



TAMPEREEN
AMMATTIKORKEAKOULU

LIIKETALOUS

TUTKINTOTYÖRAPORTTI

Laatumittarit suoritustason kuvaajana
Case: SAS Ground Services Finland Oy

Sanna-Riikka Helenius

Liiketalouden koulutusohjelma
Kesäkuu 2006
Työn ohjaaja: Antti Klaavu

TAMPERE 2006



Tekijä(t): Sanna-Riikka Helenius

Koulutusohjelma(t): Liiketalous

Tutkintotyön nimi: Laatumittarit suoritustason kuvaajana
Case: SAS Ground Services Finland Oy

Title in English: Quality measures for describing levels of performance
Case: SAS Ground Services Finland Oy

**Työn valmistumis-
kuukausi ja -vuosi:** Kesäkuu 2006

Työn ohjaaja: Antti Klaavu

Sivumäärä: 51

TIIVISTELMÄ

Tuotteiden ja palveluiden laatu sekä laadunhallinta ovat yrityksen tärkeimpiä kilpailutekijöitä. Suoritustasoa on pystyttävä mittaamaan ja tuloksia käytettävä hyväksi toiminnan kehittämisessä ja parantamisessa. Tutkintotyöni tarkoituksena oli tutkia SAS Ground Services Finland Oy:n (SGS) laatumittareita ja tulosten raportointia. Työskentelen SAS Ground Services Finland Oy:n palveluksessa Tampere-Pirkkalan lentoasemalla ja työssäni olen mitannut saavutettuja laatutuloksia sekä raportoinut niistä yrityksen johdolle. Hoitaessani raportointia ja mittausta, halusin tutkia mittariston toimivuutta sekä mahdollisesti kehittää mittaristoa ja raportointipohjia toimivimmiksi.

Työni tavoitteena oli kehittää SGS:n maakunta-asemien olemassa olevaa mittaristoa ja raportointijärjestelmää, jotka antavat oleellista tietoa toiminnan tasosta eri osa-puolille; asiakkaille ja johdolle. Lisäksi tarkoituksena oli analysoida laatu järjestelmää sekä antaa mahdollisia parannusehdotuksia mittauksista sekä raportoinnista yrityksen johdolle.

Tutkintotyö perustui lähdemateriaaliin laadunhallinnasta, mittareiden käytöstä ja erilaisista laatu järjestelmistä, kuten Balanced scorecard ja Six Sigma. Itselläni on kokemusta ja tietoa laadunmittauksesta Tampere-Pirkkalan lentoasemalla, ja tätä kokemusta käytin hyväkseni työssäni. SGS:n osuutta tutkiessani lähdemateriaali perustui yrityksen omiin manuaaleihin, jotka koskevat sen laatu järjestelmää ja laadunhallintaa.

Tutkittuani SGS:n laatu järjestelmää ja mittareita, voin todeta että laadunhallinta ja -kehittäminen ovat yrityksessä vahvalla pohjalla. Toiminnan mittarit olivat olemassa, mutta niiden muokkaaminen asiakastarpeiden mukaan puuttui. Työni tuloksena raportointia yksinkertaistettiin ja turhan tiedon raportointi eri tahoille väheni. Mittaristot saatiin päivitettyä eri asiakkaiden tarpeiden mukaan, jolloin raportointi asiakkaille helpottui.

SGS:llä on käytössään mittaristo ja raportointijärjestelmä, mutta havaitsin, että tulosten analysointi on vähäistä. Mittarit kertovat menneisyydestä eivätkä ennakoivat tulevaa. SGS:n kannattaisi kehittää mittaristoonsa asiakasnäkökulmamittareiden lisäksi omien sisäisten prosessien mittausta, joiden avulla toimintaa on helppo kehittää.

1 JOHDANTO	5
2 YRITYKSEN LAADUNHALLINTA	6
2.1 Laatujohtaminen	6
2.2 Laadun näkökulmia	7
2.3 Laatuun vaikuttavia tekijöitä	8
2.4 Yrityksen perusarvot.....	9
2.4.1 Missio ja visio	9
2.4.2 Strateginen suunnittelu	9
2.4.3 Yrityksen laatupolitiikka	10
2.5 Palvelujen laatu	10
2.5.1 Palvelujen ominaispiirteet	10
2.5.2 Palvelupaketti ja palvelun laatutekijät	11
2.5.3 Palveluiden laadun kuiluanalyysi.....	12
2.6 Laatu yrityksen menestystekijänä	13
2.6.1 Laatukustannukset.....	13
2.6.2 Laatuyrityksen tunnusmerkit.....	14
3 SAS GROUND SERVICES FINLAND OY.....	16
3.1 Perustietoa yrityksestä	16
3.2 SGS:n tarjoamat palvelut	17
3.3 Yrityksen laatupolitiikka ja toiminnan perusarvot.....	18
3.4 Laatujärjestelmä.....	19
3.4.1 Vaatimukset.....	19
3.4.2 Laatujärjestelmän ja laadunvalvonnan tavoitteet	21
3.4.3 Laatujärjestelmän osa-alueet	21
3.5 Toiminnan standardit ja avaintekijät.....	22
3.6 Suoritustason mittaus ja mittarit	22
3.7 Tulosten raportointi	24
3.8 Laatutarkistukset ja auditit.....	26

4 LAADUN MITTAUSJÄRJESTELMÄT	28
4.1 Laadun mittaaminen	28
4.2 Vaatimukset mittaristolle ja mittareiden arviointi.....	28
4.3 Mittareiden valinta ja mittariston rakentaminen	29
4.4 Tiedon analysointi	30
4.5 Balanced scorecard.....	30
4.5.1 Historiaa	30
4.5.2 Balanced scorecard perusteet	31
4.5.3 Tulokortin näkökulmat ja mittarit.....	31
4.5.4 Mittareiden valinta ja sijoittaminen	33
4.5.5 Balanced scorecardin hyödyt	33
4.6 Six Sigma	34
4.6.1 Historiaa	34
4.6.2 Six Sigman perusteet.....	34
4.6.3 Six Sigma metodin kehittäminen yrityksessä	36
5 JOHTOPÄÄTÖKSET	38
LÄHTEET	41
LIITTEET	44

1 Johdanto

Yritysten johdon halu parantaa toiminnan laatua ja kehittää yritystä on kasvanut viime vuosien aikana huomattavasti. Yritysten laadunhallintaa kehitetään ja siihen ollaan valmiita panostamaan pääomaa ja resursseja. Toiminnan kehittäminen vaatii kuitenkin tarkkaa tietoa nykytilanteesta ja sen seuraamisessa auttaa laatumittariston käyttö. Toiminnan avaintekijät ja – prosessit analysoidaan ja tunnistetaan ja niille asetetaan tavoitteet. Yritysten toiminta etenkin Suomessa on hyvin asiakaslähtöistä ja monet ottavatkin asiakkaan tarpeet ja toiveet huomioon toimintansa kehittämisessä.

SAS Ground Services Finland Oy:llä (SGS) on ollut laaturjestelmä ja tulosten raportointijärjestelmä käytössä koko yrityksen toiminnan ajan. Laaturjestelmä on kuitenkin jo ajalta, kun toimintaa harjoitettiin Scandinavian Airlinesin nimissä. SGS on ollut itsenäinen yritys muutaman vuoden, mutta usein yrityksen toimintaympäristön suuret muutokset ja organisaatioiden muuttuminen ja rajojen hämärtyminen vaikeuttavat toiminnan seuraamista ja selkeiden tavoitteiden asettamista.

SGS:n toiminnan suoritustasoa mitataan erilaisilla mittareilla, jotka perustuvat yrityksen omiin standardeihin. Toiminnasta on tunnistettu avaintekijät ja niille asetettu tietyt tavoitteet kuukausittain ja vuositasolla. Mittaristo on kuitenkin ajan myötä kasvanut ja raportointijärjestelmä alkanut ”rönsyillä”. Yrityksen laatumittaristo onkin muuttunut ja kasvanut toiminnan kehittyessä, jolloin mittariston kokonaisuus ja yhtenäisyys on kärsinyt. Yrityksen laatumittariston avulla yrityksen johto pystyy seuraamaan kuinka asetetut tavoitteet on saavutettu ja millä osa-alueilla on vielä parantamista.

Työskentelen itse SAS Ground Services Finland Oy:ssä Tampere-Pirkkalan lentoasemalla. Työssäni olen joutunut mittamaan laatur tuloksia ja raportoimaan niitä yrityksen johdolle. Yritysmuutosten myötä mittaristo tarvitsi arviointia ja tutkintotyöni tarkoituksena on arvioida SGS:n käytössä olevat mittarit ja raportointitavat. Tutkin onko kaikista mittareista todellista hyötyä, onko niiden tiedolla käyttäjää vai onko niiden tilastointi ja raportointi resurssien hukkaamista. Mittaristoa arvioidessani tarkoitukseni on myös selvittää miten mittaristo kuvaa todellista toiminnan tasoa ja antavatko tulokset oikean kuvan prosessien kulusta. Arvioin myös kuinka mittaristo vastaa asiakkaiden tarpeisiin ja antaa tietoa toiminnan suoritustasosta.

Teoriaosuudessa tutustun kirjallisuuteen ja teoriaan laadunhallinnasta yrityksessä ja mitä kaikkia osa-alueita siihen kuuluu. Yrityksen laaturjestelmän ja sen hallinnan tulee perustua yrityksen perusarvoihin ja strategiaan, joten selvitan teoriaosuudessa mitä yritys voi kertoa toiminnastaan perusarvoillaan. Toiminnan laadunhallintaa voidaan tarkastella monesta eri näkökulmasta, jotka esittelen työssäni lyhyesti.

Teoriaosuudessa selvitän myös miten etenkin palvelun laatu koetaan ja mistä eri osa-alueista laatu syntyy. Laatuun panostaminen voidaan vielä kokea joissain yrityksissä vain kustannuseräksi. Työssäni selvitän myös miten laatu toimii kilpailutekijänä ja miten se vaikuttaa yrityksen kustannuksiin.

Yrityksen kokonaisvaltaisen laadunhallinnan lisäksi perehdyn erilaisten mittareiden käyttöön ja niiden arviointiin sekä valintaan. Kirjallisuudessa on annettu monia eri mahdollisuuksia mittaristojen kehittämiseen ja suunnitteluun. Tunnetuimmat laadun kehittämis- ja parantamisjärjestelmät ovat Balanced scorecard ja SixSigma – menetelmä. Tutkin työssäni molempien järjestelmien perusteita ja miten niiden avulla voidaan yrityksen toimintaa kehittää. Selvitan myös voiko SGS:n mittaristoa kehittää näiden järjestelmien perusteella.

2 Yrityksen laadunhallinta

2.1 Laatujohtaminen

Laatujohtaminen ja laadunhallinta ovat lähtöisin 1970-luvun lopulta, kun USA:n suuret autovalmistajat kehittivät toimintaansa kilpaillakseen Japanin kasvavan autoteollisuuden kanssa. Laatujohtaminen on yleistynyt länsimaissa 1980-luvun puolivälin jälkeen. Nykyään käytössä on yleistynyt käsite TQM, Total Quality Management. TQM on monitasoinen johtajuuden, välineiden ja järjestelmien rakenne. (Silén 1998: 38–40)

Laatu on aikaisemmin käsitetty lähinnä tuotteen tai palvelun virheettömyydeksi. Laatu käsite on vähitellen muuttumassa kattamaan koko liikkeenjohtoa ja yrityksen toimintaa. Laadunhallinta on yrityksen toiminnan jatkuvaa kehittämistä, jonka tavoitteena on asiakkaiden tyytyväisyys, kannattava liiketoiminta sekä kilpailukyvyyn säilyttäminen ja kasvattaminen. (Silén 1998: 13) Laadun käsite on laajentunut tuotteen laadusta prosessien laatuun ja edelleen koko toiminnan laatuun, joka sisältää johtajuuden, strategiat, asiakassuuntautuneisuuden, henkilöstön tyytyväisyyden, toiminnan tulokset sekä yhteiskunnalliset vaikutukset (Hölttä & Savonen 1997: 12). Laatua ei ole siis enää vain huonosti toimiva laite tai epäystävällinen asiakaspalvelija palvelutilanteessa vaan yrityksen koko toiminta, jossa kaikki toiminnot on yhdistetty yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi. Jokainen osasto ja henkilöstön jäsen vastaa omalta osaltaan hyvä laadun aikaansaamisesta.

Laatu on yrityksen kyky täyttää asiakkaan tarpeet. Yrityksen luotettavuus on ominaisuus, jolla asiakkaan tarpeet täytetään pitkäaikaisesti ja jatkuvasti. ISO 9004-2 standardi määrittelee laadun seuraavasti: "Laadulla tarkoitetaan tuotteen tai palvelun kaikkia piirteitä tai ominaisuuksia, joilla tuote tai palvelu täyttää asetetut tai oletettavat tarpeet". (SFS-ISO 9004-2 1992: 6)

Kokonaisvaltainen laadunhallinta perustuu markkinoiden ja asiakkaiden tarpeiden tunnistamiseen ja ymmärtämiseen. Asiakkaat ovat tyytyväisiä ja asiakassuhteet pitkäaikaisia yrityksen täyttäessä asiakkaiden vaatimukset ja tarpeet korkealaatuisesti. Laadukas toiminta edellyttää kuitenkin suoritusten jatkuvaa kehittämistä ja parantamista laatujohtamisen ja toimintaprosessien avulla. (Lecklin 2002: 18 - 19) Lecklinin (2002:35) mukaan yrityksen laatujohtaminen on laadunhallintajärjestelmä, jonka tavoitteena on varmistaa tuotteiden ja palveluiden korkea ja tasainen laatu sekä parantaa työn tuottavuutta.

Laatujohtaminen edellyttää kaikkien yrityksessä työskentelevien osallistumista toiminnan kehittämiseen. Laatujohtaminen huomioi sekä asia- että henkilöjohtamisen ja käyttää hyväkseen laadun kehittämisessä erilaisia apuvälineitä ja laatu-tekniikoita. (Hölttä & Savonen 1997: 11)

2.2 Laadun näkökulmia

Laatukäsite voidaan jakaa tuotteen tekniseen laatuun, toiminnalliseen laatuun ja arvokeskeiseen laatuun sekä asiakkaan itse kokemaan laatuun (Hannukainen 1992: 11). Paul Lillrank (1990:41) lisää edellisiin mukaan kilpailukeskeisen ja ympäristökeskeisen näkökulman, mutta korostaa, että mikään näkökulma ei sulje pois toistaan vaikka usein yrityksen eri osastot korostavat omia näkökulmiaan. Jos laatua kehitetään esimerkiksi vain kilpailun näkökulmasta, yritys voi helposti ajautua matkimaan kilpailijoita. Ympäristökeskeinen laatu näkökulma ottaa huomioon toiminnan ja tuotteiden kokonaisvaikutukset luontoon ja yhteiskuntaan sen elinkaaren aikana. (Lillrank 1990: 41) Kaikkien näkökulmien yhdistäminen ja huomioiminen saa aikaan laadukkaan tuotteen tai palvelun.

Tuotteen ominaisuudet määrittelevät sen teknisen laadun. Ominaisuudet ovat selvästi mitattavissa ja laatu ilmenee tuoteideassa ja standardissa. Laatua tarkasteltaessa vain teknisen laadun näkökulmasta, yritys keskittyy kysymykseen mitä tarjotaan eikä miten. (Lillrank 1999: 31) Teknisen laadun erot ovat yleensä joko tuotteen heikkouksia tai lisäominaisuuksia. Parempi laatu tuo usein lisäkustannuksia, kun jotain ominaisuutta on lisättävä tai kehitettävä. (Hannukainen 1992: 11) Asiakkaan odotukset tuotteiden toimivuudesta ovat jo ennen kulutusta tarkat. Jos tuote on teknisesti huonolaatuinen, asiakkaan kokemaa laatua on hyvin vaikea korvata tai parantaa muilla toiminnoilla, esim. takuu- tai huoltopalveluilla. Huonolaatuista tuotetta ei haluta käyttää vaan se korvataan muilla tuotteilla.

Toiminnallinen laatu ilmenee tuotteen vastaavuudessa tai yhdenmukaisuudessa tuotevaatimuksiin. Laadukas tuote on valmistettu standardien mukaan ilman virheitä ja suunnittelun osuus korostuu laatua määriteltäessä. Toiminnallista laatua voidaan mitata virheellisten tuotteiden osuudella koko tuote-erästä. (Hannukainen 1992: 11)

Arvokeskeinen laatu kuvaa laadun ja hinnan suhdetta. Tiettyyn hintaan on saatava tiettyä laatua ja laadukas tavara tarjoaa parhaan hyödyn kustannuksiin nähden. (Lillrank 1990: 41) Kallein tuote ei kuitenkaan aina ole välttämättä laadukkain vaan laadun määrittelee se, mitä asiakas on tuotteesta valmis maksamaan ja mitä asiakas odottaa saavansa vastineeksi.

Asiakkaan kokema laatu on hyvin subjektiivinen käsite ja laatuvaatimukset eroavat toisistaan ja asiakkaiden odotukset vaihtelevat (Hannukainen 1992: 11). Pääsääntönä voidaan pitää, että tuote on laadukas, kun se täyttää asiakkaan odotukset. Asiakkaiden erilaiset laatuvaatimukset ilmenevätkin esimerkiksi valitessa lentoyhtiötä; osalle asiakkaista riittää kuljetus lähtöasemalta määränpäähän ja hinta määrää lentoyhtiön valinnassa. Halpalentoyhtiöt täyttävät usein näiden asiakkaiden laatuvaatimukset. Kun asiakas haluaa matkallaan tarjoilua tai mahdollisuuden muuttaa matkasuunnitelmiaan joustavasti, perinteinen reittiliikenneyhtiö tarjoaa hänelle laadukkaita palveluita.

2.3 Laatuun vaikuttavia tekijöitä

Asiakkaan kokema laatu koostuu monesta osatekijästä. Osa näistä on pakollisia laatutekijöitä, joiden puute aiheuttaa tyytymättömyyttä ja ne ovatkin usein itsestäänselvyyksiä. Valinnaiset laatutekijät lisäävät asiakkaan tyytyväisyyttä ja voivat ajan myötä muuttua pakollisiksi. (Hakkarainen 1992: 13)

Hakkarainen (1992: 13–14) jakaa laadun osatekijät seuraavasti:

1. Suorituskyky, tuotteen toiminnalliset ominaisuudet
2. Erityisominaisuudet, täydentävät ominaisuudet
3. Tuotteen luotettavuus ja käyttövarmuus
4. Tuotteiden yhdenmukaisuus ja samankaltaisuus vaatimukseen nähden
5. Tuotteen kestävyys ja elinikä
6. Huollettavuus ja sen nopeus ja helppous
7. Tuotteen esteettisyys, ulkonäkö, haju ja maku
8. Yrityksen ja tuotteen imago ja maineeseen liittyvät odotukset

Asiakas kokee tuotteen kokonaislaadun laatutekijöiden perusteella. Kuitenkin jokaisen odotukset ja vaatimukset tuotteelle vaikuttavat tähän kokemukseen. Tuotteesta riippuen siltä ei aina odoteta esimerkiksi kestävyyttä tai käyttövarmuutta. Kertakäyttöastiat ovat hyvä esimerkki, jossa asiakkaat ovat valmiita hyväksymään heikommankin laadun. Tuotteen ei tarkoituskaan olla pitkäikäinen. Näiden tekijöiden lisäksi asiakkaan vaatimukseen vaikuttavat varmastikin kilpailijoiden tuotteet ja niiden ominaisuudet. Tuotteelta vaaditaan helposti enemmän laatutekijöitä, jos niitä löytyy myös kilpailevista tuotteista.

2.4 Yrityksen perusarvot

2.4.1 Missio ja visio

Laatu voi toimia yrityksen menestystekijänä vain, jos se kattaa koko yrityksen toiminnan. Yrityksen perusarvot heijastavat johdon näkemyksiä toiminnasta ja muodostavat selkärangan yritykselle. Arvot tulee kirjata ja viestittää koko henkilökunnalle. (Lecklin 2002: 37) Perusarvot ovat yrityksen eettiset periaatteet ja ne kytkeytyvät henkilöstöön, yhteiskuntaan, asiakkaisiin ja keskeisiin sidosryhmiin. Yrityksen perusarvot eivät muutu vaikka strategiaa muutettaisiin. (Missio, visio... 2000) Yrityksen perusarvoista voidaan siis määrittellä mikä yritykselle on tärkeää ja mitä se haluaa huomioida toiminnassaan.

Missio kertoo miksi yritys on olemassa. Missio määrittelee mikä on liikeidea, ketkä ovat yrityksen asiakkaita, mitä tuotteita yritys tarjoaa tai mitä palveluita se tuottaa. (Lecklin 2002: 40) Missio painottaa yrityksen ydintaitoja ja avainprosesseja sekä miten yritys eroaa kilpailijoista. Missio on hyvä laatia riittävän laajaksi, jotta missiota ei tarvitse uudistaa vuosittain. (Missio, visio... 2000)

Yrityksen visio kuvaa, mikä on yrityksen haluama asema tulevaisuudessa ja mikä on sen pitkäaikainen päämäärä. Visio ilmaisee koko henkilöstölle suunnan mihin yritys haluaa mennä ja mitä halutaan tehdä. Hyvä visio on innostava ja motivoiva sekä ennakoi yhteiskunnan ja yrityksen muutokset. Hyvä visio auttaa strategian suunnittelussa ja toteuttamisessa. (Lecklin 2002: 39) Yrityksen arvojen, mission ja vision tulee olla selkeitä ja helposti ymmärrettävissä. Jos yrityksen henkilöstö ei ymmärrä yrityksen tavoitteita ja strategioita, on niitä vaikea toteuttaa käytännön toiminnassa.

2.4.2 Strateginen suunnittelu

Strategiaa suunniteltaessa lähdetään liikkeelle yrityksen toiminta-ajatuksista ja liikeideasta. Yrityksen visio auttaa suunnittelemaan pitkän ja lyhyen tähtäimen strategiat. Strategisessa suunnittelussa johto asettaa tavoitteet myynnille, henkilöstön tyytyväisyydelle ja laadulle. (Hölttä & Savonen 1997: 43)

Johto määrittelee strategian avulla myös markkina-alueen ja yrityksen menestystekijät, tarjottavat tuotteet sekä tavoiteltavan aseman markkinoilla. Yrityksen missio toteutuu toimintastrategian avulla. Yrityksen strategiset laatutavoitteet ovat laadun avaintekijöitä ja ne kuvaavat tuotteen tai palvelun lopputulosta. Tavoitteiden saavuttamista mitataan selkeillä mittareilla. Strategian toteutuminen edellyttää, että se on selkeästi dokumentoitu ja muotoiltu. (Lecklin 2002: 41)

Strategia kuvaa siis millä keinoilla yritys saavuttaa haluamansa aseman tulevaisuudessa. Strategian on oltava ymmärrettävä ja yrityksen johdon on oltava tiennäyttävä henkilöstölle. Yrityksen johdon on strategian avulla myös päätettävä mitä toimenpiteitä se ei halua tehdä kilpaillakseen markkinaosuuksista. Valittujen toimenpiteiden on noudatettava yhtenäistä linjaa yrityksen arvojen kanssa. (Niven 2002: 90)

2.4.3 Yrityksen laatupolitiikka

Yrityksen johto määrittelee toimintapolitiikan ja tavoitteet laadun suhteen. Johdon on varmistettava, että politiikka täyttää asiakkaan vaatimukset ja soveltuu tarpeisiin. Laatupolitiikka on johdettu yrityksen perusarvoista käytännön toiminnaksi ja siinä on mainittu keskeiset toimintaperiaatteet. Laatupolitiikka selventää laadun merkityksen yritykselle, miten se ilmenee asiakkaille sekä henkilöstön ja johdon toiminnassa. Yrityksen laatupolitiikka on katselmoitava säännöllisesti ja tarkistettava sen soveltuvuus ja tehokkuus. (Lecklin 2002: 43) Laatupolitiikka voidaan ajatella yrityksen toiminnan "punaiseksi langaksi" ja monet laatustandardit vaativatkin yritykseltä kirjatun laatupolitiikan.

Laatupolitiikan tueksi kootaan usein laatukäsikirja, jossa keskeiset asiat kuvataan. Laatukäsikirjan lähtökohtana ovat yrityksen omat tarpeet ja sitä sovelletaan yrityksen käytännön toimintaan. Oikein suunniteltu ja toteutettu laatukäsikirja on toimiva johdon työkalu, joka helpottaa suunnittelua ja laatukustannusta hallintaa. (Lecklin 2002: 34) Laatukäsikirja toimii koko henkilöstön työkaluna ja sen avulla on helppo selvittää tavoitteet ja toiminnalle asetetut standardit.

2.5 Palvelujen laatu

2.5.1 Palvelujen ominaispiirteet

Palvelujen laatua on vaikeampi arvioida ja testata kuin konkreettisten tuotteiden laatua. Palvelut ovat prosesseja, jotka koostuvat eri toiminnoista ja näiden sarjoista. Palveluille tyypillistä on, että ne tuotetaan ja kulutetaan samanaikaisesti ja asiakas osallistuu aktiivisesti palveluprosessiin. Palveluille ominaista on lisäksi niiden näkymättömyys ja heterogeenisuus. Nämä piirteet aiheuttavat sen, että palvelujen laatua on vaikea mitata tai valvoa. Laatua ei ole voitu etukäteen tarkasti määrittää, jolloin laadunvalvontaa tai laadun markkinointia on vaikea toteuttaa. (Grönroos 2003: 81–82)

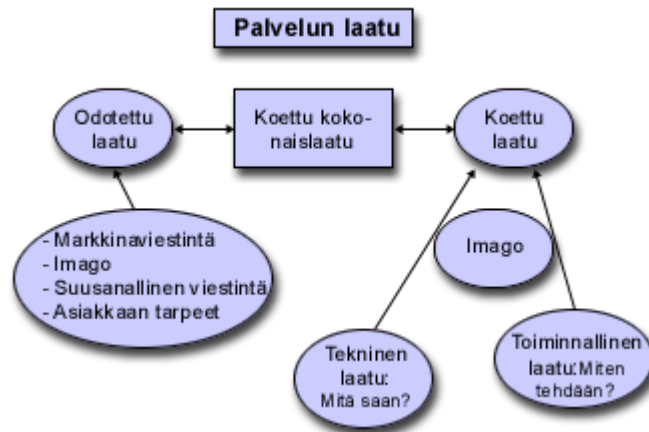
Asiakkaalle ei siirry omistussuhdetta ostaessaan palvelua eikä hän voi testata palvelua ennen ostamista. Palvelun laatu tulee esille tuottamishetkellä ja siihen vaikuttavat kaikki prosessiin osallistuvat; henkilökunta ja asiakkaat. (Bergman & Klefsjö 1994: 266)

Palvelut ovat näkymättömiä, joten ne täytyy kokea. Palveluita ei voi patentoida ja niitä on vaikea esitellä ja varastoida. Palveluiden tarjonnassa painotetaan näkyviä todisteita, esimerkiksi palvelupakkausta tai ympäristöä. Asiakas on osa palvelun tuotantotapahtumaa ja kulutus tapahtuu samanaikaisesti. Asiakaspalvelu on palveluita tarjoavan yrityksen tärkeimpiä kilpailukeinoja. Palvelut ovat heterogeenisiä, jolloin niitä on vaikea standardisoida. Palvelun laadun kontrolli on vaikeaa ja standardien puuttuminen vaikeuttaa arviointia ja lisää riskejä tuottaa huonoa laatua. Yrityksen tuleekin etsiä teollistettavia prosessin vaiheita ja korostaa asiakaslähtöistä palvelua. (Grönroos 2003: 81–83)

2.5.2 Palvelupaketti ja palvelun laatutekijät

Yrityksen peruspalvelupaketti koostuu ydinpalvelusta (lentoliikenteessä kuljetus lähtöpaikasta määränpäähän), avustavista palveluista (lentoasemalla lähtöselvitys) ja tukipalveluista (ruokatarjoilu lennon aikana). Koettu palvelun kokonaislaatu koostuu asiakkaan odotuksista sekä kokemuksista. Asiakkaan odotukset muodostuvat yrityksen markkinaviestinnän, imagon ja asiakkaan omien tarpeiden mukaan. (Palvelujen... 1999)

Palvelun koettu laatu koostuu kolmesta tekijästä; palvelun teknisestä ja toiminnallisesta laadusta sekä yrityksen imagotekijöistä. Tekninen laatu kertoo mitä tarjotaan ja toiminnallisen laatu sen, miten palvelu tarjotaan. Kolmantena tekijänä on palvelun imagollinen laatu. Jos asiakkaalla on yrityksestä myönteinen imago-kuva, pienet laatuvirheet annetaan helpommin anteeksi. Näiden lisäksi on palveluille esitetty kahta lisäulottavuutta. Missä-ulottuvuus sisältää palveluympäristön ja sen toiminnallisuuden eli sen missä palvelu tuotetaan. Taloudellisen laadun ulottuvuus kuvaa palveluratkaisun taloudellisia seurauksia eli asiakkaan käsityksiä ostamansa palvelun taloudellisista seurauksista. (Grönroos 2003: 100–103).



Kuvio1 Koettu palvelun kokonaislaatu (Palvelujen... 1999)

Bergman & Klefsjö (1994: 267–268) listaavat useita palvelun laatutekijöitä. Palvelun fyysisen ympäristön, henkilökunnan vaatetus, auttamishalu ja ystävällisyys sekä empatia eli halu ja mahdollisuus ymmärtävät asiakkaan tarpeita vaikuttavat koettuun laatuun. Laaduntekijöitä ovat lisäksi henkilökunnan kompetenssi, saavutettavuus, turvallisuus ja yrityksen viestintä. (Bergman & Klefsjö 1994: 267–268)

Leonard Berryn ja hänen kollegansa tekivät palvelun laatuattribuuteista tutkimuksen 1980 – luvulla. He selvittivät miten laatu koetaan vertaamalla eri laatuattribuutteja koskevia odotuksia ja kokemuksia. Tutkimuksensa pohjalta he rajasivat palvelun laadun osatekijät viiteen osa-alueeseen. Koettuun palvelun laatuun vaikuttivat yrityksen konkreettinen ympäristö, palvelun luotettavuus, henkilöstön reagointialttius ja vakuuttavuus sekä empatia. (Grönroos 2003: 115–117) Nämä tekijät vaikuttavat siis eniten siihen, kuinka laadukkaana palvelua pidetään.

2.5.3 Palveluiden laadun kuiluanalyysi

Leonard Berry kehitti laadunhallinnan avuksi palveluiden laadun kuiluanalyysimallin. Laatukuilut syntyvät epäjohtonmukaisesta laadunjohtamisesta ja analyysin avulla löydetään ongelma-alueet. Laatukuilu syntyy, kun johdon käsitykset kuluttajan odotuksista eivät ole oikeat. Tämä voi johtua puutteellisesta tiedonsaannista organisaatiossa tai virheellisesti tulikuista tiedoista. Johdon omat laatuvaatimukset voivat myös erota palvelun laatuvaatimuksista. Palvelun toimituksen kuilu syntyy, kun prosessissa ei noudateta laatuvaatimuksia. Syinä voivat olla mm. liian monimutkaiset tai jäykät vaatimukset. Asiakkaan kokeman ja odottaman laadun välille syntyy kuilu, kun koettu palvelu ei ole yhdenmukainen odotetun kanssa. Tunnistamalla laatukuidut toiminnassaan, yrityksen johto löytää

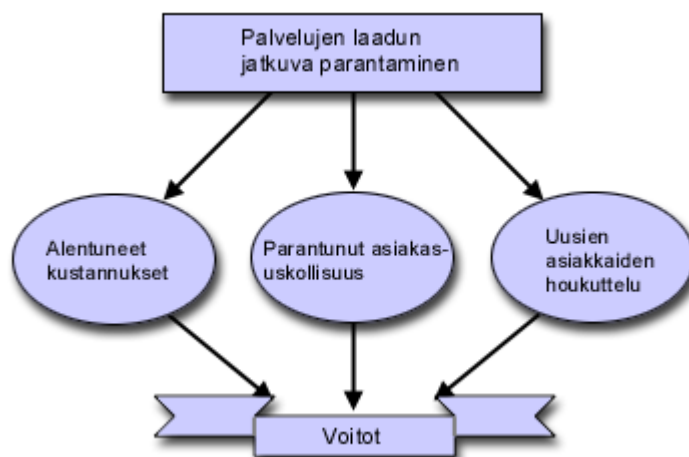
laatuongelmien syyt ja välttää kielteisen imagon syntymisen sekä varmistaa hyvän laadun toiminnassaan. (Grönroos 2003: 145–152) Yrityksen tulee kuitenkin huomioida kaikki osa-alueet eikä keskittyä vain yhteen havaittuun laatuon. Koettu laatu syntyy kaikkien osa-alueiden toimiessa.

2.6 Laatu yrityksen menestystekijänä

2.6.1 Laatukustannukset

Yritys pyrkii erottumaan kilpailijoistaan laadulla. Kaikki yritykset eivät ole kuitenkaan valmiita maksamaan laadusta, jos korkea laatu merkitsee automaattisesti korkeita kustannuksia. Laadun puuttuminen aiheuttaa kuitenkin kustannuksia virheellisten tuotteiden korvaamisessa tai korjaamisessa. Laatu on usein vahvempi kilpailutekijä kuin hinta. Laadukas toiminta kehittää myös yrityksen oman henkilöstön työtyytyväisyyttä. (Lillrank 1990: 69–78)

Korkea laatu tuo yritykselle kannattavuutta ja kasvumahdollisuuksia. Tuotteen paremmat ominaisuudet parantavat yrityksen laatumainetta. Hyvä imago mahdollistaa korkeammat myyntihinnat, jolloin markkinat kasvavat ja yrityksen voitto suurenee. Laadun ylläpitäminen tuo yritykselle kustannussäästöjä. Laadukkaat tuotteet ovat luotettavia, takuu- ja korjauskustannukset alenevat, jolloin valmistuskustannukset alenevat. Näiden seurauksena yrityksen voitto kasvaa. (Hannukainen 1992: 26) Hyvä laatu mahdollistaa tyytyväisemmät ja uskollisemmat asiakkaat. Jos yritys menettää maineensa huonon laadun vuoksi, sitä on vaikea korjata vaikka tuotteiden laatua pystyttäisiin parantamaan. Asiakkaat ovat jo usein siirtyneet käyttämään kilpailijan palveluita tai tuotteita.



Kuvio 2 Palvelun laadun parantamisen vaikutukset (Palveluorganisaatioiden... 1999)

Organisaatio hyötyy korkeasta laadusta sisäisesti. Työntekijät ovat motivoituneita, kun tiedetään, että yritys tuottaa voittoa. Hyvä laatujärjestelmä tekee työnteosta helpompaa, vähentää virheitä ja antaa mahdollisuuksia kehittyä. Työntekijöiden pysyvyys nousee ja maine työnantajana on korkea. (Bauer & Duffy & Wescott 2002:16)

Suomalaisen Työn Liiton tutkimuksen mukaan suomalaiset yritykset seuraavat eniten toimitusten myöhästymisiä, reklamaatioita, valituksia ja takuutöitä. Nämä tekijät aiheuttavat eniten ylimääräisiä kustannuksia. Suomessa laadukustannusten keskiarvo on noin kuusi prosenttia yritysten liikevaihdosta. (Laatutoiminta suomalaisessa... 2004: 14)

Hyvä laatu ei aina merkitse korkeita kustannuksia. Panostaminen laadukkaaseen tuotantoon maksaa usein itsensä takaisin kasvaneilla voitoilla ja uskollisemmilla asiakkaila.

2.6.2 Laatuyrityksen tunnusmerkit

Menestyvän yrityksen johdon on pystyttävä johtamaan yritystä laadukkaasti arvojen ja vision mukaisesti. Menestyvän organisaation kaikki työntekijät ovat oman työnsä johtajia ja kaikilla on valta ja vastuu tehdä asiakas tyytyväiseksi. Johto saa koko organisaation sitoutumaan tavoitteisiin ja ottaa henkilöstön mukaan strategiseen suunnitteluun. (Kivimäki-Kuitunen & Hedman 1997: 15–19) Yhteistyö johdon ja muun henkilöstön välillä on ehdoton edellytys laadukkaalle toiminnalle. Henkilöstön sitoutuminen edesauttaa toiminnan kehitystä ja asiakasuskollisuuden syntymistä.

Kai Laamanen (1998: 2) määrittelee menestyvän organisaation: "Organisaation menestymiseksi johdon ja henkilöstön on tunnettava ja hallittava liiketoiminnan asiakokonaisuuksien väliset yhteydet ja eri osa-alueiden vaatimat toimenpiteet." Menestymisen perustana on henkilöstön osaamisen ja motivaation johtaminen, asiakkaiden vaatimusten ja odotusten tunnistaminen, teknologian ja tiedon hallinta organisaatiossa sekä yhteistyö toimittajien kanssa. (Laamanen 1998: 3)

Laadukkaan yrityksen toiminta on asiakassuuntautunutta ja johto on sitoutunut kehittämään laatua. Johto on sisäistänyt ajatuksen, että henkilöstö tekee laadun. Henkilöstöä kehitetään ja koulutetaan ja työilmapiiristä huolehditaan. Henkilöstöä ei mielletä vain kustannustekijänä vaan mahdollisuutena. (Lecklin 2002: 28)

Laatuyritys on nopea ja joustava. Yrityksen johto reagoi nopeasti ja ennakoivasti muutoksiin. Trendit ja signaalit tulevaisuudesta tunnistetaan ja toimintaa suunnataan tulevaisuuteen. Päätökset perustuvat ajantasaiseen ja todelliseen luotettavaan tietoon. Laadukas yritys huolehtii julkisesta vastuustaan, ylläpitää korkeaa liikemoraalia ja ottaa huomioon ympäristö-,

turvallisuus- ja terveystäkökohdat. Toimintaa parannetaan jatkuvasti palautejärjestelmien, johdon katselmusten avulla ja seuraamalla ulkopuolista maailmaa. (Lecklin 2002: 29–30)

Johdon sitoutuminen on laadun perusedellytys. Johto on valmis käyttämään aikaa ja rahaa laadun varmentamiseen ja kehittämiseen. Yrityksen johto osoittaa toiminnan suunnan ja kehittämisen painopistealueet sekä valitsee mittarit, joilla laatua arvioidaan. Johtamiskäytäntö yrityksessä luo edellytykset laadukkaalle toiminnalle. Käytäntö on yhdenmukainen filosofian kanssa ja yrityksen arvot, visio ja missio sekä strategia muodostavat kokonaisuuden. Organisaatio on joustava prosessiorganisaatio. Viestintä yrityksen sisällä on nopeaa, oikeaa ja asiallista. Henkilöstön rekrytoinnissa ja koulutuksessa huomioidaan tulevaisuuden tarpeet ja pyritään laajaan osaamiseen. Laatuyrityksessä toiminnan suorituskykyä mitataan ja seurataan sekä muutoksiin reagoidaan. (Lecklin 2002: 62–64)

3 SAS Ground Services Finland Oy

3.1 Perustietoa yrityksestä

SAS Ground Services (SGS) kuuluu osana SAS Groupiin, joka on jaettu neljään kokonaisuuteen; Scandinavian Airlines, tytäryhtiöihin, lentotoimintaa tukeviin yhtiöihin sekä Radisson hotelleihin. SAS Groupin historiaa alkaa jo 1910 – luvulta, kun Det Danske Luftfartselskab A/S perustettiin. SAS:n ruotsalainen emoyhtiö AB Aerotransport perustettiin vajaa kymmenen vuotta myöhemmin 1924 ja kolme vuotta myöhemmin norjalainen Det Norske Luftfartselskab A/S. (Milestones... 2004)



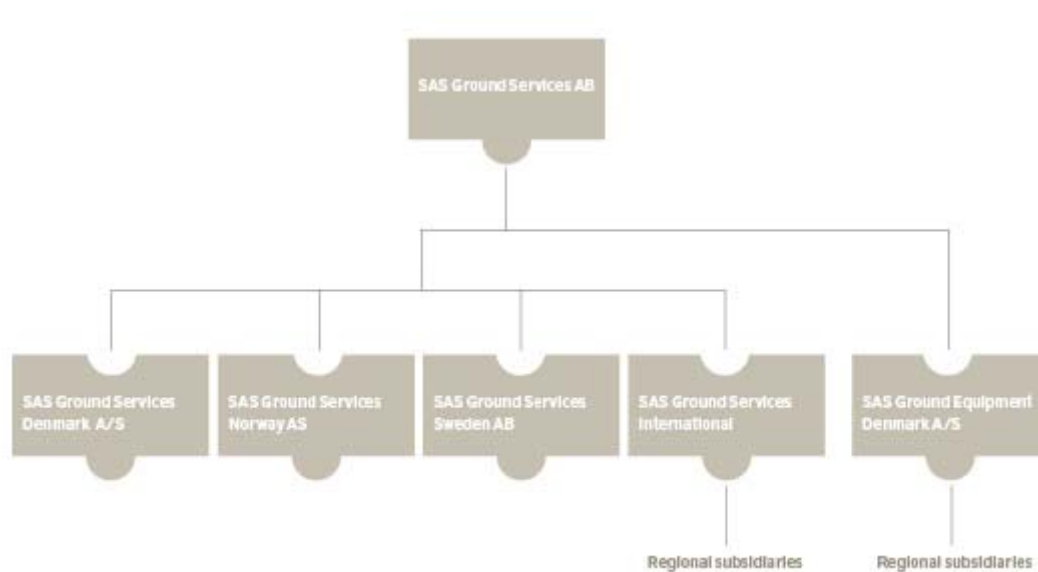
Kuvio 3 SAS Group (The SAS Group's... 2004)

SGS on täyden palvelun tarjoaja maapalveluiden ja lentoasemapalveluiden markkinoilla. Vuodesta 2001 SGS on ollut itsenäinen yksikkö SAS Groupissa. Lokakuussa 2004 siitä tuli kokonaan erillinen tytäryhtiö, jonka myötä SGS on itsenäistynyt eikä ole enää riippuvainen Scandinavian Airlinesin asiakkuudesta. (About... 2004)

SGS:n päämarkkina-alue on Skandinavia, mutta sen lisäksi SGS tarjoaa palveluita yli 150 lentoasemalla 37 maassa. Joka vuosi SGS hoitaa noin 36 miljoonaa matkustajaa, 512 000 lähtöä, 370 000 tonnia rahtia ja postia. SGS:n

palveluksessa on noin 8500 työntekijää. (SGS Brochure 2005) Suomessa SGS toimii Helsingissä, Turussa, Tampereella, Oulussa, Vaasassa, Rovaniemellä ja Kuopiossa.

SGS:n organisaatio muodostuu neljästä alueellisesta kokonaisuudesta sekä SAS Ground Equipment (SGE) yksiköstä. Jokainen neljästä alueellisesta yksiköstä hoitaa maapalveluita omalla maantieteellisellä alueellaan. SAS Ground Services Finland Oy kuuluu International alueeseen. SGE on tytäryhtiö, joka omistaa ja ylläpitää maapalvelukalustoa sekä radioliikennekalustoa. (SGS Brochure 2005)



Kuvio 4 SAS Ground Services AB organisaatiokaavio

3.2 SGS:n tarjoamat palvelut

SGS:n asiakkaiden tarpeet vaihtelevat ja sen vuoksi SGS tarjoaa monia eri palveluratkaisuja. Palveluvalikoimasta löytyvät matkustajapalvelut, lentokonepalvelut, asematasopalvelut, koulutus ja muut lisäpalvelut. Näitä yhdistelemällä asiakas voi valita peruspalvelupaketin tai kehittyneemmän laajemman palvelukokonaisuuden. (Product... 2005)

Matkustajapalveluihin kuuluvat:

- tulopalvelu
- lähtöselvitys ja lähtöporttipalvelut
- liikenteen epäsäännöllisyyspalvelut
- turvallisuuspalvelut

Lentokonepalveluihin kuuluvat:

- matkustamon siivous
- lämmitys / viilennys
- jäänpoisto
- lentokoneiden siirtäminen
- lähtötarkistukset
- tankkaus
- kommunikaatio asematason ja ohjaamon välillä
- lentokoneiden sinetöinti
- vesi- ja jätehuolto

Asemasopalveluihin kuuluvat:

- laukkujen lajittelu
- lastauksen valvonta
- koneiden lastaus ja purku
- transfer palvelut

SGS tarjoaa näiden palveluiden lisäksi laajan valikoiman erilaisia koulutusohjelmia valmiista paketeista yksilöllisesti suunniteltuihin ohjelmiin. SGS koulutuskeskukset sijaitsevat Tukholmassa, Kööpenhaminassa, Oslossa, Helsingissä, Lontoossa ja Bangkokissa. SGS kouluttajat voivat myös matkustaa asiakkaan haluamaan kohteeseen. Koulutusohjelmat ovat IATA standardien ja viranomaisten määräysten mukaisia. Koulutuspaketteja löytyy matkustaja- ja asemasopalveluista, vaarallisten aineiden käsittelystä, turvallisuusasioista, jäänpoistosta, johtajuudesta sekä muita konsulttipalveluita. (Product... 2005)

3.3 Yrityksen laatupolitiikka ja toiminnan perusarvot

SGS:n laatujärjestelmä toteutuu toiminnan kaikilla tasoilla ja osa-alueilla. Tärkeysjärjestys lentoliikenteen hoitamisessa on aina:

1. Turvallisuus
2. Muut palvelut asiakkaan vaatimusten mukaan

Turvallisuus on laadun tärkein parametri. Ihmisten ja omaisuuden turvallisuus varmistetaan noudattamalla viranomaisten ja asiakkaiden vaatimuksia. SGS kontrolloi ja seuraa jatkuvasti oman toimintansa riskialttiutta ja kaikki yrityksen työntekijät ovat valveutuneita työnsä turvallisuuskysymyksissä. (SMM 2004: 1.4)

Visio

SGS:n visio on "Shaping a more efficient world of travel". Tämä tarkoittaa SGS:lle jatkuvaa tehokkaiden prosessien kehittämistä, hallinnollisten kulujen minimointia ja toiminnan kehittämistä palveluiden yhdistäjänä. (TMP ISP 3.2.1)

- Missio* Missio on olla markkinoiden johtava maapalveluyhtiö. SGS on omistautunut yksinkertaistamaan asiakkaiden operaatioita ja vähentämään heidän kustannuksiaan, jotta asiakas voi keskittyä täyttämään omien asiakkaidensa tarpeet. SGS:n missiona on olla kilpailukykyinen palveluiden tuottaja; "Second to none." Asiakaslentoyhtiöiden tulee voida luottaa että SGS:n toiminta on heidän omien vaatimustensa mukaista. (TMP ISP 3.2.2)
- Arvot* SGS:n toiminnan arvoina ovat täsmällisyys, joustavuus, avoimuus, luotettavuus ja omistautuminen. Palveluiden tuottamisessa panostetaan täsmällisyyteen, jolloin lennot lähtevät ja saapuvat aikataulussa, asiakkaat ja matkatavarat saapuvat määränpäähensä suunnitelmien mukaan. Joustavana palvelun tarjoajana SGS täyttää asiakkaiden eri vaatimukset ja omistautuu tarjoamaan tehokasta ja ystävällistä palvelua lentoasemilla. (SMM 2004: 1.4)
- Henkilöstö* Kaikilla SGS:n työntekijöillä on tärkeä rooli laadunhallinnassa. Ammattitaitoinen ja palveluhenkinen henkilöstö ovat SGS:n tärkeimpiä menestystekijöitä. Koulutuksen ja kehityksen avulla henkilöstön tieto-taitoa nostetaan ja ylläpidetään korkealla. Esimiehet toimivat roolimalleina ja auttavat luomaan yrityksessä inspiroivan ja avoimen työilmapiirin. Jokaisella työntekijällä on raportointivastuu kaikista standardipoikkeamista ja kaikkia rohkaistaan kehittämään SGS:n toimintaa raportoinnin avulla. (SMM 2004: 1.4)
- Yhteiskunta* SGS tunnistaa ja ottaa huomioon toiminnassa ympäristö- ja yhteiskunnallisen vastuunsa. (SMM 2004: 1.4)

3.4 Laatu järjestelmä

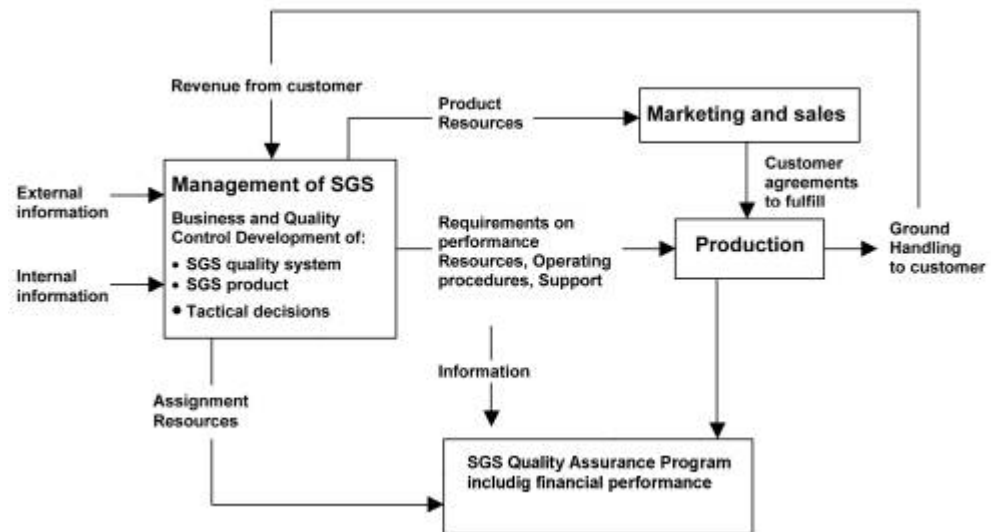
3.4.1 Vaatimukset

Ilmailuviranomaiset (esim. IATA, ICAO, JAA) ovat asettaneet lentoyhtiöiden toiminnalle turvallisuusvaatimuksia. Vaikka näitä vaatimuksia ei ole suoraan asetettu maapalveluiden tarjoajille, lentoyhtiöt asiakkaana edellyttävät, että maapalveluiden toiminta on niiden mukaista. Näitä ns. epäsuoria vaatimuksia ovat muun muassa turvallisuuskoulutukset, vaarallisten aineiden koulutus ja matkustusasiakirjojen tarkistaminen ja tunnistaminen. Paikallisilla lentoaseman viranomaisilla on myös omat sääntönsä ja ohjeensa turvallisuutta koskien. Vaatimuksina voivat olla koko henkilöstön alkusammutuskoulutus, vaatimukset henkilökortin esittämiseen tai rajoitukset ajoneuvoilla ajamiseen asematasolla. Maapalveluiden tuottajaa koskevat myös paikalliset lait ja säädökset esimerkiksi kirjanpitovelvollisuudesta ja ympäristökysymyksistä. (QST 2006: 8)

Asiakkaan vaatimukset vaikuttavat suurimmaksi osaksi SGS:n laatujärjestelmään. Asiakkaiden kanssa tehdään Standard Ground Handling Agreement (SGHA), jossa määritellään tarjotut tuotteet, vastuukysymykset ja taloudelliset kohdat. SGHA:n liitteeksi pyritään aina laatimaan sopimus palvelutasosta, Service Level Agreement (SLA), joka määrittelee asiakkaan odotukset ja vaatimukset siitä, miten palvelut tuotetaan, palvelustandardit. (QST 2006: 12) SLA:ssa määritellyt vaatimukset määrittelevät laatumittarit, joilla toiminnan tasoa mitataan.

Viranomaisten ja asiakkaan vaatimusten lisäksi laatujärjestelmään vaikuttavat SGS:n omat vaatimukset ja standardit, jotka voivat toisinaan olla tiukemmat kuin viranomaiset tai asiakkaat määrittelevät. Nämä vaatimukset on kirjattu SGS:n manuaaleihin Station Management Handbook (SMH), Station Aircraft Handling Handbook (SAH), SGS Passenger Handling Handbook (SPH) ja International Stations Platform (ISP). ISP toimii paikallisesti jokaisen aseman käsikirjana, josta löytyy toiminnan standardit ja vaatimukset. (ISP 2006: 1.4.2)

Kuviosta 5 selviää miten SGS:n johto hankkimansa ulkoisen ja sisäisen tiedon avulla kehittää toiminnan tuotteita, resursseja ja toimintaohjeita. Näiden tietojen sekä myynnin ja markkinoinnin antaman informaation avulla SGS:n laatujärjestelmää kehitetään vastaamaan asiakkaiden tarpeita ja sopimuksia.



Kuvio 5 SGS:n laatujärjestelmän perusteet

3.4.2 Laatujärjestelmän ja laadunvalvonnan tavoitteet

SGS:n laatujärjestelmän tavoitteena on taata lentoturvallisuus, säännölliset palvelut, täyttää toiminnan standardit ja viranomaisten vaatimukset, tarjota tietoa ja ohjeita henkilöstölle, varmistaa lentojen lähtö ajoissa ja turvallisesti, varmistaa asiakastyytyväisyys ja taloudellinen toiminta. Laatujärjestelmän avulla kaikki nämä osa-alueet yhdistetään toisiinsa. (ISP 2005: 2.1)

SGS:n laatujärjestelmä on sekä ennakoiva että reaktiivinen. Ennakoiva osa laatujärjestelmää ovat laatuarkistukset. Tarkistuksessa tarkistetaan esimerkiksi koulutusrekisterien paikkansapitävyys tai ohjekirjojen ajantasaisuus. Tarkistuksesta laaditaan johdolle raportti, jossa tulokset analysoidaan ja kommentoidaan sekä mainitaan korjaavat toimenpiteet. Toinen ennakoiva menetelmä on laatuaudit. Audit on systemaattinen ja itsenäinen tarkistus, jonka avulla seurataan onko toiminta laatuvaatimusten tasalla. Laatuauditin järjestää usein asiakaslentoyhtiö tai SGS:n oma audit-tiimi. (QST 2006: 16)

Proseduurit, poikkeamien raportointi ja analysointi sekä korjaavat toimenpiteet auttavat tavoitteiden ylläpitämisessä. SGS:llä on oma raportointijärjestelmä CDRS, jonka kautta henkilöstön tulee raportoida kaikista onnettomuuksista sekä poikkeamista standardeissa. Raportoimalla poikkeamista, henkilöstö auttaa kehittämään proseduureja ja toimintaa varmistamaan laadukkaan toiminnan. (QST 2003: 10)

3.4.3 Laatujärjestelmän osa-alueet

SGS:n laatujärjestelmä koostuu neljästä kokonaisuudesta: kommunikaatio, koulutus, proseduurit, valvonta ja raportointi. SGS:n suoritustason kehityksestä ja saavutetuista tavoitteista on tiedotettava henkilöstölle, asiakaslentoyhtiöille ja alihankkijoille. Kommunikointikanavia henkilöstölle ovat Intranet, manuaalit ja Station Bulletin – tiedotteet. Asiakkaille annetaan kuukausittain yhteenveto saavutetusta palvelutasosta. (QST 2006: 14)

Koulutus on osa SGS:n laadunhallintaa. Henkilöstön tulee olla koulutettu tehtäviinsä ja esimies on vastuussa koulutuksen järjestämisestä ja koulutusrekisterien ylläpitämisestä. Ajan tasalla olevien koulutusrekisterien avulla on helppo seurata koulutustasoa ja suunnitella tulevia koulutuksia. (QST 2006: 14)

Työskentelytavat, proseduurit, kehitetään alueellisesti ja keskitetysti. STOKU-osastolla on vastuu siitä, että kaikki tavat vastaavat SGS:n standardeja. SGS:llä on monia yksiköitä, jotka vastaavat proseduurien kehittämisestä ja valvonnasta. (QST 2006: 15)

Laadunvalvonta on tärkeä osa laadunhallintaa. Laadunvalvontaohjelma sisältää raportointisysteemin, säännölliset laaduntarkistukset ja – tutkimukset, laatuauditit, ohjeet korjaavien toimenpiteiden suorittamiseen ja johdon arviointi. Laadun valvonnan ja raportoinnin avulla seurataan toteutuuko laatutavoitteet käytännössä. Raportoinnin avulla varmistetaan, että standardeista poikkeamiset ja mittaustulokset saavuttavat niistä vastuussa olevat henkilöt tai osastot. (SMM 2004: 2.6.2)

3.5 Toiminnan standardit ja avaintekijät

Standardit koskevat SGS:n omaa toimintaa sekä kaikkea toimintaa joka ostetaan alihankkijoilta. SGS:n standardit on jaettu toiminnan eri osa-alueeseen. SGS:llä on käytössään osittain vielä Scandinavian Airlinesin toimintaan perustuvat standardit, mutta nykyisin ollaan siirtymässä enemmän asiakaslentoyhtiön määrittelemiin standardeihin. (Liite 1)

Johdon näkökulma

SGS:n ylin johto tapaa viikoittain ja vähintään neljä kertaa vuodessa yhdessä alemman johtotason, KZ-osaston kanssa. Jokaisen alueen asemapäälliköt tapaavat säännöllisesti vuoden aikana.

Asiakasnäkökulma / palvelutaso

Palvelutason standardit ja avaintekijät määritellään asiakkaan kanssa tehtävässä sopimuksessa. Jos sopimuksessa ei ole määritelty toiminnalle standardeja SGS:n toiminta vastaa kuitenkin aina vähintään viranomaisten määräyksiä.

Turvallisuuskäkökulma

Turvallisuus on lentoyhtiöiden ja SGS:n tärkein tavoite eikä standardista sallita poikkeamia.

3.6 Suoritustason mittaus ja mittarit

SGS:n toiminnan osa-alueille on määritelty avaintekijät ja niille mittarit. Liiketoiminnan ja taloudellisen näkökulman avainmittarit on määritelty myynnin kasvulle, EBIT:in rajoille, markkinaosuuksille, tuottavuudelle ja bruttokustannuksille. Henkilökunnan osalta avaintekijöitä ovat vuosittainen työtyytyväisyystutkimus; Employee Satisfaction Survey, kehityskeskustelut, sairaspoissaolot ja työtapatuomat. (SMM 2005: 2.3) Muut mittarit valitaan alueittain ja työni tarkoituksena on tutkia lähemmin juuri näitä alueellisia mittareita. Tutkin tarkemmin mittareita, jotka koskevat asiakasnäkökulmaa ja

operatiivista toimintaa ja joita mitataan Suomen maakunta-asemilla; Tampereella, Turussa, Vaasassa, Oulussa, Rovaniemellä ja Kuopiossa.

Maakunta-asemilla saavutetut laatutavoitteet mitataan ja tilastoidaan kuukausittain. Jokaisen aseman vuoroasemapäällikkö, KO-toiminto, raportoi tulokset esimiehelleen ja SGS:n Suomen johdolle. Raportoinnissa käytetään Excel-pohjaa, Quality boardia. Raportti koostuu eri laatumittareista ja muista tilastollisista tiedostoista. Quality board pitää sisällään seuraavat osa-alueet:

- liikenteen säännöllisyys ja myöhästymiset
- raportoidut poikkeamat standardeista
- jonotusaika lähtöselvityksessä
- matkustajien saapuvien laukkujen odotusaika
- tehdyt ilmoitukset kadonneista tai vahingoittuneista laukuista
- paikallisen aseman aiheuttamat laukkujen myöhästymiset tai vahingoittumiset
- Self Service automaateilla tai internetissä tehtyjen lähtöselvitysten määrä
- henkilökunnan sairaspöissaolot ja ylityötuntimäärät
- lähtevien ja saapuvien matkustajien yhteismäärä
- maksetut korvaukset denied boarding korvauksista

Lentojen lähteminen ajoissa ilman myöhästymisiä on sekä SGS:n että asiakkaiden tärkeimpiä tavoitteita. Joka maakunta-asema mittaa kuukausittain kuinka monta prosenttia myöhästymisistä on SGS:n aiheuttamia ja kuinka paljon muista syistä johtuvia. Maksimiraja SGS:n aiheuttamille myöhästymisille on 8 % kaikista myöhästymisistä. Maksimissaan 25 % kaikista lennoista saisi lähteä myöhässä syystä riippumatta. Myöhästymiset eritellään aamulähtöihin ja päivän muihin lähtöihin. SGS:n tavoitteena on saada jokainen aamulähtö lähtemään 100 % aikataulussa, jolloin aamumyöhästymisistä 0 % johtuu SGS:n toiminnasta. Kuukausittain mitataan ja raportoidaan myös peruttujen lentojen määrä. Kaikki myöhästymiset syineen saadaan TRAF- tietokoneohjelman kautta. Jokaisen lähtevän lennon lähtöaika syötetään ohjelmaan, josta saadaan kuukauden päätyttyä kooste kaikista myöhästymisistä.

Kuukausiraportoinnin yhteydessä läpikäydään asemalla kuukauden aikana tehdyt CDRS raportit standardipoikkeamista. Maakunta-asemien vuoroasemapäälliköt saavat Helsingin pääkonttorista koosteen myös muilla asemilla tehdyistä raporteista, jotka ovat johtuneet kyseisen maakunta-aseman toiminnasta.

SGS:n henkilökunta mittaa kuukauden aikana säännöllisesti eri lentojen lähtöselvityksen aikana tiskeillä olevien matkustajajonojen määrän. Jonossa olevien matkustajien määrä merkitään tiskeillä oleviin lomakkeisiin, joista kuukauden päätyttyä aseman vuoroasemapäällikkö syöttää luvut AMS – järjestelmään (Airport Management System). Samoin mitataan säännöllisesti

saapuvien laukkujen odotusaika laukkuhallissa. SGS:n standardit jonotusajolle ovat: maksimissaan 90 % matkustajista joutuu jonottamaan yli 15 minuuttia lähtöselvityksessä ja saapuvia laukkuja saa maksimissaan 90% matkustajista odottaa yli 10 minuuttia.

Maakunta-asetat mittaavat kuukausittain myös kuinka monta katoamisilmoitusta saapuneista matkalaukuista tai vahingoittumisilmoitusta asemalla tehdään. Tämän lisäksi vuoroasemapäälliköt saavat Worldtracer – ohjelman kautta koosteen, kuinka monessa laukutapauksessa oma asema on syyllinen. SGS on asettanut standardiksi, että lähtöasema saa olla syynä maksimissaan 0,20 tapauksessa jokaista lähtevää 1000 matkustajaa kohti.

Henkilökunnan sairaspöissaoloja ja ylityö määriä seurataan kuukausittain. Tuntimäärät laskee ja ilmoittaa työvuoroista vastaava henkilö SGS:llä.

Jokainen maakunta-asema tilastoi kuukausittain asemalta lähteneiden ja sinne saapuneiden matkustajien määrät. Totaalimatkustajamäärästä lasketaan myös lähtöselvityksautomaateilla lähtöselvittäneiden osuus. Maakunta-asetuille asetettu tavoite on, että vähintään 30 % kaikista matkustajista lähtöselvittää lentonsa joko Self Service automaateilla tai internetin välityksellä.

Lentojen ylimyymisestä eli ylibookkauksista johtuen asemat maksavat korvauksia matkustajille, joiden pääsy koneeseen evätään. Korvaukset riippuvat siitä, siirtyykö matkustaja vapaaehtoisesti toiselle lennolle vai joudutaanko joku matkustaja siirtämään toiselle lennolle ilman tämän tahtoa. Korvaustyypit eritellään ja euromääräiset maksetut korvaukset yhteen lasketaan kuukausittain.

3.7 Tulosten raportointi

Raportointijärjestelmä on osa SGS:n laadunvalvontaohjelmaa. Raportointi pitää sisällään kommunikoinnin henkilöstön lisäksi asiakkaille sekä SGS:n omistajille. Raportointia koskien on SGS:llä omat standardit. Jokaisella asemalla ja alueella on oltava toimiva raportointisysteemi. Jokaisesta vakavasta tapahtumasta on myös raportoitava SGS:n ylintä johtoa ja osastoja Tukholmassa; STODS-I, STOSZ ja STOEQ. Kaikki systemaattinen raportointi on oltava yksinkertaista ja perustuttava lomakkeisiin tai muihin tarkistuslistoihin. Raportointikanavien määrä tulisi minimoida. (SMM 2005: 2.6.4)

Raportoitavan tiedon on täytettävä SGS:n omat tarpeet sekä asiakkaiden ja omistajien vaatimukset. SGS:n omistajille toimitetaan raportti liiketoiminnasta kuukausittain. Raportin laatii ja viimeistelee STOUS-osasto Tukholmassa. Asiakkaille raportointi on sekä säännöllistä että erityisestä tapahtumasta johtuvaa. Paikallinen asema on vastuussa asiakkaalle raportoinnista, joka koskee onnettomuutta, vahinkoa tai muuta poikkeamaa standardeista.

Säännöllisesti toiminnasta raportoidaan vain niille asiakkaille, joiden kanssa siitä on sovittu. Raportin laajuus riippuu ostetusta palvelutasosta ja asiakkaan omista vaatimuksista. Nämä raportit laaditaan alueellisesti asemakohtaisesti. (SMM 2005: 2.6.4) Maakunta-asemilla on käytössään laaja raportointijärjestelmä, joka kattaa toiminnan kaikki osa-alueet. Jokainen raportti on nimetty, raportoinnille on asetettu määräajat ja raportointitapa sekä raportin vastaanottaja että vastuhenkilö.

Report Type	When to Report	How to Report	To whom	Reporting Responsibility
CDRS	When deviations to Standards have occurred.	CDRS	HELKI TMPKK	TMPKO TMPKP
Load Control Error	When errors are found	CDRS	HELKI TMPKK	TMPKO TMPKP
Weight Check	When loading error suspected	CDRS	HELKI TMPKK	TMPKO TMPKP
Dangerous Goods Occurrence	When incident occurs	CDRS	HELKI TMPKK	TMPKO TMPKP
Airside Occurrence	When any accident, incident or violation of Regulations occur	CDRS	HELKI TMPKK	TMPKO TMPKP
Damage Report	When incident occurs	CDRS	HELKI TMPKK	TMPKO TMPKP
Security Incident Report	When incident occurs	CDRS	HELKI TMPKK	TMPKO TMPKP
Water Examination	Quarterly MAR, JUN, SEP, DEC	Laboratory report	TMPKK	AIRPRO
Punctuality Report	Monthly 4 TH day	Updates excel spreadsheet and e-mail.	HELKI TMPKK	TMPKO
Customer Service Report	Monthly	Updates excel spreadsheet and e-mail.	HELKI TMPKK	TMPKO
Business reports	When to Report	How to Report	To Whom	Reporting Responsibility
Quality board	Monthly (deadline 04 th of every month)	Updates excel spreadsheet and e-mail.	HELKI TMPKK	TMPKO
Monthly deviation	Monthly (deadline 04 th of every month)	Updates excel spreadsheet and e-mail.	HELKI TMPKK	TMPKO
Business review	Quarterly	Updates excel spreadsheet,e-mail.	HELKI	TMPKK

Taulukko 1 SAS Ground Services Finland Oy:n raportointi

Systemaattinen poikkeamien hallinta on tärkeä osa laadunvalvontaa ja varmistamista. Poikkeamiksi määritellään kaikki tapahtumat, jotka poikkeavat standardeista, säännöistä tai vaatimuksista. Näitä ovat mm.:

- vauriot lentokoneisiin
- poikkeamat lastauksessa tai sen valvonnassa tai toiminnassa asematasolla
- henkilövahingot
- poikkeamat matkustajapalveluissa
- muut tapahtumat, jotka voivat vaikuttaa turvallisuuteen lentoasemalla tai lentoliikenteeseen negatiivisesti
- muut tapahtumat, jotka voivat vaikuttaa SGS:n liiketoimintaan negatiivisesti

(SMH 2005: 3.3.1)

Poikkeamat ja tapahtumat raportoidaan Common Deviation Reporting Systemin (CDRS) kautta. CDRS on tietokonepohjainen raportointijärjestelmä, jonka on kehittänyt SAS. Ohjelma ohjaa raportin täytössä ja raportin lähettäjän on mahdollista jälkikäteen seurata raportin käsittelyprosessia. Jokainen raportti tutkitaan ja mahdolliset korjaavat toimenpiteet otetaan käyttöön. Raportoinnin tarkoituksena on edistää laadun parantamista ja kehittää onnettomuuksien estämistä sekä tiedottaa SGS:n organisaatiota ja asiaankuuluvia viranomaisia päivittäisestä operatiivisesta toiminnasta. (QST 2006: 21–22)

3.8 Laatatarkistukset ja auditit

Laadunvalvonta sisältää myös erilaisia tarkastuksia ja auditteja, jotka ovat osa ennakoivaa laadunhallintaa. Tarkistusten tarkoituksena on varmistaa, että toiminta täyttää sille asetetut standardit ja määräykset. Tarkistuksia tehdään säännöllisesti ja niistä raportoidaan johdolle. Raportti sisältää tulosten analysoinnin, kommentit ja suositukset korjaavien toimenpiteiden aloittamiselle. Vastuu tarkistuksista on asemapäälliköllä ja hän voi jakaa tarkistusten tekemistä vastuuhenkilöille. Pääsääntönä on, että omaa työtään ei voi tarkistaa. (SMH 2005: 3.2.1)

Laatatarkistusohjelma sisältää tarkistusalueen määrittelyn, vähimmäistarkistusten määrän, vastuun jakaminen, tulosten analysoinnin, korjaavien toimenpiteiden toimeenpanon, raportoinnin, tehokkuuden valvonnan, palautejärjestelmän ja dokumenttien arkistoinnin. (SMH 2005. 3.2.1)

SGS:n johto on määritellyt osa-alueita, joiden tarkistaminen on pakollista säännöllisesti. Näitä ovat.

- turnaround inspection, koneen käynnön aikana tehtävien toimintojen tarkistus
- jäänpoistoproseduurien tarkistus
- alihankkijoiden toiminnan tarkistus
- johdon toiminnan tarkistus
- paikallisten onnettomuustilanteiden proseduurien tarkistus
- jäänpoiston asematarkistus
- jäänpoiston dokumenttien tarkistus
- henkilöstöasiat:
 - henkilöstötyytyväisyystutkimus
 - kehityskeskustelut
 - koulutusrekisterien tarkistus

(SMH 2005: 3.2.2)

Säännöllisten tarkistusten lisäksi SGS:n toimintaa valvotaan audittien avulla. Laatuauditit ovat itsenäisiä johdon toiminnasta riippumattomia tarkistuksia. SGS:n toimintaa valvoo STOEQ-osasto, jonka lisäksi auditteja voi suorittaa asiakkaat, omistajat tai viranomaiset. (SMH 2005: 3.6)

Laatuauditin suorittamiselle on asetettu seuraavat toimintaohjeet.

- kaikille osapuolille on ilmoitettava tarkistuksesta vähintään kaksi viikkoa ennen suorittamista
- ennen tarkistusta järjestetään tapaaminen, missä tarkistuksen tekijät ja tavoitteet esitellään
- tarkistuksen jälkeen järjestetään uusi tapaaminen, missä läpikäydään alustavat tulokset ja annetaan ehdotuksia korjaaville toimenpiteille
- tarkistuksesta laaditaan raportti
- raportin pohjalta korjataan toimintaa
- seuranta

(SMH 2004: 3.6)

4 Laadun mittausjärjestelmät

4.1 Laadun mittaaminen

Yritys tarvitsee laatumittareita osoittaakseen tuotteidensa olevan vaatimustenmukaisia, varmistamaan laadunhallintajärjestelmänsä toimivuutta sekä parantamaan järjestelmän vaikuttavuutta (ISO 9001: 123). Mittauksen avulla yrityksen johto voi arvioida toiminnan tehokkuutta ja mittaus edesauttaa tehokkaassa viestinnässä. Mittaus on laadunvarmistusta, toiminnan ohjausta ja sen jatkuvaa parantamista. (Prosessien... 1998)

Hyvin suunnitellusta mittaristosta on mahdollista päätellä yrityksen strategia. Yrityksen toimintaympäristön epävarmuus tai organisaation rajojen hämärtyminen voi kuitenkin vaikeuttaa strategian luomista ja tulosten mittaamista. Mittaaminen lisää todellisen tiedon saantia toiminnasta eikä johdon päätökset perustu vain arvioihin. Yritykset ovat siirtymässä mittaamaan enemmän pehmeitä, vaikeasti mitattavia arvoja, joiden avulla pystytään ennakoimaan paremmin tulevia tapahtumia. Perinteiset kovat mittarit kertovat asioista ajassa taaksepäin eivätkä viesti tulevista mahdollisuuksista tai ongelmista. (Kankkunen, Matikainen ja Lehtinen 2005: 17–20)

Menestyminen kilpailussa edellyttää tulosten mittaamista. Mittareiden avulla seurataan asetettujen tavoitteiden saavuttamista. Tavoitteet asetetaan analysoimalla yrityksen tarvittava ja mahdollinen suorituskyky. Jos tavoitteiden saavuttamista ei mitata, ei yritys voi myöskään parantaa toimintaansa. (Laamanen ym. 1999: 7-8)

4.2 Vaatimukset mittaristolle ja mittareiden arviointi

Kankkunen ym. (2005:27) esittävät mittausjärjestelmälle ABCDE-vaatimusmallin:

A) Alignment; mittariston tulee olla johdettu yhdenmukaisesti yrityksen strategiasta sekä kriittisistä menestystekijöistä.

B) Balance; mittareiden oltava tasapainossa eri sidosryhmien välillä.

C) Cascade; mittausjärjestelmä viedään läpi koko organisaation, jolloin eri tasojen mittarit johdetaan ylemmän tason päämääristä.

D) Deployment; mittausjärjestelmän tuloksia hyödynnetään organisaatiossa ja niitä käytetään päätöksentekoon ja johtamiseen.

E) Evolvement; mittausjärjestelmää muokataan ja kehitetään toimintaympäristön ja strategian vaatimusten mukaisesti.

Laatujärjestelmän mittareille voidaan asettaa samat vaatimukset kuin kaikille mittareille:

1. Relevanttius: mittarilla on oltava olennainen merkitys päätöksenteolle.
2. Validiteetti: arvon on oltava oikeellinen ja sen on mitattava tarkoitettua kohdetta.
3. Edullisuus: arvon on oltava edullisesti tuotettavissa merkitykseensä nähden.
4. Reliabiliteetti: arvon on oltava riittävän tarkka.
5. Uskottavuus: päätöksentekijän on luotettava arvoihin.

(Mittariston kriittinen... 1999)

Laatumittareiden on oltava yksinkertaisia ja loogisia ja mittariston on kerrottava kuinka hyvin päämäärät ja tavoitteet on saavutettu. Laatumittareille on oltava käyttäjä, joka hyödyntää tulosten tietoa. Mittaristo osoittaa toiminnan trendin ja kehityksen suunnan. Hyvä mittausjärjestelmä antaa monipuolisen kuvan yrityksen aikaisemmasta, nykyisestä ja tulevasta tilasta. (Mittariston kriittinen... 1999)

Mittareita arvioitaessa tulee ottaa huomioon, ovatko mittarit informatiivisia, onko niillä vastuuhenkilö tai mittaavatko ne samaa asiaa kuin jokin toinen mittari. Mittaristosta voidaan poistaa mittarit, jotka eivät kerro päämäärästä mitään tai joiden muutokset eivät aiheuta mitään toimenpiteitä toiminnassa. (Mittariston rakentajalla... 1998)

Valmista mittausjärjestelmää arvioitaessa tarkistetaan onko jokaista valittua näkökulmaa kohti sopiva määrä mittareita, onko mittaristossa sekä selittäviä mittareita että tulosmittareita. Mittaristossa on oltava myös tasapainoisesti taloudellisia ja ei-taloudellisia mittareita. (Mittariston rakentajalla... 1998)

4.3 Mittareiden valinta ja mittariston rakentaminen

Mittausjärjestelmän rakentaminen lähtee liiketoimintaprosessin, vision, arvojen ja menestystekijöiden analysoinnista. Näiden pohjalta laaditut strategiset päämäärät ja toimintaympäristön analysointi ohjaavat mittariston rakentamista. Mittaristolle määritellään näkökulma ja pääteemat, esim. asiakasnäkökulma, henkilöstönäkökulma, tuote- ja prosessinäkökulma ja taloudellinen näkökulma. Ennen mittareiden laatimista määritellään yrityksen kriittiset menestystekijät. Mittaristo ja mittarit sovitetaan yrityksen eri osiin ja mittareille asetetaan tavoitearvot. Mittaristoa on ylläpidettävä ja päivitettävä tarpeen mukaan. (Mittariston rakentajalla... 1998)

Mittariston sisältö riippuu toiminnalle asetetuista vaatimuksista, strategisista tavoitteista ja yrityksen toimintaympäristöstä. Mittareiden valintaan vaikuttavat sidosryhmien merkitys ja toiveet sekä toiminnan tarpeet, jotka toimivat mittauksen perusteina. Mittaristoon valitaan tunnussuureet ja valitaan mittausvälineet. Välineet on analysoitava, miksi niihin on päädytty ja onko väline luotettava. Mittaristoa suunniteltaessa päätetään myös, milloin ja missä ja

kuinka usein valittuja suureita mitataan ja kuka mittaa. (Laamanen ym. 1999: 37–38)

Mittareiden määrää ei voida tarkasti määrittellä. Tulosten analysoinnista tulee vaikeaa, jos mittareita on paljon. Syy-seuraussuhteiden määrittely vaikeutuu, mittariston ylläpitäminen ja kehittäminen on työlästä ja vaatii paljon resursseja, jolloin yritys ei enää pysty keskittymään kriittisiin alueisiin. (Kankkunen ym. 2005:133) Niven (2002: 152) antaa ohjeeksi keskimäärin viisi mittaria näkökulmaa kohden.

4.4 Tiedon analysointi

Mittariston suunnitteluvaiheessa valitaan tavat, miten tulokset raportoidaan, kuka raportoi ja kuka analysoi. Mittareista saadut tulokset ja tiedot on raportoinnin lisäksi analysoitava, jotta yrityksen johto saa toiminnasta paremman kokonaiskuvan. Tiedot ryhmitellään ja tulkitaan sekä huomioidaan havaintojen syy-seuraus- ja vaikutussuhteet. Pelkkä tiedon esittäminen lukujen muodossa ei auta parantamis- ja kehittämistyössä. (Laamanen ym. 1999: 18)

4.5 Balanced scorecard

4.5.1 Historiaa

Balanced scorecard mittausjärjestelmän kehittivät Robert Kaplan, Harvardin yliopiston professori ja David Norton, konsulentti Bostonista. He uskoivat, että pelkästään taloudelliset mittaukset ja mittarit eivät kerro riittävästi yrityksen suoritustasosta. Tehtyään asiasta tutkimuksen yli kymmenen yrityksen kesken, he kehittivät yritysten käyttöön tulokortin, joka sisälsi asiakasnäkökulman, sisäisen markkinointiprosessin sekä taloudellisen näkökulman. Tulokortille annettiin nimi Balanced scorecard. Seuraavien vuosien aikana monet organisaatiot ottivat käyttöön tulokortin ja toteuttivat strategiaansa valittujen mittareiden avulla. Nykyisin Balanced scorecard mittaristo on käytössä jo sadoissa yrityksissä. (Niven 2002: 12)

4.5.2 Balanced scorecard perusteet

Balanced scorecard on mittaristo, joka sisältää strategiasta johdettuja tarkasti valittuja mittareita. Balanced scorecard toimii mittausjärjestelmänä, johdon työkaluna sekä kommunikointivälineenä henkilökunnalle ja omistajille. Järjestelmä on ajettava koko organisaation läpi, jotta laadittu strategia toteutuu käytännössä. Jokaisen on yrityksessä tiedettävä oman työn merkitys organisaation toiminnalle. (Niven 2002: 12–13)

Tuominen (2002:11) määrittelee tuloskortin seuraavasti: "Balanced scorecard on mittausjärjestelmä, jonka tärkein tehtävä on tukea strategian vientiä jokapäiväisen toiminnan tasolle." Balanced scorecard liittyy strategiseen ja operatiiviseen suunnitteluun, tavoitteiden asettamiseen ja seurantaan. (Tuominen 2002:11)

Strategian viemisessä yrityksen kaikille tasoille voi tulla ongelmia. Niven (2002: 9) listaa neljää ”muuria”, jotka voivat estää strategian toteutumisen toiminnassa. Ensimmäisen muurin luo strategian vaikeus. Suurin osa henkilöstöstä ei välttämättä ymmärrä strategiaa, jolloin ei voida toiminnassa saavuttaa haluttuja tavoitteita. Toiseksi muuriksi Niven nimeää mahdollisen palkitsemisjärjestelmän muodostaman esteen. Jos henkilöstö palkitaan aina lyhytaikaisten tavoitteiden saavuttamisen jälkeen, pitkäaikaiset strategiset tavoitteet jäävät helposti saavuttamatta. Henkilöstö keskittyy saavuttaakseen ne tavoitteet, joista palkitaan. Monessa yrityksessä budjetin suunnittelee eri osasto kuin strategiat. Näiden osastojen välillä ei ole aina tarpeeksi kommunikaatiota, jolloin syntyy muuri eri tavoitteiden välille. Budjetinlaatijat keskittyvät lähinnä lyhyen aikavälin tavoitteisiin, kun taas strategian suunnittelijat katsovat kauemmaksi tulevaisuuteen. Johto voi luoda muurin myös omalla toiminnallaan eli keskittymällä liikaa tulosten syiden analysointiin eikä niinkään strategian suunnitteluun. Nämä syyt voivat estää toimivankin strategian toteutumisen organisaatiossa. (Niven 2002: 9-10)

4.5.3 Tulokortin näkökulmat ja mittarit

Alun perin Kaplanin ja Nortonin kehittämässä mallissa oli vain neljä näkökulmaa; taloudellinen näkökulma, sisäisten prosessien sekä oppimisen ja kasvun näkökulmat ja asiakasnäkökulma. Myöhemmin yritykset ovat ottaneet mukaan myös henkilöstönäkökulman. Kaikki näkökulmat eivät toimi jokaisessa yrityksessä, joten jokaisessa yrityksessä on määriteltävä omalle toiminnalle sopivat näkökulmat. (Malmi, Peltola ja Toivanen 2002: 23)

Taloudellinen näkökulma

Taloudellinen näkökulma on yrityksen omistajien näkökulma. Tulokset kertovat omistajia kiinnostavista asioista ja kuvaavat kuinka hyvin strategia on onnistunut taloudellisesti. (Malmi ym. 2002: 24–25). Taloudellisen näkökulman mittarit antavat paljon tietoa menneestä, eivät tulevasta eivätkä ne ennakoivat tulevia muutoksia. Ilman taloudellisia mittareita Balanced scorecard ei kuitenkaan ole täydellinen. Taloudelliset mittarit mittaavat kasvua, tuottavuutta ja arvonlisäystä asiakkaalle. Mittariston avulla selviää markkinaosuuksien kasvu ja yrityksen tuottavuus. (Niven 2002: 117–119)

Asiakasnäkökulma

Asiakasnäkökulma voidaan jakaa kahteen ryhmään; perusmittareihin ja asiakaslupauksen mittareihin. Perusmittarit mittaavat yrityksen markkinaosuutta, asiakastyytyväisyyttä, asiakaskannattavuutta ja -uskollisuutta. Perusmittarit kertovat miten yritys on onnistunut markkinoilla. Asiakaslupauksen mittareiden tulokset kertovat, mitä yrityksen tulisi tarjota asiakkailleen, jotta nämä olisivat tyytyväisiä ja uskollisia. Mittarit kertovat myös tuotteen ja palvelun ominaisuuksista, hinnasta ja laadusta. (Malmi ym. 2002: 25–26) Asiakasmittarit kertovat lähinnä seurauksia toiminnasta ja vähän siitä, mistä tulos on aiheutunut. Mittareita valitessa pitäisi lähteä liikkeelle kohdeasiakkaan tunnistamisesta ja asiakkaan odotusten ja tarpeiden määrittelystä. Muita asiakasnäkökulman mittareita voi olla mm. brandin tunnettuus, asiakaslukumäärä, asiakassuhteiden kesto ja asiakkaan tuottavuus. (Niven 2002: 123–126)

Yrityksen sisäisten prosessien näkökulma

Sisäisten prosessien näkökulmasta mitataan prosesseja, joissa yrityksen täytyy onnistua, jotta edellä mainittujen näkökulmien tavoitteet saavutetaan. (Malmi ym. 2002: 27) Mittareita laadittaessa tunnistetaan avainprosessit ja niiden osatekijät. Sisäisten prosessien näkökulmamittareihin kuuluvat tuotekehitys, toimitusaika ja -kulut sekä hyväksytyt poikkeamat standardeista. (Niven 2002: 15)

Oppimisen ja kasvun näkökulma

Oppimis- ja kasvunäkökulmamittarit vastaavat, pystyykö organisaatio myös tulevaisuudessa kehittymään ja luomaan arvoa omistajilleen. Menestys voidaan turvata kouluttamalla ja opettamalla henkilöstöä, kehittämällä järjestelmiä ja organisaation toimintatapoja. (Malmi ym. 2002:28) Nivenin (2002:16) mukaan yrityksen on tunnistettava kuulut työntekijöiden taitojen ja vaatimusten välillä ja varmistaa laadukas suoritustaso tulevaisuudessakin. Motivoitunut ja monitaitoinen henkilöstö on avaintekijä prosessien kehittämisessä ja asiakkaan tarpeiden täyttämässä. Mittareina voidaan pitää mm. henkilöstön työttyytyväisyyttä, sairaspöissaoloja, koulutustiedostoja ja kehityskeskusteluja. (Niven 2002: 135–140)

Alkuperäisen neljän näkökulman lisäksi Balanced scorecardiin on lisätty muita arviointialueita. Nykyiset arviointialueet noudattavat EFQM-arviointialueita. Edellä mainittujen näkökulmien lisäksi arvioidaan yrityksen johtajuutta, kumppanuuksia ja resursseja sekä yhteiskunnallisia tuloksia. Johtajuutta arvioidessa mitataan, kuinka johtajat ovat luoneet yrityksen mission, vision ja arvot. Balanced scorecardin avulla voidaan arvioida kuinka mittaristo tukee ulkoisten kumppanuuksien ja resurssien hallintaa. Nykyisissä laatujärjestelmissä ja mittaristoissa on mukana yhteiskunnalliset tulokset. Balanced scorecard mittariston käytön vaikutuksia voidaan arvioida myös yhteiskunnallisiin tuloksiin. (Tuominen 2002: 19–109).

4.5.4 Mittareiden valinta ja sijoittaminen

Malmin ym. (2002:32) mukaan Balanced scorecard mittarit voidaan jakaa sidosryhmämittareihin, Key Performance Indicator – KPI-mittareihin ja strategiamittareihin.

Sidosryhmämittaristot keskittyvät yrityksen tärkeimpiin sidosryhmiin; omistajiin, asiakkaisiin ja työntekijöihin. Mittareiden avulla seurataan miten sidosryhmien tarpeet ja tavoitteet on täytetty. Mittarit eivät kuitenkaan kerro miten tavoitteet saavutetaan. KPI-mittaristot ovat yleisimpiä ja käytetyimpiä. Ne mittaavat organisaation keskeisimpiä toimintoja. Mittareita on kuitenkin usein liian paljon eivätkä ne kuvaa strategiaa vaan tulosta. (Malmi ym. 2002: 33–34)

Balanced scorecard strategiamittaristossa tulisi olla sekä syy- että seurausmittareita. Seurausmittarit kertovat tuloksista, jotka ovat seurausta jo tehdyistä toimista. Syy-mittarit kertovat, mikä on aiheuttanut ja johtanut seurauksiin. Syy-seuraussuhteiden mittarit erottavatkin Balanced scorecardin muista mittausjärjestelmistä. (Niven 2002: 115–116) Mittareita määriteltäessä syy-seurauslogiikalla, mittari sijoitetaan mittaristossa aina hierarkiassa ylempään mahdolliseen näkökulmaan, jolloin joudutaan miettimään miten tavoite saavutetaan. Esimerkiksi toimitusten täsmällisyys sijoitetaan asiakasnäkökulmaan eikä prosesseihin. Prosessimittaria valitessa mietitään mitä prosessissa pitäisi kehittää, jotta täsmällisyys paranisi. (Malmi ym. 2002: 29)

4.5.5 Balanced scorecardin hyödyt

Balanced scorecard tarjoaa yrityksen johdolle järjestelmän, joka on helposti ymmärrettävä ja selventää yrityksen vision ja strategian. Mittariston avulla visio ja strategia on helposti kommunikoitavissa alemmille organisaatiotasolle. Balanced scorecard on mittaristo, joka ottaa huomioon tulevaisuuden ja sen avulla yritys voi parantaa taloudellista suunnittelua

pitkälläkin aikavälillä. Balanced scorecard painottaa asiakaslähtöisyyttä ja keskittyy sisäisten prosessien tunnistamiseen ja auttaa tunnistamaan yrityksen avainhenkilöstön tarpeet. (Malmi ym. 2002: 47–48)

Balanced scorecard auttaa muuttamaan strategian toiminnaksi. Yrityksen resurssit on helppo kohdentaa, kun strategia ilmenee konkreettisina tavoitteina. Kehittämisprosessi auttaa ymmärtämään liiketoiminnan kaikki osa-alueet, jolloin ymmärrys ja tiedonkulku paranevat organisaatiossa. Balanced scorecardin myötä organisaatio voi joko keventää tai luopua budjetointiprosessista. Budjettitavoitteet ja niiden seuranta voidaan toteuttaa mittareiden avulla. (Malmi ym. 2002: 54–57)

4.6 Six Sigma

4.6.1 Historiaa

Six Sigma metodin kehittivät Bill Smith, Richard Schroeder ja Mikel J. Harry. He loivat järjestelmän 1980-luvulla Motoralalle kehittääkseen yrityksen laatua elektroniikkateollisuuden kilpailussa. Smith tutki virheiden ja poikkeamien vaikutusta laatuun ja tuottavuuteen. Tulosten perusteella Harry ja Schroeder tutkivat miten Six Sigma tulokset pystytään saavuttamaan. Motorola julkaisi ”Six Sigma Quality Program – ohjelman 15.1.1987. Seuraavana vuonna yritys voitti USA:n presidentin laatupalkinnon. (Six Sigman kehittyminen... 2006)

4.6.2 Six Sigman perusteet

Termi Six Sigma tulee tilastotieteen termistä. Sigma tarkoittaa keskihajontaa. Normaali tuotannossa virheellisen tuotteen todennäköisyys on +/- 6 keskihajonnalla 0,9999966. Yrityksen tuotantoprosessissa tämä tarkoittaa 3,4 virheellistä tuotetta miljoonaa tuotetta kohti. Six Sigman avulla yritys saa nostettua tuotannon tasoa ja vähennettyä vaihteluita valmiiden tuotteiden laadussa. Poikkeamat standardeista saadaan vähennettyä minimiin. (Yang ja Basem 2003: 21)

Saanto	Virheitä/miljoona tuotetta	Sigmataso
30.9%	690000	1
69.2%	308000	2
93.3%	66800	3
99.94%	6210	4
99.98%	320	5
99.9997%	3,4	6

Taulukko 2 Six Sigma tasot

Six Sigma on ongelmanratkaisumetodi, jonka avulla yritys pystyy kehittämään liiketoimintaansa ja organisaation suorituskykyä. Six Sigman avulla kehitetään erityisesti yrityksen prosesseja; ulkoisia ja sisäisiä. Prosessien parantamisen tavoitteena on alentaa kustannuksia ja virheiden määrää, nostaa asiakastytyväisyyttä ja tuottoa sekä nostaa tuotteen tai palvelun laatua. Seurauksena on myös tuotteiden lyhyempi kiertoaika sekä henkilöstön parempi työmotivaatio. Näiden parannusten seurauksena yrityksellä on mahdollisuus hankkia lisää asiakkaita ja nostaa liikevaihtoa. Six Sigma eroaa muista laadunparantamisjärjestelmistä siinä, että sen avulla ei paranneta vain laatua vaan pyritään vaikuttamaan kaikkiin yrityksen liiketoiminnan osa-alueisiin kehittämällä prosesseja. (Craig, DeCarlo ja Williams 2005: 9)






Six Sigmassa on kolme piirrettä, joita ei ole muissa laadunparantamismenetelmissä. Näiden tekijöiden avulla Six Sigma johtaa parempiin tuloksiin ja toiminnan paranemiseen. Six Sigma yhdistää yrityksen inhimilliset ja prosessielementit. Inhimillisiä elementtejä toiminnassa ovat yrityksen voitto, ylimmän johdon rooli, asiakasfokus, projektitiimit ja kulttuurimuutos. Prosessielementtejä ovat prosessin parantaminen, vaihtelun analysoinnin kurinalainen lähestymistapa, kvantitatiiviset mittarit, tilastolliset menetelmät ja prosessijohtaminen. Näitä elementtejä yhdistämällä Six Sigma metodilla yrityksen suoritustaso nousee ja prosesseja pystytään kehittämään. Toinen piirre on, että Six Sigman metodin tavoitteena on yrityksen voiton nostattaminen. Kehittämällä prosesseja tuotanto kasvaa ja virheellisten tuotteiden määrä vähenee, jolloin yrityksen myynti nousee. Kolmas piirre on parannustyökalujen yhdistäminen kokonaisuudeksi prosessin kehittämisen eri vaiheissa. Seurauksena yrityksen voittoa parannetaan, ylimmän johdon johtaminen on aktiivista, projekti toteutetaan nopeasti ja onnistuminen on selvästi määritelty sekä käytetään tilastollista lähestymistapaa. (Mikä tekee... 2006)

4.6.3 Six Sigma metodin kehittäminen yrityksessä

Six Sigma metodi on liikkeenjohdon parannusmenetelmä. Projektin keskeinen parannuskohde on johdon kriittiseksi arvioima prosessi. Projektin avulla kehitetään vain yhtä prosessia kerrallaan. Prosessi on tapahtumasarja, jossa eri panoksille (materiaalit, energia, henkilöstö) lisätään arvoa ja niitä yhdistellään, jolloin seurauksena syntyy tuottona valmiita tuotteita tai palveluita. Six Sigman avulla löydetään prosessin ongelmakohdat ja eliminoidaan niiden aiheuttajat perusprosessin pysyessä muuttumattomana. (Yang ja Basem 2003: 22)

Six Sigmasta on olemassa myös kehittyneempi toimintastrategia ”Design for Six Sigma”, jonka tavoitteena on muuttaa prosessin perusrakennetta ja korvata vanhoja prosesseja kokonaan uusilla prosesseilla. Prosessien muutosta tarvitaan silloin, kun vanhojen kehittäminen ei enää riitä saavuttamaan tarvittavaa asiakkaiden vaatimaa laatutasoa. (Yang ja Basem 2003: 41). Työssäni tutustun kuitenkin syvemmin vain tavalliseen Six Sigma strategiaan, jossa kehitetään jo olemassa olevia prosesseja.

Prosessia kehittäessä on hyvä tuntea prosessin elinkaaren vaiheet. Prosessi alkaa ideoinnista, jolloin määritellään prosessin tarpeen syyt. Uuden prosessin kehittäminen voi johtua esimerkiksi entisten epäonnistumisesta tai kokonaan uuden toiminnan aloittamisesta. Prosessi-idean jälkeen kehitetään prosessin konsepti, johon vaikuttavat asiakkaan tarpeet ja yrityksen käytössä olevat tuotantotekijät. Seuraavaksi prosessista luodaan yksityiskohtainen kuvaus ja etsitään mahdolliset virhetekijät, jonka jälkeen prosessi käynnistetään. Prosessin toimintaa on valvottava ja johdettava ja mahdolliset virheet on korjattava. Parhaimmillaan prosessi on silloin, kun sitä voidaan muuttaa asiakkaan tai markkinoiden tarpeiden muuttuessa. Six Sigma metodi keskittyy prosessin elinkaaren viimeisiin vaiheisiin eli sen toimintaan ja kehittämiseen. (Yang ja Basem 2003: 26)

DEFINE	Prosessin kehittämisvaiheista käytetään nimitystä DMAIC. Projekti alkaa asiakkaan vaatimusten ja tarpeiden sekä ongelman määrittämisestä (define).
	
MEASURE	Prosessista laaditaan prosessikartta, jonka avulla etsitään kehitettävä osa-alue ja siihen liittyvät tekijät; toimittajat, tuotantotekijät, asiakkaat ja tuotteet. Määrittelyvaiheessa tunnistetaan myös ongelman aiheuttamat kulut ja vaikutukset.
	
ANALYZE	Mittaus (measure) on tärkeä osa prosessin kehittämistä. Mittaamalla kerätään tietoa prosessin tämänhetkisestä tasosta ja sen toimivuudesta.
	
IMPROVE	Mittauksesta on tehtävä selkeä suunnitelma; kuka suorittaa mittauksen, mitä mitataan ja milloin sekä millä välineillä. Mittausta suunniteltaessa on myös määriteltävä hyväksytyt rajat poikkeamille ja kapasiteetille.
	
CONTROL	Mittaustulokset analysoidaan (analyze) ja hankittujen tulosten perusteella määritellään ongelman syy-seuraussuhteet. Tiedon avulla voidaan löytää tietty trendi tai poikkeama tuloksissa, joka kertoo ongelmakohdan.
	
REALIZE	Tietojen analysoinnin jälkeen prosessia

kehitetään (improve) tai korjataan esim. yksinkertaistamalla sitä. Kehitystyön jälkeen prosessin toimintaa on seurattava (control), jotta saavutettu taso ylläpidetään. (Yang ja Basem 2003: 41–47)

Six Sigma projektissa on aina oma organisaationsa. Six Sigma projektin käynnistää yrityksen johto. Johdolla on vastuu visiosta ja tuloksista sekä he näyttävät projektin suunnan muulle henkilöstölle. Yrityksen ylin johto hyväksyy Six Sigma ohjelman ja antaa tehtäväksiannon projektin vetäjälle. Projektin omistajia ovat Championit, jotka valitsevat projektit ja varmistavat projektin tavoitteet ja valvovat sen kulkua. Champion valitsee projektin Black Beltit, jotka ohjaavat projektin kulkua. Master Black Beltit kouluttavat ja ohjaavat muita Black Beltejä sekä Green Beltit. Kaikilla Black Belteillä on hyvät tieto-aidot tilastollisista ongelmanratkaisuista sekä he ovat eniten koulutettuja projektin toteuttamiseen. Black Beltit ovat täysiaikaisia projektityöntekijöitä. Jokaisessa projektiorganisaatiossa on Green Belt, joka on koulutettu ratkaisemaan prosessien ongelmia. Usein Green Beltit ovat operatiivisia johtajia, joilla on prosessin teknistä osaamista tilastollisen tietotaidon lisäksi. Black ja Green Beltejä auttavat Yellow Beltit, jotka osallistuvat projektiin keräämällä tarvittavaa tietoa prosessista, tekemällä helppoja parannuksia ja käyttämällä opittuja metodeja ja työkaluja työssään. (Craig ym. 2005: 46–53)

Six Sigma eroaa Balanced scorecardista keskittyen enemmän yrityksen prosesseihin ja niiden parantamiseen. Six Sigman avulla kehitetään toiminnan prosesseja, jolloin laatu paranee kaikilla osa-alueilla. Balanced scorecard keskittyy enemmän toiminnan eri näkökulmiin erillisinä kokonaisuuksina, huomioiden kuitenkin kaikkien osa-alueiden riippuvuussuhteet.

5 JOHTOPÄÄTÖKSET

Yrityksen laadunhallinta ja -valvonta ovat monen eri osa-alueen yhdistämistä ja yhteistyötä yrityksen toiminnassa. Johdon on toimittava toiminnan vetäjänä ja esimerkkinä, jolloin ajatus laatutoiminnasta saadaan vietyä yrityksen kaikille tasoille. Laadunhallinnan avuksi on kehitetty monia eri järjestelmiä ja tapoja. Tutkittuani SGS:n laadunvalvontaa voin todeta, että se pohjautuu Balanced scorecard perusteisiin. Toiminnan mittarit on jaettu eri näkökulmiin; taloudelliseen, henkilöstön ja asiakkaan eli operatiiviseen näkökulmaan. Taloudelliset mittarit määrittelee SGS:n ylin johto ja niitä en työssäni siis tarkemmin tutkinut.

Henkilöstön osuus laadun osa-tekijänä toteutuu SGS:llä hyvin. Henkilöstö on hyvin koulutettua ja jokaisen koulutustasosta ja käydyistä kursseista pidetään tarkkaa rekisteriä. Ajan tasalla olevan rekisterin avulla varmistetaan, että koko henkilöstö on suorittanut vaaditut kurssit ja ammattitaito on vaaditulla tasolla. Koko henkilöstö on saanut myös laadukoulutuksen, jossa on perehdytty SGS:n laatujärjestelmään ja sen vaikutuksiin toiminnassa. Paikalliset asemat keräävät kuukausittain erilliseen raporttiin pidetyt kurssit sekä niihin osallistujat. Raportti lähetetään SGS:n johdolle Tukholmaan. Vuosittain SGS teettää henkilöstön työtyytyväisyystutkimuksen. Tutkimuksen kysymykset muokataan alueittain ja esimerkiksi suomalaisille on eri kysymykset kuin ruotsalaisille työntekijöille. Tutkimuksessa mitataan työtyytyväisyyttä ja motivaatiota sekä asenteita lähintä esimiestä kohtaa. Esimiehet käyvät tutkimuksen tulokset läpi henkilöstön kanssa ja laativat seuraavalle vuodelle toiminta- ja kehityssuunnitelman kriittisten tekijöiden osalta. Henkilöstön motivaatiota ja kehityshaluja seurataan myös vuosittaisten kehityskeskustelujen avulla.

Kuukausitasolla seurataan sairaspöissaolojen tuntimääriä. Henkilöstön osuutta laadunhallinnassa painotetaan etenkin Balanced scorecard kirjallisuudessa ja SGS:n toiminnassa voidaankin huomata, että henkilöstön ammattitaitoa ja motivaatiota pidetään tärkeänä yrityksen toiminnassa ja sitä halutaan parantaa sekä seurata. Henkilöstömittareiden avulla selvitetään siis lähinnä työmotivaatiota, sairaspöissaoloja ja ylityömääriä. Mittaustuloksia analysoitaessa tulisi kuitenkin pohtia enemmän mittareiden syy- ja seuraussuhteita eli miten eri osa-alueet ovat vaikuttaneet tuloksiin ja miten niihin voidaan vaikuttaa. Tällä hetkellä raportoidaan kuitenkin vain puhtaat seuraustulokset, miettimättä tarkempia syitä niihin.

Operatiivisen toiminnan mittarit ja raportointitavat pohjautuivat osaksi Scandinavian Airlinesin raportointipohjiin, standardeihin ja tapoihin. Laadunmittauksen ja raportoinnin teoriassa painotetaan mittauksen perustamista asiakkaan vaatimusten pohjalle. Jokaisella asiakkaalla on eri tarpeet ja vaatimukset, joten mittauksetkin pitäisi suorittaa ja raportoida niiden mukaan. SGS:n mittareita ei ole tarkasti eritelty eri asiakaslentoyhtiöiden mukaan vaan suurin osa mittauksista keskittyy vain Blue1:n lentojen hoitamiseen. Blue1 on suurin asiakas Suomen maakunta-asemilla, mutta sen

lisäksi SGS hoitaa maakunta-asemilla mm. SAS:n lentoja Turussa sekä Spanairin charter lentoja ja muita satunnaisia tilauslentoja. Jokaisen vakituisen asiakkaan kanssa pyritään laatimaan aina SLA-sopimus, jossa määritellään asiakkaan vaatimukset SGS:n toiminnalle. Tutkintotyöni tuloksena SGS:n mittaus- ja raportointipohjat päivitettiin maakunta-asemittain niin, että jokaisen asiakaslentoyhtiön osalta mitataan jonotusajat lähtöselvityksessä, saapuvien laukkujen odotusaika, täsmällisyys ja lähteneiden laukkujen toimitusvarmuus. Helsingin johto laati erillisen raporttipohjan jokaiselle asiakkaalle, jonka avulla saavutetut tulokset on selkeä raportoida suoraan asiakkaalle. Mittaus on siis huomattavasti asiakaslähtoisempää kuin aikaisemmin.

Aikaisemmin jokainen maakunta-asema lähetti Helsinkiin Quality controller-henkilölle koko Quality board -tiedoston. Tiedostossa on kuitenkin paljon tilastotietoa kuukauden toiminnasta, joka ei sinänsä koske laadunvalvontaa. Tutkintotyötä tehdessäni pohdin kuka tarvitsee mitäkin tietoa ja kuinka usein ja selkeytin samalla kuukausiraportointijärjestelmääkin. Helsinkiin lähetetään vain asiakkaille toimitettava pohja, josta selviää toiminnan avaintekijät ja niiden tulokset lentoyhtiöittäin. Quality board –tiedosto lähetetään kuukausittain vain asemapäällikölle, joten se on lähinnä vuoroasemapäälliköille oman toiminnan seuranta-, suunnittelu- ja kehitystyökalu.

Aikaisemmin vuoroasemapäälliköt lähettivät myös Business report –raportin, jossa oli koottu yhteen kuukauden aikana pidetyt koulutukset ja laatupalaverit alihankkijoiden kanssa. Raportti oli päällekkäinen henkilöstön koulutusraportin kanssa, joten Business report -raportin käytöstä luovuttiin kokonaan. Blue1:n osalta täytettiin myös Scandinavian Airlinesin käyttämää pohjaa kuukauden saavutetuista laatutuloksista. Tämä raportti korvattiin Helsingissä tehdyllä asiakaskohtaisella Excel-raporttipohjalla. Raporttien määrää siis vähennettiin ja niiden jakelu keskitettiin vain niitä tarvitseville.

Saavutettujen tavoitteiden ja tulosten kommunikointi on SGS:llä tehokasta. Kuukausittain raportoidaan tulokset siis Helsingin johtoportaalte, maakunta-asemien asemapäällikölle, talousosastolle sekä Suomen koulutusvastaavalle. Henkilöstön kanssa käydään läpi yhteisen kuukausipalaverin aikana saavutetut tulokset ja analysoidaan niiden syntymistä sekä mahdollisten poikkeamien tai huonojen tulosten parantamismahdollisuuksia. Henkilöstö osallistuu vahvasti oman työnsä kehittämiseen ja parantamiseen ja jokaista kannustetaan uusien ideoiden suunnitteluun.

Standardipoikkeamista raportointi on SGS:llä erittäin tehokasta ja osaltaan vaikuttaa laadunhallinnan ennakoivaan puoleen. Raporttien käsittelyä tulisi seurata aktiivisemmin sekä raportin lähettäjän että hänen esimiehensä osalta. CDRS-systeemi on helppokäyttöinen ja henkilöstön konkreettisesti huomattua, että se aiheuttaa toimenpiteitä, raportointivalmius ja –aktiivisuus varmasti kasvaisi. Raportoinnin avulla varmistetaan tulevaisuudessakin toiminnan laadukkuus ja varmuus.

Jokaisella maakunta-asemalla on käytössään eräänlaisena laatukäsikirjana ISP, International Stations Platform –manuaali. Manuaalissa on kolme tasoa; SGS kansainvälinen taso, SAS Ground Services Finland Oy ja paikallinen taso. Paikallisen tason osasta löytyy toimintaohjeet, standardit ja toiminnan avaintekijät sekä raportointikäytäntö. Manuaali on tarkoitettu asemien jokapäiväiseen käyttöön ja sen on tarkoitus toimia työkaluna laadun valvonnassa.

Esitin kappaleessa 2.6.2 laatuyrityksen tunnusmerkkejä, jotka toteutuessaan yrityksessä mahdollistavat korkean laadun ja kilpailukykyisen toiminnan markkinoilla. SGS:n toiminnassa on huomattavissa, että näihin osa-alueisiin on keskitytty ja panostettu. Toiminta on asiakassuuntautunutta, tavoitteet määritellään yhdessä asiakkaan kanssa. Henkilöstön osuus laadunhallinnassa on sisäistetty ja henkilöstön koulutukseen ja korkeaan motivaatioon panostetaan koulutuksella ja kehittämisellä. SGS:n toiminta on nopeaa ja muutoksiin reagoidaan nopeasti. Johdolla on halu kehittää toimintaa ja pysyä haastajana kilpailijoille. Innovatiivisuus on korkealla ja toiminnassa käytetään teknologiaa hyväksi, esim. Self Service automaattit.

SGS:llä on tunnistettu ja määritelty avaintekijät ja niiden saavutuksia mitataan säännöllisesti. Mittareita löytyy henkilöstönäkökulmasta, asiakkaannäkökulmasta ja taloudellisesta näkökulmasta. Suurin osa mittareista kertoo kuitenkin vain tapahtuneesta eikä ennakoi tulevaa. Tulosten analysointi on ollut myös vuoroasemapäällikköjen puolesta hyvin vähäistä. Raportoinnissa on keskitytty vain tulosten ilmoittamiseen eikä pohdittu syitä niiden syntymiseen eikä ennakoida tulevaa. Tulosten analysointi ja toiminnan kehittäminen niiden pohjalta on kuitenkin tärkeä osa koko yrityksen laadunhallintaa.

Prosessien tarkka määrittely ja kaavioiden kehittäminen on vielä kesken maakunta-asemien osalta. Kun prosessit on jaettu selkeiksi prosessikartoiksi, on niiden avulla helpompi jatkossa tunnistaa heikot kohdat ja keskittyä niiden parantamiseen. ISO 9001-standardissakin laatumittareiden käytön yhdeksi tarkoitukseksi on määritelty järjestelmän vaikuttavuuden parantaminen. Mittauksen perimmäinen tarkoitus on tulosten seuraamisen lisäksi juuri toiminnan parantaminen. Kokonaisuudessaan SGS:n toiminta on kuitenkin hyvin laatumittareista ja yrityksen johto on sen kehittämiseen sitoutunut.

LÄHTEET

Bauer, John E., Duffy, Grace L. & Wescott, Russell T. 2002. The Quality Improvement Handbook. Milwaukee, USA: American Society for Quality.

Bergman, Bo & Klefsjö, Bengt 1994. Quality from Customer Needs to Customer Satisfaction. Lund, Sweden: Studentlitteratur.

Grönroos, Christian 2001. Palveluiden johtaminen ja markkinointi. Helsinki: WSOY.

Gygi, Craig, DeCarlo, Neil & Williams, Bruce 2005. Six Sigma for Dummies. Indianapolis, USA: Wiley Publishing Inc.

Hannukainen, Timo 1992. Laatuyritykset: laatujohtaminen maailman valioyrityksissä. Tampere: Metalliteollisuuden keskusliitto MET.

Hölttä, Tuula & Savonen, Marja-Leena 1997. Muutosvoimana laatujohtaminen. Helsinki: Oy Edita Ab.

ISO 9001 Pk-yrityksille. Mitä tehdä. Ohjeita tekniseltä komitealta ISO/TC 176 2002. Helsinki: SFS Suomen Standardoimisliitto.

Kankkunen, Kari, Matikainen, Esa & Lehtinen, Lasse 2005. Mittareilla menestykseen - sokkolennosta hallittuun nousuun. Jyväskylä: Talentum Media Oy.

Kivimäki-Kuitunen, Anja & Hedman, Leena 1997. Laatu tekevät ihmiset. Jyväskylä: Mermerus.

Laamanen, Kai 1998. Erinomaisuus esiin. Helsinki: Laatuokeskus.

Laamanen, Kai, Laine, Risto O., Pääkkönen, Juha, Vakkuri, Jorma, Vallinoja, Veli & Väyrynen, Pekka 1999. Mittaamisen parantaminen. Helsinki: Laatuokeskus.

Lecklin, Olli 2002. Laatu yrityksen menestystekijänä. Helsinki: Kauppakaari.

Lillrank, Paul 1990. Laatumaa. Johdatus Japanin talouselämään laatujohtamisen näkökulmasta. Helsinki: Gaudeamus.

Lipponen, Toivo 1993. Laatujohtaminen. Laatujohtamistyökalujen valinta ja soveltaminen. Jyväskylä: A Financier Oy / QMB-Books.

Malmi, Teemu, Peltola, Jukka & Toivanen, Jukka 2002. Balanced scorecard - Rakenna ja sovelta tehokkaasti. Jyväskylä: Talentum Media Oy.

Niven, Paul R. 2002. Balanced Scorecard Step-by-Step -Maximizing Performance and Maintaining Results. New York, USA: John Wiley & Sons Inc.

Silén, Timo 2001. Laatu, brandi ja kilpailukyky. Helsinki: WSOY.

Silén, Timo 1998. Laatujohtaminen -menetelmiä kilpailukyvyn vahvistamiseksi. Porvoo: WSOY.

Tuominen, Kari 2002. Balanced Scorecard -mittaristo. 35 hyvää kysymystä ja esimerkkiparia. Itsearvioinnin työkirja. Mikä erottaa menestyjät keskinkertaisista? Turku: Oy Benchmarking Ltd.

Yang, Kai & Basem, El-Haik 2003. Design for Six Sigma – A Roadmap for Product Development. USA: The McGraw-Hill Companies Inc.

Artikkelit:

Laatutoiminta suomalaisissa yrityksissä. 2004. Hyvä Suomi. Suomalaisen Työn Liiton vuosijulkaisu 14.

Missio, visio, arvot ja menestystekijät - millaisia? 2000.
[online][viitattu 10.1.2006]. cgi.qualitas-fennica.fi/artikkelit/missiovisio.html

Mittariston kriittinen arviointi 1999.
[online][viitattu 10.1.2006]. cgi.qualitas-fennica.fi/artikkelit/mittaristonarviointi.html

Mittariston rakentajalla riittää mietittävää 1998.
[online][viitattu 10.1.2006]. cgi.qualitas-fennica.fi/artikkelit/mittausjarjestelma.html

Palvelujen laadusta ja ongelmista 1999.
[online][viitattu 29.3.2006]. cgi.qualitas-fennica.fi/artikkelit/ongelmista.html

Palveluorganisaatioiden toimintajärjestelmien piirteitä 1999.
[online][viitattu 29.3.2006]. cgi.qualitas-fennica.fi/artikkelit/organisaatiopiirteita.html

Prosessien mittaamisesta 1998.
[online][viitattu 10.1.2006]. cgi.qualitas-fennica.fi/artikkelit/mittaaminen.html

Mikä tekee Six Sigmasta erilaisen? 2006.
[online][viitattu 28.3.2006]. www.sixsigma.fi/?sivu=Six%20Sigma&id=16

Six Sigman kehittyminen ja leviäminen 2006.
[online][viitattu 28.3.2006]. www.sixsigma.fi/?sivu=Six%20Sigma&id=14

Products and services 2005.
[online][viitattu 29.3.2006]. www.sasground.com/index.htm

SGS Brochure 2005.
[online][viitattu 29.3.2006]. www.sasground.com/index.htm

About us 2005.

[online][viitattu 29.3.2006]. www.sasground.com/index.htm

Milestones 2004.

[online][viitattu 5.4.2006]. www.sasgroup.net/SASGroup/default.asp

The SAS Group's business areas 2004.

[online][viitattu 5.4.2006]. www.sasgroup.net/SASGroup/default.asp

Quality system training QST –materiaali, 2006

(Yrityksen sisäistä materiaalia, ei julkista)

SAS Ground Services manuaalit

(Yrityksen sisäiset manuaalit, ei julkisia):

SMM Station Managment manual

SMH Station Handling manual

ISP International Stations Platform

LIITTEET**LIITE 1 SGS:n toiminnan osa-alueiden standardit**

(7 sivua)

SUBJECT	STANDARD	MAIN KPI
<u>Emergency.</u>		
Emergency Response Procedures	<ul style="list-style-type: none"> • No deviations from ERP requirements. • No deviation from training requirements. 	X
<u>Security.</u>		
Security	<ul style="list-style-type: none"> • Zero incidents - Security Violations. • Zero incidents - Fraud and Theft. • Security meetings shall be held annually with Authorities. • Full compliance with Government, Airlines, and Authority Regulations. 	X
<u>Safety.</u>		
Damage to A/C	<ul style="list-style-type: none"> • Zero incidents type 1, 2 or 3. 	X

Dangerous Goods	<ul style="list-style-type: none"> • Zero incidents - Dangerous Goods occurrences. • Zero incidents – Incorrect handling of Dangerous Goods. (Dangerous Goods Handling to be in accordance with IATA Dangerous Goods Regulations) 	X
Fuelling	<ul style="list-style-type: none"> • Zero incidents nonconformity with rules for fuelling with Passengers embarking / onboard 	
Load Control	<ul style="list-style-type: none"> • Zero type 1,2 or 3 errors in Load Control Documents. • Load-sheet shall be presented to Commander /printed in cockpit 5 minutes prior to ETD. • All Load Control Staff shall maintain competence to perform manual documentation. 	X
Loading	<ul style="list-style-type: none"> • Zero incidents loading errors. • Zero incidents loading not completed 10 minutes prior to ETD when A/C equipped with ACARS, 12 minutes before ETD if no ACARS in use. • Zero incidents Dead-load Release not completed 6 minutes prior to ETD when A/C equipped with ACARS, 8 minutes before ETD if no ACARS in use. 	
Ramp Safety	<ul style="list-style-type: none"> • Zero incidents ramp safety rule violations. 	

<u>Punctuality.</u>		
Punctuality SGS reasons	<ul style="list-style-type: none"> • Less than 8% with delay of more than 2 minutes. • APR – SEP less than 0.5% with delay of more than 15 minutes. • OCT – MAR less than 0.9% with delay of more than 15 minutes. • No morning delays (morning readiness). 	X

<u>Customer Service.</u>		
Arrival Services	<ul style="list-style-type: none"> • 90% of customers shall receive their Baggage no later than 10 minutes after arrival in Baggage Hall. • All delayed Baggage must be delivered within 6 hours of receipt at Airport. • Unclaimed baggage: An OHD must be entered in the WT within 1 hour of bag being identified. • Missing baggage: A report must be entered into WT within one hour of report being taken. 	
Boarding	<ul style="list-style-type: none"> • Gate to be manned min 20 min. before ETD. • Gate to be closed no later than 10 mins. before ETD. • Boarding to be completed 10 minutes prior to ETD. 	
Check In	<ul style="list-style-type: none"> • 90% shall be served within 15 minutes. • Check-in counters shall be manned and open 60 minutes prior to STD (charter 120 minutes). 	

Complaints	<ul style="list-style-type: none"> • No complaints from Star Alliance Gold Tier and SAS EBP Passengers on Station Staff behaviour. • All written contacts shall be acknowledged and forwarded to HELSKSK within 48 hours. 	
CPQ – Customer Perceived Quality	<ul style="list-style-type: none"> • Standards as per ISP Chapter 3.2 	
Departure Baggage	<ul style="list-style-type: none"> • Zero faults on point-to-point Baggage. • Less than 20 delayed baggage reports per 10, 000 Passengers caused by TMP. • Less than 5 reports of damaged baggage per 10,000 Passengers. • Zero incidents of Pilferage at TMP. 	X
Lounge	<ul style="list-style-type: none"> • N/A 	
Special Assistance	<ul style="list-style-type: none"> • Zero incidents Customers requiring Special Assistance being left unattended. 	

Ramp service

External Power	<ul style="list-style-type: none"> • Zero incidents External Power/GPU not connected immediately after the Arrival (final parking) of the A/C. 	
Heating and Cooling	<ul style="list-style-type: none"> • Zero incidents, where required, equipment not in place and operational 5 minutes prior to arrival. • Zero incidents, for long ground-stop / overnight, equipment not in place in 	

	accordance with agreement.	
Internal Cleaning, Cabin and F/D	<ul style="list-style-type: none"> • Zero incidents cleaning not completed as per agreement made with subcontractor. 	
Jet-bridge	<ul style="list-style-type: none"> • N/A 	
Marshalling of Aircraft	<ul style="list-style-type: none"> • Zero incidents marshalling staff not in place, or guidance system checked and operational, 5 minutes prior to ATA. 	
Parking Stand Check	<ul style="list-style-type: none"> • Zero incidents parking stand check not performed prior to aircraft arrival. 	
Passenger Stairs and A/C Handrails	<ul style="list-style-type: none"> • Zero incidents passenger stairs not connected immediately after engine hazard warning lights turned off and chocks in place. • Zero incidents aircraft handrails not extended and locked prior to embarkation / disembarkation. 	
Push Back and Towing	N/A	

<p>Ramp Handling</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Zero incidents all equipment needed not ready and operational 5 minutes prior to ATA. 	
<p>VGS Chair (Flexi-seating)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Zero incidents more than one bend in the aisle of the Cabin. • Zero incidents positioning of the VGS Chair not completed before boarding. 	
<p>Water and Waste</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Zero incidents - Aircraft potable water not fulfilling standard. • Zero incidents persons operating Water & Waste truck not complying to the Rules of Personnel Protection and Separation of Procedures. • Zero incidents Waste service, where required, not completed 10 minutes prior to ETD. • Zero incidents Water service, where required, not completed 10 minutes prior to ETD. 	
<p>Wheel Chocks and Tip Cones</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Zero incidents wheel chocks and tip cones not in place immediately after arrival. 	
<p>Cabin Divider</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Zero incidents positioning of Cabin Divider not completed before customers board the A/C. • Zero incidents of the Cabin Divider not positioned according to A/C Configuration. 	

<u>Other Standards.</u>		
Administration of Manuals and Local Information Procedures	<ul style="list-style-type: none"> • Zero incidents manuals not current and fully updated. • Zero incidents ISP review not performed annually with all Staff. • Zero incidents ISR files not updated on January each year. 	
Catering	<ul style="list-style-type: none"> • Zero incidents main Catering order not completed 90 minutes prior to ETD. • Zero incidents last minute catering uplift not completed 15 minutes prior to ETD. 	
Competence Requirements	<ul style="list-style-type: none"> • Zero incidents - Personnel performing work for which they are not properly trained. 	
Environment	<ul style="list-style-type: none"> • Zero incidents deviations from environmental law. 	
Health and Safety	<ul style="list-style-type: none"> • Zero incidents deviation from current Health and Safety Legislation. • Number of work related injuries should be equal to or less than the previous year. 	
Inspections and Audits	<ul style="list-style-type: none"> • Zero incidents deviations from Safety and Security Standards to be found by Inspection / Audit. 	

Personnel	<ul style="list-style-type: none"> • Zero incidents - Personnel working under the influence of alcohol or narcotics. • Zero incidents PULS results not in accordance with ISP 3.2 • Zero incidents deviations to Uniform Regulation. • Zero incidents Development Dialogue not performed annually with all Staff. • Zero incidents staff meetings not held and documented regularly. 	
Service providers	<ul style="list-style-type: none"> • Zero incidents Service Provider assessment not performed and documented. • Zero incidents Monthly Quality Review Meetings (QRM) not held and documented. 	