

Laatujärjestelmä pk-yrityksen työkaluna

Case:Peltaco Oy

Ari Heikkinen

Opinnäytetyö

Ammattikorkeakoulututkinto

Koulutusala Yhteiskuntatieteiden, liiketalouden ja hallinnon ala	
Koulutusohjelma Liiketalouden koulutusohjelma	
Työn tekijä(t) Ari Heikkinen	
Työn nimi Laatujärjestelmä pk-yrityksen työkaluna Case:Peltaco Oy	
Päiväys 18.04.2011	Sivumäärä/Liitteet 44/3
Ohjaaja(t) Anneli Juutilainen, Antti Iire	
Toimeksiantaja/Yhteistyökumppani(t) Peltaco Oy	
<p>Tiivistelmä</p> <p>Tässä työssä käsitellään laatuun ja laadunhallintajärjestelmään ja sen rakentamiseen liittyviä asioita sekä laatujärjestelmän hyötyjä pk-yritykselle toiminnallista menetelmää hyödyntäen. Teoria osuuden tavoitteena on saada mahdollisimman kattava näkemys laadusta, laadun sisällöstä, laatujärjestelmästä ja laatujärjestelmän rakentamisesta. Näiden asioiden avulla on tarkoitus saada selville, millainen työkalu laatujärjestelmä on pk-yrityksen toiminnassa ja miten se palvelee yritystä ja miten laatujärjestelmää voidaan hyödyntää liiketoiminnan laadun parantamisessa.</p> <p>Laadunhallintajärjestelmän rakentaminen ja sen hyödyt, haitat ja mahdolliset vaikutukset on tarkoitus saada selville tarkkailemalla Peltacon toimintaa, sekä rakentamalla laatujärjestelmä heidän tarkoituksiaan palvelevaksi kokonaisuudeksi. Yrityksen toimintaa tarkkailemalla on tavoitteena saada mahdollisimman kattava kuva siitä, miten pk-yritykset voisivat hyötyä toteuttamalla laatujärjestelmän tai vain tarkkailemalla sitä.</p> <p>Lopputuloksena työssä saatiin aikaiseksi pitkälle rakennettu laatujärjestelmä, jonka avulla voitiin tarkkailla, miten laatujärjestelmän rakentaminen vaikuttaa yrityksen toimintaan ja miten pk-yrityksen johto hyötyy ja mitä se voi saada aikaiseksi hyödyntämällä laatujärjestelmää ja siihen liittyviä asioita. Tulokset pohjautuvat siihen, mitä havaitsin ja huomasin rakentaessani Peltacolle laatujärjestelmää ja tarkoituksena on havainnoida, miten myös muut pk-yritykset voivat hyötyä laatujärjestelmästä.</p> <p>Laatujärjestelmän hyödyntäminen pk-yritysten toimesta mahdollistaa laadun parantamisen, jopa hyvin pienin muutoksin. Laatujärjestelmään tutustumalla ja sitä kautta saadulla tiedolla, yritykset voivat vähentää virheiden määrää ja parantaa näin oman toimintansa laatua. Järjestelmään tutustuminen on siis järkevää jokaiselle pk-yritykselle, joka haluaa parantaa toiminnan laatua.</p>	
Avainsanat laatu, laadunhallinta, laatujärjestelmä, laatujohtaminen	

Field of Study Social Sciences, Business and Administration			
Degree Programme Degree Programme in Business and Administration			
Author(s) Ari Heikkinen, Antti Iire			
Title of Thesis Quality system as a tool for small and middle size companies: Case Peltaco Oy			
Date	18.04.2011	Pages/Appendices	44/3
Supervisor(s) Anneli Juutilainen			
Project/Partners Peltaco			
<p>Abstract</p> <p>This thesis explores issues related to quality, quality management system, construction of the system and its benefits of SMEs (small and medium enterprises), taking advantage of the functional method. Theory part is to provide the most comprehensive view of the quality, quality content, quality management system and construction of quality system. With these issues it is intended to find out what kind tool quality management system is for a small business activities and how it serves the company and how the quality system can be used to improve the quality of the business.</p> <p>The quality management system construction and its benefits, drawbacks and potential impacts is expected to be found by observing the Peltaco's activities, as well as constructing the quality system for an entity that serves their purposes. By observing the company's operations, it is possible to obtain a comprehensive picture of how SMEs could benefit from implementing a quality system or just observing it.</p> <p>The final result was achieved by high quality system built in, which made it possible to observe, how the construction of quality system influences business activities, and how the management of SME benefits and what it can achieve by exploiting the quality management system and related issues. Results are based on what I found and I noticed while constructing quality system for Peltaco and the purpose is to explore how other also small businesses can benefit from the quality system.</p> <p>SMEs by the utilization quality management system allows for better quality, even for very minor modifications. Knowing the quality management system and thereby obtained information, companies can reduce the number of errors and thus improve the quality of their operation. Knowing the system must therefore make sense for every SME, who wants to improve the quality of operations.</p>			
Keywords quality, quality assurance, quality management system , quality management			

SISÄLTÖ

1	JOHDANTO	8
2	LAATU	10
	2.1 Laadun historia	10
	2.2 Nykyaikainen laatu	11
	2.3 Laadun näkökulmat	12
	2.4 Laadun kokonaisuuden määrittäminen	13
	2.5 Laadun ohjaaminen	14
3	LAADUN VAIKUTUS KILPAILUKYKYYN JA MENESTYKSEEN	17
	3.1 Menestystekijät.....	17
	3.2 Kilpailukyky.....	18
	3.3 Laatujohtaminen	19
4	SFS ISO 9001:2000 LAATUJÄRJESTELMÄ	22
	4.1 Laadunhallintajärjestelmä	22
	4.2 Laadunhallinnan periaatteet.....	23
5	LAADUNHALLINTAJÄRJESTELMÄN RAKENTAMINEN	27
	5.1 Sisällön rakenne	27
	5.2 Aloittaminen.....	28
	5.3 Välivaihe.....	30
	5.4 Loppuvaihe – sertifiointi	30
6	LAATUJÄRJESTELMÄN TOTEUTTAMINEN PELTACOLLE	31
	6.1 Ensimmäinen vaihe	32
	6.2 Aikataulut ja sisällöt	32
	6.3 Sisäinen kysely henkilöstölle	33
	6.4 Asiakastytyväisyyskysely	33
	6.5 Aikataulun ensimmäinen osa	35
	6.6 Aikataulun toinen osa	36
	6.7 Laatujärjestelmän valmistuminen.....	37
7	LAATUJÄRJESTELMÄ MUUTOKSEN JOHTAMISEN APUNA	39
	7.1 Laatujärjestelmä työkaluna pk-yrityksille muutoksessa	39
	7.2 Mahdollisuudet	40
8	POHDINTA.....	42

LIITTEET

- Liite 1 Laatujärjestelmän sisältö
- Liite 2 Työtehtäväkysely
- Liite 3 Asiakastytyväisyyskysely

1 JOHDANTO

Tämän työn taustalla on Peltaco Oy:ssä suorittamani harjoittelujakso, jonka aikana teimme päätöksen aloittaa yhteisen projektin, jossa rakentaisin Peltacolle laatujärjestelmän projektiluontoisena työnä. Projektista oli tarkoitus saada samalla arvokasta kokemusta sekä ymmärrystä yritystoiminnasta ja muista tärkeistä asioista, jotka vaikuttavat yrittämiseen ja yrittäjyyteen. Ensisijaisen tärkeänä asiana tähän projektiin lähtiessä oli molemminpuolinen halukkuus toteuttaa kyseinen projekti, sillä heillä ei ole ollut aikaisemmin ketään, joka olisi ryhtynyt projektia toteuttamaan. Itselleni tämä aihe taas osoittautui hyvin mielenkiintoiseksi ja innostavaksi, sillä havaitsin sen tarpeelliseksi ja erittäin hyödylliseksi Peltacon toiminnan parantamiseksi. Toinen tärkeä asia, mikä oli minulle henkilökohtaisesti tärkeää, oli se, että voisin oppia ymmärtämään laadun merkityksen yrityksen toiminnassa ja sen mitkä asiat laatuun vaikuttavat. Mahdollisuus oppia uusia asioita pk-yrityksen toiminnasta oli mielestäni erittäin tärkeä lähtökohta työtä pohdittaessa. Suurin yhteinen tekijä tämän projektin aloittamiseksi oli molemminpuolinen tarve ja halu rakentaa ja suunnitella toimiva laatujärjestelmä.

Työn tavoitteet ovat:

- Oppia ymmärtämään pk-yrityksen toimintaa.
- Rakentaa Peltacolle laatujärjestelmä.
- Selvittää laatujärjestelmän vaikutus pk-yrityksen toimintaan.
- Selvittää johdon toiminnan vaikutus laatujärjestelmän käyttöönotossa ja valmistelussa.
- Selvittää miten laatujärjestelmä näkyy pk-yrityksen toiminnassa?
- Selvittää ja tarkkailla, miten laatujärjestelmä toimii johtamisen apuvälineenä muutosprosessissa ja miten sen käyttäminen vaikuttaa johtamiseen ja organisaation toimintaan nyt ja tulevaisuudessa

Lopullisena tavoitteena onkin löytää vastaus edellä mainittuihin kysymyksiin ja asioihin. Tarkoituksena oli luoda mahdollisimman pitkälle viety ISO 9001:2000 mukainen laatujärjestelmä, joka mahdollisesti sertifioidaan lähitulevaisuudessa.

Koska opinnäytetyöni on laadullinen tutkimus ja tarkoituksena on toteuttaa laatujärjestelmä Peltaco Oy:lle, valitsin tutkimusmenetelmäksi toiminnallisen menetelmän. Pohtiessani muita menetelmiä havaitsin, etteivät ne sovellu tämän tyyppiseen työhön.

Valitsemani toiminnallinen menetelmä soveltuu tämän tyyppiseen työhön kaikista parhaiten, sillä olen itse tuottamassa materiaalia ja muokkaamassa olemassa olevaa tietoa yrityksen tarpeiden mukaisesti. Toinen oleellinen asia menetelmän valitsemisessa on, että osallistun itse aktiivisesti materiaalin tuottamiseen ja rakentamiseen. Tästä johtuen oma työpanokseni vaikuttaa merkittävästi siihen, miten asiat tuodaan esille ja mikä on lopputulos.

Työn toimeksi antajana toimii Peltaco Oy, joka on vuonna 1986 perustettu yritys, jonka palveluja ovat palo-, pelastus- ja turvallisuusalan tuotteet, palvelut sekä huoltotoiminta. Kohderyhmiä, joille yritys myy ja tuottaa palveluita, ovat pelastustoimi, yritykset, julkinen sektori sekä yksityiset asiakkaat. Liikevaihto yrityksellä vuonna 2009 oli noin 1,65 miljoonaa euroa ja liikevaihto oli kasvussa noin 4,2 prosenttia. Samana vuonna yritys työllisti 12 henkilöä. (Peltaco 2011; Kauppalehti 2011.)

Työ koostuu seitsemästä eri osa-alueesta, jotka käsittelevät laatua monelta eri kannalta. Ensimmäinen osio käsittelee laatuun liittyvää perusteoriaa, jonka avulla saadaan käsitys asioista, joita laatu pitää sisällään. Toisena alueena käsitellään laadun vaikutusta yrityksen kilpailukykyyn ja menestykseen. Toisen osion tarkoituksena on ymmärtää laadun merkitys yritykselle. Kolmannessa osassa käsitellään SFS ISO 9001:2000 laatujärjestelmää ja pyritään saamaan käsitys, mitä asioita laatujärjestelmä sisältää. Neljäntenä selvitetään, millainen on laatujärjestelmän rakenne. Tämän tarkoituksena on yksinkertaisuudessaan ymmärtää, miten laatujärjestelmä toteutetaan. Näiden neljän ensimmäisen kappaleen on tarkoitus luoda käsitys, mitä laatujärjestelmän toteuttaminen pitää sisällään. Työn loppuosa käsittelee laatujärjestelmän toteuttamisvaihetta Peltacolla, ja pyrkii esittelemään laatujärjestelmän hyödyt pk-yrityksen muutosjohtamisessa. Viimeisessä kappaleessa pohditaan työn tuloksia ja vaikutuksia pk-yrityksissä ja case-yrityksessä.

2 LAATU

Laatu on yksi haastavimmista asioista ymmärtää ja käsittää, sillä siihen liittyy niin monenlaisia asioita ja käsitteitä. Tästä johtuen laadun määrittelemisen ja kuvailemisen lyhyesti ja yksinkertaisesti ei onnistu. Laatuun on paneuduttava ja tutustuttava ymmärtääkseen kokonaisuudessa sen merkitys ja sisältö. Laatua voidaan lähestyä monella tavalla ja on hyvin yksilöllinen asia, mikä koetaan laaduksi. Yksilöiden näkökulmasta johtuen onkin tärkeää paneutua laadun juurille ja sen määrittämiseksi liittyviin asioihin. Yleisesti kysytyssä kysymys ”Mitä on laatu?” saadaan monenlaisia vastauksia, joista kukin sisältää pienen osuuden laadulle ominaisia asioita.

Laadun ymmärtämiseksi paneudun tässä luvussa laadun historiaan, laadun taustoihin sekä pyrin selvittämään laadun sisältöä ja laadun näkökulmia.

2.1 Laadun historia

Laatu on asia, joka kohdataan normaalissa arjessa lähes päivittäin, sillä kaikkiin palveluihin ja tuotteisiin liittyy sana laatu tavalla tai toisella. Laadulle ei ole olemassa mitään yhtä määritelmää, sillä se muodostuu usein useiden ihmisten käsityksistä ja näkökulmista tietyn asian suhteen. Laatua voidaan muun muassa mitata helposti tai sitten toisaalta laatu voi tuntua hyvin vaikealta ja etäiseltä käsitteeltä. Ihmisten erilaiset näkökulmat vaikuttavat siihen, miten kukin laadun määrittelee. Useimmiten laadullinen näkökulma luodaan asiakkaan näkökulmasta. (Hokkanen 2006, 18.)

Laadulla on hyvin kaukaiset juuret ihmisten toiminnassa ja kaupankäynnin historiasa. Aikakaudella, jolloin ei ollut vielä käytössä valuuttoja, jouduttiin turvautumaan tavaran vaihdantaan. Tällöin tavaran arvon määrittäminen tapahtui arvioimalla tuotteen laatu, jolloin sille voitiin määrittää käypä arvo. Toinen tärkeä laatuun liittyvä tekijä jo vaihdantatalouden aikoihin on ollut ammattitaitoinen työntekijä eli käsityöläinen. Hänen oli kyettävä valmistamaan mahdollisimman korkealaatuisia ja hyviä tuotteita, jotta niiden laatu katsottiin riittävän hyväksi. Korkealaatuisten tuotteiden jatkuvuuden edellytyksenä oli kuitenkin ammattitaidon siirtäminen sukupolvelta toiselle. Mestari siis opetti alaisilleen, miten asiat tulisi tehdä ja valvoi näin ollen laadun varmuutta. (Lecklin 2002, 15–16.)

Kehityksen kulkiessa eteenpäin teollistuminen tuli osaksi valmistustoimintaa, jolloin tuotteiden valmistuminen siirtyi osittain koneelliseksi. Koneellisella aikakaudella merkittävä henkilö laadun kehittämisessä oli Frederick Taylor, joka kehitti työnjakomallin ja samalla pyrki varmistamaan laadun säilyvyyden jatkuvan valvonnan avulla. Taylorin kehittelemän järjestelmän myötä oleelliseen osaan nousivat laadunvalvojat, jotka tarkkailivat laatua ja pyrkivät omalla toiminnallaan vähentämään ja estämään epäonnistuneiden tuotteiden läpi pääsyn. Teollistuminen toi siis tullessaan laadunvalvonnan ja -tarkkailun. Myös työntekijöiden toiminnan valvominen osana laatua tuli mukaan tässä vaiheessa. (Lecklin 2002, 16–17.)

Laadunhallinnan nykyaikaiset juuret juontavat toisen maailmansodan jälkeiseen aikaan, jolloin luotiin ensimmäinen nykyaikainen laatujärjestelmä valvomaan koko yrityksen toimintaa. Merkittävässä roolissa laatujärjestelmän luojina olivat Walter Deming ja Joseph Juran, joita pidetään laatujärjestelmän kehittäjinä. Demingin ja Juranin järjestelmän tarkoitus oli päästä eroon ylimääräisistä laatuvirheistä ja ehkäistä ylimääräiset kustannukset. (Lecklin 2002, 16 - 17.)

2.2 Nykyaikainen laatu

Laatu on nykyaikaisen yrityksen yksi tärkeimmistä menestystekijöistä. Asiakas on merkittävässä roolissa liiketoiminnan kannalta ja määrittelee useimmiten laadun. Laadun voidaan siis sanoa muodostuvan asiakkaan tarpeista, vaatimuksista ja odotuksista yrityksen tuotteita tai palveluita kohtaan. Yleensä asiakkaan ollessa tyytyväinen laadun katsotaan olevan hyvällä tasolla. Oman liiketoiminnan ymmärtäminen ja laadukkaan palvelun ja tuotteen tarjoaminen luovat siis hyvän perustan laadukkaalle toiminnalle. Nykyaikainen laatu ei ole yksiselitteinen asia, vaan siihen liittyy useita erilaisia näkökulmia. Näkökulmat ovat monesti sellaisia, että ne eivät sulje toista näkökulmaa pois vaan ennemminkin täydentävät toisiaan. Se miten laatu määritellään, on taas täysin riippuvainen yrityksestä ja sen valitsemista tavoista lähestyä asioista. Laadulle on määritelty kuusi erilaista ominaisuutta, ja näiden ominaisuuksien ”isänä” tunnetaan Paul Lillrank. (Lecklin 2002, 18, 20; Silén 2001, 15; Pesonen 2007, 35–37.)

2.3 Laadun näkökulmat

Laadullinen näkökulma ja laatuominaisuudet, tarkoittavat tässä tapauksessa samaa asiaa. Ne jaotellaan kuitenkin niin, että kilpailu- ja asiakaskeskeinen laatu jätetään erilliseen käsittelyyn, kunnes tuotanto-, suunnittelu-, asiakas- ja systeemikeskeinen laatu on käsitelty.

Tuotantokeskeinen laatu on periaate, jossa pyritään minimoimaan virheiden määrä ja samalla valmistamaan mahdollisimman paljon täsmälleen samanlaisia tuotteita, jossa sallitaan kuitenkin pienet vaihtelut. Tarkoituksena on siis pyrkiä haluttuun laatuun. Ensisijainen asia on pyrkiä minimoimaan virheet mahdollisimman vähäiseksi, mutta samalla on kuitenkin muistettava, ettei siihen pidä pyrkiä hinnalla millä hyvänsä. Toki on olemassa poikkeuksellisia aloja, joilla virheiden määrässä on pyrittävä nolnaan, millä hinnalla tahansa, mutta se ei kuitenkaan aina onnistu. Käsite *tuotantokeskeinen* pitää itsessään sisällään myös virheettömyyden laadun ja yhdenmukaisuuden laadun. (Lillrank 1998, 29–31.)

Suunnittelukeskeinen laatu on käsite, joka tarkoittaa samaa kuin tuotokeskeinen. Tämän näkökulman avulla on tarkoitus keskittyä tuotteen yksilölliseen laatuun ja siihen, mitä siltä vaaditaan. Näin ollen itse lopputulos on se mikä, ratkaisee ja tuotteen tekniset ominaisuudet ovat merkittävässä roolissa. Tämän käsitteen oleellisia kysymyksiä ovat, mitä tuotteeseen halutaan ja miten ne siihen saadaan. On kuitenkin muistettava, että kaikki yritykset eivät valmista vain tuotteita vaan myös palveluita. Palvelut voivat olla yritykselle tuote, jota he myyvät asiakkailleen, jolloin sille ei ole yhtä helppo asettaa ominaisuuksia kuin kiinteälle tuotteelle. Palveluyrityksille onkin tärkeää kiinnittää huomiota palveluketjuihinsa, jolloin panostamalla jokaiseen osaluokkaan sopivasti ja varmistamalla ketjun toimivuus saavutetaan haluttu palvelun laatu. Palveluiden ja tuotteiden osalta eri kohderyhmissä olevien tuotteiden ja palveluiden vertaileminen ei onnistu, sillä niitä ei voida suoraan verrata toisiinsa. (Lillrank 1998, 31–34.)

Asiakaskeskeinen laatu käsittelee laatua asiakkaan kokemuksien perusteella. Tässä periaatteessa keskeinen tekijä on asiakas, joka ostaessaan ja käyttäessään yrityksen tuotteita tai palveluita, tuottaa yrittäjälle pääomaa. Ongelmallinen tilanne on kuitenkin se, ettei yrittäjä suurella todennäköisyydellä tiedä, mitä asiakas ajattelee. Asiakas odottaa saavansa vastinetta ja asettaa tiettyjä vaatimuksia, joita hän haluaa saada ostamaltaan tuotteelta tai palvelulta. Näin ollen yrittäjän tavoite on luoda tuote tai palvelu, joka saa asiakkaan pysymään tyytyväisenä koko tuotteen elinkaaren ajan ja sen

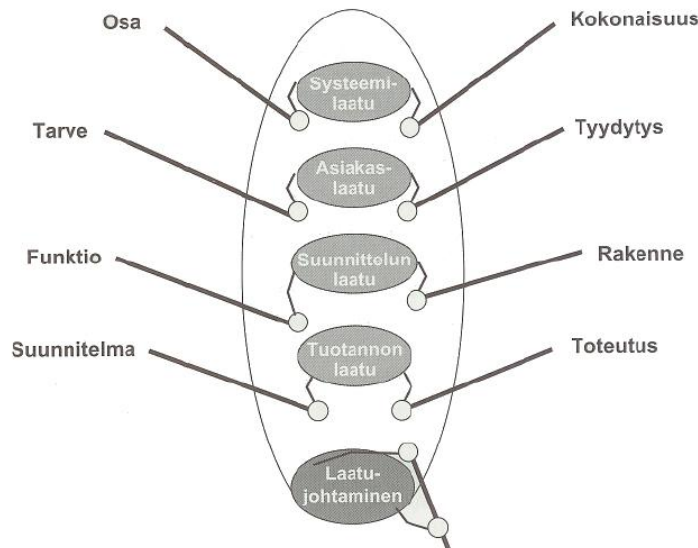
jälkeen ostamaan uuden tuotteen samasta paikasta. Asiakaskeskeisyydessä keskeisessä osassa on siis selvittää asiakkaan kokemukset ja tuntemukset. (Lillrank 1998, 34–37.)

Systeemi-, ympäristö- ja sidosryhmäkeskeinen laatu tunnetaan paremmin nimellä ympäristökeskeinen laatu. Vaatimukset ympäristökeskeisen laadun osalta tulevat useimmiten muualta kuin asiakkailta tai tuotteisiin liittyvistä asioista. Ympäristöön liittyvät odotukset tulevat useimmiten muilta sidosryhmiltä, joita voivat olla esimerkiksi valtio, yhteistyökumppanit, erilaiset järjestöt jne. Tässä toiminnassa tavat, joilla toimitaan voivat olla esimerkiksi yrittää käyttää entistä ympäristöystävällisempiä materiaaleja tai vaihtoehtoisesti vähentää päästöjä. Ympäristökeskeiselle tavalle ei ole kuitenkaan olemassa minkäänlaista yksiselitteistä mittaria, mutta on kuitenkin mahdollista osoittaa, että tämän asian eteen on toimittu. Tällä toiminnalla yritys ei saa taloudellista hyötyä itselleen, vaan se on pikemminkin vaikuttaa yrityksen julkisuuskuvaan eli imagoon ja siihen miten yhteistyökumppanit suhtautuvat yritykseen. (Lillrank 1998, 37–39.)

Viimeisenä otetaan esille yhdessä arvo- ja kilpailukeskeinen laatu, joka ei kuulu Lillrankin mielestä näiden neljän edellä mainitun joukkoon. Se on useimmiten vain aiheuttamassa hämmennystä ja väärinymmärrystä laatuajattelussa, ja sen osoittaminen on hyvin vaikeaa, ellei mahdotonta. Yleensä se sekoitetaan yhteen laadun, hinnan ja segmentoinnin kanssa, vaikka näin ei saisi olla. (Lillrank 1998, 28.)

2.4 Laadun kokonaisuuden määrittäminen

Kuten aikaisemmin on huomattu, laadun määrittäminen ei ole helppoa ja sen mukanaan tuomat erilaiset näkökulmat eivät muodosta vielä selkeää kuvaa meille. Tarkastelemalla vain yhtä näkökulmaa ei saada aikaiseksi laatua, vaan on otettava osia kokonaisuudesta, jotka muodostavat laadun tarpeisiin. Seuraavana olevasta kuviosta 1 nähdään, että laatu koostuu osista, jotka täydentävät toisiaan, jolloin ne yhtenä kokonaisuutena muodostavat laadun, mihin pyritään. Yrityksistä useimmiten löytyy osia laadun kokonaisuudesta, mutta ei välttämättä kaikkia. On myös muistettava, että jotkut osa-alueet saavat enemmän huomioita kuin toiset ennen kokonaislaatuun tähtäämistä. (Lillrank 1998, 39–40.)



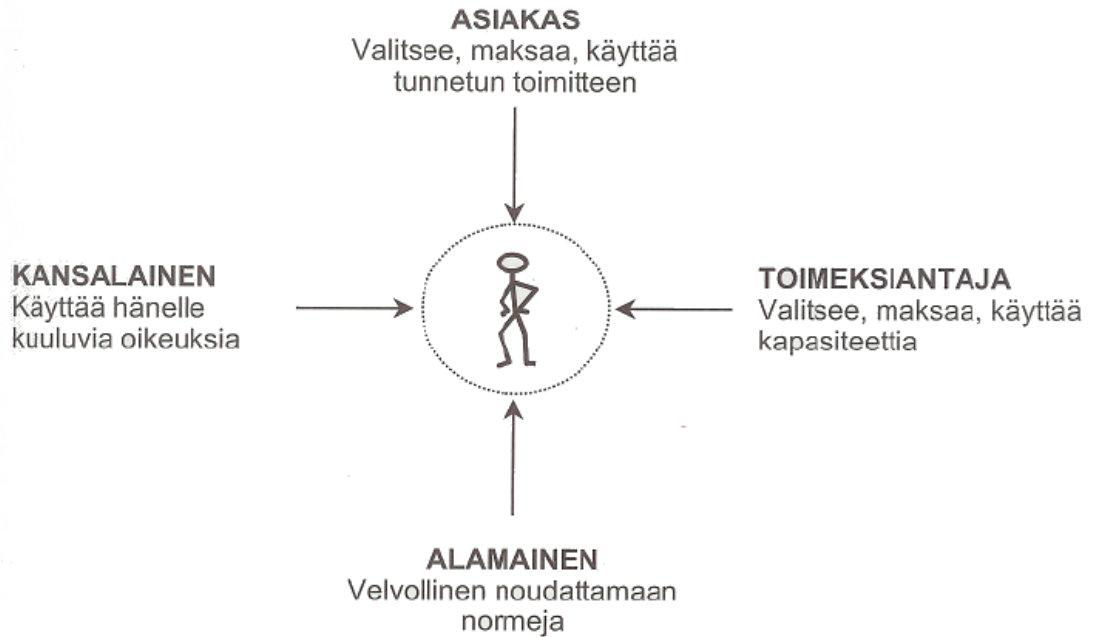
KUVIO 1. Laadun kirkkoveine. (Lillrank 1998, 39)

Laatu voidaan määritellä suppeasti ja laajasti. Suppealla näkökulmalla tarkoitetaan useimmiten vain tuotteiden tarkastamista ja huonojen tuotteiden pois heittämistä. Suppean näkökulman tarkoitus on keskittyä siihen, ettei virheellisiä tuotteita tulisi ja halutun erilaistumisen toteuttamista. Japanilainen Genichi Taguchi on tämän näkemysen edustaja. Hänen mukaansa laatu on mahdollisimman pieni hävikki koko tuotanto prosessissa. Takuchin ajatusmalli on laatujohtamisen perusmalli, mutta siihen on alettu ottaa mukaan monenlaisia muita ominaisuuksia ja toimintoja. Laatu ei olekaan enää vain ja ainoastaan vähäiset virheet ja erilaistuminen, vaan siihen voidaan liittää mukaan myös markkinointi, tekniikka ja tuotanto sekä tuotannon, huollon tuotteet ja palveluiden ominaisuuksien kokonaisuus. Tästä voidaankin katsoa muodostuvan laadulle laaja näkökulma ja sen oleelliseksi osaksi voidaan katsoa laatujohtaminen. (Lillrank 1998, 40–41.)

2.5 Laadun ohjaaminen

Laadun luominen ja sen toteuttaminen ja eteenpäin vieminen koostuu kolmesta osa-alueesta. Ensimmäiseksi on olemassa oleva tieto tavoitteista, joka sisältää tiedon tuotteen tai palvelun tavoitteista. Toiseksi on tiedettävä, missä mennään juuri nyt eli ollaanko tavoite saavuttamassa lähiaikoina vai myöhemmin tulevaisuudessa. Viimeisenä ja kolmantena asiana täytyy olla tietoa menetelmistä, joilla haluttuun laatuun aiotaan päästä. On siis ymmärrettävä, miten tavoitteisiin päästään. Asiakkaalla on merkittävä rooli, kun puhutaan yrityksen nykytilanteen kartoittamisesta. Häneltä saatava tieto näyttää sen suunnan, johon yrityksen on lähdettävä. (Lillrank 1998, 41.)

Seuraavassa Kuviossa 2 (Lillrank 1998,45) käsitellään toimittajan/myyjän kohtaamia asiakas rooleja



KUVIO 2. Toimittajan/myyjän kohtaamat roolit. (Lillrank 1998, 45)

Asiakas on laadun määrittelyssä hyvin merkittävässä roolissa. Asiakas on se, joka on mukana kaikessa liiketoiminnassa ja asiakkaan toiminta vaikuttaa yrityksen toimintaan. Edellä olevassa kuviossa 2 näkyy, millaisissa rooleissa olevia asiakkaita joudutaan kohtaamaan toimiessa yrityksessä, valmistaessa tuotteita tai tarjotessa palveluita asiakkaille. Kuviossa 2 edellä näkyy termi **asiakas**, jonka tarkoituksena on havainnollistaa asiakkaan toimintaa. Hän siis valitsee tuotteita ja palveluita, joita hän haluaa käyttää. Hän voi myös päättää, mitä on valmis maksamaan kyseisistä tuotteista tai palveluista. Ja viimeiseksi asiakas ennen kaikkea valitsee, mitkä tuotteet soveltuvat hänelle parhaiten. Toinen kohta edellä olevassa kuviossa 2 on **toimeksiantaja**, jolla tarkoitetaan sellaista asiakasta, joka on valmis ostamaan palveluita ja tuotteita meiltä eli ostamaan siis asiantuntijuutta. Toimeksiantajalla on näin tavoitteena saavuttaa omat tavoitteensa organisaation ammattiosaamista hyödyntäen. Kolmantena edellä olevassa kuviossa 2 on **kansalainen**, jonka katsotaan olevan semmoinen asiakas, joka maksaa verot ja on näin ollen velvollinen saamaan jotain hyötyjä maksamistaan veroista. Asiakas on siis tässä tapauksessa velvollinen saamaan tiettyjä verovaroin järjestettäviä palveluita. Viimeisenä kohtana kuviossa 2 on **alamainen**, jolla tarkoitetaan sitä, että asiakas on velvollinen noudattamaan tiettyjä sääntöjä ja määräyksiä, jotka on kirjoitettu lakiin tai säädöksiin. Noudattamatta jättämisestä asiakas eli almainen, joutuu kokemaan asianmukaisen rangaistuksen. (Lillrank 1998, 42–46.)

Kuvion avulla halusin tuoda tässä esille, millaisessa roolissa yritykset tai julkisen sektorin toimijat joutuvat törmäämään laatuun ja tuomaan esille sen, että asiakkaalla on monitahoinen rooli yhteiskunnan pyörittäjänä ja laadun luoja ja hyödyntäjänä.

Laatuun liittyy myös useimmiten hinta, sillä jokainen yritys joka luo laatua joutuu miettimään siitä aiheutuvia kustannuksia. Nämä kustannukset aiheutuvat useammin siitä, että yritys yrittää omalla toiminnallaan vakuuttaa omat asiakkaansa, eli tuottaa asiakkaille laatua. Kysymyksessä on ajatus, jossa virheiden määrä pyritään minimoimaan, sillä virheet maksavat, koska ne heikentävät laatua. Laadussa aiheutuneet virheet ovat siis se asia, joka aiheuttaa ylimääräisiä kustannuksia yritykselle. Phil Crosby on sanonut, että ”laatu on ilmaista”, mikä pitää paikkansa, mutta ei ole kuitenkaan täysin koko totuus. Laadulle ei nimittäin ole olemassa mitään määritelmää, mutta jos laatuun halutaan pyrkiä, pitää sitä rakentaa. Virheiden välttämistä varten on siis rakennettava erilaisia laaduntarkkailujärjestelmiä eli laatujärjestelmiä. On tärkeää muistaa, että laatukustannukset ovat hyviä kustannuksia toisin kuin huonon laadun aiheuttamat menetetyt asiakkaat ja sitä kautta menetetyt tulot, jolloin kustannukset nousevat. Laadun parantaminen on useimmiten hieman investointia tarvitseva prosessi, joka useimmiten tuottaa itsensä takaisin monin kerroin laadun parantuessa ja asiakaspohjan tukevoituessa tai jopa laajentuessa. (Lillrank 1998, 46–47.)

Laatukustannukset ovat merkittävässä osassa ja erittäin tärkeitä nykyaikaisen yritysjohdamisen tukena. Laatukustannuksia seuraamalla voidaan havaita ne alueet ja sektorit, joilla ongelmat aiheutuva ja samalla voidaan havaita niillä sektoreilla aiheutuvat kustannukset. Taloudellinen informaatio on useimmiten tärkeää, sillä seuraamalla sitä voidaan havaita, missä kustannukset aiheutuvat. Ne ovat useimmiten myös helposti saatavilla ja havaittavissa. Laatukustannusten seurannalle ei ole olemassa mitään yhtenäisiä malleja, vaan yritykset voivat vapaasti valita, millä tavalla ne seuraavat niitä. Useimmiten laatukustannuksia varten otetaan käyttöön kustannuslaskentajärjestelmä, joka tuottaa helposti hyödynnettävissä olevaa tietoa. Useimmiten laatukustannukset aliarvioidaan pahasti, sillä laatukustannusten tarkkaa sisältöä ei ymmärretä ennen tarkempaa tutustumista kustannuksiin. Tutkimusten mukaan laatukustannuksia yrityksillä on liikevaihdosta noin 15–30 %. On myös muistettava että laatukustannukset vaihtelevat toimialoittain hyvin paljon. (Lillrank 1998, 180; Lecklin 2002, 176.)

3 LAADUN VAIKUTUS KILPAILUKYKYYN JA MENESTYKSEEN

Laatuun vaikuttaa monia tekijöitä, joiden ymmärtämiseksi on paneuduttava tarkemmin vaikuttaviin tekijöihin. Menestystekijöiden selvittäminen ja kilpailukyvyyn tiedostaminen muodostavat selkeän rungon, jonka varaan yrityksen tulisi rakentaa. Laaturjohtamisen merkitystä ja sisältö eivät ole selkeitä asioita, joten näiden asioiden avaaminen ja esittäminen selkeyttävät kokonaisuuden hahmottamista merkittävästi. Luvussa käsiteltävien asioiden avulla on tarkoitus hahmottaa, mitkä asiat vaikuttavat yrityksen laadulliseen toimintaan.

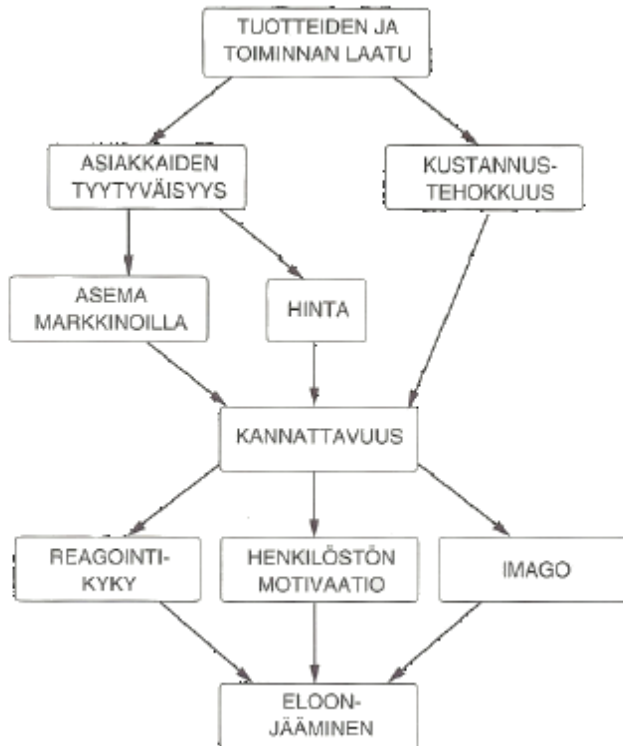
3.1 Menestystekijät

Yleensä menestystekijät ovat asioita ja tapahtumia, jotka vaikuttavat organisaation saavuttamaan tulokseen. Liiketoiminnassa menestystekijöiden käsitetään olevan rajallisten tapahtumien summa, jotka vaikuttavat siihen onnistutaanko vai epäonnistutaanko organisaatiossa. Tärkeintä olisi asioiden sujuminen halutulla tavalla niin, että organisaatio saavuttaisi asettamansa päämäärät menestyäkseen. Jos päämääriä ei kuitenkaan tavoiteta tärkeiden menestystekijöiden osalta, on lähestulkoon mahdotonta paikata niitä muilla yrityksen menestystekijöillä. Jokaisella organisaation osa-alueella tulisi olla selvillä, mitkä ovat heidän tärkeimmät menestystekijät. Näiden tekijöiden valinta tulisi suorittaa kaikkien jäsenten kanssa yhdessä ja näin sitouttaa kaikki jäsenet yhteisten päämäärien mukaan. Useimmiten tärkeimmiksi menestystekijöiksi valitaan 4-8 tekijää. Nämä menestykseen vaikuttavat tekijät vaihtelevat aina erinomaisesta asiakastyytyväisyydestä tuotteiden kilpailukykyyn, joten organisaation yksiköillä voi olla hyvin erilaiset kriittiset menestystekijät. Kaikki tämä johtuu yksiköiden erilaisuudesta ja näin ollen samat menestystekijät eivät sovi välttämättä kaikille osa-alueille. On myös tärkeää, että kriittisiä menestystekijöitä seurattaisiin ja niitä arvioitaisiin vähintään vuosittain sekä tarpeen vaatiessa määriteltäisiin uudelleen. (Lecklin 2002, 24–25.)

3.2 Kilpailukyky

Laadun vaikutukset yrityksen kilpailukykyyn näkyy seuraavasta kuviosta 3. Kuviossa näkyy selvästi tuotteiden ja yrityksen laadun vaikutus koko yrityksen toimintaan ja siihen, miten yritys asemoituu markkinoille ja se, miten asiat vaikuttava toisiinsa.

Kuviossa 3 selvennetään sitä, miten laatu vaikuttaa yrityksen kilpailukykyyn.



KUVIO 3. Laadun merkitys. (Lecklin 2002, 26)

Ensimmäiseksi hyvä laatu tarkoittaa sitä, että yrityksen valmistamat tuotteet ja palvelut ovat korkealaatuisia, mikä ilmenee virheettömyytenä ja laatu-kustannusten puhtaamisena. Lopputuloksena näillä asioilla saadaan yritys entistäkin kannattavammaksi ja sille jää enemmän pääomaa käytettäväksi eli tulos paranee. Toisena asiana voidaan havaita vaikutus markkinoilla, jolloin yrityksen korkealaatuinen toiminta ilmenee asiakkaiden tyytyväisyytenä. Laatu näkyy myös siinä, että asiakas kokee omien tarpeiden, vaatimusten ja odotusten täyttyvän, jolloin asiakas on tyytyväisempi kuin aikaisemmin. Jos asiakas kokee olevansa tyytyväinen, hän tulee useammin yrityksen uskolliseksi asiakkaaksi ja ilmentää omaa tyytyväisyyttään myös muille, joka tuottaa näin lisäarvoa yritykselle. Hyvä laatu mahdollistaa yritykselle asiakastyytyväisyyden ja uskollisuuden kautta myös vapauksia muuttaa hinnoittelupolitiikkaan ja saada parempi hinta kuin aikaisemmin. Markkina-aseman paranemisesta päästää sitten kolmanteen ja viimeiseen tärkeään asiaan eli kannattavuuteen. Yrityksen toiminnan ollessa korkealaatuisista sekä yrityksen kannattavuus paranee, sekä markkina-asema

paranee. Yrityksen ollessa kannattava sen on mahdollista suunnitella omaa toimintaansa pitkällä aikavälillä ja pyrkiä parantamaan yrityksen asemaa monilla sektoreilla. Tärkeimpiä asioita ovat yrityksen imagon parantaminen laadun avulla ja saada henkilökunta näin sitoutumaan yritykseen. Loppujen lopuksi laadun merkitys on auttaa yritystä eloonjäämistäistelussa. (Lecklin 2002, 26–27.)

Laadun parantamisella on usein vaikutusta myös henkilöstön tyytyväisyyteen. Kun henkilöstö on tyytyväinen, tekee se tehtävänsä aikaisempaa paremmin. Laadun parantuessa myös yrityksen prosessit toimivat paremmin ja tuottavuus parantuu. Seurauksena näistä on virheiden vähentyminen palvelussa ja tuotteiden valmistuksessa, ja näiden seurauksena on suorana asiakastyytyväisyyden paraneminen. Laadun parantaminen usein vaatii ennakoitua, joten virheiden korjaamiseen käytetty aika lyhenee. (Soin 1998, 14.)

3.3 Laatujohtaminen

Laatujohtaminen koostuu seuraavan kuvion 4 mukaisesti kuudesta erilaisesta osa-alueesta, jotka kaikki näyttelevät merkittävää roolia laatujohtamisessa. Päästäkseen haluttuun laatuun yrityksen johdon on kyettävä ilmaisemaan ja tuomaan esille kaikki kuviossa mainitut kuusi asiaa kaikkine sisältöineen. Nämä asiat muodostavat siis laatujohtamisen perustan.

Perusarvot	Yrityksessä vallitsevat uskomukset ja periaatteet
Visio	Haluttu asema tulevaisuudessa, pitkäaikainen päämäärä
Missio	Toiminnan tarkoitus, miksi yritys on olemassa
Strateginen päämäärä	<ul style="list-style-type: none"> - Markkina-alueen määrittäminen - Tarjottavat tuotteet - Vahvuudet kilpailijoihin nähden, miten yritys erottuu - Tavoiteltava asema valituilla markkinoilla
Strategiset laatuavoitteet	Tuotteiden ja toiminnan laadun avaintekijät markkina-aseman vahvistamiseksi ja ylläpitämiseksi
Laatupolitiikka	Yritysjohdon määrittelemä toimintapolitiikka ja tavoite laadun suhteen

KUVIO 4. Laatujohtamisen elementit. (Lecklin 2002, 38)

Ensimmäisenä ovat näkyvillä perusarvot, mihin kuuluvat kaikki ne yrityksen asiat, joille yrityksen liiketoiminta pohjautuu. Nämä perusarvot ovat asioita, jotka ovat aina pysyvästi osana yrityksen toimintaa. Useimmiten perusarvot ovat asioita, jotka tuovat esille sen, miten perustajat ovat ajatelleet asiat aloittaessaan yrityksen. Perusarvojen voidaan katsoa olevan siis koko yrityksen liiketoiminnan selkäranka. Mikäli yrityksen perusarvot ovat kunnossa, markkinoilla voidaan menestyä. Erityisen tärkeää yrityksen perusarvoissa on kirjata ne ylös, jotta ne ovat selkeästi ilmennettävässä muodossa. (Lecklin 2002, 37–39.)

Toinen tärkeä osa-alue laatujohtamisessa on visio ja missio. Visiolla tarkoitetaan yleensä yrityksen tulevaisuuden tavoitteita eli sitä, minne yritys tähtää tulevaisuudessa. Yleisesti ottaen yrityksen visio eli tulevaisuuden asema on suunnattu 5-15 vuoden päähän. Tämän on tarkoitus olla vain suuntaa antava kuva siitä, missä yritys haluaa olla silloin. Missiolla taas halutaan tuoda esille se, miksi yrityksen toiminta on nykyisellä tasolla ja mikä on sen päämäärä. Tarkoituksena on selventää, miksi yritys on olemassa ja miksi ja ketä varten asiat tehdään. Missiolla halutaan siis kuvata toiminnan tarkoitus. (Lecklin 2002, 39–40.)

Kolmas johdolle kuuluva tärkeä asia on strateginen päämäärä. Strategian avulla halutaan tuoda esille selkeästi se, mille sektoreille markkinoilla halutaan mennä ja edetä. Myös yrityksen tarjoamat tuotevalikoimat ja palvelut liittyvät oleellisena osana strategiin linjauksiin. Näiden asioiden ollessa kunnossa, on mietittävä miten yritys haluaa erota kilpailijoista, jotka kilpailevat samoilla markkinoilla. Viimeiseksi asetetaan tavoitteet, joita lähdetään jahtaamaan valitulla markkina-alueella. (Lecklin 2002, 41.)

Neljäntenä kohtana laadunjohtamisessa on strategiset laatutavoitteet, eli asiat jotka ovat avainasemassa. Laatutavoitteille asetetaan useimmiten päämäärät, joita lähdetään tavoittelemaan ja niille oleellista on mitattavuus. Laatutavoitteet asettamalla on siis selkeästi kyettävä osoittamaan, millä alueilla on tarvetta parannukselle ja mitkä sektorit ovat kunnossa. Hyviä laatutavoitteita ovat muun muassa asiakastytyvyydelle asetettavat tavoitteet, virheellisten tuotteiden mittaaminen ja laatu kustannusten osuus liiketoiminnasta. Näitä kaikkia voidaan mitata prosentuaalisesti, mikä on oleellista strategisille laatutavoitteille. (Lecklin 2002, 42.)

Viimeisenä kuviossa esitettynä asiana on laatu politiikka, joka on yrityksen johdon määrittelemä toimintapolitiikka ja tavoite laadun suhteen. Laatu politiikan on tarkoitus ilmentää organisaation perusarvoja ja sen on tarkoitus kertoa, mitkä ovat organisaation keskeiset toimintaperiaatteet ja päämäärät. Laatu politiikka pitää yleensä sisällään yrityksen toiminta-alueen, laadun merkityksen ja sen, miten se ilmenee eri osa-alueilla. Hyvä laatu politiikka on yleensä lyhyt ja ytimekäs kuvaus perusarvoista, joita halutaan ilmentää ulospäin. (Lecklin 2002, 43–44.)

4 SFS ISO 9001:2000 LAATUJÄRJESTELMÄ

Laadunhallintajärjestelmä on merkittävä osa-alue, johon yrityksen tulisi kiinnittää huomiota. Sen sisältö käsittelee kuitenkin niin kattavasti koko organisaation toimintaa, että sitä on käsiteltävä ja avattava sen ymmärtämiseksi. Koska laadunhallinta on monimutkainen ja monia asioita sisältävä työväline, on siihen välttämätöntä tutustua. Ilman tutustumista ymmärtäminen saattaisi jäädä puutteelliseksi, ja käsitys laatu-järjestelmä jäisi löytämättä. Luvun tarkoituksena on avata laadunhallintajärjestelmän sisältöä.

4.1 Laadunhallintajärjestelmä

Laadunhallintajärjestelmä käsitetään yleensä järjestelmänä, jonka avulla yrityksen on tarkoitus johtaa ja ohjata laatua ja siihen liittyviä asioita. Se pitää sisällään koko yrityksen rakenteen, tähän kuuluvan suunnittelun, erilaiset prosessit, resurssit ja niiden hyödyntämisen sekä dokumentaation ylläpitämisen. Dokumentaation tarkoitus laatu-järjestelmässä on osoittaa odotusten täytyminen. Sen avulla voidaan seurata asetettujen laatutavoitteiden toteutumista, varmistaa tuotteiden ja palveluiden parantumista kohti odotuksia sekä viimeiseksi varmistaa asiakkaiden odotusten täytyminen. (ISO 9001, 17.)

Laadunhallintajärjestelmän luullaan monesti kuuluvan vain suurille yrityksille; näin ei tosiasiaassa ole, sillä myös pienet yritykset voivat rakentaa sellaisen. Laadunhallintajärjestelmän tarkoitus on auttaa organisaation johtavassa asemassa olevia henkilöitä saavuttamaan haluttua laatua. Koska kyseessä on liiketoiminnan johtamisen apuna käytettävä työkalu, sitä voidaan hyödyntää kaikenlaisissa organisaatioissa ja kaikenlaisissa toiminnoissa. Esimerkkejä osa-alueista, joihin laatu-järjestelmää voidaan soveltaa, ovat perinteisesti tärkeät alueet, kuten markkinointi, myynti ja rahoitus. Laadunhallintajärjestelmän hyödyntäminen ja laajuus on aina yrityksestä itsestä kiinni. (ISO 9001, 17.)

Laatu-järjestelmä on työkalu, jolla voidaan parantaa asiakastyytyvää sekä omaa kilpailukykyä ilman, että toisesta tarvitsisi luopua. Järjestelmän rakentaminen ja käyttöönotto tulisi perustua organisaation olemassa oleviin tapoihin toimia ja pohjautua niihin, ilman että lähdetään rikkomaan hyviä toimivia kokonaisuuksia. Tarkoituksena

on siis hyödyntää olemassa olevat vahvuudet ja toimenpiteet, jotka ovat jo ISO 9001 standardin mukaisia. (ISO 9001, 17.)

Järjestelmän tarve ei useimmiten tule yritykseltä, vaan se saattaa tulla yrityksen asiakkailta tai yrityksiltä, jotka toimivat yrityksen kanssa. Myös julkinen sektori saattaa vaatia yritykseltä laadunhallintajärjestelmää ja sen mukanaan tuomaa luotettavuutta ja varmuutta. Usein syyt tämän järjestelmän käyttöönottoon ovat liiketoiminnan ja tuottavuuteen parantamiseen liittyvä tarve, mahdollisuus keskittyä tavoitteisiin ja asiakkaisiin entistä paremmin, sekä jatkuva laadun ja asiakastyytyväisyyden parantaminen. Tärkeä seikka on näyttää olemassa oleville asiakkaille, että organisaatio haluaa tosissaan palvella paremmin asiakkaita. Samalla se mahdollistaa markkinoiden laajentamisen, sertifiointin ja kilpailukyvyn nostamisen samalla tasolle muiden yritysten kanssa. (ISO 9001, 18–19.)

Lähdettäessä toteuttamaan laadunhallintajärjestelmää tulee muistaa, että se on vain keino parantaa olemassa olevaa liiketoimintaa. Järjestelmän toteuttaminen pelkätään ei riitä toteuttamaan haluttuja muutoksia laadussa. Ensisijainen tarkoitus järjestelmällä on auttaa yritystä pääsemään haluttuihin tavoitteisiin ja samalla pyrkiä kasvattamaan liiketoimintaa laatuja järjestelmän avulla. Ilman tätä ajattelua, sen toteuttaminen ei ole järkevää.

4.2 Laadunhallinnan periaatteet

SFS ISO 9000 järjestelmät pitävät sisällään kahdeksan periaatetta, joiden avulla laatua voidaan rakentaa. Laadullinen ajattelu perustuu lähtökohtaisesti kahdeksan näkökulman yhdistelmästä, joissa toiselle periaatteelle annetaan vain suurempi painoarvo kuin toiselle. Laadulliset periaatteet on luotu yrityksen johtoa varten, jolloin heillä on valinnan varaa laadun luomiseksi. Nämä kahdeksan periaatetta muodostavat perustan ISO 9000 -laatuja järjestelmälle. (SFS, 2011.)

Kahdeksan laadun periaatetta:

Ensimmäinen periaate on *Asiakaskeskeisyys*, jonka mukaan asiakas on keskeisessä roolissa. Asiakkaan katsotaan olevan se, jolle palveluita ja tuotteita tarjotaan. Asiakas on siis yrityksille kaiken toiminnan perusta nyt ja tulevaisuudessa. Kaikki suunnittelu- ja toiminta pyritään toteuttamaan asiakkaiden näkökulmasta ja samalla heidän odotuksensa pyritään jopa ylittämään. Tärkeimpiä ominaisuuksia asiakaskeskei-

syyden periaatteessa ovat asiakastyytyväisyyden paraneminen, asiakkaiden uskollisuuden kasvaminen sekä kilpailukyvyn parantaminen. Tuloksellisesti tarkoituksena on ymmärtää, mitä asiakas odottaa yritykseltä ja että organisaation toiminta on linjassa asiakkaiden odotuksiin nähden. Näiden lisäksi halutaan huolehtia siitä, että organisaation toiminta pysyy tasapainossa. (SFS, 2011.)

Toinen periaate on *Johtajuus*, jossa johtajat valitsevat tien ja näyttävät suunnan minne ollaan menossa. Tavoitteena on luoda hyvä yhteisöllinen organisaatio, jossa kaikki pääsevät osallistumaan toimintaan ja samalla saavuttamaan asetettuja tavoitteita yhdessä. Tavoitteena on myös, että koko organisaatio tietää, mihin yrityksen toiminnassa ollaan menossa ja mitkä ovat sen tavoitteet. Samalla pyritään siihen, että kaikki toiminta tähtäisi yhteiseen hyvään ja olisi linjassa kaikilla toiminnan sektoreilla. Hyvällä johtajuudella pyritään poistamaan epätietoisuutta ja virheiden määrää, jolloin toiminta paranee laadullisesti. Toteuttamalla asiat johtajuuden periaatteen mukaisesti pyritään huomaamaan kaikkien yrityksen sidosryhmien tarpeet ja odotukset ja ennen kaikkea pyritään olemaan esimerkillinen organisaatio. (SFS, 2011.)

Periaatteista kolmantena on *Henkilöstön osallistuminen*. Kyse on siitä, että kaikki organisaatiossa työskentelevät ovat olennaisesti osana koko organisaatiota. Tavoitteena on saada henkilöstö käyttämään omat voimavaransa koko organisaation yhteiseksi hyväksi. Tärkein seikka on, että organisaation henkilöstö saadaan sitoutumaan yhteisten tavoitteiden saavuttamiseen, sekä saada luovat ja innovatiiviset henkilöt käyttämään ominaisuuksiaan. Toiseksi jokainen on vastuussa omasta suorittamisestaan henkilökohtaisesti ja viimeiseksi työntekijät ovat innokkaasti mukana yrityksen laadun parantamisessa. Tuloksellisesti on siis tarkoitus:

- saada aikaan yhtenäisyyttä
- parantaa suorituskykyä
- hoitaa oman osa-alueen vastuut
- pyrkiä parantamaan omaa toimintaa jatkuvasti
- saada henkilöstö jakamaan tietoa
- keskustella ongelmista ja asioista vapautuneesti. (SFS, 2011.)

Neljäs laadunhallinnallinen periaate *Prosessimainen toimintamalli* tarkoittaa järjestelmää, jossa yrityksen toimintoja jaotellaan erilaisiin prosesseihin ja niitä johdetaan prosesseina. Tarkoituksena on saada yrityksen resurssit tehokkaampaan käyttöön ja samalla vähentää kustannuksia sekä tehostaa aikatauluja. Myös tulokset ovat entistä helpompia käsiteltäviä johdolle ja muulle tuloksia käyttäville osastoille. Lisäksi kye-

tään selvästi luomaan tavoitteet jokaiselle sektorille ja osoittamaan ne osa-alueet, joihin parannuksia kaivataan. Tärkeitä asioita, joihin tämän menetelmän avulla voidaan päästä, ovat:

- mahdollisuus keskittyä tärkeisiin ydinprosesseihin
- yrityksen tärkeiden osa-alueiden johtaminen entistä paremmin
- voidaan keskittyä tärkeisiin prosesseihin, joiden katsotaan olevan hyödyksi tulevaisuudessa
- kaikkien sidosryhmien tuomat haasteet voidaan huomioida. (SFS, 2011.)

Viidentenä periaatteena on *Järjestelmällinen johtamistapa*. Kyseessä on periaate, jossa keskenään yhteydessä olevien prosessien yhtenäisyys pyritään tunnistamaan, ymmärtämään ja johtamaan oikein. Näiden avulla organisaation tehokkuus- ja vaikutusmahdollisuuksia pyritään parantamaan, jotta organisaation pääsee tavoitteisiinsa. Järjestelmällisen johtamisen avulla voidaan havaita yrityksen kannalta tärkeimmät prosessit ja saavuttaa sitä kautta asetettuja tavoitteita. Myös mahdollisuus keskittää voimavaroja niihin prosesseihin, joissa niitä tarvitaan, on tärkeä osa. Viimeiseksi halutaan luoda sidosryhmille kuva, jossa organisaation toiminta on linjassa, tehokasta ja kykenee saavuttamaan halutun tuloksen. (SFS, 2011.)

Periaate kuusi, *Jatkuva parantaminen*, on malli, jossa organisaatio tähtää jatkuvaan parantamiseen koko organisaation suorituskyvyn osalta. Tärkeimmät hyödyt, joita tätä menetelmää käyttämällä voidaan saavuttaa, ovat etujen saavuttaminen organisaation kykyjen parantuessa. Toisena asiana on, että koko organisaatiossa kyetään havaitsemaan laadunparantamisen tavoitteet ja viimeiseksi mahdollistetaan tilaisuuksiin tarttuminen nopeasti. Tuloksena voidaan saada aikaiseksi linjassa oleva järjestelmällinen koko organisaation toimintaan liittyvä jatkuva parantamisen lähestymistapa. Myös henkilöstölle kyetään tarjoamaan työkalut ja menetelmät jatkuvaan parantamiseen. Viimeiseksi yrityksen parannuskohteet voidaan tunnistaa ja tunnustetaan helpommin. (SFS, 2011.)

Seitsemäs laadullinen periaate on *Tosiasioihin perustuva päätöksenteko*. Kyseessä on tapa, jossa huomioidaan olemassa oleva tieto ja informaatio. Tarkoituksena on tutkia ja analysoida olemassa olevaa tietoa ja sen avulla tehdä päätöksen laadun parantamiseksi. Hyviä asioita, joita tämä tuo yritykselle on se, että päätökset tehdään aina mahdollisimman varman tiedon pohjalta. Myös mahdollisuus jäljittää aikaisemmat päätökset sekä niihin liittyvät toimenpiteet ja niiden menestys on helppoa. Lisäksi seuranta onnistuu tätä menetelmää käyttäen erittäin helposti ja myös mahdollinen

asioiden käsittely helpottuu huomattavasti. Tärkeitä asioita, jotka tulisi hoitaa kuntoon, on se, että tieto on sopivaa ja riittävän luotettavaa hyödynnettäväksi. Tiedon on myös oltava saatavilla kaikille sitä tarvitseville ja menetelmät, joita tiedon analysoinnissa käytetään, on oltava päteviä. (SFS, 2011.)

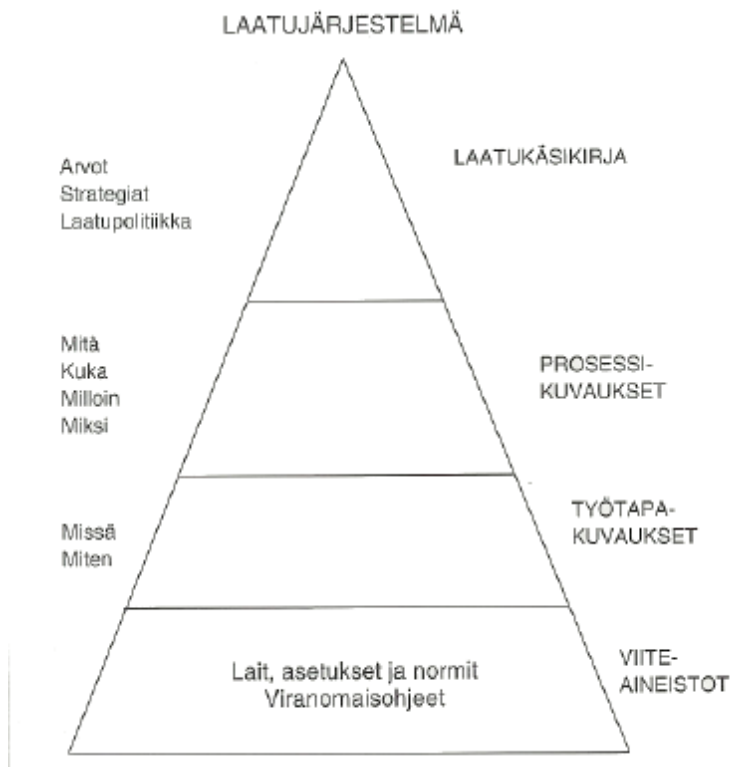
Viimeisenä kahdeksantena laadullisena periaatteena on *Molempia osapuolia hyödyttävät suhteet toimituksissa*. Pääajatus tässä on se, että kahden tai useamman organisaation toiminnat ovat riippuvaisia toisistaan. Mallissa huomioidaan myös se, että molemmat tai kaikki osapuolet hyötyvät yhteistyöstä ja tuottavat näin ollen oleellisesti lisäarvoa toisilleen. Hyviä puolia tässä menetelmässä ovat organisaatioiden kyky toimia yhdessä ja tarpeen vaatiessa reagoida nopeasti markkinoiden muutoksiin sekä asiakkailta tuleviin signaaleihin. Myös kulujen karsiminen ja niiden onnistunut leikkaaminen mahdollistuvat tässä menetelmässä. Huomattavia asioita toiminnassa ovat kahden toimijan välinen optimaalinen taitojen hyödyntäminen, jossa organisaatiot hyödyntävät toistensa ydinosaamista omassa toiminnassaan. (SFS, 2011.)

5 LAADUNHALLINTAJÄRJESTELMÄN RAKENTAMINEN

Laadunhallintajärjestelmä ei ole valmis työkalu, vaan se on rakennettava jokaiselle yritykselle sopivaksi paketiksi. Laadunhallintajärjestelmälle on kuitenkin olemassa ohjeellisia ja suuntaa antavia malleja, joita voidaan käyttää hyväksi rakentamisessa. Tässä luvussa paneudutaan laatujärjestelmän rakentamiseen liittyviin asioihin. Näiden asioiden tarkoituksena on luoda mahdollisimman kattava kuva laadunhallintajärjestelmän rakentamiseen liittyvistä asioista.

5.1 Sisällön rakenne

Voidaan sanoa, ettei yhdellekään laatujärjestelmälle ei ole olemassa valmista rakennetta, joka olisi standardisoitu, mutta sille on olemassa rakenteellinen malli. Seuraavassa kuviossa 5 (Lecklin 2002, 32) näkyy, mitä asioita laatujärjestelmä pitää sisällyttää.



KUVIO 5. Laatujärjestelmän rakenne-esimerkit. (Lecklin 2002, 32)

Laatujärjestelmän rakenne on siis yllä olevan kuvion mukaisesti sellainen, että ylimmällä tasolla on yrityksen laatukäsikirja, joka sisältää yrityksen arvot, laatustrategiat, lautupolitiikan sekä lyhyesti yrityksen esittelyn. Laatukäsikirja on ISO 9000 -laatustandardin edellyttämä, jolloin yrityksen on ylläpidettävä ja laadittava se. Ilman laatukäsikirjaa, ei ole mahdollista sertifioida laatujärjestelmää. Toinen tärkeä osa laatujärjestelmää on prosessikuvaukset, joissa käsitellään yrityksen kaikki toiminnot erillisinä prosesseina. Prosessien yksityiskohtainen kuvaaminen kysymysten ”mitä, miksi, miten, kuka, missä ja milloin” avulla on hyvin tärkeää. Hyvin toteutettuna prosessikuvaukset auttavat yritystä tuomaan esille työn etenemisen ja samalla mahdollistuu työtehtävien kehittäminen. Toiseksi alimmalla tasolla kuviossa on työtapakuvaukset, mikä tarkoittaa työtehtävien ja työohjeiden kuvauksia. Tämän kohdan avulla on tarkoitus tuoda esille yksityiskohtaisesti, millaisia menetelmiä työssä käytetään, miten työstä suoriudutaan ja miten työtehtävät tulisi tehdä. Useimmiten myös työtehtävän vaatimukset, vastuut ja valtuudet liittyvät tähän tasoon. Viimeisenä ja alimmaisena kuviossa näkyy taso viiteaineistot. Tämä osa-alue koostuu sisällöstä, jolla tarkoitetaan yrityksen ulkopuolelta tulevia vaikuttavia tekijöitä. Näitä asioita ovat muun muassa käyttöohjeet koneille, ohjelmien käsikirjat, viranomaisohjeet, lait, määräykset, normit ja suositukset. (Lecklin 2002, 32–34.)

5.2 Aloittaminen

Laatujärjestelmän rakentamisessa on tärkeää tietää lähtötilanne, miksi se siis halutaan rakentaa. Ensimmäiseksi on valittava ja etsittävä jonkinlainen laatujärjestelmän malli, jolle asioita lähdetään rakentamaan. Esimerkiksi ISO 9001 laatustandardin mukaisesti olisi hyvä tutustua käsikirjaan, joka käsittelee laatujärjestelmään liittyviä asioita ja millaisia vaatimuksia laatujärjestelmän rakentamisessa on. Tärkeää olisi ymmärtää, mitä uusin ISO 9001:2000 standardi pitää sisällään ja tutustua siihen hieman tarkemmin. Tällä standardilla on tarkoitus lähteä muokkaamaan olemassa olevia johtamismenetelmiä, mutta ei kuitenkaan niin että olemassa olevat tavat katoavat kokonaan, vaan niitä sovelletaan sopivaksi toimintaan. Toinen tärkeä asia olisi käydä läpi yrityksen nykyiset toimintatavat ja selvittää, mitkä asiat käyvät sellaisenaan laatujärjestelmään. Näiden prosessien avulla on tarkoitus selvittää, onko muutoksille tarvetta ja mitä asioita on tehtävä paremmin kuin aikaisemmin. Useimmiten tässä vaiheessa pystytään havaitsemaan asiat, jotka ovat jo dokumentoitu eikä niihin näin ollen ole tarvetta kiinnittää huomiota niin paljoa. Monet yritykset selviävätkin useasti vain pienillä muutoksilla rakentaessaan ISO 9001:2000 standardin mukaista järjestelmää eli käytännössä muutokset voivat olla hyvin pieniä. Viimeisenä yrityksen omaa toimintaa

on tarkasteltava ISO 9001:2000 standardin näkökulmasta, jolloin nähdään mihin asioihin tarvitaan parannusta ja mihin ei.(ISO 9001, 21.)

Seuraavaksi yrityksen on syytä selvittää tarvitaanko apua ja lisätietoa laatujärjestelmään liittyen. Sitä on saatavissa monilta eri alueilta, kuten muilta toimialan yrityksiltä, erilaisilta laatu yhdistyksiltä, viranomaistahoilta, jotka vaikuttavat yritykseen, ISO organisaation sivuilta, sertifiointielimiltä, standardielimiltä, konsulteilta jne.. Nämä tahot voivat auttaa järjestelmän rakentamisessa. On myös tärkeää muistaa kysyä omien asiakkaiden mielipidettä ja vaatimuksia, jolloin nähdään, mitä he ajattelevat. Toinen tärkeä asia on huomioida myös toimittajien tuomia ajatuksia tässä vaiheessa ja kysyä heiltä, onko heillä jotain ajatuksia asiaan liittyen. (ISO 9001, 22.)

Kun koossa on perusajatus siitä, millaisia vaatimuksia ja millainen runko on, lähtötason tiedot laatujärjestelmää varten ovat siis olemassa. Tämän jälkeen on pohdittava, onko järjestelmän rakentaminen hyödyllistä ja tarpeellista yrityksen kannalta ja tehtävä päätökset lähdetäänkö sitä rakentamaan. Jos on päätetty lähteä rakentamaan järjestelmää, on mietittävä mitkä asiat kyetään tekemään itse ja mihin asioihin tarvitaan apua. On kuitenkin muistettava, ettei ulkopuolelta tuleva apu ole ilmaista. On mahdollista siis miettiä, millaisia kustannuksia ulkoisesta avusta koituu. Omien resurssin riittävyys aikatauluissa ja henkilöiden osalta ratkaisee pitkälti sen, miten laatujärjestelmään voidaan panostaa ja kuka pystyy osallistumaan projektin rakentamiseen. Jos omat resurssit eivät ole riittävät, on kyettävä valitsemaan riittävät ulkopuoliset resurssit, mikäli niin katsotaan tarpeelliseksi (ISO 9001, 22.)

Ulkopuolista apua käytettäessä on ymmärrettävä, ettei mikään valmis menetelmä sovellu suoraan juuri mihinkään yritykseen. Tästä johtuen ulkopuolisen avun hyödyntämisen kanssa on oltava tarkkana, saatiin se millaisessa muodossa tahansa, sillä niistä saattaa aiheutua turhia kustannuksia. On siis ymmärrettävä että, valmiita malleja on sovellettava niin, että ne soveltuvat yrityksen omiin tarpeisiin. Kun on päätetty, miten ja millä menetelmällä lähdetään etenemään, on muistettava, että johdon on sitouduttava projektiin tai projekti saattaa epäonnistua. Yleisimmät ongelmat johtuvat juuri siitä, ettei johdolla yksinkertaisesti riitä aika, sillä ei ole tahtoa tai menetelmistä ei ole tietoa. Toinen tärkeä asia epäonnistumisten välttämiseksi on sitouttaa henkilöstö projektiin ja tuoda heille tietoa projektista ja motivoida heidät siihen mukaan. (ISO 9001, 23.)

5.3 Välivaihe

Jatkotoimenpiteenä on lähteä vertamaan ISO9001:2000 standardia ja sen sisältöä oman yrityksen toimintaan. Vertailemalla näitä voidaan löytää osa-alueet, joita on vielä tarvetta viedä eteenpäin ja kehittää standardiin sopiviksi. Useimmiten suurin osa yritysten toiminnasta soveltuu suoraan standardiin ilman minkäänlaisia muutostarpeita. Seuraavaksi pienissä ja keskisuurissa yrityksissä on hyvä selvittää henkilöstön toimenkuvat ja kirjata ne ylös, jolloin voidaan selvittää millaiset toimintatavat ovat nyt ja onko niissä parannettavaa. Nyt kun on määritelty, mitä standardiin kuuluu ja mitä siihen sisällytetään, voidaan lähteä kirjaamaan millaista toimintaa yrityksellä on. Kun toimintatavat on kirjattu ylös, voidaan lähteä tarkastelemaan onko toiminnassa tarvetta muutoksille ja onko muutokselle tarvetta verrattaessa standardiin. Yrityksellä on myös mahdollisuus käyttää konsulttia laatujärjestelmän rakentamisvaiheessa, mutta niin ei ole kuitenkaan pakko tehdä ellei siihen ole tarvetta. (ISO 9001, 23–24.)

5.4 Loppuvaihe – sertifiointi

Viimeisenä vaiheena laatujärjestelmän rakentamisessa on sertifiointi, jolla tarkoitetaan laatujärjestelmän virallistamista. Sertifiointi on prosessi, jossa laatujärjestelmän hyväksyy ulkopuolinen puolueeton osapuoli. Joskus sertifikaatista käytetään myös nimeä ”rekisteröity”, joka tarkoittaa käytännössä samaa kuin sertifikaatti. ISO 9001 standardia voidaan soveltaa omiin tarpeisiin, mutta tällöin sitä useimmiten ei sertifioida. Vaikka yrityksellä olisi tällainen sovellettu laatujärjestelmä, se ei välttämättä kelpaa kaikille. Tämä johtuu siitä, että he nimenomaan vaativat sertifiointia yritykseltä. Tämä johtuu useimmiten siitä, että sertifiointi antaa varmuuden laatujärjestelmästä. Joskus kilpailijat ja lakisäädökset vaikuttavat siihen, millainen sertifiointipäätös saadaan. Sertifiointia toteutettaessa ollaan yhteydessä moneen eri sertifiointia toteuttavaan elimeen ja näin saada selville kustannukset ja miten kauan sertifiointi on voimassa ja miten usein sertifiointin toteuttava elin tarkkailee laatujärjestelmää. Joskus sertifiointia toteuttavat elimet voivat vaatia yritykseltä sitä, että laatujärjestelmä arvioidaan etukäteen. Tällaisessa tapauksessa laatujärjestelmän sertifiointi saattaa vaatia hieman lisätoimenpiteitä. (ISO 9001, 25–26.)

6 LAATUJÄRJESTELMÄN TOTEUTTAMINEN PELTACOLLE

Laatujärjestelmän rakentaminen Peltaco Oy:lle aloitettiin pitämällä palaveri, jossa päätettiin, millä tavalla asioita lähdetään toteuttamaan ja mitä tarvitaan, jotta saadaan laatujärjestelmä. Projektin tavoitteeksi asetettiin yhteisesti laatujärjestelmän rakentaminen, mikä mahdollisesti tulevaisuudessa sertifioitaisiin. Tästä johtuen projektissa lähdettiin etenemään seuraavasti. Ensimmäisenä asiana lähdettiin keräämään tietoja siitä, mitä asioita laatuun kuuluu. Toisena lähdettiin etsimään tietolähteitä joiden avulla kyetään selvittämään sitä, mitä vaatimuksia ja edellytyksiä laatujärjestelmän rakentamiseen tarvitaan ja mitä vaaditaan laadun parantamisessa. Projektin edellytyksestä johtuen tietolähteiden löytämiselle muodostui jo erilaiset lähtökohdat. Heti pian ensimmäisen palaverin jälkeen toteutettiin toinen tärkeä osa-alue projektissa. Tämä oli henkilökunnalle tiedottaminen projektin aloittamisesta, jolloin heille kerrottiin, että laatujärjestelmän rakentaminen on aloitettu ja mitä asioita siihen mahdollisesti liittyy lähitulevaisuudessa. Tämä oli mielestäni hyvin tärkeä asia, sillä tiedottamalla henkilökunnalle meneillään olevasta koko yritystä koskevasta projektista, voidaan heidät saada osallistuun projektiin paremmin. Tarkoituksena oli siis sitouttaa myös henkilökunta tulossa olevaan projektiin ja sen mahdollisesti tuomiin uusiin asioihin.

Toiseen palaveriin keräsin useasta tietolähteestä tietoa siitä, miten laatu määritellään yleisellä tasolla ja mitä laadun luominen ja parantaminen vaatii. Myös ensimmäiset käsitykset laatujärjestelmän vaativuudesta ja tärkeydestä tuotiin esille tässä vaiheessa. Keräämäni laatuun liittyvän yleisen tietopaketin tarkoitus oli tuoda esille yrityksen johtoryhmän rooli projektin eteenpäin saattamisessa, sillä johtoryhmän asenne ja halu viedä asioita eteenpäin ovat erittäin tärkeässä asemassa projektin onnistumisessa. Toinen tärkeä asia, jonka halusin tietopaketissani tuoda esille, oli yrityksen asiakkaiden merkitys yritykselle, ja se miten tärkeä asiakkaan asema on laatujärjestelmän toteuttamisessa. Tarkoituksena oli korostaa yleisesti hyvin tärkeää käsitystä, jossa asiakas olisi se, joka tuo pääomaa yritykseen ja pitää yrityksen elossa nyt ja tulevaisuudessa. Näiden asioiden avulla pyrin herättelemään ja sitouttamaan johtoryhmää projektiin entisestään.

6.1 Ensimmäinen vaihe

Ensimmäisten kahden palaverin jälkeen laadin projektia varten aikataulun, mistä ilmeni, mitä asioita projektiin liittyi ja mitä asioita käsiteltäisiin ja mihin asioihin tulisi tutustua ja paneutua etukäteen. Aikataulu laadittiin, jotta projekti saataisiin pysymään aikataulussa ja jokainen johtoryhmän jäsen tietäisi, miten projekti etenee. Aikataulu laadittiin sisällöltään semmoiseksi, että siinä käsiteltiin yksi aihealue kerrallaan. Lähdemateriaaliksi projektin toteuttamiseen valitsin kirjan *ISO 9001 pk-yrityksille: Mitä tehdä? (ISO 9001)*. Tämä kirja on käytännössä SFS:n laatima ohjekirja, jonka avulla pystytään rakentamaan ISO9001:2000 standardin mukainen laatujärjestelmä. Toinen tärkeä kirja lähdetietojen tukena on ollut *Finnveran Palvelualan yrityksen laatutyökirja (Finnvera)*, joka on tukenut SFS:n laatiman kirjan tietoja ja auttanut miettimään lähtöasioita.

6.2 Aikataulut ja sisällöt

Laadin siis aikataulun edellisessä kappaleessa mainitun (ISO 9001) oppaan ja sisällön mukaisessa järjestyksessä. Tämä opas mahdollisti minulle seuraavan aikataulun laatimisen, jossa oli myös sisältöä ja valmiita ohjeita jo projektia varten. Aikataulutuksessa tärkeänä asiana oli riittävän ajan varaaminen projektin materiaaliin tutustumista varten ja lisäksi riittävästi aikaa mahdollisen tiedonhankinnan varalle. Tästä johtuen jokaista osa-aluetta varten oli varattu kahdesta neljään viikkoa riippuen aihe-alueen laajuudesta ja sisällöstä. Aikataulut laadittiin aihealueittain *ISO 9001 pk-yrityksille: Mitä tehdä? (ISO 9001)* pohjalta (Liite 1). Tässä liitteessä kuvaan laatujärjestelmän perusrakenteen ja sisällön, jonka mukaisesti lähdettiin järjestyksessä viemään asioita eteenpäin. Ensimmäinen osa *4 Laadunhallintajärjestelmästä* otettiin asiaksi marraskuussa 2010 noin neljän viikon ajaksi ja sitä seuraavat neljä viikkoa käsiteltiin osaa *5 Johdon vastuu*. Nämä kaksi kohtaa olivat kahden ensimmäisen kuukauden asiat, joihin lähdettiin keräämään tietoa. Tämän jälkeen vuoden vaihteen tienoille otettiin kahden viikon ajaksi käsittelyyn kohta *6 Resurssienhallinta* ja tammikuun puolivälistä helmikuun toisen viikon loppuun asti käsiteltiin aihealuetta *7 Tuotteen toteuttaminen*. Viimeinen kohta *8 Mittaus, analysointi ja parantaminen* jätettiin helmikuun loppuajalle työstettäväksi. Projektin päättymispäiväksi sovittiin alustavasti maaliskuun viimeinen päivä 2011.

6.3 Sisäinen kysely henkilöstölle

Kun aikataulu laadittiin, tehtiin päätös antamieni ohjeiden ja tietolähteideni mukaisesti lähteä viemään projektia eteenpäin. Tässä vaiheessa tehtiin myös päätös toteuttaa koko yrityksen henkilöstölle kysely (Liite 2), jonka avulla haluttiin etsiä vastaukset liitteen 2 kysymyksiin. Kysely toteutettiin yrityksen henkilöstölle toimenkuvista johtuen kahdella tavalla, jolloin osa henkilöstöstä vastasi sähköpostilla ja toista osaa haasteltiin henkilökohtaisesti. Heiltä kysyttiin, mikä on heidän käsitys omasta työtehtävästään, millaisia työtehtäviä heillä on ja, millaisia työvaiheita työtehtäviin kuuluu. Näiden asioiden lisäksi kysyttiin, millaisia ominaisuuksia työtehtävät heiltä vaativat ja ovatko he saaneet mielestään riittävästi koulutusta tehtäviinsä (LIITE 2). Prosessin tarkoitus oli saada henkilöstö osallistumaan projektiin ja saada heidät omalla panoksellaan toimimaan laatujärjestelmän rakentamisen hyväksi. Kyselystä saamien tietojen perusteella pystyttiin arvioimaan, miten työntekijöiden käsitys omasta toimenkuvasta poikkeaa johtoryhmän käsityksestä. Toinen tärkeä asia tästä kyselystä oli saada laatujärjestelmään pohjatietoa, koska työprosessien kuvaileminen ja kirjaaminen mahdollisimman tarkasti liittyy oleellisena osana laatujärjestelmän rakentamiseen.

6.4 Asiakastyytyväisyyskysely

Projektiin alkuvaiheessa huomattiin asia, johon oli syytä kiinnittää huomiota lähdemateriaalin ja laatujärjestelmän perusajatuksen mukaisesti. Tämä ajatus pitää sisällään sen, että asiakas on se, joka ostaa tuotteita ja mahdollistaa toiminnan nyt ja tulevaisuudessa. Asiakkaan asema yrityksen taloudellisena turvaajana katsottiin olevan erittäin tärkeä. Koska asiakaskeskeisyyden merkitys yrityksen toiminnassa on erittäin suuressa roolissa, asiakkaan tunteminen on hyvin tärkeää. Kuitenkaan koko Peltacon olemassa olon aikana ei oltu tehty yhtäkään näin laajassa mittakaavassa toteutettua asiakastyytyväisyyskyselyä, jonka perusteella voitaisiin tietää, miten asiakas ajattelee yrityksestä ja sen tarjoamista tuotteista ja palveluista. Kyselyä lähdettiin toteuttamaan, jotta saataisiin suuntaa antava käsitys asiakkaiden ajattelusta. Kaikki se, mitä asiakkaiden tyytyväisyydestä ja mielipiteistä ennen kyselyn toteuttamista tiedettiin, on se, mitä henkilöstö oli kuullut suoraan asiakkailtaan. Tämän kyselyn toimesta haluttiin saada aikaisempaa kattavampi käsitys asiakkaan

Asiakastyytyväisyyskyselyä lähdettiin miettimään ja toteuttamaan vähitellen projektin alkuvaiheessa koko tiimin toimesta. Oleellista oli pohtia, mitä asioita sen avulla haluttiin saada selville, kenelle kysely suunnattaisiin ja miten ja millä menetelmällä se to-

teutettaisiin. Pitkän aikaa vieneen suunnittelun ja pohdinnan tuloksena päädyttiin siihen, että haluttiin saada mahdollisimman kattavasti vastauksia kaikilta asiakassektoreilta käyttämällä vain yhtä kyselyä tässä vaiheessa. Yhden kyselyn toteuttaminen tuntui kaikista parhaimmalta vaihtoehdolta, sillä erillisten kyselyiden toteuttaminen olisi ollut aikaa vievää ja niiden analysointi olisi vienyt ylimääräistä aikaa ja resursseja. Lopputuloksena päädyttiin siis yhteen kyselyyn, mikä pyrittiin toteuttamaan kaikille asiakassektoreille. Kun valinnat kohderyhmistä ja kyselyn muodosta oli saatu päätökseen, lähti markkinointipäällikkö valitsemaan muutamasta vaihtoehdosta sopivinta menetelmää, jonka avulla kysely voitaisiin suorittaa sähköisesti ja jonka tulokset olisivat helposti analysoitavissa ja helposti toteutettavissa. Sähköisen kyselyn toteuttaminen katsottiin parhaaksi vaihtoehdoksi, sillä Peltacolla on hyvin kattava asiakasrekisteri, joka ylläpitää asiakkaiden yhteystietoja. Tämän sähköisen kyselyn toteuttamista varten alettiin markkinointipäällikön toimesta etsiä vaihtoehtoja, jotka kykenivät toteuttamaan sähköisen kyselyn ja toisivat yritykselle selkeää lisäarvoa. Ohjelmaksi valittiin pitkän etsintä prosessin jälkeen **webropol**, jonka avulla kyettiin toteuttamaan asiakastytyväisyyskysely. Ohjelman valitsemista helpotti se, että siinä oli mukana myös muita hyödyllisiä ominaisuuksia, joita mahdollisesti voitaisiin hyödyntää lähitulevaisuudessa. Hinta-laatusuhteeltaan **webropol** oli siis sopivin vaihtoehto yritykselle tämän mallisen kyselyn toteuttamiseen. Kaiken kaikkiaan tämä projektin vaihe oli hyvin aikaan vievä, sillä siinä kartoitettiin vaihtoehdot ohjelman osalta ja lopulta valittu menetelmä hyväksyttiin.

Asiakastytyväisyyskyselyä varten oli siis nyt järjestelmä, linjaukset ja kohderyhmä valittuna. Jäljellä jäi vielä kyselyn sisällön rakentaminen sellaiseen muotoon, että se voitaisiin suunnata kaikille yrityksen asiakkaille. Markkinointipäälliköltä useita työtuonteja vaatineen työn lopputuloksena saatiin aikaiseksi sähköinen kysely (Liite 3), joka kyettiin lähettämään kaikille halutuille asiakkaille sähköisesti. Kyselyn sisällön avulla haluttiin saada selville, mitä asiakas yritykseltä ostaa, millaisia palveluita se käyttää, miten paljon ostoja tehdään, mistä kautta asiakas saa informaatiota yrityksestä, miten usein ja mitä kautta asiakas asioi yrityksessä, millainen kuva asiakkaalla on yrityksestä ja viimeisenä haluttiin saada selville asiakkaiden yleinen kuva yrityksestä ja sen toiminnasta. Kyselyn tarkoituksena oli saada paljon tietoa mahdollisimman monilta asiakasryhmiltä, jotta laatu järjestelmän mukaisesti voitaisiin miettiä, miten yrityksessä voitaisiin kehittää asiakastytyväisyyttä ja parantaa yrityksen palveluiden ja tuotteiden laatua.

Kyselyn lopputuloksia ei tässä tuoda esille, sillä asiakastytyväisyyskyselyn tulokset eivät vaikuta merkittävästi työn lopputuloksiin ja päätelmiin, joita tehtiin loppuvaihees-

sa, vaan ne ovat vaikuttamassa yhden ison kokonaisuuden eli laatujärjestelmän rakentamisessa Peltacolle. Tulevaisuudessa asiakastyytyväisyyskyselyiden jatkuva toteuttaminen on laatujärjestelmän kannalta erittäin merkittävässä roolissa, joten sen merkitys haluttiin tässä vaiheessa tuoda esille laadun toteuttamisessa.

6.5 Aikataulun ensimmäinen osa

Ensimmäisten tärkeiden asioiden esille tuomisen ja käytännön tasolle viemisen jälkeen edettiin aikataulun mukaisesti. Ensimmäisenä vaiheena esille tuli Laadunhallintajärjestelmä ja se, miten laadunhallintajärjestelmää pitäisi lähteä kehittämään ja miten dokumentointi hoidettaisiin. Näiden kysymysten pohjalta lähdettiin luomaan laatukäsikirjaa sekä lähdettiin miettimään, miten asiakirjoja sekä erilaisia sähköisiä tallenteita ohjataan yrityksen sisällä. Nämä asiat otettiin käsittelyyn ja samalla tuotiin esille teoriaa laatukäsikirjan osalta. Lisäksi selvitettiin, mitä asioita tarvitsee ottaa huomioon ja miten ja millaisessa muodossa asiat tulisi kirjata. Asiakirjojen sekä sähköisten tallenteiden osalta asiat olivat kaikista selkeimmät, sillä niitä on kirjattu ja ylläpidetty myös aikaisemmin, joten se ei aiheuttanut niin paljon keskustelua tässä vaiheessa. Eniten kysymyksiä ja miettimistä vaativa laatukäsikirjan sisältö taas herätti paljon huomiota, sillä siihen liittyi erityisen tärkeitä asioita laatujärjestelmän sisällöstä.

Laatukäsikirjan sisältö pääpiirteittäin muodostui ohjeiden mukaisesti seitsemästä kohdasta, jotka sisältävät yrityksen toimintaan liittyvät asiat, laadunhallintajärjestelmän tärkeimmät ominaisuudet, laatupolitiikan ja laatutavoitteet. Myös henkilöstön vastuiden ja valtuuksien selvittäminen, kuvaus yrityksestä ja sen rakenteesta dokumentaation järjestämisen ja selvitys dokumentaation vastuista sekä viimeisenä toimintaan liittyvät erikoistermit. Näitä asioita alettiin koota yrityksen olemassa olevista dokumenteista ja tiedoista. Myös aihealueita, joita ei aikaisemmin oltu käsitelty, aloitettiin valmistella ja kirjata ylös johtoryhmän toimesta. Johtoryhmän tehtäväksi jäi toteuttaa ja täydentää puuttuvat palaset laatukäsikirjaan.

Seuraavassa vaiheessa aloitettiin selvitys johtoryhmän vastuista laatujärjestelmään liittyvissä asioissa. Johdon vastuu koostui yhdeksästä osa-alueesta, joiden avulla halutaan varmistaa johdon ymmärtävän vastuunsa laatujärjestelmän ylläpitäjänä ja valvojana. Johdon vastuun selvittäminen oli siis saatu työn alle ohjeiden mukaisesti (Liite 1). Tärkeitä asioita, joita tässä kohdassa haluttiin tuoda johtoryhmän tietoisuuteen niiden tärkeydestä johtuen, ovat:

- Asiakastyytyväisyyskyselyn hyödyntäminen
- Johdon vastuu laatupolitiikasta
- Laatusuunnittelun merkitys
- Vastuiden, valtuuksien ja viestinnän merkitys
- Sekä Johdonkatselmukset ja niiden suunnittelu

Nämä edellä mainitut asiat halusin saada tuotua esille, jotta laatujärjestelmän toteuttaminen onnistuisi mahdollisimman hyvin.

6.6 Aikataulun toinen osa

Projektin toinen osa jatkui suunnitellun aikataulun mukaisesti keväällä, jolloin ajankohtaiset asiat tuotiin jälleen esille käsiteltäviksi. Keväällä painopiste siirrettiin resurssienhallintaan, tuotteiden ja palveluiden toteuttamiseen sekä mittauksen, analysoinnin ja parantamisen osa-alueille. Palapeliä täydennettiin aikataulun mukaisilla osa-alueilla, joiden voidaan katsoa olevan aivan yhtä tärkeitä kuin aiempienkin osien.

Ensimmäisenä asiana esille tuotiin siis resurssienhallinta, jossa lähtökohtaisesti oli tarkoitus selvittää, millaiset resurssit yrityksellä on laatujärjestelmää ajatellen. Lisäksi haluttiin selvittää se, miten resurssien riittävyys voidaan varmistaa tulevaisuudessa järjestelmän ylläpitämiseksi. Tärkeimmät asiat olivat henkilöstöresurssien ja henkilöstön tietotaitojen riittävyys laatujärjestelmän vaatimusten ja tavoitteiden mukaisesti. Toinen tärkeä asia resurssien osalta on pitää huolta toimitilojen riittävydestä halutun laadun tuottamisessa ja koetun laadun tuottajana. Nämä asiat jätettiin työn alle ja niitä alettiin selvittää ja kirjata vaatimusten mukaisesti vähän kerrallaan.

Toisena aihealueena tuotiin esille tuotteen ja palvelun toteuttaminen, joka aihealueena on henkilöstön ohella erittäin tärkeässä osassa laadun luomisessa ja laadun toteuttajana. Tarkoituksena on luoda suunnitelma siitä, miten tuotteen valmistus, palvelun toteuttaminen tai näiden yhdistelmä toteutetaan ja varmistetaan. Hyvän suunnitelman avulla voidaan varmistaa ja huolehtia siitä, että tuotteiden ja palveluiden laatu saadaan pysymään korkealla tasolla tai tarpeen vaatiessa parantumaan. Tärkeässä roolissa tuotteen ja palvelun toteuttamisessa on huomioida asiakkaalta tulevat vaatimukset ja odotukset, joiden mukaan yrityksen on kyettävä muokkaamaan omaa toimintaansa varmistaakseen asiakkaalle positiivinen mielikuva. Kolmas tärkeä asia asiakkaan kannalta on huolehtia siitä, että asiakkaalle kyetään viestimään yrityksen tuotteista ja palveluista korkealaatuisesti. Tarpeen vaatiessa on oltava valmiina otta-

maan palautetta asiakkaalta, jotta tuotteita ja palveluita voidaan kehittää asiakkaan odotuksia vastaavaksi. Koska Peltacon toiminnassa hyvin tärkeässä roolissa on omien tuotteiden suunnittelu ja kehittäminen, haluttiin painottaa näiden asioiden suunnittelun merkitystä. Toisaalta Peltacolla on valikoimassa tuotteita, joita se ei valmista itse, ostotoiminnan ja ostettujen tuotteiden laadun varmistaminen, on hyvin tärkeässä roolissa. Laatujärjestelmän mukaisesti otettiin esille se, miten varmistetaan laadukkaiden tuotteiden saaminen ja millaiset vaatimukset ja edellytykset haluamme asettaa ostotoiminnalle. Näihin asioihin kiinnitettiin ensisijaisesti huomiota ja ne jäivät johtoryhmän jäsenille työstettäväksi.

Viimeisenä vaiheena laatujärjestelmään liittyen käsiteltäväksi jäi mittaus, analysointi ja parantaminen. Tämän aihealueen sisällöstä luotiin johtoryhmälle ainoastaan teoriapohja, mutta sitä ei sen enempää käsitelty. Viimeiseksi jättäminen johtui siitä, että alkuperäisestä aikataulusta jäätin merkittävästi jälkeen ja mielestäni nämä asiat ovat yksinkertaisimpia, käsiteltäviksi viimeisenä. Viimeisen kohdan teoria ja asiasisältö käsitteli asiakastytyvyyden mittaamista ja varmistamista, sisäisen valvonnan varmistamista, poikkeavuuksien kanssa toimintaa sekä vastaanotetun tiedon analysointia, ja viimeiseksi sen, miten toiminnan parantaminen varmistetaan. Nämä asiat jätettiin johtoryhmälle käsittelyyn, jotta projekti saataisiin päätökseen suunnitelman mukaisessa aikataulussa.

6.7 Laatujärjestelmän valmistuminen

Peltacon laatujärjestelmän toteutuminen ja sisällön rakentaminen oli projektin loppuvaiheilla hyvässä vauhdissa, vaikka aikataulusta jäätin jälkeen monista syistä johtuen. Laatimani aikataulun asiat saatiin käsiteltyä lähestulkoon haluamallani tavalla, mutta taitojeni rajallisuuden johdosta ja oppimisprosessista huolimatta joidenkin asioiden osalta jäi vielä työstettävää ja selvitettävää. Tavoitteissani asettamani laatujärjestelmän loppuun saattaminen viivästyi aikataulusta merkittävästi, mutta sen sisältö tullaan viemään kuitenkin mahdollisimman pitkälle. Projekti on kaiken kaikkiaan ollut antoisa ja hyvin mielenkiintoinen, vaikka kaikki asiat eivät suunnitelman mukaisesti menneet. Laatujärjestelmän valmistuminen ja rakentaminen on vielä hyvinkin paljon kesken ja sen loppuun saattaminen tapahtuu omalla ajallaan. Koko projektin eli ISO9001:2000 -standardin mukaisen laatujärjestelmän valmistuttua aikanaan, tavoitteiden mukaisesti laatujärjestelmä on tarkoitus sertifioida eli hankkia sille virallinen vahvistus ja todistus, että laatua valvotaan ja siitä huolehditaan.

7 LAATUJÄRJESTELMÄ MUUTOKSEN JOHTAMISEN APUNA

Tämän kappaleen tarkoituksena on käsitellä laatujärjestelmän hyötyjä johtamisen apuvälineenä. Tarkoituksena on tuoda tutkimuksen aikana esille nousseiden asioiden avulla, miten hyödyllinen laatujärjestelmä on pk-yrityksen johtajille ja miten sen avulla voidaan auttaa yritystä muutoksen tiellä. Toinen asia on selvittää laatujärjestelmän mukanaan tuomia mahdollisuuksia, omassa toiminnassaan ja suhteessa kilpailijoihin.

7.1 Laatujärjestelmä työkaluna pk-yrityksille muutoksessa

Muutosjohtaminen ja laatujohtaminen ovat haastavimpia aihe-alueita monille yrityksille ja organisaatioille, sillä useimmiten muutoksen tarpeet havaitaan vasta viime hetkellä. Johtaminen ja toimiminen yrityksen johtavissa tehtävissä on itsessään haaste, mutta toiminnan kehittäminen, eteenpäin vieminen ja tulevaisuuden turvaaminen ovat monille työn ja tuskan takana. Muutoksen toteuttamiseen tai laadukkaan toiminnan varmistamiseen ei ole olemassa mitään yhtä ja oikeaa toimintamallia, vaan niitä on useita erilaisia ja ne soveltuvat eri tavalla yrityksille riippuen toimialasta ja yrityksen koosta. Työni tavoitteiden mukaisesti haluan tarkkailla laatujärjestelmää työkaluna, joka tarjoaa mahdollisuuden yrityksen johdolle toteuttaa muutoksia laadun avulla. Näkökulmassani haluan painottaa nimenomaan laatujärjestelmän käyttämistä pk-yrityksessä työkaluna ja muutoksen toteuttajana. Haluan vielä painottaa, että työkaluja ja menetelmiä yrityksen toiminnan eteenpäin viemiseksi ja kehittämiseksi on myös muita, mutta minun näkemykseni keskittyy vain ja ainoastaan laatujärjestelmään työkaluna.

Työkaluna laatujärjestelmä johtajalle ja muutosten toteuttamiselle on mielestäni haasteellinen, mutta oikein toteutettuna ja käytettynä erittäin tehokas ja hyödyllinen. Laatujärjestelmän toteuttaminen ei kuitenkaan ole välttämätön eikä tarpeellinen kaikille yrityksille, sillä sen hyödyt riippuvat suunnattomasti yrityksen toimialasta ja koosta. Pienimpien yritysten onkin mietittävä laatuasioiden eteen tullessa, onko järkevää rakentaa laatujärjestelmää vai ei. Tämä johtuu siitä, että laatujärjestelmä on luonteeltaan sellainen, että yrityksellä on oltava riittävästi resursseja niin henkilöstön, talouden kuin tilojenkin puolesta. Keskisuurella yrityksellä on kuitenkin resursseiltaan huomattavasti paremmat mahdollisuudet laatujärjestelmän toteuttamiseen kuin pienellä yrityksellä. Pienetkin yritykset voivat sen toteuttaa käyttämällä apunaan konsultteja ja ulkopuolista apua, mutta on muistettava että taloudellisten resurssien on tällöin oltava kunnossa. Jos resurssiasiat ovat kunnossa, on yrityksen mietittävä, millaiset

edellytykset toimialalla on laatujärjestelmän rakentamiseen. Toimiala ei suoraan määrittele laatujärjestelmän sopivuutta, vaan se liittyy enemmän siihen, mikä on tarve laatujärjestelmälle.

Usein laatujärjestelmää toteutetaan siksi, että sillä halutaan erottua kilpailijoista. Samalla pyritään osoittamaan ulkopuoliselle toimijoille eli asiakkaille, kilpailijoille ja yhteistyökumppaneille, että yritys huolehtii heidän toiveistaan ja arvoistaan. Laatujärjestelmä mahdollistaa yrityksen kilpailukyvyn parantumisen sekä myös taloudellisen arvon kasvamisen. Laadulla voidaan siis vaikuttaa yrityksen menestymiseen ja kilpailukykyyn ja se on näin ollen hyvin tärkeä.

Laatujärjestelmän hyödyt ovat mielestäni kiistattomat muutos- ja laatujohtamisessa. Järjestelmä tarjoaa paljon valmiita elementtejä ja valmiita mahdollisuuksia toimia ja kehittää toimintaa haluttuun suuntaan, mikä on mielestäni erinomainen vaihtoehto. On kuitenkin muistettava, että jokainen yritys tekee valintansa itse ja päättää sen, millä tavalla he suhtautuvat tällaiseen vaihtoehtoon. Laatujärjestelmä on siis hyödyllinen väline organisaatiolle ja etenkin johdolle, joka voi toteuttaa haluttuja muutoksia omien resurssiensa puitteissa. Ellei kuitenkaan pysty rakentamaan laatujärjestelmää, niin laatujärjestelmään tutustuminen antaa jo niin paljon kehitysideoita, että pelkästä tutustumisesta on jo apua monella pk-yritykselle.

7.2 Mahdollisuudet

Työkaluna laatujärjestelmä on pk-yritykselle ennen kaikkea mahdollisuus tutustua omaan toimintaa tarkemmin ja löytää yhteinen sävel asioiden tekemiseen sekä toteuttamiseen. Ensisijaisen tärkeänä asiana laatujärjestelmässä on selvästi se, että yritys kykenee rakentamaan sen hyvin pienillä muutoksilla omassa toiminnassaan. Toinen asia, johon voidaan kiinnittää helposti huomiota, ovat puutteet omassa toiminnassa, mikä on mielestäni hyvin tärkeää. Puutteiden huomaaminen ja niiden havaitseminen ovat ensisijaisen tärkeitä asioita, kun halutaan lähteä kehittämään ja parantamaan toimintaa ja ennen kaikkea laatua. Havaitsemalla puutteet ja parannustarpeet pk-yritys voi lähteä tekemään korjaavia toimenpiteitä, joilla päästään taas askelta lähemmäksi yrityksen omia tavoitteita sekä asiakkaiden odotuksia.

Laatujärjestelmän hyödyt ovat myös siinä, että sen avulla voidaan rakentaa selkeä valvontajärjestelmä, joka oikein toteutettuna mahdollistaa laadun kehittämisen, laadun valvonnan, laadun tarkkailun ja laadun mittaamisen. Laadunvalvonnan avulla

yrittäjien mahdollisuudet toimintansa kehittämässä voi parantua merkittävästi. Laadunvalvonta lisää havaintojeni mukaan organisaation järjestelmällistä toimintaa ja helpottaa huomattavasti suhtautumista erilaisiin tilanteisiin, olivat ne sitten ennakoitavia tai odottamattomia. Selkeän toimintamallin luominen tarjoaa hyvän mahdollisuuden organisaation toiminnan kehittämässä.

Mahdollisuudet kehittää koko yrityksen toimintaa on mielestäni erinomainen, jos laatujärjestelmän toteuttamiseen ja ylläpitämiseen sitoutuu koko organisaatio ja ennen kaikkea johto. Mahdollisuudet onnistumiselle ovat kiinni sitoutumisesta ja halusta toimia yhdessä koko organisaationa.

Se, miten organisaatio hyötyy mahdollisesta laatujärjestelmästä, on eri asia. Suurimmat hyödyt siitä saadaan siinä vaiheessa, kun järjestelmä sertifioidaan eli sille hankitaan virallinen hyväksyntä sertifiointia valvovalta ja seuraavalta viranomaiselta tai taholta. Jos sertifiointi suoritetaan, siitä saattaa tulla erittäin merkittävä kilpailuetu sekä myös erittäin merkittävä talouteen positiivisesti vaikuttava työkalu. Suurimmat haasteet kuitenkin mielestäni piilevät siinä, että organisaation on kyettävä huoltamaan ja valvomaan järjestelmän toimivuutta ja kehitystä säännöllisesti. Haaste on siis todellinen, sillä sertifiointia suorittavat tahot seuraavat ja valvovat, kuinka yritykset laatujärjestelmäänsä hoitavat ja miten ne pitävät siitä huolta. Sitoutuminen ja halu valvoa laatujärjestelmää on tarpeellista, jotta sertifiointi pysyy voimassa. Pk-yritykselle tämä on mielestäni hyvin suuri haaste, sillä valvonnan suorittaminen ja siihen liittyvän päivittäminen, kehittäminen ja näiden toteuttaminen syö henkilöstön resursseja. Tärkein asia on, että pk-yritys on rakentanut laatujärjestelmän ja ottanut sen käyttöön varmistaen myös tarpeelliset resurssit ja aikaa. Nämä ovat mielestäni suurimmat haasteet.

8 POHDINTA

Laatujärjestelmän rakentaminen ja toteuttaminen Peltacolle on ollut hyvin mielenkiintoinen ja haastava projekti, jonka aikana olen oppinut ymmärtämään asioita pk-yrityksen laadullisesta näkökulmasta. Olen oppinut myös ymmärtämään, että pk-yrityksen toiminnassa henkilöstö ja aikaresurssit projekteja varten, ovat hyvin rajalliset, mikä aika-ajoin hidastaa prosessia. Pk-yrityksen toiminnan ja resurssien rajallisuuden ymmärtäminen ovat mielestäni yksi tärkeimpiä asioita tiedostaa, kun puhutaan laatujärjestelmän rakentamisesta tämän kokoisiin yrityksiin. Resurssien määrittäminen ja selvittäminen ovat siis erityisen ratkaisevassa roolissa, kun puhutaan laatujärjestelmän suunnittelussa. Pk-yrityksistä olen oppinut vajaan vuoden aikana sen, ettei suuriin virheisiin ole varaa tai ainakin sen, ettei omien mahdollisuuksien ulottumattomissa olevia asioita ole järkevä tavoitella.

Mielenkiintoisimpia asioita, mitä laatujärjestelmää rakentaessa huomasin, oli sen positiivinen vaikutus koko organisaation toimintaan. Tällä tarkoitan sitä, että kun ilmoitettiin laatujärjestelmän suunnittelun ja rakentamisen alkaneen, siihen suhtauduttiin erittäin positiivisesti. Toinen tärkeä asia oli mielestäni havaita uusien asioiden mukana tuoma positiivinen asenne ja halu toteuttaa muutokset laadun kehittämisen avuksi. Kolmas mielenkiintoinen asia oli mielestäni se, miten johtoryhmä oli halukas ottamaan vastaan uutta tietoa ja informaatiota koskien laatujärjestelmää ja sen rakentamista. Tällä tarkoitan sitä, että he aidosti olivat halukkaita vastaanottamaan ja antamaan oman panoksensa kehitysprosessiin ja ideointiin. Kuten aikaisemmin edellisessä kappaleessa mainitsin sitoutuminen ja halu toteuttaa muutosta näyttelevät merkittävää roolia. Tämä ilmenee silloin, kun puhutaan pk-yritysten onnistumisesta laatujärjestelmän rakentamisessa.

Yhdessä asettamistani tavoitteissa epäonnistuin, sillä en Peltacon kanssa pysynyt laatimassani aikataulussa ja näin ollen ei saatu aikaiseksi laatujärjestelmää suunnitelman mukaisessa aikataulussa. Miksi aikataulussa sitten epäonnistuttiin ja projektia ei saatu toteutettua sovituksessa aikataulussa? Syynä on pääasiallisesti Peltacon rajalliset resurssit työstää tarvittavaa materiaalia projektin tueksi. Rajalliset voimavarat taas johtuvat täysin taloudellisesta tilanteesta ja siitä että pk-yrityksessä jokaisen työntekijän on toteuttava myös omat tehtävänsä kehitys projektien ohella. Juuri johtoryhmän kiireinen aikataulu ja heidän omat työtehtävät tämän projektin lisäksi, aiheuttivat sen, ettei aikataulussa pysytty. Aikataulujen yhteensovittaminen ei ollut siis helppoa.

Kaiken kaikkiaan projektissa saavutettiin suurin osa asioista, joita sillä lähdettiin hakemaan. Tarkoituksena oli oman oppimisprosessini ohella saada aikaan muutosta Peltacon toiminnassa kohti parempaa huomista. Tässä mielestäni onnistuin ja lyhyessä ajassa olen saanut yhdessä Peltacon kanssa aikaiseksi paljon positiivisia muutoksia, jotka vaikuttavat hyvin merkittävällä tavalla yrityksen laatuun tulevaisuudessa. Muutosprosessi on saatettu alulleen laatujärjestelmän myötä ja sen avulla pyritään kehittämään yrityksen toimintaa myös jatkossa.

Valitsemani tutkimusmenetelmä tämän projektin osalta aiheutti sen, että pääsin vaikuttamaan asioiden etenemiseen melko paljon. Toisaalta, kun ajatellaan työn lopputulosta, niin se oli taas aivan välttämätöntä, sillä asiat eivät olisi muuten edenneet mihinkään. Mielestäni tämän tyyppisessä työssä ja lähtökohtien ollessa oman tilanteeni mukaiset, valitsemani menetelmä oli ainoa oikea vaihtoehto. Muiden menetelmien hyödyntäminen tämän projektin kanssa ei olisi ollut helppoa, mutta ei myöskään mahdotonta. Valitsemani toiminnallinen menetelmä ei mielestäni aiheuttanut rajoituksia, sillä se päinvastoin antoi suuret vapaudet toimia ja osallistua projektiin. Ajatellessa tutkimusmenetelmäni tuomia rajoituksia, voidaan havaita suoraan, että suurimmat ongelmat liittyvät tietyn näkökulman pitämiseen koko projektin aikana. Lähtiessäsi toteuttamaan yhteistyökumppanin kanssa projektia, menetelmä ei salli suurempia muutoksia projektin edetessä. Ainoa rajoittava tekijä tämän projektin osalta, oli mielestäni juuri mahdottomuus lähteä muuttamaan näkemystä. Tulevaisuudessa tämän tyyppisessä projektissa tulisi pohtia tarkkaan, miten lähdetään rakentamaan projektia ja mitä menetelmää hyödyntäen projekti tulisi toteuttaa. Jatkotutkimusta tehtäessä mielestäni voisi pohtia, onko mahdollista lähteä eri menetelmällä toteuttamaan projektia, sillä toisen menetelmän avulla voitaisiin saada uudenlaisia näkökulmia projektiin.

Laadunhallintajärjestelmiä on rakennettu opinnäytetöinä useita, mutta hyvin harvat ovat pohdiskelleet ja miettineet, miten sitä voidaan hyödyntää johtamisen apuvälineenä ja muutoksessa hyväksi. Johtuen työni pohdiskelevasta luonteesta ja poikkeavasta näkökulmasta työni ilmentää asioita, joita ei ole aikaisemmin tutkittu tai pohdittu liiemmälti. Tutkimus tulokset ja havaintoni osoittavat, miten pk-yritykset voivat hyötyä laatujärjestelmästä ja toisaalta sen tarkkailusta, jos sitä ei rakenneta. Mielestäni työni tuo uutta tietoa ja uusia näkökulmia laatujärjestelmän hyödyntämisestä pk-yritysten toiminnassa ja kehittämisessä.

Tekemäni tutkimuksen tulokset ovat mielestäni mahdollisia yleistää, mutta mielestäni vaativat kuitenkin lisää tutkimusta. Tällä tarkoitan sitä, että olisi hyvä saada tutkittua

muitakin pk-yrityksiä, kuin minun tutkimuskohteenani ollutta yritystä. Tällöin voitaisiin saada varmuus asioihin ja niiden soveltuvuuteen, useimpiin pk-yrityksiin varmuudella. Ilman jatko-tutkimusta, tekemääni tutkimusta ei voida yleistää, mutta sitä voidaan pitää kuitenkin suuntaa antavana. Yleisellä tasolla työ on siis suuntaa antava, mutta ei täysin kattava, jotta yleistäminen onnistuisi.

Tutkimustuloksiani voidaan hyödyntää ainakin organisaatiossa, jonne tutkimukseni on tehty, mutta tuloksia voidaan myös hyödyntää muissa pk-yrityksissä. Hyödyntäminen vaatii kuitenkin, että laatujärjestelmän soveltuvuus yritykselle kartoitetaan ensin ja sen jälkeen, pohditaan mitä sillä voidaan saavuttaa. Tuloksissani totesin, että jokainen yritys hyötyy varmasti laatujärjestelmään tutustumisesta ja tästä olen aivan varma, sillä se antaa mahdollisuuden kehittää toimintaa, jopa vain tarkkailtuna. Suosittelemme siis pk-yrityksiä tutustumaan laatujärjestelmään ja sen sisältöön kuuluviin asioihin, sillä jokainen yritys voi saada sieltä omaa toimintaa parantavia kehitysideoita. Nämä kehitysideat liittyvät useimmiten yrityksen osa-alueisiin, joilla on selkeästi havaittavissa olevia puutteita tai parannettavaa. Käytännössä pk-yritys saa ideoita omaan toimintaansa ja pyrkii parantamaan omaa toimintaansa puutteita korjaamalla.

Tulevaisuudessa työni antaa monenlaisia mahdollisuuksia tutkimusten tekemiseen, sillä työni on rakentava ja toiminnallinen projekti yhdelle pk-yritykselle. Tarkkailtavien kohteiden määrä, on ollut suhteellisen suppea ja tästä johtuen, sitä voidaan tutkia lisää ja monesta eri näkökulmasta. Tutkimusta voisi esimerkiksi jatkaa lähtemällä tutkimaan laatujärjestelmän käyttöä, ja sen hyötyjä pk-yrityksissä laajemmassa mittakaavassa. Tällä tarkoitan sitä, että lähdetäisiin toteuttamaan kyselyä esimerkiksi tietyn toimialan yrityksiin ja selvittämään, miten tuttu laatujärjestelmä on heille ja miten he ovat siitä mahdollisesti hyötäneet. Laajemman mittakaavan tutkimus pk-yritysten ja laatujärjestelmän hyödyntämisestä olisi mielestäni mielenkiintoinen jatkotutkimuskohde. Toinen mielenkiintoinen jatkotutkimuskohde olisi lähteä haastattelemaan pk-yrityksen johtajia. Tässä olisi tarkoitus lähteä selvittämään johtajien mielipidettä laatujärjestelmän hyödyistä ja siitä, miten se on hyödyntänyt kyseistä yritystä.

LÄHTEET

- Eskola, J. & Suoranta, J. 1998. *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Tampere: Vastapaino.
- Finnvera. 2001. *Palvelevan yrityksen laatutyökirja*. Kuopio: Finnvera Oyj.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara P. 2004. *Tutki ja Kirjoita*. Helsinki. Tammi.
- Hokkanen, S. & Strömberg, O. 2006. *Latuun johtaminen: Elämän laatu*. Jyväskylä: PaimoPorras Oy.
- ISO 9001. 2002. *ISO 9001 pk-yrityksille: Mitä tehdä*. Helsinki: Suomen Standardoimisliitto.
- Kauppalehti. 2011. Yrityshaku. [Viitattu 1.3.2011]. Saatavissa: <http://www.kauppalehti.fi/yritykset/yritys/peltaco+oy/06598066>.
- Lecklin, O. 2002. *Laatu yrityksen menestestekijänä*. Helsinki: Talentum Media Oy.
- Lillrank, P. 1998. *Laatuajattelua*. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.
- Peltaco. 2011. Yritysinfo. [viitattu 28.2.2011]. Saatavissa: <http://peltaco.com/index.jsp?pid=165>.
- Pesonen, H., P. 2007. *Laatua! – Asiantuntijaorganisaation laatuopas*. Helsinki: Infor Oy
- SFS. 2011. ISO 9001. Laadunhallinta. [Viitattu 1.3.2011]. Saatavissa: <http://www.sfs.fi/iso9000/laadunhallinta/>.
- Silén, T., P.2001. *Laatu, brandi ja kilpailukyky*. Helsinki: WSOY
- Soin, S., P.1998. *Total quality essentials*. USA: The McGraw-Hill Companies
- Vilkkä, H. & Airaksinen, T. 2003. *Toiminnallinen opinnäytetyö*. Helsinki: Tammi.

LAATUJÄRJESTELMÄN SISÄLTÖ

1 Soveltamisala

1.1 Yleistä

1.2 Soveltamisala

2 Viittaukset

3 Termit ja määritelmät

4 Laadunhallintajärjestelmä (vain otsikko)

4.1 Yleiset vaatimukset

4.2 Dokumentointia koskevat vaatimukset (vain otsikko)

4.2.1 Yleistä

4.2.2 Laatukäsikirja

4.2.3 Asiakirjojen ohjaus

4.2.4 Laatutallenteiden ohjaus

5 Johdon vastuu (vain otsikko)

5.1 Johdon sitoutuminen

5.2 Asiakaskeskeisyys

5.3 Laatupolitiikka

5.4 Suunnittelu (vain otsikko)

5.4.1 Laatutavoitteet

5.4.2 Laadunhallintajärjestelmän suunnittelu

5.5 Vastuus, valtuudet ja viestintä (vain otsikko)

5.5.1 Vastuut ja valtuudet

5.5.2 Johdon edustaja

5.5.3 Sisäinen viestintä

5.6 Johdon katselmus (vain otsikko)

5.6.1 Yleistä

5.6.2 Katselmuksen lähtötiedot

5.6.3 Katselmuksen tulokset

6 Resurssienhallinta (vain otsikko)

6.1 Resurssien varaaminen

6.2 Henkilöstöresurssit (vain otsikko)

6.2.1 Yleistä

6.2.2 Pätevyys, tiedotus ja koulutus

6.3 Infrastruktuuri

6.4 Työympäristö

ISO 9001:2000 SISÄLTÖ

7 Tuotteen toteuttaminen (vain otsikko)

7.1 Tuotteen toteuttamisen suunnittelu

7.2 Asiakkaaseen liittyvät prosessit (vain otsikko)

7.2.1 Tuotteeseen liittyvien vaatimusten määrittäminen

7.2.2 Tuotteeseen liittyvien vaatimusten katselmus

7.2.3 Viestintä asiakkaan kanssa

7.3 Suunnittelu ja kehittäminen (vain otsikko)

7.3.1 Suunnittelun ja kehittämisen suunnittelu

7.3.2 Suunnittelun ja kehittämisen lähtötiedot

7.3.3 Suunnittelun ja kehittämisen tulokset

7.3.4 Suunnittelun ja kehittämisen katselmus

7.3.5 Suunnittelun ja kehittämisen todentaminen

7.3.6 Suunnittelun ja kehittämisen kelpuutus

7.3.7 Suunnittelun ja kehittämisen muutosten valvonta

7.4 Ostotoiminta (vain otsikko)

7.4.1 Ostoprosessi

7.4.2 Ostotiedot

7.4.3 Ostetun tuotteen todentaminen

7.5 Tuotanto ja palveluiden tuottaminen (vain otsikko)

7.5.1 Tuotannon ja palveluiden tuottamisen ohjaus

7.5.2 Tuotannon ja palveluiden tuottamisen kelpuutus

7.5.3 Tunnistettavuus ja jäljitettävyys

7.5.4 Asiakkaan omaisuus

7.5.5 Tuotteen säilytys

7.6 Seuranta- ja mittauslaitteiden ohjaus

8 Mittaus, analysointi ja parantaminen (vain otsikko)

8.1 Yleistä

8.2 Seuranta ja mittaus (vain otsikko)

8.2.1 Asiakastytyttyvyisyys

8.2.2 Sisäinen auditointi

8.2.3 Prosessien seuranta ja mittaus

8.2.4 Tuotteen seuranta ja mittaus

8.3 Poikkeavan tuotteen ohjaus

8.4 Tiedon analysointi

8.5 Parantaminen (vain otsikko)

8.5.1 Jatkuva parantaminen

8.5.2 Korjaava toimenpide

8.5.3 Ehkäisevä toimenpide

TYÖTEHTÄVÄ KYSELY

Kuvaile oman työtehtäväsi sisältö mahdollisimman tarkasti vastaamalla seuraaviin kysymyksiin.

Kyselyn tarkoitus on saada mahdollisimman kattava kuvaus sinun henkilökohtaisesta työtehtävästäsi. Vastauksesi on tärkeä, sillä se luo pohjaa laatujärjestelmälle ja sen kehittämiseksi.

Nimesi:

1. Mikä on toimenkuvasi yrityksessä?
2. Listaa työtehtäväsi ja kuvaile mahdollisimman tarkasti kaikkien työtehtäviesi sisällöt vaiheittain.

Esimerkiksi:

Sammuttimen tarkastus

1. työvaihe 1
2. työvaihe 2
3. työvaihe 3

Ostotilauksen teko

1. työvaihe 1
 2. työvaihe 2
 3. työvaihe 3
2. Kerro mitä ominaisuuksia työtehtävät sinulta vaativat?
 3. Oletko mielestäni saanut riittävästi koulutusta tehtävääsi? Jos et, niin kerro millaista koulutusta kaipaisit.

2
2 viikkoa
vastaus aika

Asiakastyytyväisyyskysely 2011

Olet aloittamassa Peltacon asiakastyytyväisyyskyselyyn vastaamisen. Kyselyyn vastaaminen kestää n. 10-15 min, riippuen antamistasi vastauksista.

Voit halutessasi keskeyttää vastaamisen ja jatkaa myöhemmin. Käytä tuolloin samaa, sähköpostitse saamaasi linkkiä palataksesi kyselyyn.

Kiitos jo etukäteen vastauksistasi!

Ikäryhmä

- alle 25 vuotta
- 25-35 vuotta
- 35-45 vuotta
- 45-55 vuotta
- 55-65 vuotta
- yli 65 vuotta

Asema

- työntekijä
- alempi toimihenkilö
- ylempi toimihenkilö
- johtavassa asemassa
- yrittäjä

Asioin Peltacolla:

- yritysassiakkaana
- yksityisasiakkaana
- virkani puolesta (julkinen sektori)
- virkani puolesta (paloviranomainen)

2 kys.

Peltacolla asioin pääasiassa:

- myymälässä
- myyntiedustajan/muun henkilökunnan kanssa
- verkkokaupassa
- kotisivujen/sähköpostin kautta (kontaktit/tarjoukset)



8% valmis

Asiakastyytyväisyyskysely 2011

Miten mieluiten asioisit tai neuvottelisit Peltacon tuotteista/palveluista?

- myyntiedustajan henkilökohtainen kontakti
- sähköposti
- kotisivut/sähköinen tilauslomake
- puhelin
- verkkokaupan kautta
- myymälän kautta
- katalogin valikoima, jonka jälkeen puhelin- tai sähköinen tilaus

Mistä hankitte pääsääntöisesti seuraavat tuotteet/palvelut:

	Peltacolta	Myy yritys	Vaihtelee
palo- ja pelastusalan tuotteet	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
työsuojaimet (kuulo- ym. suojaimet, jalkineet)	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
sammuttimet ym. alkusammutustarvikkeet	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
huoltosopimukset (sammuttimet, savunpoistoluukut, pikapalopostit, väestönsuojat)	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
putoamissuojaimet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
työturvallisuustarvikkeet (opasteet, valaisimet, vilkut ym.)	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
väestönsuojelutarvikkeet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
tikkaat ja telineet	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
kaasut	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
vapaa-ajan tuotteet	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>

Keskeytä



16% valmis

<- Edellinen Seuraava ->

Asiakastyytyväisyyskysely 2011

Yrityksemme/yhteisömme käyttää vuosittain seuraaviin tuotteisiin/palveluihin:

	0 €	1-5000 €	5000-10000 €	10000-20000 €	20000-50000 €	yli 50000 €	En osaa sanoa
työturvallisuus/työsuojaintuotteet	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
palo- ja pelastuskalusto	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
käinteistön paloturvallisuuspalvelut (huollot, tarkastukset)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
koulutukset (tulityö/työturvallisuus)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Kuinka monta kertaa olet asioinut Peltacon kanssa viimeisen 12 kuukauden aikana? (valitse yksi.)

- en kertaakaan
- kerran
- alle 5 kertaa
- 5-10 kertaa
- yli 10 kertaa
- viikoittain

Miksi/miten asioit Peltacolla? (Valitse yksi tai useampi)

- luotettava, tuttu kumppani
- asiantuntija
- nopea toimitus
- sopivat hinnat
- sopimusasiakkuus
- asioinnin helppous
- ei ole muita vaihtoehtoja



25% valmis

<< Edellinen Seuraava >>

Asiakastyytyväisyyskysely 2011

Ennen palvelutapahtumaa

Arvioi seuraavien palvelutapahtumien sujuvuutta Peltacon kanssa asioidessasi:

	4 - Erittäin hyvä	3 - Hyvä	2 - Tyydyttävä	1 - Huono	0 - En osallistu/ei kokemusta
tuotevalikoima	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
palvelutarjonta	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
tarjousten selkeys	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
hintataso	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
henkilökunnan asiantuntevuus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
henkilökunnan määrä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
asiakaspalvelun nopeus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Vapaat kommentit

Palvelutapahtuman aikana

Arvioi seuraavien palvelutapahtumien sujuvuutta Peltacon kanssa asioidessasi:

	4 - Erittäin hyvä	3 - Hyvä	2 - Tyydyttävä	1 - Huono	0 - En osallistu/ei kokemusta
toimitus vastaa tilausta	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
tavarantoimituksen täsmällisyys	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
toimituksesta ilmoittaminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
kuljetuksen järjestelyt	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
tuotteiden laatu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>

Vapaat kommentit

Palvelutapahtuman jälkeen

Arvioi seuraavien palvelutapahtumien sujuvuutta Peltacon kanssa asioidessasi:

	4 - Erittäin hyvä	3 - Hyvä	2 - Tyydyttävä	1 - Huono	0 - En osallistu/ei kokemusta
laskutuksen sujuvuus	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
henkilökohtainen jälkikontaktointi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
jälkimarkkinointi tuotteista/palveluista	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Vapaat kommentit

Minkä yleisarvosanan antaisit ylläolevista asioista kokonaisuutena?

- 4 - erittäin hyvä
- 3 - hyvä
- 2 - tyydyttävä
- 1 - erittäin huono
- 0 - en osallistu/ei kokemusta

Keskeytä



33% valmis

<-- Edellinen

Seuraava -->

Asiakastyytyväisyyskysely 2011

Arvioi kokemaasi ostotapahtumaa Peltacon henkilökunnan kanssa. Miten olet kokenut:

	4 - Erittäin hyvä	3 - Hyvä	2 - Tyydyttävä	1 - Huono	0 - En osallistu/ei kokemusta
myyntiedustajan/myyntipäällikön kontaktoinnin määrä	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
asiantuntijuus	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
yhteydenottojen nopeus	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
tuotteiden hinta-laatusuhde	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
tuotteiden laatu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
myymälän sijainti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
myymälän aukioloajat	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
myymälän siisteys	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
myyntihenkilökunnan olemus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Oletko joutunut toimimaan Peltacon kanssa reklamaatiotilanteissa?

Ei
 Kyllä



41% valmis

<-- Edellinen Seuraava -->

Asiakastyytyväisyyskysely 2011

Koetko, että olet saanut tarpeeksi tietoa Peltacon tarjoamista:

	4 - Erittäin hyvin	3 - Hyvin	2 - Tyydyttävästi	1 - Huonosti
tuote-uutuuksista	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
palvelukokonaisuuksista	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
tuotetuesta (opastukset, käyttöohjeet ym.)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
koulutuksista	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
tapahtumista	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Mikä on ollut 3 tärkeintä tietolähdettä Peltacon uusista tuotteista ja palveluista?

- nettisivut
- suorat kontaktit henkilökunnan (myyjät, edustajat, keskus) kanssa
- myymälä
- suoramarkkinointi (uutiskirje, sähköposti tai kirje)
- lehti-ilmoittelut
- verkkokauppa
- messut ja muut tapahtumat
- suositukset
- muu, mikä...

Mitä mieltä olet seuraavista väittämistä:

Peltaco on...

	Täysin samaa mieltä	Samaa mieltä	Eri mieltä	Täysin eri mieltä	
hyvä yhteistyökumppani	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	huono yhteistyökumppani
tuotevalikoimaltaan monipuolinen	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	tuotevalikoimaltaan suppea
edullinen	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	kallis
moderni	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	vanhanaikainen
luotettava	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	epäluotettava
asiantunteva	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	ei-asiantunteva
innovatiivinen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	ei-innovatiivinen
yhteisöllinen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	ei-yhteisöllinen

Keskeytä



50% valmis

<-- Edellinen

Seuraava -->

Asiakastyytyväisyyskysely 2011

Oletko vierailut www.peltaco.com -sivuilla?

Kyllä
 Ei

→ 5 kys.



58% valmis

[<- Edellinen](#) [Seuraava ->](#)

Asiakastyytyväisyyskysely 2011

Oletko vierailut Peltacon verkkokaupassa (www.PeltacoShop.com)?

Kyllä
 Ei



81 kys.
5

Keskeytä



66% valmis

<< Edellinen

Seuraava >>

Asiakastyytyväisyyskysely 2011

Oletko käyttänyt Peltacon huoltopalveluja (huollot, väestönsuojien tarkastukset)?

Kyllä
 Ei



Mitä palv. (6 kpl)

↳ Palvelun arviot
(4-1)

Onko yrityksessäsi/yhteisössäsi tarvetta tai kiinnostusta keskittää paloturvallisuuspalvelut 2-4 vuoden sopimukseen?

Kyllä
 Ei



75% valmis

<- Edellinen Seuraava ->

Asiakastytyväisyyskysely 2011

Oletko osallistunut Peltacon järjestämiin koulutuksiin (tulityö- työturvallisuus- tai putoamissuojainkoulutus)?

- Kyllä
 Ei

→ *Kannustusten ansiosta*

Suosittelisitko Peltacon tuotteita ja palveluja eteenpäin?

- Kyllä, olen jo suositellut
 Kyllä, voisin suositella
 En osaa sanoa
 En suosittelisi

Keskeytä



83% valmis

<<- Edellinen

Seuraava ->

Asiakastyytyväisyyskysely 2011

Täyttämällä yhteystietosi osallistut arvontoihin. Arvontaan annettuja yhteystietoja ei yhdistetä vastauksiisi. Voittajille ilmoitamme henkilökohtaisesti.

Yritys

Etunimi

Sukunimi

Puhelin

Sähköposti

Lähiosoite

Postinro ja -toimipaikka



91% valmis

[<- Edellinen](#) [Seuraava ->](#)