille talouksille ja lounasasiakkaille. Toimintaamme leimaa ketteryys, ennakkoiluulottomuus ja tasapuolisuus.”

Päivittäisen toiminnan laatua valvotaan ja kehitetään kauppiasvetoisissa K-päivittäistavarakaupoissa yhteistyökumppanin kanssa solmitussa ketjusopimuksessa tarkemmin määritellyin tavoittein ja kriteerein. Ne eivät luonnollisestikaan ole julkisia, mutta niiden lähtökohtana on asiakastyytyväisyyden säilyttäminen ja

kehittäminen. Toiminnan kehittämässä on myös strategisia elementtejä, joiden avulla katsotaan aidosti saavutettavan kilpailuetua pääkilpailijaan verrattuna.

Yhteisten toimintojen ja niiden tukitoimintojen laatutyöhön vaikutetaan yhteistyössä ketjutasolla. Yksittäisen kauppiaasyrityksen vaikutusmahdollisuudet niihin tietyssä yksikössä ovat verrattain pienet, joten niihin liittyvää laatutyötä ja siten laatujärjestelmää ei suunnitella tämän työn puitteissa.

#### **4.1 Toimintaa ohjaavat ja valvovat lait ja säädökset**

Toimintaa ja sen laatua valvotaan myös viranomaisten toimesta monien lakien ja niiden soveltamiseen liittyvien tarkastusten muodossa. Esimerkiksi tupakka-, alkoholi- ja elintarvikelaki ovat erittäin tarkkoja esillepanon, myyntiaikarajoitusten, ikärajavälön, suunnitelmallisuuden, työntekijöiden perehdyttämisen, lämpötilavalvonnan ja dokumentoinnin suhteen. Mahdollisissa laiminlyöntitapauksissa sanktio voi olla merkittävä. Myös muut toimintaa ohjaavat lait, esimerkiksi laki työterveyshuollon järjestämisestä, työaikalaki, osakeyhtiölaki ja kirjanpitolaki ovat verraten yksityiskohtaisia ja vaativat perehtyneisyyttä sekä usein ulkopuolista apua. Yksityishenkilöille suunnatussa kaupassa tulee ottaa huomioon myös kuluttajansuojalain säädökset.

#### **4.2 Organisaatio**

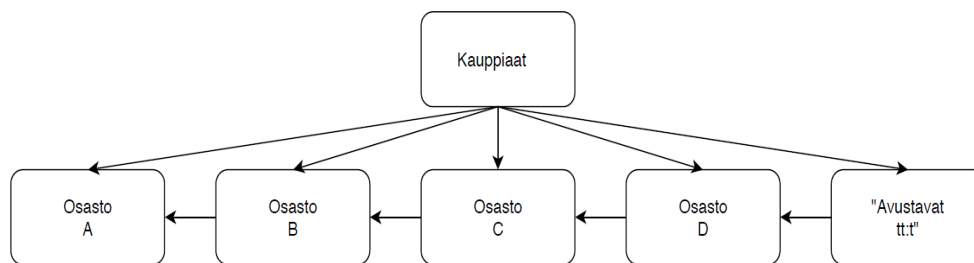
K-päivittäistavarakaupoissa toiminnasta vastaa itsenäinen kauppias tai kauppiaspariskunta perustamansa yhtiön kautta. Kyse on normaalista liiketoiminnasta vastuineen. Yhtiö sitoutuu tiettyyn ketjukohtaiseen valikoimaan ja palvelee asiakkaita yksilöllisen liikeideansa avulla, paikallisella valikoimalla ja asiantuntevan henkilökuntansa tukemana.

Kohteena olevan yhtiön organisaatio on matala, koska yhteistyökumppani vastaa merkittävästä osasta tukitoimintoja, esimerkiksi kirjanpidosta, kassalaskutuksesta ja tietoteknisistä ratkaisuista eikä esimerkiksi valmistusta tai omaa laskutusta juurikaan ole. Vuosituhannen vaihteen ketju-uudistuksen myötä tavarantoimittajaneuvottelut ovat jääneet lähes tyystin pois. Siten päivittäisen toiminnan fokus voi-



daan kohdistaa oikean valikoiman rakentamiseen, sesonkien haltuunottoon, tavavirran hallintaan, myymäläkuntoon, laadunvalvontaan ja asiakaskohtamiseen.

Kohdeyhtiössä yksi henkilö vastaa omasta osastostaan (esimerkiksi pakasteosastosta) tukena toisia työntekijöitä vapaapäiviä, vuosilomia, avustavia kuormanpurkutehtäviä ja laadunvalvontaa varten. Omina toimintoinaan ovat työ palvelulinjastossa, iltapäivystys ja siivous, joiden tunnit jyvitetään ja vyörytetään osastoille tiettyjen laskennallisten ja tarvittaessa muuttuvien perusteiden mukaan. Yhtiön organisaatiokaavio esitellään kuviossa 6.

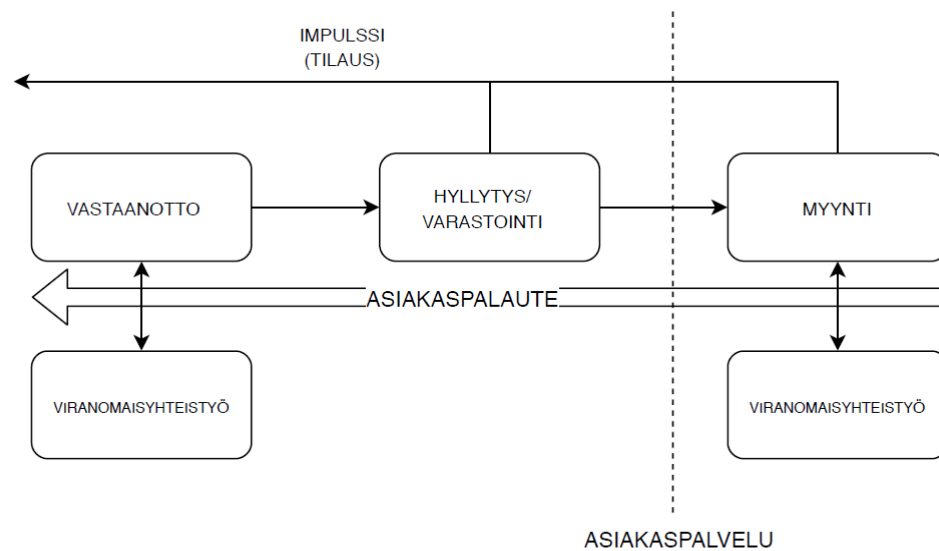


**Kuvio 6.** Kohdeyrityksen organisaatiokaavio.

Organisaatiokaaviosta on huomattava, että se on yksilöllinen, täysin riippuvainen toimintaympäristöstä, vallitsevasta kilpailutilanteesta, omasta liikeideasta ja yrityksen elinkaaren ajankohdasta. Siihen vaikuttaa myös vallitseva ketjutoimintaympäristö, muissa ketjuissa esimerkiksi kassatoiminnot ovat merkittävä osa toiminnasta. Lisäksi lisäpalvelut, kuten esimerkiksi posti tai kotiinkuljetukset, vaikuttavat omalta osaltaan yhtiön toiminnallisuuteen ja siten organisaatiokaavion laatimiseen.

### 4.3 Kohdeyrityksen prosessit

Kohdeyrityksen prosesseja voidaan kuvata yksinkertaisen kaavion avulla. Se esitetään kuviossa 7.



**Kuvio 7.** Yksinkertaistettu kaavio kohdeyrityksen toiminnasta.

Citymarket-ympäristössä on eri kaupoilla ketjukohtainen yhteinen valikoima. Kauppakohtainen valikoima suunnitellaan asiakkaiden tarpeen mukaan omaa liiketoimintaa hyväksikäyttäen. Koska erittäin pieni osa tuotteista tilataan enää manuaalisesti, tilausimpulssi ennakoita lukuun ottamatta saadaan ns. tarvesuunnittelun kautta. Järjestelmään on tallennettu usean vuoden myyntidata, ja se ennakoivat tuotteet varastosaldo ja myynti huomioiden lähettämällä impulssin tavarantoimittajalle. Ainoastaan kala, hedelmät ja vihannekset sekä tuore leipä tilataan manuaalisesti.

#### 4.4 Toimintaympäristön erityispiirteitä

Perinteisesti Citymarket-liiketyypin asiakaskunnan katsotaan koostuvan lähinnä lapsiperheistä, mutta kohdeyrityksen keskeisen ja liiketyypin nähden poikkeuksellisen sijainnin vuoksi asiakaskunta on pääsääntöisesti lähistön työpaikkojen lounasasiakkaita sekä ydinkeskustan ja lähialueiden pienempiä eläkeläis- ja opiskelijatalouksia.

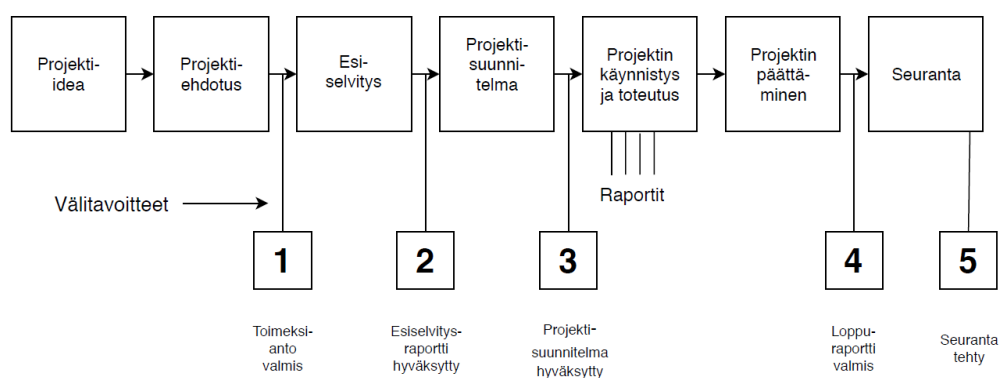
Keskiostos eli ostokset asiakasta kohden on myyntiin suhteutettuna erittäin pieni, jolloin asiakasmäärä on puolestaan erittäin suuri. Tämä aiheuttaa painetta esimerkiksi puhtaanpitoon ja yleiseen kaluston kulumiseen. Asiakaskunnan heterogeenisyys pirstoo valikoimaa ja vaikeuttaa valikoimanhallintaa. Myös Ruotsin läheisyys ja maahanmuuttajien kohtuullisen suuri osuus keskustan katukuvassa näkyy päivittäisessä valikoimatyössä muihin Citymarket-ketjun myymälöihin verrattuna. Kyseiseen liikepaikkaan avattiin Citymarket-myymäla vuonna 1979, ja vuoden 1986 laajennuksen jälkeen myymäläpinta-ala laajeni nykyisen elintarvikeosaston verran. Rakennuksen poikkeuksellinen pitkänomainen muoto aiheuttaa haasteita, eikä myymäläkierrolla päästä nykyaikaiseen asiakaslähtöiseen optimiin.

## 5 LAADUNHALLINTAJÄRJESTELMÄN KÄYTTÖÖNOTTOSUUNNITELMA KOHDEYHTIÖÖN

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on luoda SFS-EN ISO 9001 -laadunhallintajärjestelmän käyttöönottosuunnitelma päivittäistavarakaupan yritykseen M&T Jussila Oy. Vaikka laadunhallintajärjestelmä itsessään on toistuva, iteratiivinen prosessi, on sen käyttöönotto strateginen päätös ja projekti. Tässä luvussa kuvataan myös SFS-EN ISO 9001 -laadunhallintajärjestelmän käyttöönotto suunnitelman muodossa ilman varsinaista toimeenpanoa siinä järjestyksessä, kun se nimellisessä standardissa on esitetty.

### 5.1 Projektitoiminnasta yleisellä tasolla

Projekti voidaan kuvata johdetuksi, suunnitelluksi, ihmisten suorittamaksi yhteistoiminnaksi, jolla on aikajänne, alku ja loppu (Kettunen 2009, 15). Sanaa projekti käytetään usein muodikkaasti väärin kaikenlaisesta työhön liittyvästä toiminnasta, mutta se on kuitenkin hyvinkin jäsenneilty prosessi, mikä kuvaa toiminnan muotoa, ei sisältöä (Löw 2002, 16). Lopputuloksena projektista voi syntyä lähtökohdistaan ja kontekstistaan riippuen monenlaista, eikä sen tarvitse aina olla fyysinen tuote (Ruuska 2012, 20). Kuviossa 8 esitetään projektin rakenne ja sen vaiheistus.



**Kuvio 8.** Projektin rakenne ja sen vaiheistus. (Löw 2002, 21)

Koska projekti on pääsääntöisesti tarkoin suunniteltu, budjetoitu ja dokumentoitu, on sen läpivienti epävarmuudessa mitä suurimmassa määrin projektinhallintaa

mikä edelleen vaatii johtamista. Berkun (2006, 308-312) korostaa projektijohtamisessa luottamusta, mikä rakentuu sitoumuksen kautta mutta mikä yhtä hyvin voidaan tuhota epäjohtonmukaisella käyttäytymisellä.

## **5.2 Käyttöönoton ajoitus ja resurssointi**

Päivittäistavarakauppa on etenkin kuluttaja-asiakasrajapinnassa erittäin työvoimavaltainen ala. Aikataulutuksen ja henkilöresurssoinnin näkökulmasta onkin tärkeää löytää optimoitu ajankohta verraten mittavalle käyttöönottosuunnitelmaprojektille, jotta yrityksen varsinainen ydintoiminta ei häiriintyisi. Kohdeyrityksessä normaalin päivittäisten rutiinien ulkopuolella työllistävimpiä erillistehtäviä ovat ruokasesongit ja jaksonvaihdokset. Myös kesälomat ja niiden tasapuolinen aikataulutus vaativat työvoimavaltaisella alalla erittäin tarkkaa suunnittelua.

Ruokasesongit vaativat paljon ennakkointia ja jaksonvaihdokset työllistävät useamman kerran vuodessa valikoima- ja hintamuutoksineen. Pääsiäisen ruokasesongin sijoittuminen vaihtelee vuosittain ja juhannus on keskellä lomasesonkia. Lisäksi hiihtolomakauden sijoittuminen ennen pääsiäissesonkia on erittäin epäedullinen resurssointia ajatellen. Siten paras ajankohta laadunhallintajärjestelmän käyttöönotolle onkin mitä ilmeisimmin kesälomakauden jälkeen ennen joulusesonkia, syksyn jaksonvaihdoksen jälkeen.

Käyttöönottoa varten luodaan projektiryhmä, joka vastaa laadunhallintajärjestelmän käyttöönotosta ja luovuttaa sen toimijoille ulkopuolisen auditoinnin jälkeen. Osa projektiryhmästä osallistuu luonnollisesti omissa rooleissaan suorituskypyn arviointiin ja parantamiseen vastaisuudessakin.

Projektiryhmään tulee kuulua kauppiaat osastovastaavineen ja ulkopuolinen havainnoija, esimerkiksi lopputyön tekijä. Puolueeton ja neutraali out of the box -tulokulma prosesseihin on tervetullut. Myös osastovastaavien panosta yli osaa-misaluerajojen voisi harkita.

### 5.2.1 Organisaation toimintaympäristö

ISO 9001 -standardin kohdissa 1–3 luodaan viitekehys tämän standardin käytölle. Kohdan 1 standardin soveltamisalan lisäksi kohdissa 2 ja 3 täsmennetään tämän kyseisen standardin pohjana olevan ISO 9000 -standardin funktio, minkä mukaan se on viittauksineen ja määritelmineen ISO 9001 -standardin pohjana ja käytön edellytyksenä.

Standardin kohdassa 4 ”Organisaation toimintaympäristö” ohjataan toimijaa ulkoisten ja sisäisten asioiden ymmärtämisessä sekä tarpeellisista rajauksissa järjestelmän soveltamisalan vaatimukseen liittyen. Tässä kohdassa tulee myös kartoittaa organisaation kannalta relevantit sidosryhmät olennaisine vaatimuksineen.

Ulkoiseen tietoon liittyen tärkeimmät tunnistamiskohteet kohdeyhteyteen liittyen ovat

- liikennejärjestelyt
- lähialueen verkostomuutokset toimialalla
- poliittiset päätökset
- trendit.

Sisäiseen tietoon perustuvia tärkeimpiä tunnistamiskohteita ovat

- ryhmädynamiikka ja ilmapiiri
- henkilöstön ydinosaaminen.

Edellä mainitut seikat vaikuttavat mahdollisuuksiin saada laadunhallintajärjestelmältä määritellyt halutut tulokset. Muihin strategisiin päätöksiin pidemmällä aikavälillä vaikuttavaan ulkoiseen tietoon voidaan laskea esimerkiksi heikot signaalit. Sisäiseen tietoon voidaan laskea myös hiljaiset signaalit, mutta näiden kahden tiedon käyttäminen laadunhallintajärjestelmän tavoitteiden saavuttamiseen on todella vaikeaa yhtäältä niiden pitkän aikajänteen ja toisaalta tunnistamisen vaikeuden vuoksi.

Ulkoisen tiedon keräyksestä vastaa yrityksen johto ja sisäisestä tiedosta yhteistyössä yrityksen johto ja henkilökunta. Yhtiön ulkopuolisen projektiryhmäläisen panos on tässä otaksuttavasti kullanarvoinen. Vaikka laadunhallintajärjestelmän käyttöönottosuunnitelma on aikaisemmin aikataulutettu kohdassa 5.2, tulee standardin käyttöönottoon kriittisesti liittyvää varsinkin ulkoista tietoa kerätä paljon pidemmältä ajalta.

Standardin kohdassa 4.3 vaadittavaa laadunhallintajärjestelmän soveltamisalan määrittämistä varten edellä mainitun sisäisen ja ulkoisen tiedon lisäksi tulee tunnistaa ja määrittää kyseisen järjestelmän kannalta olennaiset sidosryhmät sekä niiden vaatimukset. Näitä ovat esimerkiksi

- pääyhteistyökumppani
- asiakkaat
- viranomaiset
- tavarantoimittajat.

Kohdan 4.3 neljännen kappaleen mukaan soveltamisalaa määritettäessä tulee ilmoittaa mitkä tuotteet ja palvelut se kattaa. Kohdeyrityksen kirjaus tässä kohdassa on ”päivittäistavaroiden vähittäiskauppa”. Toimintaan ei ainakaan toistaiseksi olla liittämässä esimerkiksi tavaroiden verkkokauppaa toimituksineen tai vaihtoehtoisesti noutopalveluineen.

Standardin kohdassa 4.4 *Laadunhallintajärjestelmä ja sen prosessit* yrityksen on määriteltävä järjestelmää varten tarvittavat prosessit. Ne on kuvattu koko organisaation kattavana tämän suunnitelman kohdassa 4.3. Lisäksi organisaation on standardin 4.4.1 kohdan toisen kappaleen a-h -kohtien mukaan määriteltävä seikkaperäisesti prosesseihin liittyen esimerkiksi lähtötiedot, tarvittava järjestys, vastuut ja valtuudet sekä ohjeet mahdollisten riskien varalta. Näihin on lähtökohtaisesti tarvittava ohjeistus kauppiaan käsikirjassa, osastokohtaisissa numeraalisissa tavoitteissa sekä soveltuvin osin ketjukohtaisissa tavoitteissa. Nämä eivät luonnollisesti ole yksityiskohtaisesti avattavissa.

Organisaation on myös dokumentoitava tämän kohdan vaatimukset. Dokumentointi voidaan tehdä Word-dokumenteina verkkoasemalle, jolloin kaikilla prosessiin osallistuvilla on lähtökohtaisesti mahdollisuus tietojen päivittämiseen ja ylläpitoon työpaikalla. Tällöin dokumentteihin ei ole pääsyä työpaikan ulkopuolelta, mutta käytettäessä vaihtoehtoisesti jaettava Office-tiedosta Outlook-ympäristössä voidaan taata etätömahdollisuus.

### **5.2.2 Johtajuus**

Standardin kohdassa 5 käsitellään johtajuutta. Tämä kohta on kokonaisuudessaan kohtaa 5.2.2 *Laatupolitiikasta viestiminen* lukuun ottamatta kauppiaiden vastuulla. Kyse on normaalista yhtiössä pitkän ajan kuluessa muotoutuneesta päivittäisestä johtamisprosessista, minkä tässä yhteydessä voidaan ajatella olevan sovellettavissa analogisesti laadunhallintaprojektiin. Valitettavasti benchmarkingmahdollisuutta ei ole vastinparin puuttuessa, mutta tässä yhteydessä olisi mahdollisuus saada apua esimerkiksi toisessa yhtiössä työskenneeltä kauppiasharjoittelijalta. Kauppiaiden ajatukset johtamisesta ovat varmasti urautuneet lähes kahdenkymmenen vuoden aikana.

Standardin kohdan 5.2.2 viestimisen dokumentointiin voidaan soveltaa tämän suunnitelman kohdassa 5.2.1 esitettyä mallia dokumentoinnista. Laatupolitiikan viestimiseen voidaan käyttää ammattilaisen apua.

### **5.2.3 Suunnittelu**

Tässä standardin kohdassa organisaation tulee ottaa huomioon organisaation ja toimintaympäristön sekä sidosryhmien tarpeiden ja odotusten ymmärtäminen siten kun ne on tämä työn kohdassa 5.2.1 havainnoitu ja määriteltävä niihin liittyvät riskit ja mahdollisuudet.

Pitäisin kohdeyritystä koskevana suurimpana riskinä ja toisaalta myös mahdollisuutena kokeneiden työntekijöiden eläköitymistä. Sen minkä kokemuksessa ja hiljaisessa tiedossa menettää voi poikia uusina mahdollisuuksina. Myös verkostomuutokset voivat vaikuttaa toimintaan ja tulevaisuudessa voi jonkinlainen kotikuljetus tai noutopalvelu olla kokeilemisen arvoinen. Silloin organisaatioon tulee



paljon uusia toimintoja mitä vielä ei ole käytetty. Nämä ovat kuitenkin käsittääkseni jo konseptoitu ja käytössä useassa paikassa. Benchmarking-mahdollisuus on siis olemassa.

ISO 9001 – standardin kohdassa 6.2 *Laatutavoitteet ja niiden saavuttamiseen tarvittavien toimien suunnittelu* on yhteistyökumppanilta saatavan valmiita tavoitteita ja osittain niitä jo mitataan. Ainoastaan tulosten purku ja dokumentointi tulee tehdä standardissa esitetyllä tavalla. Myös kohdeorganisaation resurssit tämän kohdan määrittämiseen tulee tehdä projektiryhmän toimesta.

Kohdassa 6.3 *Muutosten suunnittelu* lienee vuoropuhelu yhteistyökumppanin kanssa järkevintä. Jos laadunhallintajärjestelmään tehdään muutoksia, olisi yhteistyökumppanin valmiista jalostetusta tiedosta mittaamisessa ja seurannasta todella paljon hyötyä. Myös henkilökunnan vastuut ja resurssit muuttuisivat oleellisesti.

#### **5.2.4 Tukitoiminnot**

ISO 9001 - standardin kohta 7. *Tukitoiminnot* ohjaa ennen kaikkea resurssointia ja resurssoinnin johtamista. Kohta on kokonaisuudessaan luonnollisesti kauppiaiden vastuulla ja tässä on tärkeintä tiivis vuoropuhelu työntekijöiden ja ulkoisten toimijoiden kanssa.

Menetämme lähitulevaisuudessa paljon hiljaista tietoa eläköitymisten myötä ja alalla kuin alalla vaivaava osaavan ja sitoutuneen uuden henkilökunnan heikko saatavuus tuntuu vaikuttavan myös meihin. Nykyisen henkilökunnan osaamistason pidettävä huolta ja tähän on saatavana yhteistyökumppanilta paljon työkaluja. Kauppiaiden osaamistason ylläpitäminen ja lisääminen on myös erittäin suositeltavaa. Tarvittaessa voidaan käyttää erillisprojekteissa apuna ulkopuolista osaamista tai vaihtoehtoisesti yhteistyökumppanin henkilökuntaa.

Standardin kohta 7.1.3 *Infrastruktuuuri* on rakennusten kohdalta yksiselitteinen ja välineiden, tieto- ja viestintätekniikan sekä kohdan 7.1.5 *Mittauksen ja seurannan resurssit* kohdalta osalta jo järjestetty, myös dokumentoinnin osalta.

Kohdan 7.4 *Viestintä* määritellään yhteistyössä yhteistyökumppanin kanssa, olkoonkin että se on tällä hetkellä melkoisessa murroksessa.

Standardin kohdassa 7.5 *Dokumentoitu tieto* laadunhallintajärjestelmän dokumentointiin voidaan soveltaa tämän suunnitelman kohdassa 5.2.1 esitettyä mallia dokumentoinnista. Kuitenkin on varmistuttava siitä, että ainoastaan tiedon hallintaan oikeutetuilla on oikeus päästä seuraamaan ja muokkaamaan tietoja. Tämä voidaan varmistaa yhteistyökumppanin tietojärjestelmäteknisellä tuella käyttöoikeuksia muokkaamalla, jokaisella on jo nyt omat tunnuksensa kaupan järjestelmiin.

### 5.2.5 Toiminta

ISO 9001 -standardin kohdassa 8. *Toiminta* edellytetään kohdeyrityksen määrittelevän ja toteuttavan prosessit tämän työn kohdassa 5.2.1 määritellyille vaatimuksille ja kohdassa 5.2.3 määriteltyjen toimenpiteiden toteuttamiselle. Tämä edellyttää projektiryhmältä vaatimusten, kriteerien, resurssoinnin ja ohjauksen määrittelyä.

Dokumentointiin pätee mitä kohdassa 5.2.1 on ohjattu. Dokumentoinnin tulee täyttää yllämainitut kriteerit, jotta kohdeyritys täyttäisi tältä osin standardin vaatimukset.

Kohdan 8.2 *Tuotteita ja palveluita koskevat vaatimukset* alakohdissa 8.2.1 *Viestintä asiakkaan kanssa*, 8.2.2 *Tuotteisiin ja palveluihin liittyvien vaatimusten määrittäminen* ja 8.2.3 *Tuotteisiin ja palveluihin liittyvien vaatimusten katselmointi* kriteeristöissä ei ole mitään suorasti kohdeorganisaatiota velvoittavaa. Ainoastaan katselmuksen kohta missä kohdeyrityksen tulee käsitellä tuotteita ja palveluja koskevat lain vaatimukset, ovat tupakkatuotteiden ja alkoholijuomien esillepano ainoat tässä sovellettavissa olevat kohdat.

Standardin kohta 8.3 missä edellytetään tuotteiden ja palveluiden suunnittelua ja kehittämistä on dokumentointia lukuun ottamatta jokapäiväistä työtä ja sille on luotu aikaisemmin käytännöt.

ISO 9001 -standardin kohtaa 8.4 *Ulkoistettujen prosessien ja ulkoisesti tuotettujen tuotteiden ja palvelujen ohjaus* koskee muiden tuottamia tuotteita ja tähän sovelletaan lain ja asetusten mukaista omavalvontaa. Asiakkaalle näkyviä ulkoisia palveluja ei ole.

Kohdeyrityksen tulee toki varmistua siitä, että ulkoisesti tuotetut tuotteet täyttävät asiakkaiden vaatimukset ja että mahdollisiin poikkeamiin puututaan välittömästi ja tarkoituksenmukaisesti. Kohdassa 8.4.3 *Ulkoisille toimittajille annettavat tiedot* asetettuja vaatimuksia määriteltäessä molempia osapuolia helpottaa elintarvikelainsäädäntö. Emme esimerkiksi ota vastaan tuotteita, joissa on puutteellinen tuoteseloste mikä on kaikkien toimijoiden tiedossa.

Sovellettavissa olevat standardin 8.5 *Tuotanto ja palveluiden tuottaminen* kohdat on järjestetty omavalvonnan keinoin. Esimerkiksi lämpötilaseuranta on pääsääntöisesti täysin automaattista ja tiedot kirjataan/kirjautuvat tietopankkiin mistä niitä voi seurata joko reaaliajassa tai taannehtivasti. Kohdassa 8.5.3 mainittua asiakkaiden ja ulkoisten toimijoiden omaisuutta ei ole.

### **5.2.6 Suorituskyvyn arviointi**

Ketjutoimintaan sisältyy standardin tähän kohtaan liittyen täysin sovellettavissa olevia lukuisia mittareita ja mittauksia niin asiakastyytyväisyyteen kuin muuhunkin toimintaan liittyen. Nämä tulokset ovat helposti saatavilla ja tietomäärä on todella suuri, jopa niin suuri että haasteena on tulosten oikea-aikainen analysointi ja arviointi. Tämän jäsentäminen ja priorisointi on ollut haaste pidemmän aikaa.

Standardin kohtaan 9.2 *Sisäinen auditointi* olisi hyvä hankkia ulkopuolinen auditoija, koska omaan toimintaan tulee helposti sokeaksi. Vaihtoehtona on avainhenkilöiden auditointi yli vastuualueiden. Tällaista on pienessä mittakaavassa – toki eri kriteerein – harjoitettu aikaisemmin eri osastoilla. Tulokset olivat joskus kipeitä mutta enimmäkseen opettavaisia. Työmäärä on kuitenkin sen verran suuri, että ulkopuolisen apu sisäisessä auditoinnissa olisi tarkoituksenmukaisinta.

Sisäiseen auditointiin voisi harkita apua kohdeyrityksen käyttämästä tilintarkastustoimistosta. Nykyaikainen tilintarkastus on myös paljolti eri prosessien audi-

tointia. Kohta 9.3 *Johdon katselmus* tulisi mielestäni vakioida osaksi normaalia päivittäistä johtamistyötä, jolloin helposti saatavilla oleva tieto hyvin valmisteltuna raporttina hyödyttää enemmän kuin esimerkiksi kerran vuodessa tehty raskas paketti. Tulosten muutos välittyy helpommin ja reagointi on mahdollista, esimerkiksi NPS-mittauksista saadaan raportti kerran kuukaudessa.

### **5.2.7 Parantaminen**

Koska kohdeyrityksessä ei ole juurikaan valmistusta, voidaan standardin kohdassa 10. *Parantaminen* viitata ongelmiin läpivirtauksessa, tuotteen laadussa, valikoi-mahallinnassa tai asiakaspalvelussa. Yrityksessä on valmis malli esimerkiksi asiakaspalautteen, hintavirheiden ja takaisinvetojen kanssa, mutta dokumentointi pitää säilyttää kohdan 10.2.2 mukaisesti.

## 6 JOHTOPÄÄTÖKSET

Yritykset ja yhteisöt tarvitsevat toiminnassaan hallittua, dokumentoitua ja viestittyä laatua. Tämän työn tuloksena syntyi suunnitelma SFS-EN ISO 9001 -laadunhallintajärjestelmän käyttöönottoon päivittäistavarakaupan yritykseen M&T Jussila Oy.

Suunnitelma sisältää paljon ajatuksia ja toimenpide-ehdotuksia, ja otaksuttavasti itse työn aikana monet kohdat muuttanevat muotoaan. Itselleni ulkoinen toimintaympäristö ja yrityksen toiminta prosesseineen lähes parinkymmen vuoden ajalta ovat ehkä liiankin tuttuja, joten käyttöönottoprojektiin osallistuvien ajatukset mitä ilmeisimmin tuovat tervettä ja raikasta näkökulmaa prosessien tunnistamiseen ja riskien hallintaan jopa uudistusmielessä.

Tämän työn parasta antia oli pysähtyä pohtimaan prosesseja ja tietä niiden muotoutumiseen. Digitalisaatio on helpottanut suurten tietomassojen käsittelyä ja aikaa on vapautunut muuhun työhön yhtiössä. Koska päivittäistavarakauppa on erittäin työvoimaintensiivistä eikä valmistusprosesseja juurikaan ole, prosessien johtaminen läpivirtauksen, valikoimanhallinnan ja asiakasrajapintatoiminnan näkökulmista korostuu. Vuoropuhelu puolisoni kanssa on myös nostanut esille monta kiinnostavaa näkökulmaa.

Kyselyni perusteella yhdelläkään kollegallani ei ollut käytössä laadunhallintajärjestelmää, minkä vuoksi benchmarking-mahdollisuus jäi tyystin pois. Työstäni ollaan toki oltu kiinnostuneita, ja tulevaisuudessa jonkinlainen yhteistyö voi hyvinkin olla mahdollista. Paikoin raskaan määritelmä- ja ohjauspatteriston soveltaminen ”yksinkertaisempaan” toimintaan aiheutti joskus päänvaivaa. Tämä on toki ymmärrettävää, koska samaa standardia sovelletaan huomattavasti monimutkaisempaan toimintaan.

Standardisoinnin hyöty on suurinta, kun yhtiö myy tuotteita ja palveluja yli rajojen, mutta siitä on hyötyä myös kotimarkkinoilla ilman verkostoa toimivalle yritykselle, jolloin sen uskottavuus on selkeästi parempi. Tulevaisuudessa, mahdollisen auditoinnin jälkeen, saamme selville, onko standardilla merkitystä kuluttajille

suuntautuvassa suhteellisen arkipäiväisessä ja vakioidussa toiminnassa. Ainakin standardisoitu toiminta tuo rauhallisuutta ja varmuutta omaan toimintaan sekä eräänlaista uskottavuutta päivittäistavaramarkkinassa.

## LÄHTEET

- Berkun, S. 2006. Projektinhallinnan taito. Helsinki. Readme.fi
- Blind, K., Jungmittag, A. & Mangelsdorf, A. (2010) The Economic Benefits of Standardization. An update on the study carried out by DIN in 2000. DIN. <http://www.din.de/blob/89552/68849fab0eeeaafb56c5a3ffee9959c5/economic-benefits-ofstandardization-en-data.pdf>
- Engblom, M. 1997. ISO 9001 och ISO 14001 i praktiken. Lund. Studentlitteratur.
- Hannukainen, T. 1993. Laatuyritykset. Laatujohtaminen maailman valioyrityksissä. Helsinki. Metalliteollisuuden Kustannus Oy
- ISO 9000 -standardisarja: valinta ja käyttö. 2017. Helsinki. Suomen Standardisointiliitto SFS ry. Viitattu 9.5.2019. [https://www.sfs.fi/files/8398/ISO\\_9000\\_2017-07\\_web.pdf](https://www.sfs.fi/files/8398/ISO_9000_2017-07_web.pdf)
- Kajamaa, S. & Sairanen, T. 1980. Yrityksen laatujohtaminen ja sen kehittäminen. 1. painos. Helsinki. Metalliteollisuuden kustannus Oy.
- Kettunen, S. 2009. Onnistu projektissa. 2. uudistettu painos. Helsinki. WSOYpro.
- Lecklin, O. 2006. Laatu yrityksen menestystekijänä. 5. uudistettu painos. Hämeenlinna. Talentum Media Oy.
- Lecklin, O. & Laine, R.O. 2009. Laadunkehittäjän työkalupakki. Innovatiivisen johtamisjärjestelmän rakentaminen 1. painos. Helsinki. Talentum.
- Löow, M. 2002. Onnistunut projekti : projektijohtamisen ja -suunnittelun käsikirja. 1. painos. Helsinki. Tietosanoma Oy.
- Malka, M. & Danielsson L. 1988. Laatuoppi palveluorganisaatiossa. 1. painos. Espoo. Weilin + Göös.
- Mitra, A. 1998. Fundamentals of Quality Control and Improvement. 2. painos. Upper Saddle River. Prentice Hall.
- Oakland, J. S. 1994. Total Quality Management. The Route to Improving Performance. 2. painos. Oxford. Butterworth-Heinemann Ltd.
- Ruuska, K. 2012. Pidä projekti hallinnassa : suunnittelu, menetelmät, vuorovaikutus. 7. painos. Helsinki. Talentum.
- SFS-EN ISO 9001. 2015. Laadunhallintajärjestelmät. Vaatimukset. Helsinki, Suomen standardisointitoimisto SFS.

Tuominen, C. & Lillrank, P. 2000. Laatukäsitykset suomalaisissa yrityksissä. Kauppa- ja teollisuusministeriön tutkimuksia ja raportteja 24/2000. 1. painos. Helsinki. Oy Edita Ab.