



Turun yliopisto
University of Turku

KOKONAISVALTAINEN LAATUJOHTAMINEN MIKROYRITYKSESSÄ

Jormita Oy

Liiketaloustiede, markkinoinnin pro gradu -tutkielma

Laatija:

Janette Ruonti 421488

Ohjaajat:

KTT Hannu Makkonen

KTT Rami Olkkonen

22.4.2014

Turku



Turun kauppakorkeakoulu • Turku School of Economics

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	5
1.1	Tutkielman tausta ja tarkoitus	5
1.2	Tutkielman lähestymistapa ja rakenne	6
2	KOKONAISVALTAINEN LAATUJOHTAMINEN	8
2.1	Johdon sitoutuminen ja johtaminen	10
2.2	Strateginen suunnittelu	13
2.3	Laadun mittaaminen ja esikuva-analyysi	17
2.4	Asiakaslähtöisyyden huomioiminen	22
2.5	Prosessien hallinta ja kehittäminen	26
2.6	Laatujärjestelmän luominen	29
3	TUTKIMUKSEN SUORITTAMINEN	34
3.1	Tutkimusyrityksen valinta.....	34
3.2	Tutkimusmenetelmä.....	34
3.3	Tutkimusaineiston hankinta ja analysointi.....	35
3.4	Tutkimuksen luotettavuuden arviointi	36
4	CASE YRITYS.....	38
4.1	Yrityksen esittely	38
4.2	Yrityksen kokonaisvaltainen laatujohtaminen	38
4.2.1	Johdon sitoutuminen ja johtaminen	38
4.2.2	Strateginen suunnittelu	40
4.2.3	Laadun mittaaminen ja esikuva-analyysi.....	41
4.2.4	Asiakaslähtöisyys.....	43
4.2.5	Prosessien hallinta ja kehittäminen.....	45
4.2.6	Laatujärjestelmän luominen.....	48
5	JOHTOPÄÄTÖKSET	52
6	YHTEENVETO.....	56
	LÄHTEET.....	59
	LIITE 1 OPERATIONALISOINTITIAULUKKO	64
	LIITE 2 HAASTATTELURUNKO.....	65

KUVIOT

Kuvio 1	Kokonaisvaltainen laadunhallinta (mukaiillen Lecklin 2002, 19).	8
Kuvio 2	Kokonaisvaltaisen laatujohtamisen peruspilarit (mukaiillen Motwani 2001, 299).....	9
Kuvio 3	Strategisen tietoisuuden kehittyminen (mukaiillen Hannon & Atherton 1997, 115).....	16
Kuvio 4	Vaihteluväli palveluodotuksien täyttymiselle (mukaiillen Parasuraman 2004, 47).....	20
Kuvio 5	Demingin P-D-C/S-A sykli (mukaiillen Reid 1999, 4).....	26
Kuvio 6	Ydinarvojen, tekniikoiden ja työkalujen keskinäinen suhde ja tarkoitus (mukaiillen Hellsten & Klefsjö 2000, 242).	32

1 JOHDANTO

1.1 Tutkielman tausta ja tarkoitus

Kokonaisvaltainen laadunhallinta on tullut jäädäkseen. Sen nimitykset voivat vaihtua ja toteutustavat muuttua, mutta laadun merkitys yrityksen menestymiselle tulee pysymään merkittävänä. (Lecklin 2002, 22.) Laatu ei enää ole muusta toiminnasta erillinen asia, josta vastaa tietty taho, vaan se on kytkeytynyt saumattomasti osaksi koko yrityksen toimintaa. Tällöin laatua koskevat erilliset toimenpiteet ovat lähinnä kehitystyötä ja kustannusten hallintaa (Silén 1998, 44).

Kokonaisvaltainen laatujohtaminen on määritelty monellakin eri tavalla, yksi varsin selkeä tapa on nähdä asia niin, että laatu on se, johon pyritään, ja kokonaisvaltainen laatujohtaminen on keino saavuttaa se (Plenert 1995, 59). Kokonaisvaltaisen laatujohtamisen tarkoituksena on saavuttaa täydellinen asiakastyytyväisyys. Tähän päästään analysoimalla yrityksen prosesseja sekä tavoittelemalla jatkuvaa kehitystä ja virheettömyyttä koko henkilöstön voimin. (Martins & de Toledo 2000, 146.) Kokonaisvaltaisen laatujohtamisen on tuonut julki W. Edwards Deming jo yli puolivuosisataa sitten, mutta silti sitä pidetään yhä usein varsin tuoreena johtamismallina. Toisaalta millään toisella laatuun keskittyvällä modernin ajan johtamismallilla ei ole ollut yhtä suurta vaikutusta kuin kokonaisvaltaisella laatujohtamisella. (Smith & Sibling 1994, 12.)

Kokonaisvaltainen laatujohtaminen (engl. Total quality management, lyhenne TQM) on saanut menneinä vuosina paljon huomiota – sekä negatiivista että positiivista. Hellstenin ja Klefsjön (2000, 238, 243) mukaan tämä johtuu monestakin syystä. Yksi syy on, että saman ilmiön ympärille on syntynyt paljon toisiaan muistuttavia nimiä. Toinen syy on, että todelliselle kokonaisvaltaiselle laatujohtamiselle on vain muutama määritelmä, mutta monia erilaisia kuvailuja. Heidän mukaansa kokonaisvaltainen laatujohtaminen tulisi nähdä johtamiskokonaisuudesta, joka koostuu kolmesta toisistaan riippuvasta komponentista: arvoista, tekniikoista ja työkaluista. Ydinarvojen määrittämisen jälkeen valitaan niitä tukevat ja organisaatiolle sopivat tekniikat. Lopuksi otetaan käyttöön sopivat työkalut, jotka tukevat tekniikoita tehokkaasti.

Laatu voidaan määritellä hyvin monella eri tavalla asiayhteydestä riippuen. Tavallisesti laatu ymmärretään asiakkaiden tarpeiden täyttämisenä siten, että se on yrityksen kannalta mahdollisimman tehokasta ja kannattavaa. Toisaalta Joseph Juranin mukaan laatu on yksinkertaisesti soveltuvuutta käyttötarkoitukseen. (Lecklin 2002, 18, 20.) Kansainvälisen määritelmän (BS EN ISO 9000 (2000)) mukaan laatu on vaatimukset täyttävä ominaisuuksien taso. Toisaalta yritysmaailmassa ei ole yhtä yksimielisesti hyväksyttyä laadun määritelmää, vaan sen katsotaan olevan aina kontekstisidonnainen. (Dale, van der Wiele & van Iwaarden 2007, 4–5.)

On huomattava, että laatujärjestelmän käyttöönottoaminen ei automaattisesti tarkoita kokonaisvaltaiseen laatujohtamiseen siirtymistä (Williams 1997, 13). Se voi, näin haluttaessa, olla kuitenkin askel kohti kokonaisvaltaista laatujohtamista, ikään kuin hyvää harjoitusta matkalla kohti suurempaa päämäärää (Ghobadian & Gallearin 1997, 159). Ilman tätä halua ei laatujärjestelmän käyttöönottoamisella ole nähtävissä erityistä vaikutusta laatuikäntöihin verrattuna sertifioimattomiin yrityksiin (Hasan & Kerr 2003, 291). Vaikka kokonaisvaltainen laatujohtaminen mielletään usein valmistusyrityksien käyttämäksi viivästyksien, kustannuksien ja huonon laadun parantamiseksi, se sopii yhtäläillä palveluyrityksienkin käyttöön (Sainfort, Carayon, Smith, Yeh, Lund, Taveira, James, Hoonakker & Korunka 2000, 2).

Laatua on siis tutkittu pitkään ja paljon, mutta enimmäkseen vain suuria tai keskisuuria yrityksiä silmälläpitäen. Sen sijaan mikroyrityksiä koskevia tutkimuksia löytyy hyvin vähän, etenkin kokonaisvaltaisen laatujohtamisen osalta. Kuitenkin Suomen kaikista yrityksistä (poislukien maa-, metsä- ja kalatalous) mikroyrityksien osuus on 93,4 %. Mikroyritys on määritelty yritykseksi, jossa on alle kymmenen työntekijää. (Yrittäjyys Suomessa.) Mikroyrityksiä koskeva laatulähtöinen kirjallisuus käsittelee lähinnä ulkomaisia, yhden henkilön käsityöyrityksiä. Tämä tutkimusaukko on herättänyt kiinnostuksen tutkia aihetta lisää.

Tämän tutkimuksen tarkoitus on tarkastella kokonaisvaltaisen laatujohtamisen sovellettavuutta mikroyrityksessä. Ensimmäinen osaongelma on, miten kokonaisvaltainen laatujohtaminen kytketään osaksi mikroyrityksen johtamisalueita. Toinen osaongelma on, miten kokonaisvaltainen laatujärjestelmä liitetään osaksi yrityksen toimintaa.

1.2 Tutkielman lähestymistapa ja rakenne

Tutkielman perustan muodostavat yleiset kokonaisvaltaisen laatujohtamisen teoriat, koska suoraan mikroyrityksiä koskevia tutkimuksia on saatavilla erittäin vähän. Tutkimuksen viitekehystenä toimiva ja luvun 2 alussa esiteltävä Motwanin (2001, 299) kokonaisvaltaisen laatujohtamisen peruspilarit ovat pääpiirteittäin sovellettavissa lähes kaikenlaisiin yrityksiin. Luvussa 2.1 käsitellään johtamista ja sen eri metodeja tai konsepteja yleisellä tasolla, mutta Srdocin, Slugan ja Bratkon (2005, 286–288) syvän laadun konsepti on sovellettavuutensa vuoksi käyty kattavasti läpi luvun lopussa. Yleisten teorioiden ohella on mahdollisuuksien mukaan ensisijaisesti käytetty nimenomaan pieniä yrityksiä koskevaa teoriaa, kuten esimerkiksi luvussa 2.2, jossa tietoa Hannon ja Atherton (1997, 106, 111) tutkimuksesta pienten yritysten strategisesta suunnittelusta ja luvun 2.6 Ghobadianin ja Gallearin (1997, 138) pienen yrityksen keskeiset askeleet laatujärjestelmän luomisessa on hyödynnetty. Muita merkittäviä teorioita ovat luvussa 2.3 Williamsin (1997, 8) laadun mittaamisen viisi osa-

aluetta, luvun 2.4 Nwankwon (1995, 7) asiakassuuntautuneisuuden neljän osa-alueen viitekehys ja luvun 2.5 Demingin (1986) prosessien jatkuvan kehittämisen sykli.

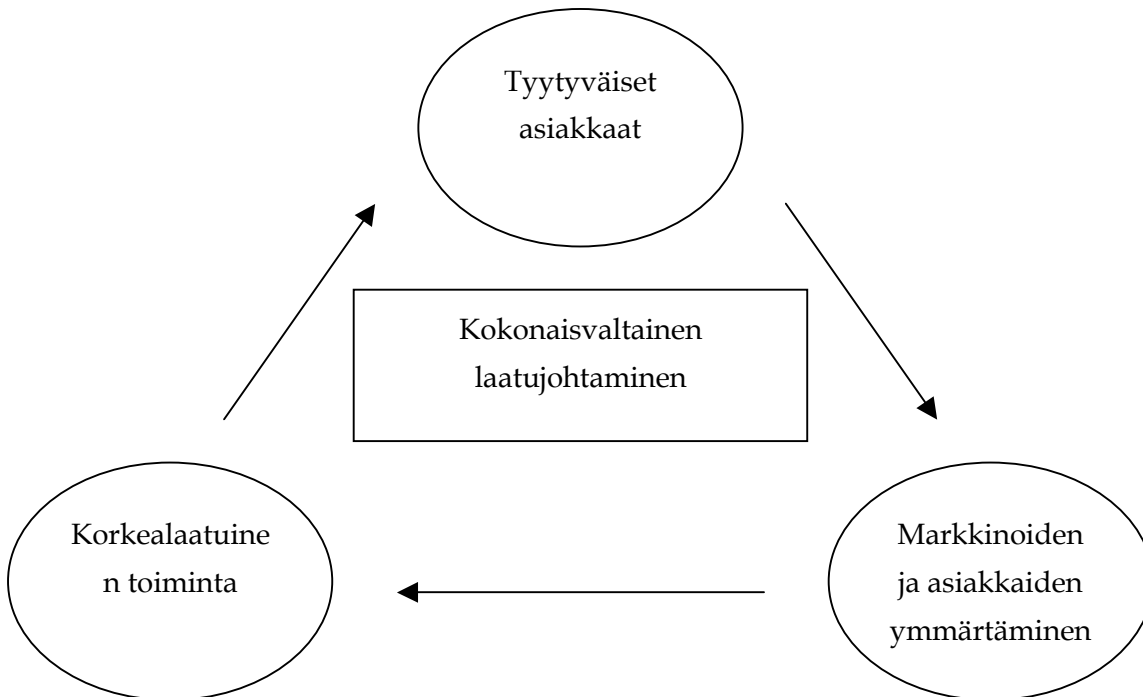
Luvussa 3 esitellään tutkimusyrittäksen valinta, tutkimusmenetelmä, tutkimusaineiston hankinta ja analysointi sekä arvioidaan tutkimuksen luotettavuutta.

Luvussa 4 esitellään kohdeyritys ja siitä saatu empiria samassa järjestyksessä teorian kanssa. Kohdeyrityksenä on Kaarinan Littoisissa sijaitseva ilmanvaihto-, lämpö- ja kosteusmittareihin erikoistunut kalibrointiyritys, joka on tämän hetkellä omistajallaan ollut vuodesta 2011. Yritys työllistää yhdestä kolmeen henkeä tarpeen ja sesongin mukaan. Laatujärjestelmän luominen aloitettiin yrityksessä keväällä 2012, ja vuonna 2013 yritykselle myönnettiin akkreditointi. (Ruonti, haastattelu 13.2.2014.) Tutkielman teorioissa mainitaan usein ISO 9001 standardi, mutta kohdeyrityksellä se on ISO/IEC 17025 standardi. Käytännössä nämä standardit käsittävät lähes samoja asioita, mutta ISO/IEC 17025 on erityisstandardi kalibrointilaboratorioille (Ruonti, haastattelu 17.1.2014).

Luvussa 5 on johtopäätökset ja tutkimuksen päättävässä luvussa 6 yhteenveto. Operationalisointitaulukko, haastattelurunko ja empiricalähteet löytyvät liitteistä.

2 KOKONAISVALTAINEN LAATUJOHTAMINEN

Kokonaisvaltaisen laatujohtamisen kenttä on hyvin laaja. Sen lisäksi, että laatujohtaminen koskee parhaimmillaan jokaista aluetta yrityksen sisällä, se liittyy myös moniin ulkopuolisiin tekijöihin, kuten asiakkaisiin ja toimittajiin. Näiden ohella kokonaisvaltaista laatujohtamista voidaan tarkastella teoreettisesti muun muassa työkalujen, teknikoiden ja elementtien kautta, sekä miten se on teoriana kehittynyt. Jokainen tässä mainittu alue voidaan pilkkoa vielä useisiin eri paloihin. Tässä työssä on keskitytty niihin osa-alueisiin, jotka ovat kohdeyrityksen tutkimisen kannalta relevanteimmat. Näin ollen seuraavat alaluvut käsittelevät tärkeimpiä osia laatujohtamisen omaksumisesta ja kehityksestä sekä laatujohtamisesta yritys kontekstissa. Tekniikat ja työkalut otetaan esille aina tarpeen vaatiessa, eikä niille ole omaa alalukua. Seuraava kuvio havainnollistaa kokonaisvaltaisen laatujohtamisen rakentumista kolmesta eri tekijästä, joiden kaikkien on oltava kunnossa, jotta kokonaislaatu voidaan saavuttaa (Lecklin 2002, 18).

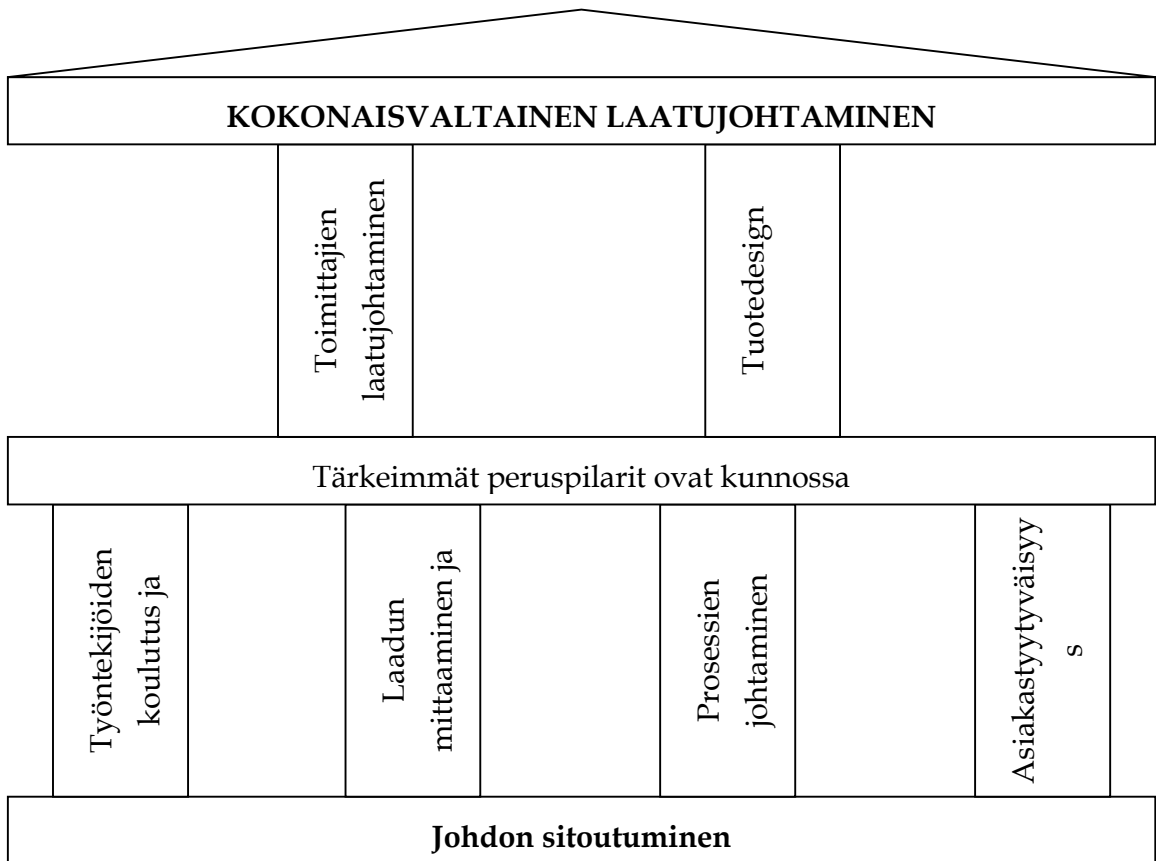


Kuvio 1 Kokonaisvaltainen laadunhallinta (mukaiillen Lecklin 2002, 19).

Kuviossa laadun ja asiakkaiden ymmärtäminen on lähtökohtana toiminnan laadulle. Korkealaatuinen toiminta puolestaan koostuu esimerkiksi laatu järjestelmistä ja erilaisista prosesseista, mutta lopullinen arvioitsija onnistumiselle on kuitenkin asiakkaat. (Lecklin 2002, 19).

Kokonaisvaltaisen laatujohtamisen voidaan katsoa koostuvan viidestä peruspilarista. Niistä tärkein on johdon sitoutuminen, joka on koko systeemin perusta. Sitä seuraavat neljä peruspilaria ovat työntekijöiden koulutus ja valtuutus, laadun mittaaminen ja

esikuva-analyysi, prosessien johtaminen ja asiakastyytyväisyys. Mikäli aiemmat peruspilarit ovat kunnossa, voidaan kokonaisvaltaista laatujohtamista kehittää vielä kahden pilarin verran. Nämä ovat toimittajien laatujohtaminen ja tuotedesign. (Motwani 2001, 299.) Nämä seitsemän pilaria on esitetty seuraavassa kuvassa.



Kuvio 2 Kokonaisvaltaisen laatujohtamisen peruspilarit (mukaillen Motwani 2001, 299).

Nämä pilarit mukailevat useimpien tutkimuksien ja tutkijoiden näkemystä siitä, mitkä osa-alueet ovat merkittävimpiä kokonaisvaltaisen laatujohtamisen kannalta (Motwani 2001, 299).

Toisen näkemyksen mukaan kokonaisvaltainen laatujohtaminen koostuu eri elementeistä, joista jokaiseen on syvennyttävä, kun laatujohtamista halutaan kehittää. Näitä elementtejä ovat (Dale ym. 2007, 30–34):

- johdon sitoutuminen ja johtaminen
- suunnittelu ja organisointi
- työkalujen ja tekniikoiden käyttö
- koulutus ja opastus
- osallistuminen
- ryhmätyöskentely
- mittaaminen ja palaute

- jatkuvaa kehittämistä tukevan kulttuurin varmistaminen.

Seuraavaksi tutustutaan tutkielman kohdeyrityksen kannalta kahden edellä mainitun näkökulman relevanteimpiin elementteihin eli johdon sitoutumiseen ja johtamiseen, suunnitteluun ja organisointiin, laadun mittaamiseen ja esikuva-analyysiin, asiakasläh-töisyyteen, prosessien hallintaan ja kehittämiseen sekä lopulta laatujärjestelmän luomi- seen. Suunnittelussa ja organisoinnissa on keskitytty vain strategiseen suunnitteluun.

2.1 Johdon sitoutuminen ja johtaminen

Laatujohtamisen erityisiä haasteita ovat sirpaloituminen, väärinymmärrys ja se, ettei sitä oteta tarpeeksi vakavasti. Johtaminen ei saisi jäädä kausiluonteiseksi toimimiseksi, vaan se tulisi ottaa kiinteästi mukaan jokapäiväiseen työskentelyyn. (Curry & Kadasah 2002, 211.) Johtajien tulisi huomata yhteys tuotteidensa laadun ja asiakkaidensa kokeman laadun välillä, jotta he ymmärtäisivät laatujohtamisen tärkeyden. Pelkkä haasteiden tie- dostaminen ei kuitenkaan riitä, vaan heidän tulisi myös uskaltaa osallistua näiden asioi- den johtamiseen. (Waller & Ahire 1996, 29–30.) Näiden ja monien muiden virheiden vuoksi monet epäonnistuvat yrittäessään panostaa laatujohtamiseen. Epäonnistuminen tulee yritykselle kalliiksi, koska yleensä resurssit rajoittavat mahdollisuudet siirtyä ko- konaisvaltaiseen laatujohtamiseen yhteen kertaan. Ongelmat olisivat kuitenkin hyvin pitkälle vältettävissä, jos ennen laatujohtamisen käyttöönottoa laadittaisiin huolellinen suunnitelma. Tällaiselta suunnitelmalta vaaditaan yhdenmukaisuutta strategioiden ja organisaatiokäytäntöjen kanssa, ja sen tulee sisältää myös mittarit, joilla suorituksia voidaan arvioida. (Martins & de Toledo 2000, 145, 148.)

Hyvään kokonaisvaltaisen laatujohtamisen ohjelmaan ei ole olemassa yhtä ainoaa kaavaa, vaan se ottaa huomioon kaikki kriittiset tekijät, tavat, tekniikat ja työkalut yh- dessä. Johdon on päätettävä, mistä osista kokonaisvaltainen laatujohtaminen koostuu ja mitä metodeja käyttäen se laitetaan käytäntöön. Tekniikoista ja työkaluista huolimatta on muistettava myös ihmiskeskeisyys. Lisäksi kokonaisvaltainen laatujohtaminen ei ole tehokas, jos sen tarkoituksena on vain täyttää sertifikaatin ISO 9000 vaatimukset. (Tarí 2005, 191.) Itse asiassa ISO 9000 standardin tarjoaman konseptin laatujohtamisesta on- gelmana on, että se luo johdolle käsityksen laadun olevan asiantuntijoille kuuluva, ero- tettavissa oleva asia. Päinvastoin laatu on ominaisuus, joka on olemassa riippumatta siitä, johdetaanko sitä vai ei. (Conti 2010, 354.)

Yleisesti ottaen kaikenlaiset yritykset alasta riippumatta kilpailevat laadun, hinnan ja jakelun kanssa. Laatu vaikuttaa näistä jokaiseen, sillä parempi laatu vähentää esimerkiksi jätettä ja palautuksia sekä parantaa tuottavuutta. Erilaisten tekniikoiden avulla on tarpeen mukaan mahdollista parantaa näitä alueita. Yleisimpiä tekniikoita ovat

muun muassa 5 S:ä (engl. The Five Ss), markkinoinnin, tuotannon ja ostamisen hallinta (lyhenne MPPC) ja laatuohjelmointi (engl. quality control, lyhenne QC). Jokaisessa näistä on useampi työkalu. Esimerkiksi laatuohjelmoinnissa voidaan hyödyntää useampaa työkalua, kuten Pareto-diagrammeja, syy-seurausdiagrammeja, tarkistuslistoja sekä sirpale- ja pylväsdiagrammeja. (Ho & Fung 1994, 24–25.)

Tekniikat ja työkalut pitäisikin luokitella ja osata erottaa toisistaan, mutta usein ne menevät sekaisin. Esimerkiksi QFD (engl. quality function deployment) katsotaan yleisesti työkaluna, mutta se on tekniikka, jonka sisällä käytetään työkaluna laatuohjelmointia (engl. the quality house). Toinen esimerkki on prosessijohtaminen, joka on tekniikka. Sen tavallinen työkalu on kontrollikaavio (engl. control chart). Itse asiassa ISO 9000 sertifiointi on työkalu, jota käytetään, kun tekniikkana on itsearviointi (engl. self-assessment). Asiakastutkimukset voidaan nähdä myös tekniikkana, jolloin asiakaskyselyt ovat sen työkaluja. Koska tekniikoiden ja työkalujen tehtävänä on tukea yrityksen arvoja, voisi edellisessä tapauksessa yrityksen arvona olla asiakaslähtöisyys. On kuitenkin mahdollista, että samat tekniikat voivat tukea erilaisia arvoja tai sama työkalu sopii moniin eri tekniikoihin. (Hellsten & Klefsjö 2000, 241–242.)

Yksi mahdollinen johdon metodi voisi olla esimerkiksi kokonaisvaltaisen laatujohtamisen ohjelma (engl. total quality management program, lyhenne TQMP), jonka tarkoituksena on sisältää kaikki tarvittavat askelmat asiakastyytyväisyyden, prosessijohtamisen ja jatkuvan kehityksen saavuttamiseksi (Martins & de Toledo 2000, 146–147). Jotta ohjelma ei ole irrallinen ilmiö, siihen kerätään tietoa laajasti kolmelta eri alueelta. Näitä ovat (Martins & de Toledo 2000, 147):

- Yrityksen ulkoinen ympäristö (erityisesti talous ja tekniikka)
- yrityksen sisäinen ympäristö (esimerkiksi strategia ja organisaatiomuoto) ja
- käytettävät laatujohtamisen työkalut, mallit ja menetelmät.

Yrityksen ulkoiseen ympäristöön kuuluu suuri määrä eri tekijöitä, esimerkiksi asiakkaat, kilpailijat, toimitusketju, rahapolitiikka ja lainsäädäntö. Tarkoituksena on nähdä uhat ja mahdollisuudet näillä alueilla niin nyt, kuin tulevaisuudessakin. Yrityksen sisäisessä ympäristössä pyritään kartoittamaan alueet, jotka saattaisivat estää laatujohtamisen käyttöönoton sekä niiden kehitysmahdollisuudet. Käytettävät laatujohtamisen työkalut ja mallit tulisi kartoittaa ja sitten karsia minimiin, sillä ristikkäin käytettyinä ne voivat aiheuttaa sekaannuksia ja ylimääräistä työtä. (Martins & de Toledo 2000, 147.)

Laatuohjelma keskittyy parantamaan kolmea eri aluetta: laatuohjelmointia, jatkuvan kehityksen prosessia ja henkilöstön kehittämistä. Vaikka nämä kolme aluetta voidaan erottaa ja niiden kehittäminen voidaan ajoittaa eri aikoihin, ne tulisi nähdä kokonaisuutena ja työ tehdä pitkäjänteisesti. Kehittäminen tapahtuu hyödyntämällä aikaisemmin esitetyllä tavalla kerättyä aineistoa. Sen pohjalta saadaan tietää, missä yritys on nyt, jolloin voidaan tehdä suunnitelma siitä, missä tulevaisuudessa halutaan olla. Parannukset tehdään tätä silmällä pitäen. (Martins & de Toledo 2000, 148–149.)

Vaikka TQMP toimii hyvin laatutoiminnan käynnistämässä, sen hyöty ei vähene ajan myötä. Tämä johtuu jatkuvasta muutospaineesta ja kehittämisen tarpeesta, jolloin alun ja lopun sijaan toiminnan voidaan nähdä jatkuvan sykleinä. Näiden syklien myötä TQMP on käyttökelpoinen yhä uudelleen toiminnan kehittämisessä. (Martins & de Toledo 2000, 150.)

Yksi tapa lähestyä laatujohtamista on syvän laadun konsepti (engl. the deep quality concept, lyhenne DQC), joka painottaa tiedon merkitystä laadun tuottamisessa. Konseptissa esitetään tarkat mekanismit, joihin pyritään hyödyntämällä laajasti tietoa, hiljaista tietoa unohtamatta. Lisäksi konseptiin pyritään sisällyttämään toimintatapoja sellaisilta alueilta, jotka perinteisesti jätetään pois. Konsepti korostaa syväanalyysin tarvetta kaikenlaajuisille laatuasioille ja kyseeseen tuleville toimintamalleille, tutkimuksissa käytettäville tekniikoille ja työkaluille. Lopulta ne tulisi integroida osaksi laatusysteemiä. (Srdoc, Sluga & Bratko 2005, 286–288.)

Syvän laadun konseptissa on 12 kehitystasoa. Mallin ensimmäisellä eli nollassa lähdetään liikkeelle hyvin perusasioista: kaikki asiakkaita koskevat relevantit tiedot tulee tallentaa asianmukaiseen tietokantaan, jonka jälkeen määritetään kriteerit asiakkaiden järjestämiseksi tärkeysjärjestykseen. Tietokantaa tulee jatkossa täydentää ja päivittää säännöllisesti. Seuraavalla eli ykköstellä käsitellään edellisellä tasolla kerättyä dataa, joka tulee dokumentoida huolellisesti pää- ja alakategorioihin, nimetä ja jäsennellä. Toisella tasolla keskitytään laatujohtamista tukevaan tietotekniikkaan, eli käydään läpi tiedonkäsittelyä koskevat toimintatavat, jotka ovat hyödyllisiä laatujohtamisen sekä sen metodien ja työkalujen kannalta. Valittujen ohjelmien käyttämiseen tulee olla ohjeet ja esitiedot, sekä mahdollisesti myös esimerkkejä ongelmista, joiden ratkaisemiseksi ne tarkoitettu. Tasolla kolme toimitaan kuten edelliselläkin, mutta nyt tarkastelun alla on laatujohtamisen mallit kuten kokonaisvaltainen laatujohtaminen ja ISO 9001 laatustandardi. Konsepteja vertailemalla valitaan paras, mutta sen lisäksi kirjataan muitakin mahdollisia konsepteja muistiin toimenpideohjeiden kera. Neljännellä tasolla kiinnitetään huomiota tutkimustuloksiin, joista esille tulleista konsepteista kiinnostavimmat tulee sisällyttää johtamisfilosofiaan ja kirjata muistiin. (Srdoc ym. 2005, 292–295.)

Viidennellä tasolla laatustandardi ja palkitsemiskriteerit ovat aikaisempia tasoja tarkempia, ja suositusten sijaan ne ovat sääntöjä, jotka koskevat jokaista laatujohtamisen osaa. Tarkoituksena on tiedostaa laatujohtamisen tärkeimmät osat niin yrityksen sisä- kuin ulkopuolella, sekä määritellä askelmat kohti toivottua päämäärää. Tärkeitä osa-alueita yrityksen sisällä ovat muun muassa ihmiset, toimitilat ja teknologia, mutta erityisesti tieto, jonka pitäisi olla muuallakin kuin ihmisten ajatuksissa. Kuudennella ja seitsemännellä tasolla painotetaan johtajien merkitystä hyvään henkilöstöhallintoon, jotta asiantuntijoilla ja työntekijöillä olisi mahdollisimman hyvät edellytykset täyttää vaaditut tehtävät organisaatiossa. Erityisesti työntekijöiden osalta tulee huomioida riittävä motivointi, kannustaminen sekä jatkuva koulutus. Tasolla

kahdeksan kiinnitetään huomiota toimitilojen, työkalujen ja teknologian sopivuuteen tuotannon ja tuotteiden kanssa. Johto ja asiantuntijat ovat vastuussa siitä, että toimitilat ja työkalut ovat tarkoituksenmukaisia niiltä vaadittaviin tehtäviin. Niitä tulee myös huoltaa ja uudistaa säännöllisesti prosessien kehittyessä. Teknologiassa tulisi olla valmiudet ottaa käyttöön tarvittaessa uutta teknologiaa tai uudistaa vanhaa. (Srdoc ym. 2005, 295–297.)

Yhdeksännellä tasolla on aika hyödyntää aikaisemmillä tasoilla tehty työ ja virallistaa laatujohtaminen. Prosessin aikana johdon ja asiantuntijoiden tulee analysoida muun muassa organisaatio ja sen prosessit, toimitilat, työkalut ja teknologia sekä henkilöstö. Kaikista osa-alueista on löydettävä vahvuudet ja heikkoudet, ja laatuvaatimukset tulee dokumentoida. Johdon ja asiantuntijoiden on määriteltävä myös organisaation standardit ja säännöt sekä arviointikriteerit tavarantoimittajien valitsemiseksi. Kaikki tärkeä data tulee laittaa kirjalliseen muotoon ja tähän on myös muualla organisaatiossa kannustettava toimimaan. Taso kymmenen koskee tavarantoimittajia. Vaikka he ovat laatusysteemin ulkopuolisia tekijöitä, laatuvaatimukset koskevat myös heitä. On määritettävä kriteerit, joilla laatua voidaan mitata, jotta se täyttää halutut vaatimukset. Tasolla yksitoista huomioidaan muut samankaltaiset organisaatiot. Tarkoituksena on systemaattisesti tarkkailla ja analysoida muita yrityksiä hyvien tuloksien saavuttamiseksi. (Srdoc ym. 2005, 292–299.)

Syvän laatujohtamisen yhdentoista portaan on tarkoitus johtaa lopputulokseen, jossa asiakkaat ja henkilöstö ovat tyytyväisiä, yritystoiminta on tuottavaa, ja positiiviset vaikutukset ulottuvat ympäristöön asti (Srdoc ym. 2005, 300).

2.2 Strateginen suunnittelu

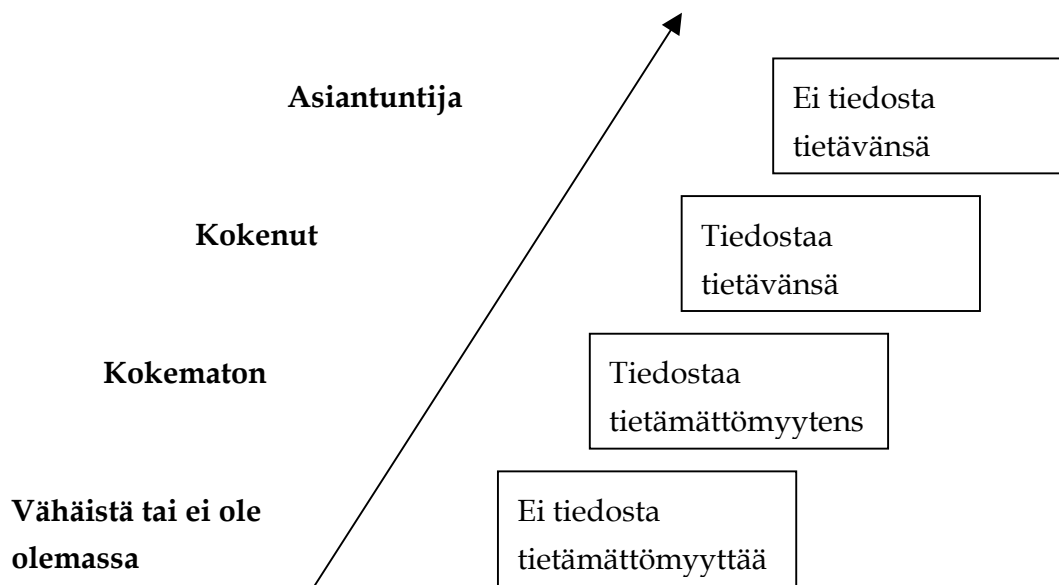
Laatutoiminnan menestymisen takana on kunnolla tehty pohjatyö: kaiken perustana on yrityksen visio. Suunnitelmien on oltava yhdenmukaisia vision kanssa, jotta ne eivät ole irrallisia toimenpiteitä tai jopa ristiriidassa muun yrityksen toiminnan kanssa. Missään tapauksessa laatutoimintaa ei voida perustaa sen varaan, että laatuun panostetaan vain kilpailijoiden takia. (Lecklin 2002, 49, 55–56.) Aikaisemmin tämän strategisen suunnittelun hoiti kokonaan yrityksen ylin johto, mutta nykyään on alettu nähdä myös alempien hierarkiaportaiden arvo suunnittelussa. Näkökulma laajenee, kun suunnitteluun otetaan mukaan ihmisiä eri puolilta organisaatiota. (Carter 1999, 47.) Tämä on kuitenkin mahdollista vain riittävän suurissa yrityksissä, ei esimerkiksi tämän tutkimuksen mikroyrityksessä. Ennen siirtymistä strategisen suunnittelun käsittelyyn yleisellä tasolla, tarkastellaan sen toimivuutta ja soveltamista pienyrityksiin. Pienyrityksien strategista suunnittelua on tutkittu melko vähän, mutta löydetty tutkimukset ovat kiinnostavia.

Pienet yritykset eivät ole pienoismalleja suurista yrityksistä, eivätkä siksi samat käytännöt strategisessa suunnittelussa aina päde aukottomasti molemmille yritystyypeille (Kraus, Harms & Schwarz 2006, 342). Kuitenkin strategisen suunnittelun positiivinen vaikutus suorituskykyyn on havaittavissa myös pienillä yrityksillä, vaikka sen laajuus ja vaikutusmekanismi saattavatkin olla poikkeavia verrattuna suuriin yrityksiin (Hannon & Atherton 1997, 111). Esimerkiksi pitkän aikavälin suunnitelmat ja niiden toteuttaminen eivät välttämättä tuo lisäarvoa, sillä pienyrityksien vahvuus on usein joustavuus. Lisäksi ei ole olennaista miten strateginen suunnitelma on tehty tai miten sitä toteutetaan. Tärkeintä on, että suunnitelma on tehty huolella ja se on muodollinen. (Kraus ym. 2006, 340.) Toisaalta kattavasta strategisesta suunnitelmasta voidaan nähdä olevan hyötyä sen vuoksi, että sitä tehdessään yritys tulee huomioineeksi esimerkiksi ympäristöään ja sen sisältämiä riskejä ja mahdollisuuksia. Tästä seuraa konkreettinen hyöty varsinkin silloin, jos yritys hakee yhteistyötä sijoittajien tai pankin kanssa. Se on nimittäin tällaisen suunnittelun jälkeen valmiiksi tietoisempi ympäristöstään ja pystyy osoittamaan sen tarvittaessa helposti ulkopuolisillekin. (Mazzarol, Reboud & Soutar 2009, 335, 338.) Suunnittelu tulee tehdä kontekstisidonnaisesti. Pienillä yrityksillä kehitysvaihe ja yrityksen koko ovat kaksi eniten suunnitelmiin vaikuttavaa tekijää. (Hannon & Atherton 1997, 106.)

Jo aikaisemmin mainitun johtokeskeisen strategisen suunnittelun sijaan Quality Function Deployment (QFD) -pohjaisen metodin lähtökohtana ovat asiakkaat ja osakkeenomistajat. Nämä ovat perustana kaikelle, mitä yrityksessä tehdään. Tämä näkyy käytännössä siten, että erityisesti huolelliset kvalitatiiviset tutkimukset asiakkaiden keskuudessa ovat tärkeitä. Huomion keskipisteenä ovat asiakkaiden tarpeet, eivät sanat, ja siksi tuloksia pitäisi osata tulkita pintaa syvemmältä. Koska tarpeilla on tapana muuttua ajan myötä, myös tutkimuksia tehdään säännöllisesti muutoksien havaitsemiseksi. Nykyisten asiakkaiden ohella pidetään jatkuvasti mielessä myös potentiaaliset asiakkaat. Havaintojen antaman suunnan jälkeen strategiaa tulee suunnitella monesta näkökulmasta: tarpeiden tyydyttäminen, kustannukset, riskit ja kilpailuherkkyys, joiden perusteella vaihtoehtoja voidaan punnita. (Killen, Walker & Hunt 2005, 18–19, 23–24.)

Strategian kehittäminen vaatii asiakkaiden huomioimisen ohella työntekijöihin keskittymistä. Heidät on otettava mukaan ongelmanratkaisuun, ja heillä on oltava sellainen taito- ja tietotaso, että strategian toteuttaminen on mahdollista. Jokaisen työntekijän arvo on nähtävä merkittävänä. Strategian toteuttaminen ja sisällyttäminen yrityksen toimintaan jokaista työntekijää myöden voi viedä pienessäkin yrityksessä kuukausia tai vuosia. Lähtökohtana on, että jokaisen työntekijän on sitouduttava laatuun ja asiakastyytyväisyyteen sekä näiden kehittämiseen. Toiminta saattaa vaatia huomattaviakin muutoksia, jotta parannusta tapahtuu, mutta se ei välttämättä tarkoita silti suuria kustannuksia. Lisäksi vähäinenkin kehitys kaikissa yrityksen toiminnoissa voi tuoda kilpailuetua muihin yrityksiin nähden. (Talha 2004, 18.)

Pienten yritysten kohdalla painotus on suunnitteluprosesseissa ja niiden soveltamisessa johtamisen työkaluna. Tämä johtuu monesta syystä, kuten siitä, että pienyritysten omistaja-johtajat eivät ole ammattilaisjohtajia, joiden muodollisten suunnitelmien tekeminen olisi tuttua. (Hannon & Atherton 1997, 111.) Suunnitelmat ovat usein sisäistä toimintaa koskevia ja tehty vain lähitulevaisuutta ajatellen, eikä niissä oteta huomioon esimerkiksi kilpailutilannetta tai strategista asemointia markkinoilla (Ates, Garengo, Cocca & Bititci 2013, 46). Sen sijaan pienyrityksissä tukeudutaan useammin intuition ja subjektiiviseen arviointiin, eikä päivittäiseen ympäristön luomaan epävarmuuteen tottunut johtaja koe tarpeelliseksi hallita ympäristöään järjestelmällisellä tavalla. Kirjallisen suunnitelman tekeminen jää tekemättä myös kiireen ja monien muiden tärkeiden tehtävien takia. Siihen paneudutaan vasta pakon edessä, kun esimerkiksi yhteistyö jonkin ulkopuolisen sidosryhmän kanssa vaatii sen tekemistä. Kuitenkin ympäristön ja samalla mahdollisuuksien tunnistaminen erilaisin työkaluin sekä niiden hyväksikäyttäminen suunnitteluprosesseissa lisää kokonaisvaltaisesti suunnittelun tehokkuutta, ja muuttaa asennetta kohti tulevaisuutta, organisaatiotehokkuutta ja yritystoiminnan kehittämistä. Tällaista ympäristötietoisuuden, tapahtumien tunnistamisen ja niihin reagoimista kutsutaan strategiseksi tietoisuuden kyvyksi (engl. strategic awareness capability, lyhenne SAC). (Hannon & Atherton 1997, 111.) voidaan määritellä prosessiksi, joka koostuu ympäristön tarkkailusta, ymmärtämisestä ja opiskelusta. Kehittyneen strategisen tietoisuuden kyvyn ansiosta yrityksellä on pohja tehokkaille suunnitteluprosesseille, jolloin se voi saavuttaa harkitumman, ja sitä kautta tehokkaamman aseman ympäristössä. Lisäksi se voi hallita paremmin haasteet ja mahdollisuudet, sekä tehdä niiden perusteella strategiset valinnat (Hannon & Atherton 1997, 114, 116). Näitä tietoisuuden kyvyn tasoja on ryhmitelty seuraavassa kuviossa.



Kuvio 3 Strategisen tietoisuuden kehittyminen (mukaillen Hannon & Atherton 1997, 115).

Kuviossa esitettävä strateginen tietoisuus ympäristöstä riippuu myös alan erityispiirteistä. Mikäli liiketoimintaympäristö ja asiakassuhteet ovat hyvin tunnettuja ja verrattain vakaita, jää strateginen tietoisuus usein vähäiseksi. Nopeasti kasvavat, turbulenssiset markkinat kannustavat jatkuvaan pyrkimykseen paremmasta ymmärryksestä niitä kohtaan, ja strateginen tietoisuus on yleensä korkeammalla tasolla kuin vakaililla markkinoilla toimivilla yrityksillä. (Hannon & Atherton 1997, 115.)

On kuitenkin olemassa tutkimuksia, jotka kyseenalaistavat strategisen suunnittelun hyödyllisyyden. Falshawin, Glaisterin ja Tatoglun (2006, 24) tekemän tutkimuksen mukaan muodollisen strategisen suunnittelun ja taloudellisen tehokkuuden välillä ei voitu osoittaa olevan korrelaatiota. Samoin joissain tutkimuksissa on osoitettu, ettei laatujärjestelmän luomisella saavuteta välttämättä merkittävää taloudellista etua verrattuna tilanteeseen, jossa mitään sertifikaattia ei ole hankittu. Mielikuvan tästä on katsottu johtuvan muun muassa siitä, että kalliin akkreditoinnin hankkivat vain jo valmiiksi kannattavat tai isot, siihen tietotaidon valmiiksi omaavat yritykset. Vaikka taloudellinen kannattavuus jonkin verran yleensä paranee, se riittää lähinnä vain kattamaan akkreditoinnista syntyvät lisäkustannukset. (Heras, Dick & Casadesús 2002, 788–789.) Hyvin monet tutkimukset ovat kuitenkin tulleet täysin päinvastaiseen tulokseen edellisestä, kuten Prabhu, Appleby, Yarrow ja Mitchell (2000, 90) ei-sertifioituja, sertifioituja ja kokonaisvaltaisen laatujohtamisen omaavia yrityksiä. Tässä tutkimuksessa viimeisimpänä mainittu yritystyyppi oli parhaiten menestyvä.

2.3 Laadun mittaaminen ja esikuva-analyysi

Laadun mittaamisen osa-alueet voidaan jakaa viiteen: organisaation toiminnan, asiakaslähtöisyyden, jatkuvan kehityksen, työntekijöiden sitoutuneisuuden sekä ostotoiminnan ja toimittajien hallitsemisen mittaamiseen (Williams 1997, 9). Kokonaisvaltaisessa laatujohtamisessa mittaamisen painopiste on tyypillisesti pitkän aikavälin mittaamisessa, ja mielenkiinnon kohteena ovat asiakkaat ja prosessit enemmän kuin pelkät taloudelliset tunnusluvut, jotka nekin ovat silti tärkeä osa kokonaisuutta. Sen sijaan, että indikaattoreina olisivat pelkästään taloudelliset luvut, myös ei-taloudelliset tiedot ovat merkittäviä. (Kumar, De Grosbois, Choisine & Kumar 2008, 221.) Seuraavissa kappaleissa näitä osa-alueita sisältöineen, yleisimpine käyttötapoineen ja hyötyineen käydään läpi tarkemmin.

Organisaation toiminta on niin laaja käsite, että sitä voidaan mitata hyvin monilla eri tavoilla, yleisellä ja yksilöidyllä tasolla. Yleisellä tasolla mittaaminen tarkoittaa tavallisesti joko pelkästään taloudellisilla mittareilla, tai niillä ja asiakaslähtöisillä mittareilla mittaamista. Yksilöidyllä tasolla eniten käytettäviä mittareita ovat edelleen taloudelliset tunnusluvut, kuten myynti, katetuotto ja liikevaihto, mutta myös asiakaspalaute ja operationaaliset mittarit, kuten läpimenoajat ja ajallaan tapahtunut jakelu. (Williams 1997, 9–10.) Tarkoituksena on, että mittarit tarjoavat tehokkaan pohjan, jonka perusteella organisaation toimintaa voidaan kehittää yhä paremmaksi, sillä organisaation toiminnan mittaamisen painopiste on organisaation strategisen suunnitelman toteutumisen seuramisessa, ja erityisesti yrityksen kilpailukyvyn varmistamisessa (Teeratansirikool, Siengthai, Badir & Charoenngam 2013, 169, 180).

Paljon käytettävien taloudellisten mittareiden seuraamisen ohella on pidettävä mielessä, että ne tuovat toimintaan vain reaktiivisen näkökulman (Williams 1997, 11). Toiseksi, useat taloudelliset mittarit tähtäävät vain lyhyen ajanjakson menestykseen, jolloin pitkántähtäimen toiminta kokonaisvaltaisessa laatujohtamisessa voi vaarantua. Näin ei kuitenkaan ole kaikkien taloudellisten mittareiden kohdalla, vaan esimerkiksi seuraavat tunnusluvut sopivat hyvin käyttöön kokonaisvaltaisessa laatujohtamisessa: sijoitetun pääoman tuotto, pääoman tuotto, myynnin tuotto, liiketoiminnan suuruus ja liikevaihdon kasvu. Niiden rinnalla voi, ja käytetäänkin, joitain lyhyen tähtäimen mittareita, kuten erityisesti tulos ennen veroja, ja tulos vähennysten jälkeen. (Kumar ym. 2008, 216–217.)

Asiakaslähtöisyyden mittaaminen keskittyy pitkälti asiakastyytyväisyyden seuraamiseen. Kolme yleistä tapaa mitata asiakastyytyväisyyttä on valitusten seuraaminen, asiakaskyselyt ja -tutkimukset sekä vapaamuotoisten asiakaskontaktien käyttäminen tiedonlähteenä. Muita käytettyjä tapoja ovat myös esimerkiksi myyntiosaston antama palaute ja taloudelliset tulokset. Erityisesti asiakasvalituksien seuraamisessa on sama ongelma taloudellisten tunnuslukujen kanssa siinä mielessä, että

nekin antavat reaktiivisen näkökulman. (Williams 1997, 10–11.) Sen lisäksi nämä asiakkaat ovat mahdollisesti jo valmiita vaihtamaan kilpailevaan yritykseen, ja tuovat huonoa mainosta yritykselle. Tyytymättömyyttä voisi seurata jo prosesseja tarkastelemalla: miten suurina ovat hyvityksien, palautuksien, takuukorjausten tai jälkitoimituksien suhteelliset määrät. (Lecklin 2002, 127.) Hyvää ennakkointia on myös seurata, miten paljon asiakkaita on saatu yllätettyä positiivisesti, heidän yleistä tyytyväisyyttä, sekä ajallaan tapahtuneiden toimitusten määrää. Kun valituksia tulee, pitäisi seurata määrän ohella niiden ratkaisuun kulunutta aikaa (Kumar ym. 2008, 218).

Jatkuvan kehittymisen mittareita ovat muun muassa jätteen ja kierrätysmateriaalin määrä, varastokustannukset, työntekijöiden potentiaalinen tuhlaminen, tuotteiden liikkuvuus, tuotteet jonossa, ylituotanto ja tarpeettomat prosessit. Resurssien tuhlamista mitataan usein operationaalisilla mittareilla, kuten läpimenoajoilla, tai laatu- ja kustannuksien, kuten varasto-, hylky- ja korjauskustannuksien, avulla. (Williams 1997, 10.) Lisäksi laatu- ja järjestelmän täyttymisen mittareina toimivat usein sisäinen laadun tarkkailu ja raportointi, sekä ulkopuolisten tekemä auditointi. Laatu- ja järjestelmän, kuten ISO 9000, käyttöön ottaminen on yleistä, mutta jos yritys on sisäistänyt kokonaisvaltaisen laatujohtamisen, pitäisi laatu- ja järjestelmän olla tarpeeton muun kuin markkinoiden vaatimusten takia. (Kumar ym. 2008, 218–219.) Olennaista on, ettei mittaaminen jää pelkästään puhtaasti tehokkuuden tavoittelemiseksi. (Williams 1997, 11.)

Työntekijöiden sitoutumista voidaan mitata monenlaisilla toiminnan mittareilla, kuten operationaalisilla mittareilla, laatu- ja kustannuksilla sekä subjektiivisilla ja taloudellisilla mittareilla. Operationaaliset mittarit voivat olla esimerkiksi tehokkuuden ja läpimenoaika- ja mittaamista. Subjektiivisen mittarin on lähinnä itsearviointia ja siihen voi liittyä myös esimiehen suorittama tarkkailu. (Williams 1997, 11.) Muita mittareita ovat muun muassa työntekijöiden tyytyväisyys ja asenne, sekä työtapaturmien ja poissaolopäivien määrä (Kumar ym. 2008, 212–213). On huomattava, että pelkästään esimerkiksi tehokkuutta mitattaessa on kyse jälleen reaktiivisesta mittarista, jolloin kokonaisuudessaan ollaan varsin kaukana itse laatujohtamisesta. Tämä on ongelmana monissa käytetyissä mittareissa. Tällaisissa tilanteissa laatuaukot jäävät huomaamatta, samoin laatu- ja tavoitteiden saavuttaminen, vaikka ne olisivat hyvin tärkeitä. (Williams 1997, 12.)

Tavarantoimittajien ja ostotoiminnan johtamisen mittarit ovat varsin erilaiset. Tavarantoimittajien toimintaa voidaan mitata esimerkiksi hylkytavaroiden määrällä, toimitusnopeudella, tuotteiden tai palvelun loppukäyttäjien palautteen perusteella, ja tuotteiden laadulla, mutta merkittäviä asioita voivat olla myös yhteistyön tuoma etu molemmille osapuolille tai pyrkimys laadun parantamiseen. (Williams 1997, 10–11.) Yleinen tapa arvostella tai vertailla tavarantoimittajia keskenään on myös seurata heidän sertifikaatteja, laaturaportteja ja ulkopuolisten tekemiä auditointeja (Kumar ym. 2008, 219). Ostotoiminnan mittaamisen pääkriteerejä ovat laatu, hinta ja saatavuus. Vain harvoin näistä josta käytetään samanaikaisesti, vaikka se olisi hyödyllistä. Sekä

tavarantoimittajien että ostotoiminnan mittaamisessa tarkoituksena on pyrkiä jatkuvaan laadun parantamiseen. (Williams 1997, 10–12.)

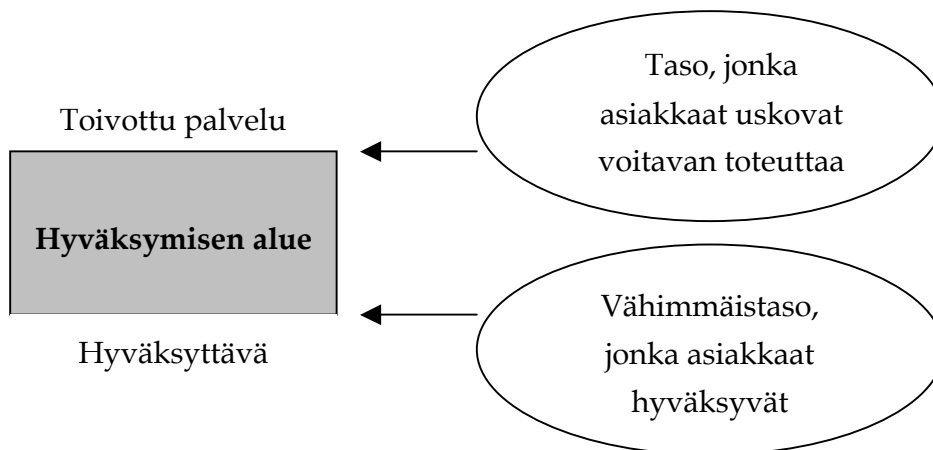
Mitä tahansa on sitten mitattava, on hyvällä mittarilla seuraavat piirteet: luotettavuus, yksiselitteisyys, ymmärrettävyys, helppokäyttöisyys, oikeudenmukaisuus, edullisuus, nopeus ja olennaisuus. (Lecklin 2002, 173.) Edellisten ominaisuuksien lisäksi organisaation toimintaa mitataan parhaiten, kun mittari on johdettu strategiasta, se kannustaa jatkuvaan kehitykseen, sekä seuraa mennyttä, mutta auttaa suunnittelemaan tulevaa. Tärkeintä on, että käytettävät mittarit ovat sopivia juuri sille yritykselle, jossa niitä käytetään. (Cocca & Alberti 2010, 190, 193.) Oikein määritetyt indikaattorit ja mittarit keskittyvät saamaan hyödyn irti olemassa olevista resursseista ja toiminnoista asetettujen tavoitteiden saavuttamiseksi (Ferreira, Shamsuzzoha, Toscano & Cunha 2012, 683). Pienten yritysten kohdalla on otettava huomioon myös niiden toimintaympäristön ominaispiirteet – vilkkaasti muuttuvilla markkinoilla yrityksen on pysyttävä joustavana, jolloin tätä tulee edellyttää myös käytettäviltä mittareilta. Tällöin paras tilanne on, että käytössä on vain muutamia tärkeimpiä mittareita, joista saadaan visuaalisestikin helposti ymmärrettävää tietoa, jolloin on mahdollista keskittyä vain olennaisimpiin toimenpiteisiin. Toiminnan mittaamisen prosessi alkaa lyhyen ja pitkän aikavälin suunnittelulla, järjestelmällisellä tavoitteiden asettamisella sekä menetelmien selvällä määrittelyllä, ja jatkossa näiden menetelmien ylläpitämisellä. (Cocca & Alberti 2010, 193–194.)

Kokonaisvaltaisen laatujohtamisen ja asiakastyytyväisyyden välistä yhteyttä voidaan mitata SERVQUAL-mittaristolla (Ooi, Lin, Tan & Chong 2011, 413). Siinä mitataan asiakkaan odotuksia ja kokemuksia viidessä osa-alueessa (Parasuraman ym. 1994, 207):

1. Luotettavuus
 - a. luvattujen palvelujen tuottaminen
 - b. asiakaspalveluongelmien ratkaisemisvarmuus
 - c. palveluiden tuottaminen oikein ensimmäisellä kerralla
 - d. palveluiden tuottaminen oikeaan aikaan
 - e. virheettömien arkistojen ylläpitäminen
2. Vastauskyky
 - a. asiakkaiden tiedottaminen palveluajankohdasta
 - b. asiakkaiden nopea palvelu
 - c. halu auttaa asiakkaita
 - d. valmius vastata asiakkaiden pyyntöihin
3. Varmuus
 - a. työntekijät siirtävät varmuuden asiakkaisiin
 - b. saavat asiakkaat tuntemaan olonsa turvalliseksi vaihdannassa
 - c. työntekijät ovat aina kohteliaita
 - d. työntekijät osaavat vastata asiakkaiden kysymyksiin
4. Empatia

- a. asiakkaat saavat yksilöllistä huomiota
 - b. asiakkaita kohdellaan huolehtivasti
 - c. asiakkaan paras on sydämenasia
 - d. työntekijät ymmärtävät asiakkaan tarpeet
 - e. mukavat asiointiajat
5. Konkreettiset tilat ja toiminnot
- a. modernit välineet
 - b. visuaalisesti vetoavat tilat
 - c. työntekijöillä siisti ja asiallinen ulkoasu
 - d. visuaalisesti vetoavat materiaalit täsmäävät palvelun kanssa.

Asiakkaiden tyytyväisyys ei ole yksitasoinen, vaan ennemminkin alue, jonka alaosassa on vähimmäisvaatimus palvelulle ja yläosassa odotettu palvelulaatu. Mikäli koettu palvelu osuu niiden väliin, asiakas on tyytyväinen, kun taas alittaminen aiheuttaa tyytymättömyyttä ja ylittäminen odotuksien ylittämistä. (Parasuraman 2004, 47.) Tämä vaihteluväli on kuvattu seuraavassa kuviossa.



Kuvio 4 Vaihteluväli palveluodotuksien täyttymiselle (mukaillen Parasuraman 2004, 47).

Kuviossa näkyvän vaihteluvälin eli hyväksymisen alueen koko vaihtelee asiakkaan ja tilanteen, sekä asiakkaan saamien suorien tai epäsuorien palvelulupauksien mukaan. Vaihteluvälin alaosan raja on vähimmäispalvelutaso, jonka asiakkaat vielä hyväksyvät. Yläosan raja on palvelutaso, joka asiakkaan mielestä voidaan ja pitäisi pystyä toimittamaan. (Parasuraman 2004, 47.)

Tässä tutkimuksessa asiakastyytyväisyyttä mitattaessa kiinnitetään huomiota erityisesti asiakkaan odotuksiin ja niiden toteutumiseen. Kuitenkin mitattaessa näitä tulee eteen muutamia haasteita. Odotuksia ja kokemuksia mitattaessa ja toisiinsa vertailtaessa on huomioitava kolme validiteettiongelmaa: 1. kokemuksen aikana tai sen jälkeen mitattaessa kokemus vääristää odotusta, 2. odotukset muuttuvat kokemuksen aikana, eikä asiakas vertaa niitä etukäteisodotuksiinsa, joten mittaukset ennen kokemusta eivät ole tarkkoja, 3. jälkepäin mitattavat kokemukset sisältävät odotukset, joten jos mittaus tehdään ennen ja jälkeen, odotukset huomioidaan kahdesti. Paras tulos saadaan, kun odotuksia tutkitaan ja verrataan vain keskenään ja kokemusten kanssa toimitaan samoin. (Grönroos 2001, 120–121.) Tämän vuoksi tässä tutkimuksessa keskitytään vain asiakastyytyväisyyteen odotuksien täyttymisen näkökulmasta.

Pienille yrityksille tyypillinen tilanne on, että johtaminen ja toimintatavat vanhentuvat toimijoiden mukana, ja käytäntöihin tulee päivityksiä vain uusien työntekijöiden tai vierailevien konsulttien kautta, mahdollisesti täysin räätälöimättöminä yritykseen nähden. Esikuva-analyysi on toimiva käytäntö korjata tätä tilannetta yrityksen sisällä. (Garengo, Biazzo, Simonetti & Bernardi 2005, 441–442.) Sen lisäksi se on kiinteä osa kokonaisvaltaista laatujohtamista (Chen 2002, 771.)

Esikuva-analyysiprosessi alkaa suunnittelusta, jossa kartoitetaan analyysitarpeet ja kilpailijat, sekä määritetään tavat, joilla tietoa aletaan kerätä. Seuraavaksi analysoidaan parhaimman kilpailijan ja oman yrityksen sen hetkinen tehokkuus, sekä miten esikuvaksi valitusta yrityksestä voidaan hyötyä. Integraatiovaiheessa asetetaan tavoitteet ja integroidaan ne esikuva-analyysissa käytettäviin menettelytapoihin, jotta kehitystä saadaan aikaiseksi esikuva-analyysin myötä. Samalla varmistetaan, että kaikki osallistujat ovat tietoisia ja sitoutuneita asetettuihin tavoitteisiin. Neljäs eli toimintavaihe on viimeinen, ja siinä paitsi aletaan toteuttaa esikuva-analyysiä, myös tarkkaillaan jatkuvasti ovatko tavoitteet asetettu oikein. (Chen 2002, 759.)

Esikuva-analyysi voidaan jakaa käyttöönototavan mukaan analyyttiseen ja synteettiseen esikuva-analyysiin. Analyyttisessä esikuva-analyysissa on yksityiskohtaiset mallit ja metodologit, miten käyttöönottoprosessia tulee johtaa sekä askelmat diagnoosien ja vertailujen tekemiseen oikeanlaisten analyysien löytämiseksi. Se tuottaakin suuret määrät tietoa, ja tarjoaa eri tapoja analysoida sitä. Monimutkaisuutensa takia analyttinen esikuva-analyysi sopii erinomaisesti suurille yrityksille, joilla on paljon resursseja ja ammattitaitoa viedä prosessi oikein läpi. Synteettinen esikuva-analyysi sisältää ennalta määritetyt työkalut, joiden avulla tietoa voidaan luokitella, jolloin analysointi ja vertailu on helppoa ja ymmärrettävää, eikä vaadi ulkopuolisia asiantuntijoita. Tämän vuoksi synteettinen esikuva-analyysi sopii parhaiten pienille yrityksille. (Garengo ym. 2005, 443–444.) Käytännössä synteettinen esikuva-analyysi vaatii pohjan tai ohjelman ostamisen alan palvelutarjoajalta, jota

hyödyntäen analyysi tehdään kokonaan tai avustettuna itse. Seuraavissa kappaleissa käydään tarkemmin tämän esikuva-analyysin perusajatusta.

Synteettisessä esikuva-analyysissä tiedonkeruu suoritetaan kyselykaavakkein, jolloin saadaan vertailukelpoista tietoa joko yhden organisaation sisältä tai kahden organisaation väliltä. Vertailu tehdään avaintoimintojen, kuten kulujen, laadun ja asiakastyytyvyyden, välillä. Parhaimmillaan työkalu on, kun sitä käytetään kriittisten alueiden tarkasteluun. Erityisesti käytäntöjen analysointi on pienille yrityksille hyödyllistä, sillä niiden tutkiminen lisää ymmärrystä sekä omista, että tutkittavista käytännöistä. Vertailun jälkeen tiedetään paitsi aukot käytäntöjen välillä, että miten omaa toimintaa voi parantaa näiden aukkojen poistamiseksi. Esimerkiksi suorituskykyä vertailtaessa lähtötilanteessa on puolestaan mittaaminen, ja vertailun jälkeen tiedossa on myös erot suorituskykyjen välillä, mutta ei prosesseista niiden takana. (Garengo ym. 2005, 446–447.)

Synteettinen esikuva-analyysi kostuu ikään kuin monista eri tuloskorteista, joissa neljä eri tasoa. Ensimmäinen taso on perustaso ja neljäs paras taso. Seuraamalla omien päätoimiensa tuloskortteja yritys voi suorittaa itsearviointia ja tarkkailla, mikä on sen oma asema verrattuna parhaisiin käytäntöihin. Esimerkiksi hinnoittelustrategian tuloskortin ensimmäisellä tasolla hinnoittelupäätös tehdään valmistuskustannuksien ja yleisen markkina- ja kilpailutilanteen tietämyksen perusteella. Toisella tasolla tiedetään markkina- ja kilpailutilanne, ja hinnoittelupäätös tehdään sen mukaan. Kolmannella tasolla hinnoittelupäätös tehdään tarkan kilpailu- ja kysyntätilanteen mukaan. Neljännellä, eli parhaimman käytännön tasolla hinta asetetaan huolellisen marginaalien ja asemointistrategioiden arvioimisen, sekä kilpailun, kysynnän ja asiakkaalle tuottaman lisäarvon pohjalta. Hinta muuttuu tuotteen elinkaaren, asemoinnin, taloudellisen tilanteen ja markkinointimixin mukaan, sekä mikäli suunniteltu hinta ei saa markkinoiden tukea. (Garengo ym. 2005, 452–453.)

2.4 Asiakslähtöisyyden huomioiminen

Asiakslähtöisyys ei ole asia, jonka voi yksioikoisesti päättää olevan osa yritystä, ja sitten odottaa toimivan. Se vaatii onnistuakseen suunnittelua ja todellista panostusta sisäiseen toimintaan. Asiakas tulisi nähdä kumppanina ja osana organisaatiota, eikä vain kilpailullisena tavoitteena. (Nwankwo 1995, 12–13.) Nwankwo (1995, 7) esittää neljän alueen viitekehyksen, jonka avulla yritys voi arvioida todellista asiakassuuntautuneisuuttaan. Mitä enemmän eroja tai puutteita alueissa on, sitä matalampi todellinen asiakassuuntautuneisuus on.

Määritelmä. Yritys toimii asiakslähtöisesti, ja on määritellyt tarkasti sekä kohdeasiakkaat että näiden tarpeet. Markkinat nähdään silti monimuotoisina, sillä asiakkaat eivät ole toistensa kopioita ja tarpeet vaihtelevat. Viestintä asiakkaille on

tehokasta, ja toimii molempiin suuntiin, eli myös palautejärjestelmä on kunnossa. (Nwankwo 1995, 7–9.)

Proaktiivinen herkkyyys. Aktiivinen ja aito halu löytää ja täyttää asiakkaiden tarpeet näkyvät koko organisaatiossa. Huolta pidetään paitsi osakkeenomistajista, myös erityisesti työntekijöistä, joiden panos näkyy selvimmin asiakkaalle. Asiakaskontakteissa työskentelevien ja asiakkaiden antamat palautteet käsitellään huolellisesti. (Nwankwo 1995, 7, 9–10.)

Mittaaminen. Muodollisen mittaamisen avulla huomataan mahdolliset alkavat poikkeamat markkinoilla, jolloin niihin ehditään puuttua. Riippumatta siitä, mitataanko myyntimääriä, tuottoa, tehokkuutta vai valituksia, on syytä kiinnittää huomiota mittausten standardisointiin, tarkkuuteen ja luotettavuuteen. (Nwankwo 1995, 7,10.)

Toimintasuuntautunut toteutus. Jotta suunnitelmat muuttuvat käytännöksi, vaaditaan toimeliaisuutta. On huolehdittava muun muassa työtehtävistä, vastuunjaosta, työntekijöiden motivoinnista, valtuutuksista ja organisaation sisäisestä kommunikoinnista. Vaaditaan hyvää johtajuutta, jotta strategiset suuntaukset muuttuvat todeksi. (Nwankwo 1995, 11–12.)

Kokonaisvaltainen laatujohtaminen parantaa palvelun laatua ja lisää asiakastyytyväisyyttä pienissäkin yrityksissä. Tämä johtuu ennen kaikkea panostamisesta johtamiseen, asiakkaisiin sekä informaatioon ja sen analysointiin. (Ooi, Lin, Tan & Chong 2011, 415–416.) Hyvin kilpailulla alalla asiakaslähtöisyyttä ei voi sivuuttaa, koska pettyneet asiakkaat vaihtavat helposti palvelun tarjoajaa, mutta myös siksi, että sitoutuneet asiakkaat parantavat yrityksen tuottavuutta. Koska tavallisesti vain osa asiakkaista on parhaiten tuottavia yrityksen kannalta, on olennaista tietää kaikkien asiakkaiden sijaan erityisesti juuri näiden asiakkaiden tarpeet. Tässä on olennaista johdon sitoutuminen toimimaan asiakaslähtöisesti, ja viestimään tätä myös muulle henkilökunnalle. (Fečiková 2004, 57, 59.)

Asiakkaan tekeminen tyytyväiseksi vaatii ymmärryksen siitä, mitä asiakastyytyväisyys on. Yleisin tapa tulkita tyytyväisyyttä on pitää sitä tunteena siitä, että kokemus on vastannut odotuksia. Näkökulmasta riippuen asiakkaan voidaan nähdä olevan tyytyväinen, kun mikään ei mene pieleen, ja panostaa täten virheiden minimoimiseen. Kuitenkin aito tyytyväisyys saavutetaan vain erinomaisella laadulla, jolloin asiakas yllättyy positiivisesti. (Fečiková 2004, 59–60.) Positiivinen odotuksien ylittäminen ei kuitenkaan saisi jäädä yhteen kertaan, vaan laadun on pysyttävä hyvänä jatkossakin tai ainutkertainen kokemus kääntyy yritystä vastaan. Vaikka odotuksien ylittäminen voisi vaikuttaa johtavan tilanteeseen, jossa laatua pitäisi jatkuvasti parantaa tuottavuuden kustannuksella, näin ei välttämättä ole. Palvelutilanteessa odotuksien ylittäminen voi johtua jopa täysin ilmaisista asioista, kuten palvelutarjoajan eleistä. (Grönroos 2001, 143–144.) Tämän ohella olisi hyvä tietää, mitkä asiat vaikuttavat eniten tyytyväisyyteen ja ovat asiakkaan kannalta olennaisia, sillä vaikka jokin tekijä

lisäisi tyytyväisyyttä, se ei välttämättä ole asiakkaan kannalta kuitenkaan olennainen. (Fečiková 2004, 61.)

Koettuun palvelun laatuun vaikuttaa paitsi konkreettinen lopputulos, myös se, miten siihen päästiin. Näin ollen palvelun laatu koostuu yksinkertaistaen vain kahdesta ulottuvuudesta: siitä *mitä* asiakas saa, ja siitä *miten* hän sen saa. Näistä ensimmäinen, mitä asiakas saa, on niin sanotusti lopputulos eli teknistä laatua ja helpommin mitattavissa. Sillä on suuri merkitys asiakkaan mielikuvaan yrityksestä, ja koetaan usein yrityksissäkin ainoaksi laadun mittariksi. Palvelutilanteet harvoin jäävät hyvin lyhyiksi ja yksipuolisiksi tapahtumiksi, joten siksi palvelun laatuun vaikuttaa lopputuloksen ohella toinenkin ulottuvuus, nimittäin miten asiakas palvelun saa. Tämä tarkoittaa prosessi- eli toiminnallista laatua. Lopputulos ei muodosta yksin laatukokemusta, vaan myös kokemus siitä, miten siihen päästiin. Tämä sisältää kaikki palvelun aikana koetut kokemukset, kuten esimerkiksi palvelutarjoajan käytös ja ulkoinen olemus sekä tilanteessa läsnä olevat muut asiakkaat. Nämä kaikki voivat parantaa tai heikentää palvelukokemuksen laatua, vaikka kyseessä ei olisi puhtaasti palveluyritys. Mielikuvaan vaikuttavia palveluja ovat myös tilauksen vastaanottaminen, tavarantoimitus ja reklamaation hoitaminen, joten toiminnallinen laatu on jonkin kokoinen osa jokaista yritystä. Tämän laadun haastavuus on, että sen arvioiminen on vaikeaa, ja väistämättä aina jossain määrin subjektiivista. (Grönroos 2001, 100–102.)

Vaikka tekninen laatu on helposti ymmärrettävissä ja mitattavissa, kaiken panostaminen siihen ei ole kannattavaa. On enää harvinaista, että jokin yksittäinen yritys pystyisi ainoana saavuttamaan sellaisen teknisen laadun, mihin muut eivät pystyisi, ja jolla olisi asiakkaalle ratkaiseva merkitys – tai varsinkaan niin suuri merkitys, ettei toiminnallisella laadulla olisi mitään vaikutusta. Sen vuoksi on kannattavaa panostaa yhä enemmän toiminnalliseen laatuun. (Grönroos 2001, 103–104.)

Edellä on käsitelty koettua laatua, mutta yhdessä odotetun laadun kanssa näistä yhdessä muodostuu koettu kokonaislaatu. Paitsi että se vaikuttaa yrityksen imagoon, myös imago vaikuttaa koettuun kokonaislaatuun. Hyvällä imagolla on mahdollista lieventää satunnaisia pieniä virheitä palvelukokemuksessa. Sen sijaan negatiivinen imago voimistaa pieniäkin huonoja kokemuksia. Odotettuun laatuun on mahdollista vaikuttaa esimerkiksi markkinaviestinnällä, suusanallisella viestinnällä ja suhdetoiminnalla, mutta ihan täysin sitä ei luonteensa vuoksi pysty hallitsemaan. Tärkeintä on, ettei markkinaviestinnällä odotuksia nosteta liian korkealle, jolloin hyväkin laatu voi tuottaa pettymyksen. (Grönroos 2001, 101, 104–107.) Tällöin voidaan puhua niin sanotusta laatuaukosta: asiakkaan odottama ja yrityksen toimittama laatu eivät kohtaa, vaan väliin jää laatuaukko. Mitä suurempi aukko, sen pettyneempi asiakas on. Kun odotukset ylittyvät, voidaan puhua puolestaan kilpailuedusta. (Lecklin 2002, 102–103.)

Odotukset voi jakaa kolmeen ryhmään: sumeat, eksplisiittiset ja implisiittiset. Sumeat odotukset ovat jäsentymättömiä, vaikeita hahmottaa, ja ikään kuin

tiedostamattomia. Vastuu niiden löytämisestä ja toteuttamisesta on lähinnä yrityksellä asiantuntemuksensa vuoksi. Täyttämättä jääminen aiheuttaa pettymyksen, vaikkei asiakas pysty tarkoin ymmärtämään, mistä pettymyksen tunne johtuu. Eksplisiittiset eli julkilausutut odotukset ovat tietoisia odotuksia, joiden odotetaan täyttyvän. Ne voivat olla osin epärealistisia, jolloin yrityksen on tehtävä selväksi, mitä palvelu sisältää, ja mikä on ylipäättään mahdollista. Implisiittiset eli hiljaiset odotukset ovat näennäisen itsestään selviä, eikä niitä koeta tarpeellisiksi sanoa edes ääneen. Mikäli niitä ei kuitenkaan jostain syystä huomata täyttää, asiakas pettyy. (Grönroos 2001, 135–137.)

On olemassa neljä kriittistä tekijää, jotka vaikuttavat asiakastyytyväisyydessä onnistumiseen (Bairi & Mahohar 2011, 181):

1. Asiakkaiden pitäminen ja voittaminen
2. asiakassuhteiden vahingoittamisen välttäminen
3. asiakasjohtajuustaitojen kehittäminen ja
4. toimialataitojen kehittäminen.

Seuraavissa kappaleissa käsitellään näiden tarkempaa sisältöä lyhyesti.

Asiakkaiden pitäminen ja voittaminen. Tämä tarkoittaa toimintaa, jossa asiakasta kuunnellaan, ymmärretään ja autetaan. Ongelmat halutaan ratkaista, ja asiakasta kohdellaan, kuten itse haluaisi tulla kohdelluksi. Tiedottaminen asiakkaille toimii, hyvistä käytännöistä otetaan oppia ja asiakkaan tarvitsemiin ratkaisuihin pyritään tarjoamaan vain paras vaihtoehto. (Bairi & Manohar 2011, 484.)

Asiakassuhteiden vahingoittamisen välttäminen. Huonot käytöstavat, kollegoiden arvosteleminen, vastuun vältteleminen ja kommunikaation puute heikentävät tai jopa katkaisevat asiakassuhteen, joten niiden karsiminen asiakaspalvelusta on välttämätöntä, mikäli tavoitellaan asiakastyytyväisyyttä. (Bairi & Manohar 2011, 484–485.)

Asiakasjohtajuustaitojen kehittäminen. Kommunikaatio, asenne, visio ja yhteisymmärrys kehittävät asiakaspalvelun laatua yrityksen sisältäpäin. Asiakkaan palveleminen ei ole työntekijöille aina helppoa, joten siinä onnistumiseksi taustatyön on oltava kunnossa. (Bairi & Manohar 2011, 485–486.)

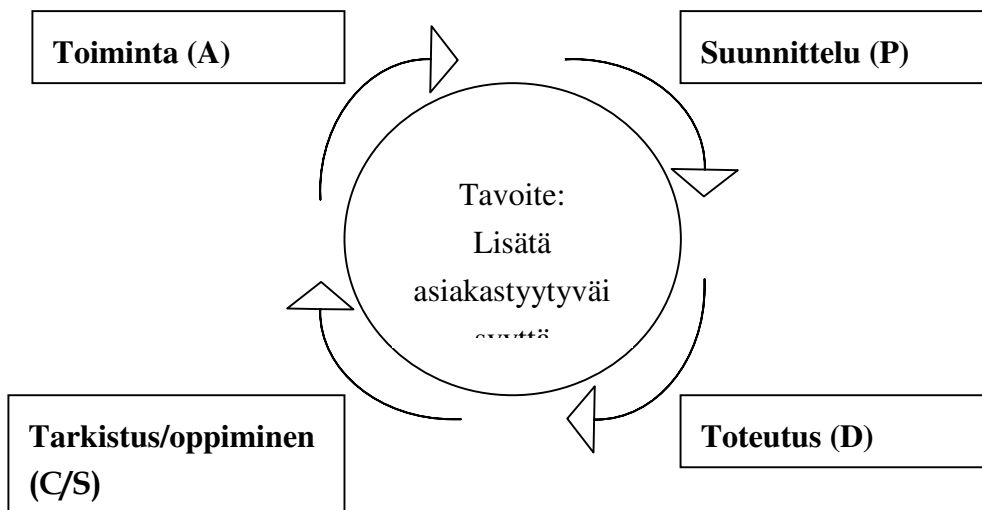
Toimialataitojen kehittäminen. Itsensä kehittäminen, tiedon jakaminen ja mentorointi kehittävät alalla vaadittavaa taitoa, jota puolestaan vaaditaan hyvältä asiakaspalvelulta. (Bairi & Manohar 2011, 486–487.)

Edellä mainituilla neljällä tekijällä voidaan paitsi parantaa asiakastyytyväisyyttä, saavuttaa myös kilpailuetua, sitouttaa asiakasta ja parantaa tuottavuutta (Bairi & Manohar 2011, 488).

2.5 Prosessien hallinta ja kehittäminen

Prosessit voidaan jakaa ydin-, tuki-, avain-, pää- ja osaprosesseihin. Ydinprosessit tarjoavat ulkoiselle asiakkaalle lisäarvoa, kun taas tukiprosessit tukevat yrityksen sisäistä toimintaa ja mahdollistavat ydinprosessien tarjoamisen. Avainprosessit ovat yrityksen menestyksen kannalta tärkeimmät prosessit, mutta voivat olla samoja ydin- tai tukiprosessien kanssa. Pääprosessit ovat laajoja kokonaisuuksia ja sisältävät yleensä ydinprosessit. Osaprosessit ovat prosessihierarkiassa pääprosessia alemmalla tasolla. (Lecklin 2002, 144, 148.).

Prosessien kehittäminen voidaan yksinkertaisimmillaan nähdä kolmivaiheisena syklinä. Ensimmäisessä vaiheessa kartoitetaan prosessien nykytila, minkä jälkeen prosessit analysoidaan. Lopuksi tehdään parannustyöt, jonka jälkeen palataan lähtötilanteeseen eli kartoitetaan jälleen prosessien nykytila. Näin prosesseja kehitetään jatkuvasti, jolloin laatu pysyy yllä tai paranee. Prosessien kartoitustilanteessa on olennaista myös kirjata prosessikuvaukset muistiin, sillä ne kuuluvat osaksi laatujärjestelmää. (Lecklin 2002, 149–150, 152.) W. Edwards Demingin (1986) mukaan yksi yleisimmistä tavoista on kuitenkin Deming Plan-Do-Check/Study-Act Cycle (lyhenne P-D-C/S-A sykli), jossa sykli on jaettu neljään osaan ja sen keskeisenä tarkoituksena on jatkuvan kehittämisen kautta pyrkiä entistä parempaan asiakastyytyvyyteen (Reid 1999, 4). Seuraavassa kuviossa on tiivistetysti esitetty



sykli kokonaisuudessaan.

Kuvio 5 Demingin P-D-C/S-A sykli (mukaillen Reid 1999, 4).

Kuviossa esitetyn P-D-C/S-A syklin ensimmäinen vaihe on suunnittelu (Plan), johon tavallisesti menee myös eniten aikaa. Vaihe rakentuu kuudesta osasta, joista ensimmäinen on ongelman tai kehitysmahdollisuuden huomioiminen. Usein ongelma saattaa olla prosessin sisäinen, jolloin yksittäisen ongelman purkaminen voi vaatia jopa koko prosessin kehittämistä. Toiseksi on kerättävä ja analysoitava asiakkaiden tarpeita koskeva data koko prosessin ajalta. (Reid 1999, 3–4.) Tässä on kuitenkin huomioitava, että varsinkin asiakaskyselyitä tehtäessä on varottava rasittamasta asiakkaita liialla tiedonkeruulla (Smith ja Sibling 1994, 16). Kolmanneksi on ymmärrettävä oman yrityksen tuotteet ja palvelut, niiden vahvuudet ja heikkoudet, sekä miten eroavat tai yhtenevät kilpailijoiden kanssa. Neljänneksi on opittava syyt ongelmien takana, eli tunnettava ongelmien aiheuttajat ja ydinongelmat, eikä hoitaa vain niiden aiheuttamia seurauksia. Viidenneksi on osattava löytää mahdollisimman paljon kehittämistä vaativia kohteita, joista sitten valitaan tärkein. Lopuksi tehty toimintasuunnitelma tavoitteineen tulee panna käytäntöön. (Reid 1999, 4.)

P-D-C/S-A syklin toinen vaihe on se, joka poikkeaa hieman kolmivaiheisesta syklistä. Tämä on tekemisen vaihe (Do), joka tavallisesti tarkoittaa kehittämisen testaamista pienessä mittakaavassa tai pilottiprojektina. Olennaista tässä vaiheessa on, että aikaisemmin tehtyä suunnitelmaa seurataan, mahdolliset poikkeamat dokumentoidaan systemaattisesti, ja kehitystä mitataan sekä asiakkaan että yrityksen näkökulmasta. (Reid 1999, 4–5.)

Tarkistus ja oppiminen ovat syklin kolmas vaihe. Tarkoituksena on selvittää, miten alkuperäinen kehityssuunnitelma ja sitä seuranneet toimenpiteet ovat kehittyneet aikaisemmassa vaiheessa ja vastaavatko toteutuneet tulokset tavoitteita. Toimenpiteistä saatu data vedetään yhteen ja analysoidaan. Lopulta nähdään, mitä on opittu ja voidaanko käytäntöjä hyödyntää tulevaisuudessa tai mikä ei toiminut. Mikäli mikään tai vain osakin toimenpiteistä ei toiminut, on syytä palata suunnitteluvaiheeseen ja selvittää epäonnistumisen syy. Se voi löytyä esimerkiksi väärästä ydinongelmasta tai huonosti tehdystä toimintasuunnitelmasta. (Reid 1999, 5.)

Syklin viimeinen vaihe on toiminta (Act), jossa viimeistelty kehityssuunnitelma laitetaan kokonaisuudessaan käytäntöön. Koko organisaation tiedottaminen ja toimenpiteiden kirjaaminen ovat tärkeitä tehtäviä tässä vaiheessa. Jatkuva oppiminen ja mittaminen kuuluvat myös yhä tähän vaiheeseen. (Reid 1999, 5.)

Kun prosesseja aletaan kehittää käytännössä, on hyvä ottaa muutamia asioita huomioon. Valittujen prosessien tulisi olla hallittavan kokoisia, eli ne eivät saa olla liian isoja. Jos se on kuitenkin väistämätöntä, kannattaa prosessi jakaa pienempiin osaprosesseihin, joista mahdollisesti valitaan vain kehittämisen kannalta kannattavimmat. Tällöin saadaan tuloksia nopeimmin, mikä myös kannustaa jatkamaan kehitystyötä. Toiseksi on osattava katsoa koko kokonaisuutta, sillä liian pieniin yksityiskohtiin ja vaihtoehtoihin takertuminen pysäyttää kehityksen heti alkuunsa.

Vaikka jokainen askel ei olisi aivan selvä, voi kehitystyön aloittaa, sillä prosessia voi muokata kehitystyön aikanakin. Hyvänä apuna niin tässä kuin muissakin tilanteissa on jatkuva dokumentointi, jolloin kaikki kehitysaskleet jäävät talteen ja niitä voi tarkastella vielä jälkeenpäin. Myös yksinkertaiset tarkastuslistat ja mallikaavakkeet ovat tehokkaita standardoimaan prosesseja sekä myöhemmässä käytössä varmistamaan tasalaatuisuuden ja säästämään aikaa. (Smith & Sibling 1994, 16.)

Kehitettävien prosessien osalta on tilanteesta riippuen tehtävä karsintaa, sillä tavallisesti prosesseja on niin paljon, ettei kaikkien kehittäminen ole mahdollista tai relevanttia. Näin ollen on löydettävä yrityksen kannalta tärkeimmät mittarit, joiden avulla kehittämistarpeita voidaan arvioida. Tällaisia mittareita ovat muun muassa kustannustehokkuus, laatuongelmat, läpimenoajat, dokumentointi ja toimitusaikojen pitävyys. (Lecklin 2002, 165.)

Yksi prosessien peruskriteereistä on tasalaatuisuus. Kaikkea vaihtelua ei kuitenkaan voida kokonaan välttää, mutta yleensä vähentäminen on mahdollista. Vaihtelut prosessin laadussa voidaan luokitella kahteen tapahtumaan. Ensimmäinen syy on niin sanotut erityiset tapahtumat, joita ovat muun muassa muutokset koneiden asetuksissa, laitteen toimintahäiriö tai hajonnut työkalu. Tyypillistä näille tapahtumille on satunnaisuus ja se, että ne sotkevat melko pahasti koko prosessin, ja aiheuttavat suurta vaihtelua. Tämän takia näiden tapahtumien minimointi tulevaisuudessa vaatii huomiota. Niin sanottu tavallinen tapahtuma saattaa puolestaan jäädä kokonaan huomaamatta, vaikka se vaikuttaisikin prosessiin. Tällaisia tapahtumia ovat esimerkiksi huono valaistus, huonosti hoidetut ja epäsojivat työpisteet ja laitteet sekä riittämätön ohjeistus. Mikäli prosessiin vaikuttaa vain tavalliset tapahtumat, on vaihtelu yleensä varsin pientä ja tuotanto ennustettavaa. (Dale ym. 2007, 445–448.) Tavoitteena olisi kuitenkin nollatoleranssi virheiden suhteen, ja siihen vaaditaan prosessijohtamisen lisäksi laatutyökaluja ja -tekniikoita. Psomasin, Fotopoulosin ja Kafetzopoulosin (2011) tekemän tutkimuksen mukaan niiden käyttäminen on kuitenkin varsin vähäistä pienten valmistusyrityksien keskuudessa, vaikka niillä olisi laatusertifikaatti. Ydinprosessien johtaminen keskittyy tarkastuksien ja sisäisten auditointien suorittamiseen sekä tärkeimpien prosessien valitsemiseen laadun parantamisen kohteeksi. Sen sijaan laatua tukevat työkalut, kuten aivoriihi ja syy-seuraussuhteiden diagrammit jäävät hyvin vähälle käytölle. Tämä tarkoittaa, etteivät yritykset pyri löytämään laatuongelmien todellisia syitä, sillä niiden selvittämiseksi kaikki saatavissa oleva tieto pitäisi käydä huolellisesti läpi. (Psomas, Fotopoulos & Kafetzopoulos 2011, 448, 452.)

Laatusertifikaatin mukana tulee usein ohjeet ja vaatimukset prosessijohtamiseen, minkä vuoksi se osa-alue toimii sertifioituilla pienyrityksillä varsin hyvin. Sen sijaan tekniikoiden ja työkalujen käyttöä ei edellytetä, jolloin ne jäävät vähemmälle huomiolle, eikä kaikista laatuongelmista, niin vähäisiä kuin ne voivat ollakin, päästä eroon. Lisäksi tekniikoilla ja työkaluilla on vain epäsuora vaikutus laadun parantumiseen, jolloin

niiden antamaa tukea prosessijohtamiseen ei huomata. Tämä johtaa myös siihen, etteivät kaikki laadun parantamiseksi tehdyt toimenpiteet perustu tosiasioihin, sillä päätökset on tehty ilman täydellistä asiaan perehtymistä. (Psomas ym. 2011, 452–453.)

Laatukustannuksia syntyy kahdesta pääsyystä: laatua edistävästä toimenpiteistä sekä huonosta laadusta. Laatua edistävät kustannukset sisältävät ennaltaehkäisevän työn virheiden välttämiseksi, sekä laadun kehittämiseen vaaditut investoinnit, kuten laatujärjestelmän luomisen. Huono laatu tarkoittaa paitsi virheitä tuotteessa, myös väärin tehtyjä asioita ja ajan tuhlaamista. Laatukustannukset voidaan jakaa vielä pienempiin osiin: ulkoiset ja sisäiset virhekustannukset, laadun ylläpitokustannukset ja ehkäisykustannukset. (Lecklin 2002, 175–179.) Ulkoisia virhekustannuksia syntyy, kun joudutaan korjaamaan asiakkaan huomaamaa virhettä tai huonoa laatua. Esimerkiksi takuu- ja korjauskustannukset ovat ulkoisia virhekustannuksia, mutta on huomattava, että niillä on myös huono vaikutus koko yrityksen imagoon. (Silén 1998, 64.) Sisäiset virhekustannukset näkyvät vain yrityksen sisällä ja ovat muun muassa tietojärjestelmähäiriöitä, hylkytavaraa ja henkilöstön ylitöitä tai joutoaikaa. Laadun ylläpitokustannuksia syntyy valvonnasta, laadun mittauksesta ja testauksesta. Ehkäisykustannuksia tulee, kun virhemahdollisuuksia pyritään poistamaan etukäteen, eli panostetaan suunnitteluun, prosessien kehittämiseen ja laatujärjestelmään. (Lecklin 2002, 175–179.)

2.6 Laatujärjestelmän luominen

Pienen yrityksen perustana laatujärjestelmän luomisessa on motivaatio, jonka lähteenä voi olla esimerkiksi isojen asiakkaiden vaatimus sertifikaatista tai pelko tilausten menettämisestä. Taustalla voi olla myös halu parantaa yleistä markkina-asemaa tai markkinointia. On syy mikä tahansa, vaaditaan yritykseltä henkilöstön tuki, riittävästi resursseja sekä selvä suunnitelma, jotta laatujärjestelmän luominen onnistuu. (Dale ym. 2007, 296–298.) Verrattuna suuriin yrityksiin, mikroyrityksien haasteena kokonaisvaltaisessa laatujohtamisessa on erityisesti hyvin rajalliset resurssit. Kokonaisvaltainen laatujohtaminen voi kuitenkin olla pienellekin yritykselle hyödyksi erityisesti tuottavuuden ja kilpailukyvyn parantamisessa, koska se vaatii jatkuvasti kehittämään monipuolisesti yrityksen eri toimintoja. Näihin panostaminen tuottaa tuloksia aivan kuten isoillakin yrityksillä, mutta vaatii allokoointia – kuten jo aiemmin on todettu, kaikki kokonaisvaltaisen laatujohtamisen käytännöt eivät ole mahdollisia, saati relevantteja mikroyrityksen kannalta. (Martínez-Costa & Jiménez-Jiménez 2009, 114.)

Henkilöstön ohella vaikuttavia resursseja ovat aika ja talous. Erityisesti pienten yritysten voi olla vaikeaa löytää paljon ylimääräistä aikaa päivittäisten töiden ohella käytettäväksi laatujärjestelmän luomiseen, mutta juuri tämän takia suunnitelman

tekemisen merkitys korostuu, jotta ongelmilta ja ylimääräisiltä töiltä välttyttäisiin. On myös valmistauduttava siihen, että laatujärjestelmän luominen aiheuttaa ylimääräisiä kustannuksia. Näiden haasteiden takia on jo suunnitelmia tehtäessä kartoitettava yrityksen resurssien nykytila, jotta mahdollisiin puutteisiin osataan varautua ja panostaa lisää etukäteen. (Dale ym. 2007, 298–299.)

Ulkopuolisen konsultin palkkaaminen ei välttämättä tuo sellaisia etuja kustannuksiinsa nähden kuin voisi odottaa, sillä usein tietoa saadaan vain siitä, *mitä* pitäisi tehdä, kun useimmiten ongelmana on, *miten* asiat pitäisi tehdä. Lisäksi ulkopuoliselta saadut neuvot käytännön toimiin harvoin tulevat lopulta osaksi organisaation kulttuuria tai toimintatapoja. Laatujärjestelmän luominen vaatisi kuitenkin yhden kokoaikaisen tekijän hoitamaan prosessia, mutta koska tavallisesti pienessä yrityksessä jokaisella on jo kädet täynnä omia töitä, voi sen toteuttaminen olla haastavaa vain omia työntekijöitä hyödyntämällä. (Mulhaney, Sheehan & Hughes 2004, 326, 329.) Tilanne voidaan hoitaa monella tavalla, kuten palkkaamalla konsultti, hyödyntämällä järjestöjen tai yhteistyöverkostojen tarjontaa, tai mikäli yritys on suuremman yrityksen alihankkija, saamalla koulutukseen tukea suuremmalta yritykseltä. (Sun & Cheng 2002, 431.)

Kehitystyö kohti kokonaisvaltaista laatujohtamista kannattaa aloittaa konkreettisista asioista, kuten valituksiin tai tuotevirheisiin perehtymällä. Koko prosessia ei ole järkevää yrittää käydä läpi kerralla, vaan kehitystyö aloitetaan askel kerrallaan sieltä, mistä se on helpoin aloittaa. (Yusof & Aspinwall 2000, 35.) Käytännössä keskeisiä askeleita pienen yrityksen menestyksekkääseen laatujärjestelmän luomiseen on kuitenkin kymmenen (Ghobadian & Gallear 1997, 138):

1. Kokonaisvaltaisen laatujohtamisen tarpeen tunnistaminen
2. Johdon ja esimiesten tuen saaminen kehitykselle
3. Tavoitteiden asettaminen ja kehittämiskohteiden määrittäminen
4. Suunnitelman tekeminen laatujärjestelmän luomiseksi
5. Kaikkien työntekijöiden koulutus
6. Järjestelmällisen toimintatavan luominen (laatujärjestelmän valinta)
7. Organisaation linjaaminen
8. Kokonaisvaltaisen laatujärjestelmän konseptin toteuttaminen
9. Toteutuksen valvonta
10. Jatkuvaan kehittämiseen sitoutuminen

Ilman kahta ensimmäistä kohtaa listassa kokonaisvaltaisen laatujärjestelmän luominen ei toteudu tai se ei toteudu kunnolla, joten ne ovat tärkeimpiä edellytyksiä koko prosessissa. Mahdollisimman selvät tavoitteet ja päämäärät helpottavat toteuttamista ja sen onnistumisen seuraamista. (Ghobadian & Gallearin 1997, 159.) Useimmissa tapauksissa sitoutuminen kokonaisvaltaiseen laatujohtamiseen tarkoittaa

suurta muutosta koko yrityksen toimintakulttuuriin, joten sitä ei voi tehdä kevein perustein (Smith & Sibling 1994, 13).

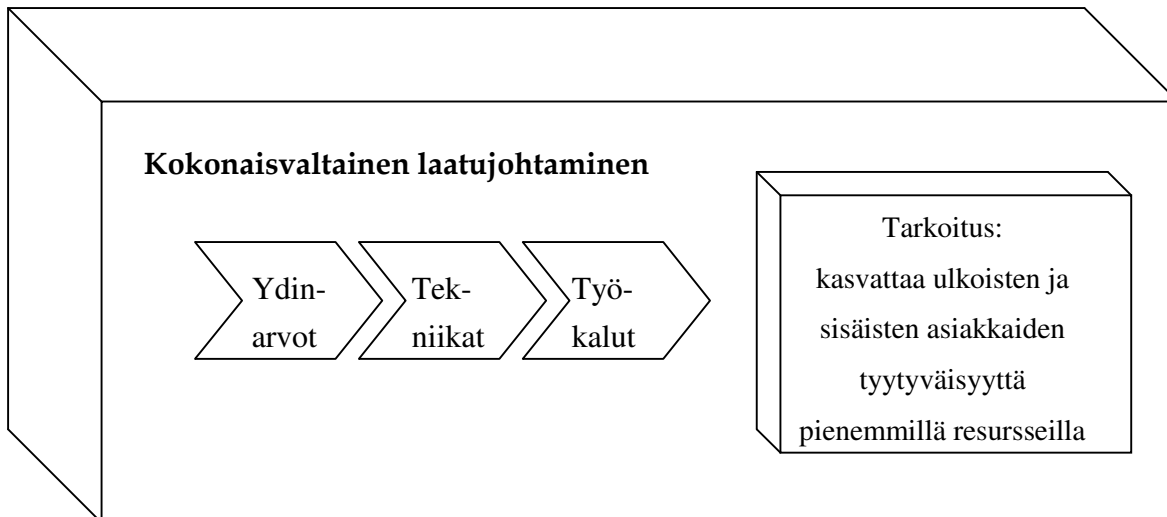
Ghobadian ja Gallearin (1997, 159) tutkimuksen mukaan listan neljäs kohta, suunnitelman tekemisen merkitys, oli kaikkien tutkimukseen osallistuneen neljän yrityksen kohdalla korostunut, vaikka suunnitelma olisi ollut melko yksinkertainenkin. Kohdat 5.–7. voisivat olla yksi askel, sillä ne ovat kaikki osa prosessia kohti laatujohtamisen toteuttamista, mutta koska jokainen niistä on erittäin tärkeä osa sitä, on ne jaettu omiksi askeleiksi. Järjestelmällisen toimintatavan luominen tarkoittaa esimerkiksi jonkin kansallisen tai kansainvälisen laatujohtamisen vaatimuksien täyttämistä, sillä se on niin sanotusti hyvää harjoitusta, ja askel kohti kokonaisvaltaista laatujohtamisen konseptia. (Ghobadian & Gallearin 1997, 159). On kuitenkin huomioitava tilojen ja laitteistojen kannalta, että laatujohtamiset vaativat esimerkiksi käytettäviltä mittausvälineiltä tiettyä tarkkuutta ja säännöllistä kalibrointia. Mittausepävarmuuden on oltava tiedossa, ja sen on oltava hyväksytyjen rajojen sisäpuolella. (Lecklin 2002, 172–173.)

Pienten yritysten kompastuskivenä on, että kun ne hyötyvät laatujohtamisen toteuttamisesta jopa suurilla yrityksillä enemmän, ne eivät jatka kokonaisvaltaiseen laatujohtamiseen asti. Koska sertifikaatin hankkiminen on mahdollista mille yritykselle tahansa, se ei luo aitoa kilpailuetua kuten hyvin toteutettu kokonaisvaltaisen laatujohtaminen. Tämän vuoksi on muistettava, että sertifikaatin hankkiminen on vain hyvä askel eteenpäin. (Gotzamani & Tsiotras 2001, 1338–1340.)

Edellisten askeleiden jälkeen kaiken pitäisi olla valmista kohtaa 8 varten, jolloin järjestelmä on valmis toteutettavaksi tarkasti kontrolloituna. Toteutuksen valvonnan tulee jatkua myöhemminkin, sillä ympäristö, markkinat ja asiakkaiden odotukset muuttuvat jatkuvasti, ja tässä muutoksessa on pysyttävä mukana. Se onnistuu vain listan viimeistä kohtaa noudattamalla – sitoutumalla jatkuvaan toiminnan kehittämiseen, jolloin lista alkaa tarpeita mukailen kohdasta 3 uudelleen ja uudelleen. (Ghobadian & Gallearin 1997, 159–160.) Esimerkiksi Ahmadi ja Helms (1995, 53–56) ovat laatineet 24 kohdan kysymyspatteriston, jonka avulla on mahdollista säännöllisesti tarkastella, missä alueissa onnistuminen on mahdollisesti johtanut menestykseen, ja tapahtuuko niissä vaihtelua ajan mittaan. Kysymyksiä on muun muassa siitä, ovatko virheiden määrä tuotteissa tai palvelussa kasvaneet, onko asiakaslähtöisyys vähentynyt, tai lähtisikö yritys enää laatujohtamisen luomiseen, jos ajassa palattaisiin taaksepäin.

Erlaisia prosesseja kokonaisvaltaisen laatujohtamisen käyttöönottamiseksi on monia, eikä yhtä ainoaa tapaa ole olemassa. Esimerkiksi Smith ja Sibling (1994, 13) pitävät tärkeänä, että yrityksen missio ja visio tulee tarkistaa ja kirjoittaa muistiin uudelleen tällaisessa tilanteessa, sekä käydä läpi yrityksen ydinprosessit uuden mission ja vision näkökulmista. Kun sitten löydetään epätarkoituksenmukaisia toimintoja, niistä valitaan yksi kokeiluluontoiseksi pilottiprojektiksi. Sen on oltava riittävän pieni, jotta

onnistuminen on mahdollisimman todennäköistä. Hieman samoilla linjoilla edellisten kanssa ovat Hellsten & Klefsjö (2000, 241, 243), jotka näkevät käyttöönottamisen alkavan yrityksen ydinarvojen määrittämisestä. Ydinarvot ovat koko organisaation kulttuurin perusta. Tarvittavat tekniikat valitaan siten, että ne tukevat valittujen arvojen saavuttamista ja ovat sopivia organisaation käyttöön. Tekniikka voidaan katsoa eri toimintojen ketjuna, joka suoritetaan tietyssä järjestyksessä. Tekniikat puolestaan vaikuttavat siihen, millaisia työkaluja voidaan valita, ja mitkä niistä ovat hyödyllisimpiä käyttää. Työkalujen on tuettava sekä tekniikoita että ydinarvoja. Työkalu eroaa tekniikasta siten, että se on konkreettinen ja yksityiskohtainen tapahtuma tai keino, joka voi esimerkiksi toimia päätöksenteon tukena tai helpottaa tietoaiksen analysointia. Tätä ydinarvojen, tekniikoiden ja työkalujen välistä suhdetta kuvataan seuraavassa kuviossa.



Kuvio 6 Ydinarvojen, tekniikoiden ja työkalujen keskinäinen suhde ja tarkoitus (mukaillen Hellsten & Klefsjö 2000, 242).

Kuvion mukaisesti lähtökohtana ovat ydinarvot, joiden perusteella valitaan tekniikat, ja vasta lopuksi työkalut. Vaikka samat tekniikat ja työkalut voivat tukea erilaisia ydinarvoja, pysyy valitsemisjärjestys samana. (Hellsten & Klefsjö 2000, 242.)

Yksinkertaisuus on avainsana pienten yritysten kohdalla, vaikka työkalujen kirjo kokonaisvaltaisessa laatujohtamisessa on laaja. On osattava valita niistä sellainen, joka tulee osaksi yrityksen tavallista toimintaa, mikäli se testikäytön jälkeen koetaan kannattavaksi. Samoin kaikki muut uudet toiminnot, työkalut tulee ensin koekäyttää menestyksekkäästi ennen kuin ne otetaan pysyvästi käyttöön. (Yusof & Aspinwall 2000, 34.) Ylipäätään järjestelmän käyttöönotto ja jatkuva kehittyminen ovat tärkeimmät ja samalla haastavimmat alueet pienille yrityksille lähestyttäessä

kokonaisvaltaisen laatujohtamisen toteuttamista laatujohtajien kautta. Sen sijaan laatujohtaminen, kulttuurin muuttaminen ja strategiset laatujohtamisprosessit jäävät vähäisimmälle huomiolle jo laatujohtajien luomisvaiheessa, eikä niitä osata aina sisällyttää osaksi uusia toimintatapoja. (Lewis, Pun & Lalla 2005, 570.) Suuri syy epäonnistumiseen kokonaisvaltaisessa laatujohtamisessa onkin, että se ei ole kokonaisvaltaista, vaan yritys omaksuu vain joitain osia siitä (Hellsten & Klefsjö 2000, 242).

Henkilöstöllä tulee olla riittävästi tietoa ja tukea laatujohtajien luomisprosessissa, jotta se sujuisi mahdollisimman kitkattomasti. Koulutus ja opastus auttavat omaksumaan uudet toimintamallit ja vähentävät päällekkäisyyksiä toiminnoissa. Koska prosessin aikana dokumentoidaan paljon eri asioita, kuten työvaiheita, on tärkeää välttää moninkertainen työ tehokkaalla organisoinnilla. Mikäli henkilöstöä ei ole opastettu tarpeeksi uusista toimintamalleista, voivat laatujohtajien vaatimukset aiheuttaa hämmennystä ja turhautumista, jolloin koko sertifikaatin hakeminen voi vaarantua. (Dale ym. 2007, 297–298.) Vastustus dokumentointia kohtaan voi johtua paitsi siitä, että se tuntuu ajan tuhlaamiselta, myös siitä, että sen johdosta työntekijät yksilöinä ovat vähemmän korvaamattomia. Näiden lisäksi pienten yritysten etu, toimintatapojen joustavuus tarpeiden mukaan, aiheuttaa toimintatapojen vanhenemista useammin kuin suurilla yrityksillä, ja täten lisää työmäärää dokumentoinnin suhteen. (Ghobadian & Gallear 1997, 130.)

3 TUTKIMUKSEN SUORITTAMINEN

3.1 Tutkimusyrittäjän valinta

Tutkimus suoritettiin perehtymällä yhteen mikroyrittäjään. Jormita Oy valittiin tutkimuksen kohteeksi, koska yrityksessä aloitettiin yrityksen kokoon nähden mittava laatuvarustelmän luominen keväällä 2012. Prosessi valmistui vuonna 2013, kun Finas myönsi laboratoriolle akkreditoinnin. Näiden piirteiden voidaan katsoa tekevän yrityksestä ainutlaatuisen, ja täten perustellun valinnan tutkimuksen kohteeksi (Koskinen, Alasuutari ja Peltonen 2005, 161). Lisäksi yritys oli kiinnostava, koska se on panostanut laatuun myös ennen laatuvarustelmän luomista, ja sillä on korkeat tavoitteet laadun suhteen. Käytännössä tämä tarkoittaa virheettömiä suorituksia päivittäisessä toiminnassa, ja pitkällä tähtäimellä kansallisen mittauspaikan statuksen saavuttamista ilman virtausnopeudelle. Tutkimuksen aikana jälkimmäinen tavoite myös saavutettiin.

Yrittäjän valitsemista tutkimuksen kohteeksi puolsi lopulta myös saatavuus, sillä haastattelut oli ennestään tutussa yrityksessä mahdollista sopia ja suorittaa hyvin joustavasti, ja tarkentavia kysymyksiä on voinut tarvittaessa tehdä ongelmitta jälkikäteen.

3.2 Tutkimusmenetelmä

Tutkimusmenetelmänä tässä laadullisessa tutkimuksessa käytettiin tapaustutkimusta, jossa havainnointi tapahtui toimintaan osallistumatta (Eriksson & Kovalainen 2008, 86). Tapaustutkimus on metodi, tai oikeammin tutkimusote, jossa valitaan perustelluin kriteerein yksi tai enintään muutama tutkimuskohde (Koskinen ym. 2005, 154–155). Tapaustutkimus on yleisin tutkimusmetodi liiketaloustieteissä. Tämä johtuu muun muassa siitä, että se mahdollistaa monimutkaistenkin ilmiöiden tutkimisen ja kuvailun. Monen mahdollistava kuvaileva luonne on myös haaste, sillä on pidettävä huolta fokuksen säilymisestä aiheesta, sekä yhdistää siihen asianmukainen analysointi ja teoreettinen näkökulma. Tapaustutkimus voi olla intensiivinen tai laajamittainen riippuen ensisijaisesti siitä, perehdytäänkö siinä syvällisesti vain yhteen tapaukseen, kuten tässä tutkimuksessa, vai onko mukana useita tapauksia, joissa mielenkiinto ei kohdistu yksittäisiin tapauksiin, vaan johonkin niitä yhdistävään asiaan. Tapaustutkimus voi olla myös tutkimusstrategia, mutta tässä tutkimuksessa se on ensisijaisesti metodi. (Eriksson & Kovalainen 2008, 116, 119, 122, 132.)

Pitäytyminen vain yhden tapauksen tutkimisessa johtuu siitä, että se mahdollistaa syvällisen perehtymisen juuri kyseiseen kohteeseen, ja siellä tapahtuneeseen

tapahtumasarjaan. Tutkimus täyttää myös pitkittäistutkimuksen kriteerit, sillä se on toteutettu vuosien 2012–2014 välillä useana eri haastattelukertana. Tämä on ollut mielekkäin vaihtoehto, kun kyseessä on ollut pitkän aikavälin muutosprosessi. (Koskinen ym. 2005, 44–45, 157.) Tutkimuksen lukemisen helpottamiseksi haastatteluista on kuitenkin pyritty rakentamaan suoraviivainen runko, ja karsittu samantyyppiset haastatteluvastaukset. Käytännössä tämä merkitsee, ettei tekstissä näy juurikaan kerroksellisuutta, vaikka haastatteluita on tehty eri vuosina. Tämä johtuu paitsi siitä, että vastaukset ovat pysyneet ennen ja jälkeen muutoksen samanlaisina, myös siitä, että tutkimuksen varsinaisena tarkoituksena ei ole ollut vertailla odotuksia ja kokemuksia keskenään, vaan tarkastella muutosprosessia kokonaisuutena.

3.3 Tutkimusaineiston hankinta ja analysointi

Tiedot yrityksestä kerättiin haastatteleamalla, havainnoimalla sekä perehtymällä valmiisiin aineistoihin kuten yrityksen internetsivuihin, laatukäsikirjaan ja työohjeisiin. Haastatteluissa käytettiin vain avoimia tai teemakysymyksiä, ja koska samaa henkilöä haastateltiin useamman kerran, voidaan puhua myös syvähaastattelusta (Eskola & Suoranta 1998, 87). Haastatteluja ei nauhoitettu, koska niiden kesto oli pitkä, mutta tempo rauhallinen, joten asioita oli mahdollista kirjata tarvittavaa vauhtia muistiin. Näin ollen oli helppoa palata jo käytyihin asioihin uudestaan joko saman tien tai myöhemmin, jolloin myös mahdolliset väärinkäsitykset pystyttiin oikaisemaan. Haastattelurunko on nähtävissä liitteissä.

Valmiiksi tutun ihmisen haastattelu voi olla vaikeaa verrattuna vieraan ihmisen haastatteluun, koska pohjalla on ennako-odotuksia. Vastauksia voidaan ennakoida, eikä ihan kaikkea tulla kysyneeksi, koska vastaus oletetaan jo tiedettävän. (Koskinen ym. 2005, 112.) Tässä tutkimuksessa etuna oli se, ettei haastateltavan kanssa oltu koskaan ennen puhuttu tästä aiheesta, joten lähes kaikki vastaukset olivat täysin ennakoimattomia. Lisäksi näkökulmat, syyt ja seuraukset ynnä muut monet asiat olivat jo lähtötilanteessa niin erilaiset, ettei vastauksia voinut ennakoida. Sen sijaan se, että haastateltava oli entuudestaan tuttu, oli hyödyllistä. Erityisesti siksi, että haastattelija kehtasi kysyä myös niin sanottuja tyhmiä kysymyksiä, sekä pyytämään tarkennusta tai selvennystä vastauksiin kerta toisensa jälkeen uudelleen. Täysin tuntemattoman haastateltavan kanssa aika ja kiinnostus olisivat hänen puoleltaan todennäköisesti loppuneet paljon aikaisemmin.

Tutkimuksen haastattelutekstejä voi osin luonnehtia aavistuksen narratiivisiksi eli kertomuksellisiksi. Se tarkoittaa, että ne ovat ikään kuin tarinamuodossa, alkaen jostain ja päättyen johonkin. Tämä on tyypillistä erityisesti esimerkiksi omaelämäkerta tai kertomuksia kootessa, mutta myös silloin, kun haastattelussa käydään läpi

menneisyyden tapahtumia. (Eskola & Suoranta 1998, 22–24.) Koska tutkimuksessa käydään läpi pitkää ajanjaksoa, jossa on paljon tapahtumia, voi haastatteluissa huomata aavistuksen narratiivisia piirteitä.

Havainnoinnin osuus tutkimuksessa on varsin pieni, ja sen kohteena oli suurimmaksi osaksi tilojen ja laitteiden kunto ja toimivuus, mutta myös toiminta asiakaspalvelussa ja työskentelytavat kalibroinnissa. Laaja havainnointipohja edesauttaa todellisuuden hahmottamisessa ja vähentää ennako-odotuksien painoarvoa (Koskinen ym. 2005, 190). Havaintoja voi tehdä etukäteen suunnitellusti tai luovasti tilanteen mukaan, mutta tavallisesti näitä tapoja käytetään rinnakkain. Erityisesti osallistuvaa havainnointia värittää aina jonkin asteinen subjektiivisuus, mutta se ei ole välttämättä suuri ongelma itse tutkimuksen kannalta. Suurempi ongelma havainnoinnissa voi olla eettisyys, sillä tutkija ei välttämättä tiedosta toimiensa seurauksia tai huomaa tarpeeksi hyvin ilmaista aikomuksiaan ja niiden seurauksia. (Eskola & Suoranta 1998, 102–104.) Tässä tutkimuksessa havaintojen tekeminen oli etukäteen suunniteltua, jotta tarvittavat havainnot tuli suoritettua. Havaintoja tehtiin kuitenkin jatkuvasti haastattelutilaisuuksien aikana, ja suunnitelmia muutettiin tilanteen mukaan. Haastateltavan tiedossa oli, että tämä niin sanottu huomaamaton havainnointi oli mahdollista, mutta toisaalta tämän tyyppiset havainnot koskivat vain ei-arkaluontoisia asioita tai niiden käyttämisestä tutkimuksessa pyydettiin lupa.

Tutkimuksen analysointi on alkanut käymällä haastattelutekstejä silmäilemällä läpi. Koska valmiiksi teemoitettu aineisto ei ole laaja ja sen analysointi on alkanut pian keräämisen jälkeen, on siitä nopeasti alkanut hahmottua pääpiirteet ja juonteet. (Koskinen ym. 2005, 231–232.)

3.4 Tutkimuksen luotettavuuden arviointi

Validiteetin voidaan katsoa olevan toinen nimitys totuudelle (Silverman 2000, 175). Mahdollisimman hyvän validiteetin saavuttamiseen on kolme keinoa. Ensimmäinen on minimoida tilanteiden häiritseminen, jolloin tutkimusta tehdään pitkän ajan kuluessa mahdollisimman huomaamattomasti. Tällöin esimerkiksi haastattelukysymykset ja keskustelut pidetään avoimina, ja näiden lisäksi tutustaan kirjallisiin lähteisiin. Toisena arvioidaan vastaajia, ja heidän vastauksiensa totuudenmukaisuutta. Kolmantena on triangulaatio, jossa käytetään erilaisia tutkimusmetodeja eri paikoissa, eri aikoina ja eri ihmisten kanssa. (Woods 2006, 4.) Luotettavuuden arviointia tuleekin tehdä koko tutkimuksen ajan, eikä ainoastaan sen päätteeksi. Tutkimuksen validiteetin voidaan katsoa olevan hyvä, mikäli tulokset kuvastavat tutkittavaa ilmiötä ja ovat linjassa teorian kanssa. (Eriksson & Kovalainen 2008, 290, 292.)

Kaikkia näitä edellä mainittuja periaatteita on pyritty noudattamaan tämän tutkimuksen tekemisessä. Koska yrityksestä ei ole ollut mahdollista saada kuin yksi haastateltava, on haastattelun tueksi otettu havainnointi. Tällöin koko tutkimus ei ole perustunut täysin yhteen näkökulmaan. Lisäksi haastatteluja, jopa samoilla kysymyksillä, on tehty useampia pitkän aikavälin kuluessa. Mikäli vastaukset olisivat olleet keksittyjä tai epätodellisia, niiden olisi voitu odottaa vaihtelevan ajan mittaan. Näin ei kuitenkaan ollut. Myös kysymyksen asettelua vaihtamalla olisi voinut saada ristiriitaisia vastauksia, mutta kaikki vastaukset ovat olleet linjassa. Tutkimuksen sisäinen validiteetti on melko hyvä, sillä tulokset vaikuttavat vastaavan hyvin tutkittavaa ilmiötä.

Tutkimuksessa on pyritty mahdollisimman hyvään objektiivisuuteen. Tämä tarkoittaa esimerkiksi sitä, että tutkija tunnistaa oman subjektiivisuutensa, ottaa sen huomioon ja ilmoittaa, mikäli asenne on valmiiksi hyvin subjektiivinen (Eskola & Suoranta 1998, 17). Tarkoituksena ei ole tuottaa vain mahdollisimman virheetöntä tietoa, vaan myös uuden tiedon luomisella, vaikka se sisältäisikin virheitä, on tärkeä painoarvo. Siksi tutkimuksella on arvonsa, vaikkei se olisi virheetön. Voidaan kuitenkin edellyttää, ettei nimenomaan käytetty tutkimusmenetelmä ole itse syy virheisiin. (Koskinen ym. 2005, 253–254.) Tässä tutkimuksessa tutkijan ja yrityksen välinen kytkös vaikuttanee siten, että asenne yritystä ja siitä saatavia tuloksia kohtaan voi olla liian positiivinen. Tilannetta tasoittaa kuitenkin se, että tutkija ei ole ollut juuri mukana yrityksen laatujärjestelmäprosessissa, jolloin sen tutkiminen on täysin vierasta tutusta ympäristöstä huolimatta. Lisäksi monet tuloksiin vaikuttavat asiat ovat tutkijasta riippumattomia asioita, kuten esimerkiksi tehtyjen valitusten lukumäärä. Tällöin asenteen merkitys on melko pieni.

Koska kyseessä on tapaustutkimus, tuloksia ei voi yleistää koskemaan kaikkia mikroyrityksiä (Fisher 2010, 70). Tarkoituksena on tutkia ja ymmärtää juuri tämän tapauksen tuloksia, eikä pyrkiä yleistämään niitä. Tuloksia on sen sijaan mahdollista siirtää harkitusti muihin vastaaviin mikroyrityksiin samalla toimialalla. Haasteena onkin liittää tutkimuksen teoreettinen pohja ja empiiriset tulokset siten, että ne ovat mielenkiintoisia ja hyödyllisiä, mutta ilman liian nopeaa ja yksioikoista yleistämistä. Tavoitteena on luoda johtopäätöksiä, joiden perusteella lukija pystyy halutessaan tekemään itsenäisiä tulkintoja. (Eriksson & Kovalainen 2008, 121, 133.)

4 CASE YRITYS

4.1 Yrityksen esittely

Jormita Oy on Kaarinassa sijaitseva ilmanvaihto-, lämpö- ja kosteusmittareihin erikoistunut kalibrointiyritys, joka on perustettu 1992, mutta vaihtanut omistajaa vuonna 2011. Yritys työllistää yhdestä kolmeen henkilöä tarpeen ja sesongin mukaan, mutta toistaiseksi ainoa päätoiminen työntekijä on yrittäjä itse. (Ruonti, haastattelu 13.2.2014.)

4.2 Yrityksen kokonaisvaltainen laatujohtaminen

Kokonaisvaltaisen laatujohtamisen voidaan katsoa koostuvan viidestä peruspilarista, joita ovat johdon sitoutuminen, työntekijöiden koulutus ja valtuutus, laadun mittaaminen ja esikuva-analyysi, prosessien johtaminen sekä asiakastyytyväisyys (Motwani 2001, 299). Nämä osa-alueet myös tutkimuksen runko, mutta koska kyseessä on mikroyritystä koskeva tutkimus, on työntekijöiden koulutus ja valtuutus jätetty vähemmälle huomiolle. Sen tilalle on nostettu strateginen suunnittelu.

4.2.1 Johdon sitoutuminen ja johtaminen

Johdon sitoutuminen on tärkein peruspilari kokonaisvaltaisessa laatujohtamisessa (Motwani 2001, 299). On monia eri tapoja saavuttaa kokonaisvaltainen laatujohtaminen, mutta pelkkä sertifikaatin haluaminen ei siihen riitä (Tarí 2005, 191). Koska epäonnistuminen kokonaisvaltaiseen laatujohtamiseen siirtymisessä tulee kalliiksi, tulisi johdon olla sitoutunut ja tehdä huolellinen suunnitelma sen toteuttamiseksi sekä valita mittarit, joilla tuloksia voidaan mitata. Yksi mahdollinen metodi voisi olla kokonaisvaltaisen laatujohtamisen ohjelma (TQMP), joka pyrkii parantamaan laatujärjestelmää, jatkuvan kehityksen prosessia ja henkilöstön kehittämistä. (Martins & de Toledo 2000, 145–148.) Toinen lähestymistapa on syvän laadun konsepti (DQC), jonka perustana on tiedon merkitys laadun tuottamisessa myös sellaisilla alueilla, jotka tavallisesti unohdetaan. 12 kehitystasoa alkavat perusasioista, kuten olennaisten asiakastietojen tallentamisesta, jatkuen aina laatujärjestelmän valinnasta tarkoituksenmukaisiin työvälineisiin ja toimitiloihin, sekä lopulta samankaltaisten organisaatioiden huomioimiseen. (Srdoc ym. 2005, 286–287, 294, 298–299.)

Kohdeyrityksessä on alusta asti oltu hyvin sitoutuneita laatujohtamiseen, sillä laatu on yksi yrityksen tärkeimmistä kilpailutekijöistä. Siksi siihen on tietoisesti panostettu suunnittelusta aina toteuttamiseen asti joka tasolla, mutta mitään varsinaisia tekniikoita tai työkaluja ei siinä käytetä. Poikkeuksen tähän tekee vain viime aikoina luotu laatujärjestelmä, joka otettu käyttöön asiakkaiden ja kilpailuaseman parantamista varten. Kaikkia laatujärjestelmän standardeja ja sääntöjä noudatetaan tarkasti, ja ydintoiminnoissa tähdätään jopa niitä tarkempiin tuloksiin. Tästä johtuen kaikki toimenpiteet tehdään käytännössä kokonaisvaltaisen laatujohtamisen hengessä, vaikka pohjalla onkin laatujärjestelmä. (Ruonti, haastattelu 13.2.2014.) Seuraavissa kappaleissa käydään läpi syitä siihen, että yritys on valinnut kokonaisvaltaisen laatujärjestelmän sijaan laatujärjestelmän.

Yrityksen valitsema laatujärjestelmä ISO/IEC 17025 on tietoinen valinta. Se on tarkoitettu nimenomaan kalibrointilaboratorioille ja täyttää täten yrityksen tarpeet, mutta on ollut myös akkreditoinnin edellytys. Yrityksessä on tutustuttu myös kokonaisvaltaiseen laatujohtamiseen, ja yrittäjä on ollut aikanaan mukana sellaisen menestyksekkäässä luomisessa suuressa monikansallisessa yrityksessä. Ensisijainen valinta tämänhetkisessä yrityksessä on kuitenkin ISO/IEC 17025, koska se palvelee yrityksen lisäksi asiakkaiden tarpeita. Aiemman kokemuksen perusteella laatujärjestelmä ja kokonaisvaltainen laatujohtaminen kattavat suurimmaksi osaksi samoja asioita. Tällöin, kun toisen järjestelmän luo ja toteuttaa mahdollisimman hyvin, ei toisesta jää kuin pieniä osasia jäljelle toteutettavaksi. Tarkoituksena onkin jatkaa laatujärjestelmästä vielä paremmalle laadun tasolle, vaikka itse kokonaisvaltaisen laatujohtamisen käsite tuntuu vieraalta näin pienessä yrityksessä. (Ruonti, haastattelu 13.2.2014.)

Kokonaisvaltaisen laatujohtamisen tavoittelu yrityksessä tarkoittaa käytännössä sitä, ettei tyydytä tasoon, joka juuri riittää akkreditointiin. Esimerkiksi erityisesti asiakkaiden tyytyväisyyteen panostetaan todella paljon, ja yhteistyökumppanit valitaan huolellisesti. Tilat ja laitteet pidetään ennaltaehkäisevästi hyvässä kunnossa, jolloin virheitä tai katkoksia ei pääse yllättäen syntymään. Työntekijöiden koulutusta pidetään jatkuvasti yllä, ja tietotaitoa jaetaan työntekijöiden kesken. Kattavat ja yksityiskohtaiset työohjeet mahdollistavat työsuorituksen tekemisen myös silloin, jos niitä joutuu suorittamaan vähemmän kokenut työntekijä. Hiljaisen tiedon siirtäminen pyritään turvaamaan siten, että paikalla on aina rutinoitunut työntekijä, jolloin tavat ja taidot erikoisimmissakin tilanteissa tulevat tutuiksi. Tätä tosin edellyttävät myös laatujärjestelmän vaatimukset. (Ruonti, haastattelu 13.2.2014.)

Havaintojen mukaan johdon sitoutuminen laatuun on aitoa. Laatuksikirjat ja työohjeet ovat päivitettyjä, ja ne ovat esillä. Samoin alan uusinta kirjallisuutta näkyy hyllyillä ja koulutuksista saatuja todistuksia seinillä. Tilat ja laitteet ovat asianmukaisessa kunnossa ja siistejä, vaikka osassa näkyekin iän tuoma kulutus.

Tavarat ovat myös omilla paikoillaan niin toimistossa kuin mittalaitetiloissa. Siisteys ja viihtyisyys ovat osa myös henkilökuntatiloja, kuten keittiötä. (Havainnot 13.2.2014.)

4.2.2 *Strateginen suunnittelu*

Laatutoiminnan menestymisen takana on kunnolla tehty pohjatyö: kaiken perustana on yrityksen visio. Suunnitelmien on oltava yhdenmukaisia vision kanssa, jotta ne eivät ole irrallisia toimenpiteitä tai jopa ristiriidassa muun yrityksen toiminnan kanssa. Missään tapauksessa laatutoimintaa ei voida perustaa sen varaan, että laatuun panostetaan vain kilpailijoiden takia. (Lecklin 2002, 49, 55–56.) Strategisella suunnittelulla on positiivisia vaikutuksia pieniinkin yrityksiin, vaikka se ei toimitakaan samalla tavalla kuin suurissa yrityksissä. Painotus on itse suunnitteluprosesseissa ja niiden soveltamisessa johdon työkaluna. Ero suuriin yrityksiin johtuu erityisesti siitä, että pienissä yrityksissä ei ole ammattilaisjohtajia, jolloin on tavallista luottaa intuitioon ja subjektiiviseen arviointiin epävarmoissakin tilanteissa. Tämä korostuu ennen kaikkea tilanteessa, jossa liiketoimintaympäristö ja asiakassuhteet ovat varsin vakaita ja tunnetaan hyvin. (Hannon & Atherton 1997, 111, 115.) Pitkän aikavälin suunnittelussa tulee muistaa, että pienten yritysten etu on joustavuus, mutta tästäkin huolimatta suunnitelman tekemisestä on nähty olevan hyötyä (Kraus ym. 2006, 340). Quality Function Deployment -pohjaisessa metodissa kaiken tekemisen lähtökohtana ovat asiakkaat ja osakkeenomistajat. Mielenkiinnon kohteena ovat erityisesti asiakkaiden tarpeet, jotka pyritään selvittämään puheiden takaa. Strategian suunnittelussa otetaan huomioon myös monet muut näkökulmat, kuten kustannukset, riskit ja kilpailuherkkyys. (Killen ym. 2005, 18–19, 23.) On kuitenkin olemassa tutkimuksia, jotka eivät pidä strategista suunnittelua hyödyllisenä, tai akkreditoinnin tuovan merkittävää taloudellista etua (Heras ym. 2002, 788–789).

Jormita Oy:n visiona on olla Suomen tunnetuin ilmanvaihtoalan mittalaitteiden kalibrointiyritys. Tämä visio ei ole missään vaiheessa vaihtunut, vaan siitä pidetään yhä kiinni, ja se on myös strategisen suunnittelun pohjana. Strategisessa suunnittelussa erityistä painoarvoa on kilpailuaseman parantamisella, sillä kilpailu alalla on erittäin kovaa, mutta heti seuraavana otetaan huomioon asiakkaat ja heidän tarpeensa. Kolmas tärkeä osa-alue on kustannukset, jotka on aina otettava huomioon. (Ruonti, haastattelu 11.2.2014.)

Suunnitelmia tehdään jonkin verran kirjallisesti, mutta päätökset perustuvat aiempiin kokemuksiin ja intuitioon. Ympäristön jatkuva seuraaminen on välttämätöntä, sillä vaikka osa asiakkaista on ollut pysyviä jo vuosien ajan, alan markkinatilanne elää tällä hetkellä voimakkaasti. Pitkällinen alan kokemus auttaa ymmärtämään markkinatilanteen ja pysymään sen muutoksissa mukana. Tästä syystä yrityksessä on oltava valmiina

tarvittaessa ja tilanteen mukaan muuttamaan suunnitelmia, mutta pohjalla on pitkän tähtäimen suunnitelmat ja tavoitteet. Niistä ei tingitä pelkästään lyhyen tähtäimen edun vuoksi. (Ruonti, haastattelu 11.2.2014.)

Työntekijöitä ei unohdeta strategisessa suunnittelussa, vaan paitsi että heidän tarpeensa ja tyytyväisyytensä otetaan huomioon, heidät myös otetaan mukaan itse suunnitteluun. Eri näkökulmat ja ajatukset tuovat hyvän lisän pienen yrityksen suunnitelmissa, eikä niitä siksi jätetä käyttämättä. Heidät halutaan myös sitouttaa suunnitelmiin, ja esimerkiksi asiakaspalveluun ja laatuun pintaan syvemmillä. Tällöin esimerkiksi mahdolliset ongelmatilanteet voidaan hoitaa helpommin itsenäisesti. Toistaiseksi työntekijöiden sitouttaminen ei ole aiheuttanut ongelmia. Luultavasti tämä johtuu ainakin osittain siitä, että perehdyttäminen tehdään ajan kanssa, ja tämän jälkeen työntekijä näkee jatkuvasti mallia oikeanlaisista toimintatavoista. (Ruonti, haastattelu 11.2.2014.)

4.2.3 Laadun mittaaminen ja esikuva-analyysi

Laadun mittaamisen osa-alueet voidaan jakaa viiteen eri mittariin, nimittäin organisaation toimintaan, asiakaslähtöisyyteen, jatkuvaan kehitykseen, työntekijöiden sitoutuneisuuteen sekä ostotoimintaan ja toimittajien hallitsemiseen. Organisaation toiminnan mittareita ovat tavallisesti taloudelliset tunnusluvut, kuten myynti, katetuotto ja liikevaihto. Perinteisiä asiakaslähtöisiä mittareita ovat valitusten seuraaminen ja asiakaskyselyt. (Williams 1997, 9–10.) Ennakoinnin kannalta on kuitenkin syytä huomioida myös asiakastyytyväisyys. Jatkuvan kehityksen mittareiksi voidaan laskea laatujärjestelmän täyttymisen mittareita, kuten sisäisen laadun tarkkailu ja raportointi sekä ulkopuolisen tahon tekemä auditointi. (Kumar ym. 2008, 218.) Esikuva-analyysin perusteet alkavat analysointitarpeiden ja kilpailijoiden kartoittamisesta, sekä tiedonkeruutapojen päättämisestä (Chen 2002, 759).

Laatua mitataan yrityksessä monella eri tavalla. Eri mittaustavat käsitellään viiteen osa-alueeseen johdonmukaisuuden takia. Organisaation toimintaa mitataan sekä taloudellisilla että asiakaslähtöisillä mittareilla. Taloudellisista mittareista tärkein on liikevaihto, koska sillä on suurin vaikutus toimintaan. Jos liikevaihto ei ole kunnossa, ei muillakaan mittareilla tehdä mitään. Muita tärkeitä talouden mittareita ovat katetuotto ja kulut. Sekundäärisiä mittareita ovat pääoman tuotto, liiketoiminnan suuruus, tulos ennen veroja ja tulos vähennysten jälkeen. Ensisijainen tavoite on menestyminen pitkällä tähtäimellä. Vaikka monet taloudelliset mittarit toimivat lähinnä lyhyellä aikavälillä, niin itse toiminnassa otetaan kuitenkin huomioon nimenomaan pitkän aikavälin menestys. Käytännössä tämä tulee parhaiten ilmi siinä, että lyhyellä aikavälillä

voidaan toimia tappiollisesti tai tehdä esimerkiksi tappiollisia investointeja, jos ne kuitenkin pitkällä aikavälillä ovat kannattavia. (Ruonti, haastattelu 30.1.2014.)

Operationaalisista mittareista olennaisin on läpimenoaika, johon on myös parhaat edellytykset vaikuttaa omalla toiminnalla. Parhaan tuloksen saamiseksi siihen panostetaan jo asiakaskontaktin varhaisessa vaiheessa opastamalla asiakasta lähetystavassa ja sen ajoittamisessa. Tällöin myös asiakas saa mahdollisimman nopeaa palvelua, ja mittarinsa pian takaisin. Jakelu hoidetaan jatkuvasti sovitusti ja nopeasti, mutta koska itse toimitukset hoidetaan Itellan kautta, mahdollisiin viivästyksiin heidän toimissaan ei ole mahdollista vaikuttaa. (Ruonti, haastattelu 30.1.2014.)

Asiakaslähtöisistä mittareista tärkein on asiakaspalaute. Siihen sisältyvät sekä valitukset että positiivinen palaute. Positiivinen palaute on erityisen tärkeää ensinnäkin siksi, että vain siten voi tietää, mitkä asiat tekevät asiakkaan tyytyväiseksi. Toisekseen siksi, että siinä missä positiivista palautetta tulee lähes viikoittain, niin reklamaatioita tulee vain yhdestä kahteen kappaletta vuodessa, jolloin niiden perusteella on vaikea ryhtyä erityisiin toimenpiteisiin jokapäiväisessä toiminnassa. Ajallaan tapahtuneet toimitukset ovat myös jatkuvan seurannan alla. Toistaiseksi niissä ei ole ollut ongelmia kuin asiakkaista johtuvista syistä, joista tavallisin on tilanne, jossa pienen yrityksen edustaja ei ole ollut paikalla, kun Itella on yrittänyt toimittaa pakettia. (Ruonti, haastattelu 30.1.2014.)

Jatkuvan kehityksen mittareista merkittävin on ulkopuolisten tekemä auditointi, koska se vaikuttaa paitsi yrityksen toimintaan, tuo myös harvinaista, ulkopuolista näkökulmaa toiminnan arvioimiseen. Yritystoiminnan luonteen vuoksi toinen tärkeä tapa seurata ja mitata jatkuvaa kehitystä on sisäinen laadun tarkkailu ja raportointi. Tarvittaessa seurannan alla olisivat korjauskustannukset, mutta niitä ei ole vielä tullut vastaan. Laadukustannuksia ei seurata, sillä niihin ei koeta voivan vaikuttaa ilman, että laatu heikkenisi, eikä lisäpanostus toisaalta merkittävästi parantaisi enää laatua. (Ruonti, haastattelu 30.1.2014.)

Työntekijöiden sitoutumisen mittareita ei yrityksessä sen pienen koon vuoksi ole erityisesti tarvittu. Työtavoissa ja -tiloissa on kuitenkin otettu huomioon työntekijöiden toiveet ja työtyytyväisyys esimerkiksi työergonomiaan, käytännöllisyyteen ja viihtyvyyteen panostamalla. Työtapaturmien ja poissaolojen laskeminen ei ole ollut tarpeellista. (Ruonti, haastattelu 30.1.2014.)

Tavarantoimittajien merkitys on yrityksessä melko vähäinen, mutta palvelujen ostamisen osalta merkittävä. Tärkeimmät palvelutarjoajat ovat eri maiden kansalliset mittanormaallilaboratoriot, joihin yrityksen käyttämiä mittareita lähetetään säännöllisesti vertailumittauksiin. Laboratoriot valitaan kokonaistaloudellisuuden perusteella, eli palvelun laadun, hinnan ja toimitusajan perusteella. Laatu voidaan tarkistaa kunkin maan hyväksyntäviranomaisen internetsivuilta, ja koskee pätevyysaluetta ja mittausepävarmuutta. Toimitusaika on myös tärkeä mittari, koska sillä välin, kun mittari

on vertailumittauksessa, sillä suoritettavia kalibrointeja ei voida tarjota asiakkaille. Tämän vuoksi pyritään valitsemaan maantieteellisesti mahdollisimman lähellä olevia laboratorioita. Määrällisesti eniten käytettävä palvelutarjoaja on Itella, jonka kautta mittarit kulkevat asiakkailta yritykseen ja takaisin asiakkaille. Itella on valittu sen saatavuuden eli laajan palveluverkoston ja kilpailukykyisen hinnan vuoksi. Lisäksi sen toiminta on tavallisesti varsin luotettavaa ja ennustettavaa, vain aivan Itä- ja Pohjois-Suomen toimituksissa on muita alueita säännöllisemmin viivästyksiä. Nämä eivät ole aiheuttaneet asiakasvalituksia, mikä johtuu tavallisimmin siitä, että toimituksilla on harvoin kova kiire. (Ruonti, haastattelu 30.1.2014.)

Yrityksessä ei käytetä esikuva-analyysia. Tämä johtuu siitä, että kilpailijoita on Suomessa todella vähän, ja kaikkien koko, toiminta ja historia poikkeavat toisistaan merkittävästi. Lisäksi kaikki eivät ole akkreditoituja. Nämä asiat vaikeuttavat vertailua todella paljon. Ainoat tilaisuudet tehdä esikuva-analyysia pienessä mittakaavassa ovat olleet vierailut ulkomaisissa laboratorioissa, ja nämä onkin käytetty hyödyksi. (Ruonti, haastattelu 30.1.2014.)

4.2.4 Asiakslähtöisyys

Asiakslähtöisyys ei ole asia, jonka voi yksioikoisesti päättää olevan osa yritystä, ja sitten odottaa toimivan. Se vaatii onnistuakseen suunnittelua ja todellista panostusta sisäiseen toimintaan. Asiakas tulisi nähdä kumppanina ja osana organisaatiota, eikä vain kilpailullisena tavoitteena. (Nwankwo 1995, 12–13.) Kokonaisvaltainen laatujohtaminen parantaa palvelun laatua ja lisää asiakastyytyvää pienissäkin yrityksissä. Tämä johtuu ennen kaikkea panostamisesta johtamiseen, asiakkaisiin sekä informaatioon ja sen analysointiin. (Ooi, Lin, Tan & Chong 2011, 415–416.) Hyvin kilpailulla alalla asiakslähtöisyyttä ei voi sivuuttaa, koska pettyneet asiakkaat vaihtavat helposti palvelun tarjoajaa, mutta myös siksi, että sitoutuneet asiakkaat parantavat yrityksen tuottavuutta. Koska tavallisesti vain osa asiakkaista on parhaiten tuottavia yrityksen kannalta, on olennaista tietää kaikkien asiakkaiden sijaan erityisesti juuri näiden asiakkaiden tarpeet. Tässä on olennaista johdon sitoutuminen toimimaan asiakslähtöisesti, ja sen viestiminen myös muulle henkilökunnalle. (Fečiková 2004, 57, 59.)

Jormita Oy:ssä asiakkaat nähdään ensisijaisesti kilpailullisena tavoitteena. Yritys on määritellyt tarkasti kohdeasiakkaat tarpeineen. Markkinat nähdään erittäin monimuotoisina, ja jokainen asiakas nähdään yksilönä. Vaikka asiakkaat onkin ryhmitelty, myös ryhmien sisällä asiakkaat poikkeavat tarpeiltaan ja tavoiltaan toisistaan. Tämä otetaan palvelussa huomioon. Seuraavassa kappaleessa käydään läpi

tarkemmin yrityksen asiakasryhmät, sekä miten viestintä niiden ja Jormita Oy:n välillä tapahtuu. (Ruonti, haastattelu 17.1.2014.)

Ensisijainen asiakasryhmä ovat ilmanvaihtoalan säätötoita tekevät yritykset, joiden tarpeita on paine-erojen-, ilmanvirtausnopeus- ja ilman tilavuusvirtauksen mittalaitteiden kalibrointi. Näiden asiakkaiden kanssa viestintä tapahtuu muista ryhmistä poiketen puhelimitse tai suorana asiakaskontaktina yrityksen tiloissa. Toisen asiakasryhmän muodostavat teräsrakenteita maalavat tai pinnoittavat yritykset, joiden tarpeita ovat olosuhde- ja pinnoitteenpaksuusmittareiden kalibrointi. Tämän asiakasryhmän kanssa viestintä tapahtuu sekä puhelimitse että sähköpostitse, suoria asiakaskohtaamisia ei tule. Mittarit kulkevat ainoastaan postin välityksellä yritykseltä yritykselle. Kolmas asiakasryhmä ovat laboratoriot, jotka tarvitsevat lämpömittareiden kalibrointia. Viestintä tapahtuu sähköpostitse sekä asiakkaan toimitiloissa tapahtuvalla asiakaskontaktilla. Neljäs asiakasryhmä ovat prosessi- ja lääketeknologia, joiden tarpeina ovat pienten paine-erojen, ilmanvirtausnopeuden ja lämpömittareiden kalibrointi. Viestintä tapahtuu pääasiassa ainoastaan sähköpostitse. Viimeinen varsinaisen asiakasryhmä on mittalaitteiden maahantuojat, jotka tarvitsevat kaikkien edellä mainittujen mittalaitteiden kalibrointia alihankintatyönä. Viestintävälineenä on pääasiassa sähköposti, harvemmin puhelin. Muita, pienempiä asiakasryhmiä ovat ilmanvaihtoalan insinööritoimistot sekä telakat ja niiden alihankkijat. Pääasiallinen viestintäkeino on sähköposti. (Ruonti, haastattelu 17.1.2014.)

Palautetta tulee tavallisimmin sähköpostin tai puhelimen välityksellä. Erittäin tyytyväiset asiakkaat saattavat käydä paikanpäällä antamassa palautetta. Jormita Oy:n internetsivut ovat myös tärkeä osa viestintää. Sen lisäksi, että uudet asiakkaat tutustuvat tavallisesti niihin ennen yhteydenottoa, myös vanhat asiakkaat käyvät usein katsomassa niitä. Viestintä on toistaiseksi koettu tehokkaaksi, ja asiakkaat ovat voineet valita itselleen sopivimman tavan ottaa tai pitää yhteyttä yritykseen. Pääasiassa yhteydenottajia ovat nimenomaan asiakkaat, ei Jormita Oy. Tulevaisuudessa on tarkoitus lähteä aktiivisemmin ottamaan yhteyttä asiakkaisiin päin. (Ruonti, haastattelu 17.1.2014.)

Jormita Oy:n tavoitteena on löytää oikeat ratkaisut asiakkaiden tarpeisiin, joten asiakkaita kuunnellaan tarkasti, ja mahdollisesta palautteesta otetaan opiksi. Samaa asennetta odotetaan myös työntekijöiltä, jos heitä on. Myös työntekijöiden tarpeet otetaan huomioon. (Ruonti, haastattelu 17.1.2014.)

Havaintojen mukaan asiakkaita neuvotaan tarpeen mukaan, ja ohjataan ostamaan oikeanlainen palvelu – tai jättämään jopa kokonaan ostamatta. Esimerkkinä tästä on haastattelun aikana tullut puhelu, jossa ostaja pyytää akkreditoitua kalibroinnin mittarille, jolle sitä ei todellisuudessa ole mahdollista tehdä. Tietämättömälle asiakkaalle olisi voitu myydä kalibrointi, ja pitää sen olematon hyöty omana tietona. Asiakaspalvelija käytti kuitenkin pitkän tovin selvittääkseen asiakkaalle syyt, miksi

tämäntyyppinen kalibrointi on hyödytön, eikä sitä kannata ostaa. (Havainnot 27.1.2014.)

Jormita Oy:ssä mitataan tarkasti erityisesti laskutusta ja kalibrointien kappalemääriä, ja näiden tulokset otetaan ulos kuukausittain sekä akkreditoitujen että ei-akkreditoitujen kalibrointien määrää erikseen auditointien välillä. Nämä mittarit on koettu yksinkertaisiksi ja luotettaviksi käytännössä. (Ruonti, haastattelu 17.1.2014.)

Toimintasuuntautunut toteutus ei ole onnistunut halutulla tavalla. Suunnitelmia on enemmän kuin niitä on ehditty toteuttamaan. Ensisijaisena tavoitteena on olla tulevaisuudessa aktiivisempi toimija asiakkaisiin päin, eli harjoittaa suoramarkkinointia sekä uusille että vanhoille asiakkaille. Toistaiseksi se ei ole resurssien puutteen takia ollut mahdollista, vaan aika on kulunut muihin töihin. (Ruonti, haastattelu 17.1.2014.)

Asiakastyytyväisyyden saavuttamiseksi Jormita Oy:ssä asiakkaita pyritään pitämään ja voittamaan siten, että heitä kuunnellaan ja autetaan aidosti, sekä kohdellaan aina hyvin. Tiedottamisessa olisi parantamisen varaa, mutta muuten viestintä toimii hyvin, ja asiakkailta on tullut positiivista palautetta helposta ja molempiin suuntiin toimivasta yhteydenpidosta. (Ruonti, haastattelu 17.1.2014.)

Asiakassuhteiden vahingoittamista vältetään tarkasti. Asiakkaan kanssa toimitaan ja kommunikoidaan aina moitteettomasti, ja yhteydenottoihin vastataan viipymättä riippumatta siitä, mitä ne koskevat. Asiakkaita tiedotetaan välittömästi mahdollisista ongelmista tai viivästyksistä. (Ruonti, haastattelu 17.1.2014.)

Mahdollisimman hyvän asiakaspalvelun tarjoamiseksi henkilöstö kouluttaa itseään jatkuvasti toimialataidoissa. Kokeneen henkilökunnan osalta tämä tapahtuu muun muassa Finasin järjestämällä kurseilla käymällä, kun taas uudet työntekijät saavat mentorointia kokeneemmilta työntekijöiltä. (Ruonti, haastattelu 17.1.2014.)

4.2.5 *Prosessien hallinta ja kehittäminen*

Prosessit voidaan jakaa ydin-, tuki-, avain-, pää- ja osaprosesseihin. Ydinprosessit tarjoavat ulkoiselle asiakkaalle lisäarvoa, kun taas tukiprosessit tukevat yrityksen sisäistä toimintaa ja mahdollistavat ydinprosessien tarjoamisen. Avainprosessit ovat yrityksen menestyksen kannalta tärkeimmät prosessit, mutta voivat olla samoja ydin- tai tukiprosessien kanssa. Pääprosessit ovat laajoja kokonaisuuksia ja sisältävät yleensä ydinprosessit. Osaprosessit ovat prosessihierarkiassa pääprosessia alemmalla tasolla. (Lecklin 2002, 144, 148.) Prosessien kehittäminen voidaan yksinkertaisimmillaan nähdä kolmivaiheisena syklinä. Ensimmäisessä vaiheessa kartoitetaan prosessien nykytila, minkä jälkeen prosessit analysoidaan. Lopuksi tehdään parannustyöt, jonka jälkeen palataan lähtötilanteeseen eli kartoitetaan jälleen prosessien nykytila. Näin prosesseja kehitetään jatkuvasti, jolloin laatu pysyy yllä tai paranee. Prosessien kartoitustilanteessa

on olennaista myös kirjata prosessikuvaukset muistiin, sillä ne kuuluvat osaksi laatu järjestelmää. (Lecklin 2002, 149–150, 152.)

Yrityksen ydinprosessit ovat ilmanvaihto-, lämpö-, paine- ja kosteusmittareiden kalibrointi ja huolto sekä asiakaspalvelu. Tukiprosesseja ovat taloushallinto sekä mittariohjelma, johon on tallennettu kaikki mittareita koskeva data, kuten kalibrointitodistukset. Tukitoiminnot ovat näistä eniten aikaa ja työvoimaa vieviä. Tavallinen tukitoimintojen tapahtumaketju on seuraava: tilausvahvistuksen tekeminen, raporttipohjan tulostus kalibrointia varten, lähetteen ja lopuksi laskun tulostus sekä postitus. (Ruonti, haastattelu 26.10.2012; Laatu käsikirja 2012, 8.) Ydinprosessin tavallisin kulutapa on yleisesti ottaen seuraava: kalibroittavan laitteen annetaan olla laboratorion lämpötilassa kaksi tuntia ennen toimenpiteitä. Juuri ennen kalibrointia tarvittavat laitteet kytketään päälle. Itse kalibrointi suoritetaan työohjeiden mukaisesti, tapa ja laitteisto riippuu mittarista. Kalibroinnin jälkeen suoritetaan vaadittavat tarkistusmittaukset, ja kun kalibroitu mittari on kunnossa, kirjoitetaan kalibrointitodistus ja -tara, joka kiinnitetään kalibroituun mittariin. (Ekebom 2013, 1–2; Ruonti, haastattelu 17.1.2014.)

Kaikki tilat ja laitteet ovat tarkoituksenmukaisia ja päivitettyjä. Varajärjestelmä on olemassa sekä taloushallintoa että mittariohjelmaa varten: joka perjantaina otetaan varmuuskopiot ja myös varakoneet ohjelmointiin ovat valmiudessa. Kaikki prosessit on dokumentoitu lähetyksen avaamisesta postittamiseen. Kaikista työvaiheista ja mittareiden käytöstä on ohjeet, joten teoriassa työt pystyisi suorittamaan kuka tahansa henkilö, mutta Finaksella on akkreditoitulle laboratoriolle pätevyysvaatimus laboratoriopäälliköille. Vaatimuksena on soveltuva ylempi korkeakoulututkinto tai alempi tutkinto ja yli kymmenen vuoden työkokemus alalta. (Ruonti, haastattelu 26.10.2012.)

Laatukustannuksista ollaan tietoisia, mutta niitä ei erityisen tarkkaan seurata, koska niihin ei juurikaan voida vaikuttaa. Virheet ovat hyvin harvinaisia, ja johtuvat tällöin yleensä mittarissa olevasta piilevästä viasta. Joskus virheitä on aiheuttanut vanhentuneet yhteystiedot, jolloin esimerkiksi asiakkaan käynnin jälkeen lasku on lähetetty vanhaan osoitteeseen. Tavallisesti kyseessä on joko toimitilojen muutto tai fuusioituminen toisen alan yrityksen kanssa, jolloin vain nimi on vaihtunut. Laatu edistävät kustannukset tarkoittavat tässä tapauksessa lisää työaikaa sekä vertailevien mittauksien tekeminen muiden laboratorioden kanssa. Laadun ylläpitäminen vie vähintään 10 % työajasta. Huonosta laadusta johtuvia kustannuksia ei toistaiseksi ole ollut. (Ruonti, haastattelu 26.10.2012.)

Prosesseja kehitetään yrityksessä jatkuvasti. Pääasiassa se käytännön tasolla tarkoittaa, että laitteistoa uusitaan ajanmukaisemmaksi vuosittain eli ostetaan uusia mittareita, yleensä yksi vuodessa. Mittaustarkkuuksien ylläpitämiseksi vertailumittausmenetelmiä kehitetään jatkuvasti. (Ruonti, haastattelu 26.10.2012.)

Akkreditoitujen suureiden vertailumittauksia suoritetaan eri eurooppalaisten kansallisten mittapaikkojen kanssa. Tämä lisää laatukustannuksia, mutta pienentää mittauserpävarmuutta, ja on vaatimuksena akkreditoinnin ylläpitämiselle. Lisäksi henkilöstö koulutetaan jatkuvasti, jotta toiminta pysyy säädösten mukaisena. (Ruonti, haastattelu 17.1.2014.) Pilottiprojekteja ei yrityksen koon ja luonteen vuoksi tehdä. Sen sijaan joitain kehitettäviä kohteita kehitetään useamman kerran, mutta niiden aikaväli on pitkä, ja tarkoituksena on ollut tehdä asia kerralla kuntoon. Erityisiä asiakaskyselyitä ei ole käytetty kehitystarpeiden löytämiseksi tai priorisoimiseksi. (Ruonti, haastattelu 27.1.2014.)

Kehitystyötä jaetaan pienemmiksi osaprosesseiksi pitkälle aikavälille, koska kerralla ei ole mahdollista uudistaa kaikkea. Ensisijaisina kehityskohteina ovat asiat, jotka ovat tärkeimpiä asiakkaiden kannalta, ja joissa on suurin käyttövolyymi. Esimerkiksi laitteisto, jolla on eniten kalibrointejä, hoidetaan ensimmäisenä. Toisaalta säädösten muutokset vaativat välitöntä kehittämistä, jolloin kyseiset laitteet tai toimintatavat tulee hoitaa ensimmäisinä kuntoon. Tukitoimintojakin kehitetään jatkuvasti. Erityisesti erilaisia ohjelmistoja on kehitetty huomattavasti niistä ajoista, kun yritys oli juuri ostettu. Suurimmat muutokset ovat koskettaneet pakettien lähettämistä, jossa käytetään nykyään Prinettiä manuaalisesti kirjoitettujen pakettikorttien sijaan. Toinen suuri muutos koskee ilmanvirtausnopeuden ja tilavuusvirtauksen käyttönormaalien kalibrointiin tarvittavien manuaalisesti tehtyjen laskelmien vaihtamista internetistä löytyvien valmiiden laskentaohjelmien käyttämiseen. Molemmat uudistukset ovat nopeuttaneet selvästi toimintaa. (Ruonti, haastattelu 27.1.2014.)

Kehitystöitä on pienessäkin yrityksessä huomattu olevan niin paljon, että niistä on tehty oma ohjelmansa Exceliin. Se on rytmitetty neljännesvuosittain eri sivuille johdon auditoinnin mukaisesti, jolloin sen läpikäyminen on mahdollisimman loogista. Ohjelmaan on kirjattu kaikki yrityksen kehityskohteet, niin ydin- kuin tukitoiminnot, sekä mistä niiden kehitystarve on saanut alkunsa: onko aiheesta tullut asiakasreklamaatio, onko se tullut ilmi auditoinnissa vai onko kyseessä oma huomio. Näiden ohella on kirjattu tavoite, eli mitä kehitystyöllä tavoitellaan. Tätä seuraa päivämäärät, milloin kehitystyö on aloitettu ja milloin se on tullut valmiiksi. Lopuksi ovat vielä selvästi värikoodatut tekstit ok (kunnossa) tai nok (ei kunnossa), sekä mahdolliset huomiot kehitystyön onnistumisesta tai muista erityispiirteistä. (Ruonti, haastattelu 27.1.2014.)

Tasalaatuisuus on tässä kohdeyrityksessä erityisen tärkeää, ja sille on myös säädetyt raja-arvot. Tarkoituksena on pyrkiä kuitenkin vielä säädöksiä tarkempaan toimintaan mittareiden kalibroinnissa. Erityisiä tapahtumia, jotka sotkevat prosessia, käy erittäin harvoin. Lisäksi ne eivät aiheuta vain suurta vaihtelua, vaan pysäyttävät koko prosessin ja aiheuttavat yksinomaan viivästyksiä toimituksessa. Kyseessä on tällöin lähinnä jonkin laitteen rikkoutuminen, jolloin ennen toiminnan jatkamista on odotettava, että se

on korjattu. Toinen erityinen tapahtuma voi sattua, jos Itella kadottaa lähetetyn paketin, jolloin toimitus viivästyy. Näin on kerran sattunut, kun yrityksen oma mittari oli Ruotsissa vertailumittauksessa. Matka Ruotsista Suomeen kesti kolme viikkoa, jonka aikana ei kyseisiä kalibrointeja pystytty tarjoamaan. Kolmas mahdollinen erityinen tapahtuma olisi pienessä yrityksessä paha sairastapaus, jolloin korvaavaa henkilökuntaa saattaisi olla melko vaikea saada paikalle. Tässäkin tapauksessa suuri vaihtelu koskisi lähinnä toimitusnopeutta, joka on yrityksen yksi kilpailuvaltti. Sen sijaan kalibroinnin laatuun se ei voi vaikuttaa, koska raja-arvot ovat säädetyt. (Ruonti, haastattelu 27.1.2014.)

Tavallisten tapahtumien vaikutuksia yrityksen prosesseihin ei ole toistaiseksi pystytty huomaamaan. Saadut raja-arvot estävät liiallisen vaihtelun tuotannossa, jolloin itse ydinprosessiin ne eivät vaikuta. Muihin tilanteisiin niiden vaikutusta on pyritty minimoimaan, esimerkiksi työpisteet ovat lähellä toisiaan, toimitilat valaistuksineen, lämpötiloineen ja kalustuksineen kunnossa ja ohjelmat valittu mahdollisimman tarkoituksenmukaisesti. Jatkuvan kehittämisen avulla tilannetta pyritään silti tulevaisuudessa parantamaan entisestään. Varsinaisia laatuongelmia tai -virheitä ei ole kuitenkaan ilmennyt. Päätökset laadun parantamiseksi tehdään joko omaan asiantuntijuuteen nojautuen tai perehtymällä kansainvälisesti arvostettujen mittapaikkojen ja mittalaittevalmistajien toimintaan joko käymällä paikanpäällä tai tavallisimmin internetsivujen välityksellä. (Ruonti, haastattelu 27.1.2014.)

4.2.6 Laatujärjestelmän luominen

Pienen yrityksen perustana laatujärjestelmän luomisessa on motivaatio, jonka lähteenä voi olla esimerkiksi isojen asiakkaiden vaatimus sertifiikatista tai pelko tilausten menettämisestä. Taustalla voi olla myös halu parantaa yleistä markkina-asemaa tai markkinointia. On syy mikä tahansa, vaaditaan yritykseltä henkilöstön tuki, riittävästi resursseja sekä selvä suunnitelma, jotta laatujärjestelmän luominen onnistuu. (Dale ym. 2007, 296–298.) Verrattuna suuriin yrityksiin, mikroyrityksien haasteena kokonaisvaltaisessa laatujohtamisessa on erityisesti hyvin rajalliset resurssit. Kokonaisvaltainen laatujohtaminen voi kuitenkin olla pienellekin yritykselle hyödyksi erityisesti tuottavuuden ja kilpailukyvyn parantamisessa, koska se vaatii jatkuvasti kehittämään monipuolisesti yrityksen eri toimintoja. Näihin panostaminen tuottaa tuloksia aivan kuten isoillakin yrityksillä, mutta vaatii allokoitua – kuten jo aiemmin on todettu, kaikki kokonaisvaltaisen laatujohtamisen käytännöt eivät ole mahdollisia, saati relevantteja mikroyrityksen kannalta. (Martínez-Costa & Jiménez-Jiménez 2009, 114.) Esimerkiksi henkilöstö- ja aikapulaan voi vaikuttaa palkkaamalla ulkopuolisen konsultin, mutta haasteena on saada oikeanlaista opastusta, sekä ottaa käyttöön

ulkopuolisen luomia tapoja. Mikäli omasta henkilöstöstä ei ole mahdollista irrottaa yhtä työntekijää kokopäiväisesti hoitamaan laatujärjestelmän luomista, on omin resurssein selviäminen hyvin haastavaa. (Mulhaney ym. 2004, 326, 329.)

Pystyäkseen palvelemaan vaativia asiakkaita kuten lääketehaita, on lähdetty hakemaan akkreditointia keskeisille suureille Finakselta. Tällä saavutetaan kilpailuetua hyvin kilpailulla alalla, jossa akkreditoimattomia kilpailijoita on paljon. Esimerkiksi Turun seudulla on kaikkiaan kolme alan yritystä. Ennen auditointia on käytetty useita kuukausia aikaa ISO/IEC 17025 mukaisen laatujärjestelmän luomiseen ja siihen liittyvien työohjeiden laatimiseen. Lisäksi on käytetty useita kuukausia aikaa laboratoriostandardin EA 4/02 mukaisten mittausepävarmuuksien laskemiseen. Haaste on ollut suoriutua mittavasta tehtävästä käytettävissä olevin resurssein. (Ruonti, haastattelu 26.10.2012.)

Pienistä resursseista eniten haasteita on aiheuttanut henkilöstön määrä. Normaalitylanteessa yrityksen arjen pystyy hyvin hoitamaan yksi henkilö, mutta laatujärjestelmän luomisen yhteydessä on jouduttu palkkaamaan toinen työntekijä. Hän työskenteli yksinomaan laatujärjestelmän parissa kokopäiväisesti noin kahdeksan kuukauden ajan, jonka jälkeen kaikki valmisteleva työ, kuten dokumentointi, työohjeet sekä mittausepävarmuuslaskelmat ja niiden ohjelmapiirit Excelissä olivat valmiit. Näiden tekeminen yksin yrityksen omilla henkilöstöresursseilla ei olisi ollut mahdollista, koska sen lisäksi, että valmistelevat työt veivät hyvin paljon aikaa, ne vaativat myös paljon sellaista tietotaitoa, jota ei yrityksessä ollut. Tällaisia asioita ovat erityisesti laajaa matemaattista osaamista vaatineet kaavat ja laskelmat, sekä laatujärjestelmän tuntemus. Samasta syystä työntekijän valinnassa painoivat paitsi saatavuus ja joustavuus, myös hyvä alan tuntemus sekä matemaattiset taidot. Samaa työntekijää on käytetty myöhemminkin, erityisesti ennen uusia auditointeja valmistelevaan työhön sekä silloin, jos auditoinnissa on tullut korjauskehotuksia esimerkiksi mittausepävarmuuksiin tai kaavoihin. (Ruonti, haastattelu 31.1.2014.)

Ulkopuolisen työntekijän käytössä on ollut hyvät ja huonot puolensa. Etua on ollut siitä, että on saatu juuri tarvittua osaamista yritykseen ja lisätyövoimaa. Huono puoli on ollut siinä, että yritys näyttää toistaiseksi olevan riippuvainen tästä nimenomaisesta työntekijästä, koska hänellä on oman osaamisensa lisäksi paljon niin sanottua hiljaista tietoa yrityksestä. Tämän vuoksi jonkun muun ulkopuolisen työntekijän tai konsultin palkkaaminen ei tulisi olemaan yhtä kustannustehokasta tai joustavaa. Lisäksi ulkopuolisen työntekijän palkkaaminen pelkän laatujärjestelmän luomiseksi on ollut taloudellinen haaste yritykselle. Tässä tapauksessa palkkaaminen oli mahdollista vain siksi, että työntekijä suoritti samalla työstään opinnäytettä Turun ammattikorkeakouluun, ja oli täten kustannuksiltaan yrityksen ulottuvissa. (Ruonti, haastattelu 31.1.2014.)

Ulkopuolisesta työntekijästä huolimatta yrityksen oma henkilöstö on joutunut tekemään erittäin pitkää päivää laatujärjestelmän luomisen vaatimien töiden takia, koska ne on pitänyt tehdä tavallisten töiden lisäksi. Pienessä yrityksessä se on tarkoittanut jatkuvia ylitöitä ja lomien unohtamista. Valmistelevien töiden lisäksi laatujärjestelmä on vaatinut useissa koulutustilaisuuksissa käymistä, jotka ovat vieneet aikaa muilta töiltä. Koulutuksien ohella on käytetty aikaa suhteiden luomiseen muiden laboratorioiden kanssa ulkomaita myöten, jotta niiden kanssa on voitu myöhemmin suorittaa vertailumittauksia. Matkat ovat vaatineet niin ajallisia kuin taloudellisia resursseja, mutta ovat olleet arvokkaita kokemuksia, ja auttaneet luomaan hyödyllisiä kontakteja. (Ruonti, haastattelu 31.1.2014.)

Henkilöstön jälkeen suurimpana haasteena ovat olleet taloudelliset resurssit. Ulkopuolisen työntekijän lisäksi kustannuksia on tullut erityisesti vertailumittauksien teettämisestä sekä auditoinneista. Akkreditoinnin ylläpitäminen maksaa vuosittain jopa 15 000 euroa, mikä on erittäin suuri summa yritykselle, jonka liikevaihto on noin 60 000 euroa. Ensimmäisenä vuotena kustannukset korostuivat, kun työntekijän palkkaamisen lisäksi kustannuksia tuli kahden auditoinnin edestä. Tämä johtuu siitä, että ensimmäisenä vuotena niitä tehdään puolen vuoden välein. Hyvän pohjatyön ansiosta saavutettiin kuitenkin etua, kun molemmat auditoinnit menivät kertakäynnillä läpi, eikä uusintatarkastuksia tarvittu. Suurten kustannuksien vuoksi liikevaihdolle on asetettu tavoite, jonka on toteuduttava määräajassa, jotta akkreditointia ylläpidetään myös tulevaisuudessa. Tällä hetkellä tilanne näyttää lupaavalta. (Ruonti, haastattelu 31.1.2014.)

Laatujärjestelmän luomisprosessi on ollut yrityksessä suunnitelmallinen, ja noudattaa melko hyvin yleistä kaavaa. Alkunsa se on kuitenkin saanut siitä, että yrityksen johto on huomannut toimintatapojen muokkautuneen hyvin lähelle kokonaisvaltaista laatujohtamista. Tällöin on alettu miettiä toimintatapojen jalostamista edelleen, ja ottaa mukaan laatujärjestelmä, josta olisi hyötyä myös kilpailuaseman parantamisessa. Tässä on pitänyt ottaa huomioon sekä omat resurssit että kilpailijat. Tällaisia asioita ovat esimerkiksi se, että laatujärjestelmän auditointiin ja johdon katselmuksiin tarvitaan ulkopuolinen henkilö yrityksen pienen koon takia. Isommassa yrityksessä voisi nimetä eri henkilöt kuhunkin tehtävään. Akkreditoinnin hakeminen alalla ei ole tavanomaista, koska se vaatii kalliit ja luotettavat mittalaitteet, osaavan henkilöstön, sekä näiden lisäksi prosessi sitoo huomattavasti resursseja ja aiheuttaa mittavia kustannuksia. (Ruonti, haastattelu 31.1.2014.)

Päätöksen teon jälkeen on laadittu huolellinen ja kattava suunnitelma, mitä laatujärjestelmän luominen edellyttää yritykseltä. Kouluttautumisen jälkeen suunnitelma on pantu täytäntöön, ja yritykselle haettiin ja saatiin akkreditointi. Tämä on vaatinut sen kannalta toimintatapojen uutta linjaamista, että kaikessa toiminnassa on oltava erittäin järjestelmällinen, tehtävä raporteja, uusittava työohjeita ja niin edelleen. Sen sijaan

muussa toiminnassa, kuten työtavoissa, ei juuri ole tarvinnut tehdä muutoksia. (Ruonti, haastattelu 31.1.2014.)

Laatujärjestelmän myötä yrityksen toiminta on kehittynyt yhä enemmän kohti kokonaisvaltaista laatujohtamista, ja toimintaa kehitetään jatkuvasti. Koulutuksen lisäksi oppia on haettu erilaisista alan erikoisoppaista, joiden avulla itse ydintoimintoja on voitu kehittää tarkemmiksi ja virheettömimmiksi. Vaikka resursseja ei ole tehdä koko ajan suuria muutoksia, mahdolliset puutteet tiedostetaan ja niihin puututaan tulevaisuudessa. Sen sijaan toiminnassa ei anneta myönnytyksiä, vaan niiden laatu pidetään korkealla. Silti toimintaakin arvioidaan jatkuvasti, kuten esimerkiksi miten asiakkaita voisi palvella vielä paremmin. (Ruonti, haastattelu 31.1.2014.)

Yrityksen visio ei ole muuttunut laatujärjestelmän myötä. Kokonaisuudessaan on koettu, että niin sanotut perusarvot eivät ole muuttuneet, koska laatujohtaminen oli osa yritystä jo ennen laatujärjestelmää. Tästä huolimatta laatujärjestelmä on koettu erittäin hyödylliseksi, ja se on parantanut yrityksen toimintatapoja entisestään. Koko prosessin ainoat vastoinkäymiset ovat olleet, että aikataulu on venynyt huomattavasti yli odotusten. Tämä johtuu siitä, että ensinnäkin Finas on toiminut asian käsittelyssä erittäin hitaasti, ja toisekseen laboratoriot ovat suorittaneet pyydyt vertailumittaukset varsin hitaassa aikataulussa. Näiden lisäksi myös kustannuksien määrä on ollut odotettua suurempi. (Ruonti, haastattelu 13.2.2014.)

Havainnot vuosien 2012–2014 aikana vahvistavat, että käytännössä itse työtehtävät tai -tavat eivät ole muuttuneet yrityksessä laatujärjestelmän myötä. Lisätyötä on tullut lähinnä vain pakollisista paperitöistä ja ylimääräisistä tarkistusmittauksista.

5 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tutkimuksen tarkoituksena oli tarkastella kokonaisvaltaisen laatujohtamisen sovellettavuutta mikroyrityksessä. Tutkimus jaettiin kahteen osaongelmaan:

1. Miten kokonaisvaltainen laatujohtaminen kytketään osaksi mikroyrityksen johtamisalueita?
2. Miten kokonaisvaltainen laatujohtaminen liitetään osaksi yrityksen toimintaa?

Seuraavaksi käydään läpi saadut tutkimustulokset ja tehdään niistä johtopäätökset.

Johdon sitoutumisen merkitys korostuu, kun kyseessä on mikroyritys. Erityisesti laatujohtamisen hintavuus ja sen vaatima työmäärä edellyttävät täydellistä sitoutumista mikroyrityksen johdolta, jotta prosessi jaksetaan käydä loppuun asti läpi riittävän korkealla tasolla. Tämän tutkimuksen kohdeyrityksen johto on sitoutunut laatujohtamiseen, ja se näkyy laajasti kaikissa yrityksen toiminnoissa. Näkyvin esimerkki tästä on, kun laatujohtamista on alettu luoda käytännössä riittämättömin resurssein. Niitä on kuitenkin järjestetty tarpeen mukaan lisää, jotta prosessi on onnistunut. Huolellisesti tehty suunnitelma on ollut kaiken perusta, ja mahdollistanut mittavan urakan suorittamisen.

Vaikka tutkimuskohteessa ei käytetty mitään varsinaisia tekniikoita tai työkaluja laatujohtamisen luomiseksi, voidaan haastattelujen perusteella nähdä kuitenkin piirteitä syvän laadun konseptista sekä muista teorioista. Ensimmäinen yritys on ollut laatuajattelua jo ennen varsinaista laatujohtamista, joten laatuajattelun voidaan katsoa olevan integroitua käytäntöihin, eikä olevan irrallinen toiminto. Tähän viittaa myös se, että käytännöt eivät ole muuttuneet juurikaan laatujohtamisen myötä, jolloin laatujohtaminen ei ole väkijärjestyksessä toimintoihin mukaan otettu osa sertifikaatin toivossa. Sama koskee toimitiloja ja laitteita, joista ei ole auditoinneissa tullut huomautettavaa. Ainoat muutokset ovat olleet pakolliset vertailumittaukset, mutta nekin eivät ole muuttaneet olennaisesti tasoa. Samassa yhteydessä vertailumittauksien kanssa yrityksessä on tutustuttu muihin vastaaviin organisaatioihin, ja otettu niiltä oppia. Lopulta on huomattava, että yrityksessä on myös vertailtu eri laatujohtamismalleja. Valittu laatujohtamismalli on perusteltu myös kokonaisvaltaisen laatujohtamisen näkökulmasta, koska perusteina on ollut asiakaslähtöisyys ja toimivuus yrityksen kannalta.

Kohdeyrityksessä strateginen suunnittelu on koettu tärkeäksi, mutta kirjallisesti niitä tehdään vain jonkin verran. Päätökset perustuvat kuitenkin pienille yrityksille tyypillisesti aiempiin kokemuksiin ja intuitioon, mutta apuna ovat pitkällinen kokemus alasta ja jatkuva ympäristön tarkkailu. Suunnitelmat tehdään ensisijaisesti pitkälle aikavälille, mutta niitä voi tilanteen vaatiessa muuttaa. Tärkeimmät asiat suunnitelmia tehtäessä ovat kilpailuaseman parantaminen, asiakkaat ja kustannukset, joten tältä osin suunnittelussa myötäillen Quality Function Deployment -metodin osia. Kohdeyrityksen osalta väitteet suunnittelun hyödyttömyydestä eivät näytä saavan tukea,

sillä suunnitelmia on tehty ja noudatettu, ja ne näyttävät tuoneen lisäarvoa. Samoin akkreditointi vaikuttaa olevan hyödyllinen, mutta taloudellisesta lisäarvosta ei tutkimuksen tässä vaiheessa ole riittävästi näyttöä, koska se on yritykselle vielä varsin tuore saavutus. Sen sijaan väite, jossa akkreditoinnin katsotaan hankkivan usein vain sellaista yrityksiä, joilla on valmiiksi tarpeeksi tietotaitoa, saa tässä tutkimuksessa tukea.

Kohdeyrityksen tärkeimmät mittarit perustuivat taloudellisten tunnuslukujen osalta liikevaihdon, katetuoton ja kulujen mittaamiseen. Erityisesti liikevaihdon käyttämistä perusteltiin sillä, että ilman liikevaihtoa loput mittareista ovat arvottomia. Jotta muita asioita voidaan mitata, tulee liikevaihdon olla kunnossa. Asiakslähtöisistä mittareista tärkeimmät koskivat asiakaspalautetta, jossa seurattiin sekä valituksia että positiivista palautetta. Koska valituksia on tullut todella vähän, pääpaino on positiivisen palautteen seuraamisessa, joiden perusteella voidaan tehdä tarvittavia muutoksia toimintatapoihin. Jatkuvan kehityksen mittareina toimii ulkoinen auditointi sekä jatkuva sisäinen laaduntarkkailu. Esikuva-analyysia ei yrityksessä käytetä, mutta mahdollisuuksien mukaan oppia otetaan kiinnostavilta yrityksiltä.

Kohdeyrityksen antama painoarvo positiivisen palautteen seuraamisessa on jossain määrin poikkeavaa, koska sille on teoriassa annettu jopa ideaalitulanteen status, kun oletusarvona on valitusten seuraaminen. Asiakastyytyväisyyden mittaamisesta on myös tehty haastavanoloinen tehtävä, jossa on otettava paljon erilaisia muuttujia huomioon. Kohdeyrityksestä saatujen tuloksien mukaan voisi päätellä, että varsinkaan pienten yritysten ei ole tarpeen monimutkaistaa asiakastyytyväisyyden mittaamista, vaan olla avoin suoralle palautteelle. Mikäli palveluun ollaan tyytyväisiä, asiakas hyvin todennäköisesti kertoo tai antaa ymmärtää tämän ilman kyselyjä tai tutkimuksia.

Kohdeyrityksessä toteutuvat määritelmäosio ja proaktiivinen herkkyys. Tärkeimmät kohdeasiakkaat on määritelty kirjallisesti, mutta käytännössä huomioidaan asiakkaiden yksilölliset tarpeet. Proaktiivinen herkkyys toteutuu erityisen hyvin todennäköisesti siksi, että yrityksessä on yksilöllinen palvelu, jota tarjoaa pitkällisen alan kokemuksen omaava yrittäjä. Tämän ansiosta yrityksessä osataan ottaa huomioon asiakkaan näkökulma, ja se näkyy esimerkiksi asiakkaiden neuvonnassa. Se luultavasti on yksi tärkeimmistä niin sanotuista ilmaisista keinoista lisätä asiakastyytyväisyyttä. Sen sijaan mittaaminen ja toimintasuuntautunut toteutus eivät ole järjestetty yhtä hyvin. Asiakslähtöisiä mittareita on vain vähän, ja toimintasuuntautunut toteutus on jäänyt puolitiehen esimerkiksi suunnitellusta viestinnästä ja markkinoinnista. Yhtenä osasyynä tähän on tosin laatuajattelun luominen, joka on vienyt muilta toiminnoilta aikaa, ja jonka voitaisiin katsoa liittyvän osin toimintasuuntautuneeseen toteutukseen. Puutteellisten toimintojen osalta voidaan vahvistaa tämän yrityksen osalta todeksi paljon esillä ollut pienten yritysten resurssien ja kaikenkattavan ammattitaidon puute.

Laatukustannuksia ei kuitenkaan kohdeyrityksessä erityisesti seurata, koska niihin ei nähdä erityisiä mahdollisuuksia vaikuttaa. Tämä johtuu lähinnä siitä, että laatuun halutaan joka tapauksessa panostaa. Kustannuksia laatuvirheistä ei olekaan tullut, joten niiden vähentämisessä ei voi enää enempää säästää. Prosessien kehittämisessä etusijalla on laitteiston uusiminen sekä vertailumittausmenetelmien kehittäminen. Uusiminen on kuitenkin sen verran kallista, että se suoritetaan pitkän ajan kuluessa valmiin suunnitelman mukaisesti. Pienempiä tukitoimintojakin on paranneltu esimerkiksi uusien ohjelmistojen avulla. Vaikka osa prosessien kehittämisestä johtuu laatujärjestelmästä, ja sen vaatimuksia tulee noudattaa, pyritään yrityksessä kehittymään ja parantamaan laatua jopa niitä enemmän.

Tuloksien perusteella pienessäkin yrityksessä on kannattavaa ja mahdollista kehittää prosesseja suunnitellusti, sillä vaikka ne eivät vaikuttaisi mittavilta projekteilta, ne ovat sitä kuitenkin kyseisen yrityksen mittakaavassa. Tarkistuslistojen avulla voi seurata erikokoisten ja -pituisten projektien kehittymistä ja valmistumista, jolloin ne eivät jää pelkän muistin varaan. Vaatimuksia korkeampaan laatuun tähtääminen puolestaan merkitsee laatuajattelun sisäistämistä, ja parantaa todennäköisesti sekä kilpailuetua että asiakastyytyväisyyttä. Laatukustannuksien jättäminen tuntuman varaan sen sijaan voi olla pienelle yritykselle turha riski. Vaikka vaikuttaminen niihin tuntuisi mahdottomalta, olisi jo kannattavuuden kannalta hyvä tietää laatukustannuksien määrä. Siten voisi myös seurata esimerkiksi laatukustannuksien ja kannattavuuden korrelaatiota, josta voisi olla ainakin kilpailukyvyn parantamisen kannalta hyötyä.

Kohdeyrityksen kokemukset resurssipulasta erityisesti henkilöstön ja ajan suhteen myötäilevät teoriaa. Tässä yrityksessä ongelma ratkaistiin palkkaamalla ulkopuolinen työntekijä, ja päätös koettiin onnistuneeksi. Lisätyöntekijästä huolimatta laatujärjestelmän luominen teetti paljon ylitöitä, mutta siitä oli mahdollista selviytyä. Ulkopuolisen tuoma tietotaito sen sijaan oli korvaamatonta, joten pelkkä oman henkilöstön käyttö ei olisi tässäkään suhteessa riittänyt. Riittävän pitkä työsuhte, joka on jatkunut ajoittain myöhemminkin, on tehnyt ulkopuolisesta työntekijästä osan henkilöstöä, jolloin yritys on entisestään hyötynyt hänestä, mutta lisännyt samalla riippuvuutta. Tällaiseen ratkaisuun päätyvän yrityksen tulee siis olla hyvin tarkka palkattavasta työntekijästä, mikäli työsuhteen odotetaan olevan kohtuullisen pitkä. Vaihtaminen kesken prosessin tai sen jälkeen heikentää hyöty-kustannus-suhdetta tilanteesta riippuen todennäköisesti niin paljon, että jo valmiiksi korkeat kustannukset voivat kohota liikaa pienen yrityksen sietokyvyille. Kyseessä on siis erityisen suuren riskin paikka.

Luomisprosessi on yrityksessä aloitettu siinä mielessä askel kerrallaan, että ensin, eli alusta alkaen, on panostettu laatuun. Vasta myöhemmin on huomattu tarve laatujärjestelmälle, jolloin sitä on alettu luomaan pitkän ja huolellisen suunnittelun

jälkeen. Toteutus on myös järjestelmällisesti saatettu loppuun asti, mutta kehitystyö jatkuu edelleen, kuten pitääkin.

Koko tutkimus ja tulokset kiteytyvät hyvin seuraavaan lauseeseen: Laatujärjestelmän, kuten ISO 9000, käyttöön ottaminen on yleistä, mutta jos yritys on sisäistänyt kokonaisvaltaisen laatujohtamisen, pitäisi laatujärjestelmän olla tarpeeton muun kuin markkinoiden vaatimusten takia (Kumar ym. 2008, 218–219). Tutkimuksen kohdeyrityksestä saadut tulokset ovat tämän toteutuksen kanssa samoilla linjoilla. Kokonaisvaltainen laatujohtaminen voidaan nähdä mikroyrityksen tasolla ajatusmaailmana ja ideologiana yritystä varten, kun taas laatujärjestelmä on markkinoita varten luotu ilmiö.

Yhteenvetona johtopäätöksistä voidaan tutkimuksen ensimmäiseen osaongelmaan todeta, että kokonaisvaltainen laatujohtaminen kytetään osaksi mikroyrityksen johtamisaluetta huomioimalla yrityksen yksilölliset piirteet ja sitoutumalla aidosti laatuajatteluun. Toiseen osaongelmaan voidaan todeta, että kokonaisvaltainen laatujärjestelmä liitetään osaksi yrityksen toimintaa hyödyntämällä tarkkaa suunnittelua ja sen pitkäjänteistä toteuttamista yrityksen resurssien mukaan.

6 YHTEENVETO

Kokonaisvaltaisen laatujohtamisen saavuttaminen muodostuu markkinoiden ja asiakkaiden ymmärtämisestä, korkealaatuisesta toiminnasta ja tyytyväisistä asiakkaista. Tarkemmin toimintoihin eriteltynä kokonaisvaltainen laatujohtaminen koostuu viidestä peruspilarista, joita ovat johdon sitoutuminen, työntekijöiden koulutus ja valtuutus, laadun mittaaminen ja esikuva-analyysi, prosessien johtaminen sekä asiakastyytyväisyys. Nämä samat peruspilarit muodostavat tämän tutkimuksen rungon, poikkeuksena työntekijöiden koulutus ja valtuutus, jotka on jätetty vähemmälle huomiolle kohdeyrityksen pienen koon vuoksi. Sen tilalle on nostettu strateginen suunnittelu.

Kaiken perustana on johdon sitoutuminen, sillä kokonaisvaltainen laatujohtaminen vaatii erityisesti laatujohtamisen luomisen osalta hyvää suunnittelua ja resurssien hallintaa. Hyvään kokonaisvaltaisen laatujohtamisen ohjelmaan ei ole olemassa yhtä ainoaa kaavaa, vaan se ottaa huomioon kaikki kriittiset tekijät, tavat, tekniikat ja työkalut yhdessä. Johdon on päätettävä, mistä osista kokonaisvaltainen laatujohtaminen koostuu ja mitä metodeja käyttäen se laitetaan käytäntöön. Syvän laadun konseptissa on useita kehitystasoja, joiden mukaisesti toimimalla yritys tavoittaa lopulta kokonaisvaltaisen laatujohtamisen mukaisen toiminnan. Tällöin laatujohtamista tarvitaan ainoastaan mahdollisesti markkinoiden vaatimuksien takia.

Strategisella suunnittelulla on positiivisia vaikutuksia pieniinkin yrityksiin, vaikka se ei toimitakaan samalla tavalla kuin suurissa yrityksissä. Painotus on itse suunnitteluprosesseissa ja niiden soveltamisessa johdon työkaluna. Ero suuriin yrityksiin johtuu erityisesti siitä, että pienissä yrityksissä ei ole ammattilaisjohtajia, jolloin on tavallista luottaa intuitioon ja subjektiiviseen arviointiin epävarmoissakin tilanteissa. Tämä korostuu ennen kaikkea tilanteessa, jossa liiketoimintaympäristö ja asiakassuhteet ovat varsin vakaita ja tunnetaan hyvin. Strategisen tietoisuuden kehittyminen voi olla vähäistä, jolloin suunnitteluprosessit eivät ole tehokkaita.

Laadun mittaamisen osa-alueet voidaan jakaa viiteen eri mittariin, nimittäin organisaation toimintaan, asiakaslähtöisyyteen, jatkuvaan kehitykseen, työntekijöiden sitoutuneisuuteen sekä ostotoimintaan ja toimittajien hallitsemiseen. Organisaation toiminnan mittareita ovat tavallisesti taloudelliset tunnusluvut, kuten myynti, katetuotto ja liikevaihto. Perinteisiä asiakaslähtöisiä mittareita ovat valitusten seuraaminen ja asiakaskyselyt. Ennakoinnin kannalta on kuitenkin syytä huomioida myös asiakastyytyväisyys, jolloin palvelu on osunut hyväksyttävän ja toivotun palvelun väliselle, hyväksymisen alueelle tai jopa ylittänyt odotukset. Jatkuvan kehityksen mittareiksi voidaan laskea laatujohtamisen täyttymisen mittareita, kuten sisäisen laadun tarkkailu ja raportointi sekä ulkopuolisen tahon tekemä auditointi. Esikuva-

analyysin perusteet alkavat analysointitarpeiden ja kilpailijoiden kartoittamisesta, sekä tiedonkeruutapojen päättämisestä.

Yrityksen asiakassuuntautuneisuutta voi arvioida neljän eri alueen avulla. Ensimmäinen on määritelmä, eli yritys on määritellyt kohdeasiakkaansa tarpeineen, mutta näkee silti asiakkaansa yksilöinä. Toisena on proaktiivinen herkkyyttä, joka tarkoittaa halua ymmärtää ja täyttää asiakkaiden tarpeet. Kolmantena on mittaaminen erilaisilla asiakas- ja markkinalähtöisillä mittareilla. Neljäntenä on toimintasuuntautunut toteutus, joka merkitsee suunnitelmien käytäntöön panemista. Vaikka jatkuva asiakkaiden positiivinen yllättäminen voi vaikuttaa kierteeltä kohti yhä kalliimpia toimenpiteitä, on huomattava, että palvelutilanteessa myös täysin ilmaisilla toimilla, kuten eleillä, voi yllättää positiivisesti. Täten on huomattava, että lopputulos ei ratkaise yksin asiakastyytyväisyyttä, vaan myös se, miten asiakas sen saa.

Prosessien kehittäminen on yksinkertaisimmillaan kolmivaiheinen sykli. Se alkaa nykytilan kartoituksella, jonka jälkeen prosessit analysoidaan, ja lopuksi tehdään valitut parannustyöt. Tämän jälkeen sykli alkaa jälleen alusta. Rajallisten resurssien takia on tavallisesti priorisoitava parannettavia prosesseja, koska kaikkea ei voi kehittää kerralla. Tässä on hyvä ottaa huomioon sekin, että parannettavien prosessien koko on hallittavissa, jolloin onnistumisen todennäköisyys ja paranee. Kehitystyön dokumentointi ja tarkistuslistat ovat yksinkertainen, mutta hyödyllinen apu esimerkiksi tasalaatuisuuden varmistamisessa. Usein laatujärjestelmän mukana tulee lisäksi ohjeet ja vaatimukset prosessijohtamiseen, jolloin se puoli toimii pienilläkin yrityksillä hyvin. Tällaiset laatua edistävät toimenpiteet ovat huonosta laadusta johtuvien virheiden tavoin laatukustannuksia.

Laatujärjestelmän luomisen haasteina ovat rajalliset henkilöstö-, aika- ja taloudelliset resurssit. Näiden hallitseminen vaatii hyvää suunnittelua ja toimivaa toteuttamista, mutta silti laatujärjestelmän luominen on mikroyritykselle todella iso ponnistus. Siinä on myös useita riskitekijöitä, jotka voivat estää tai keskeyttää toteuttamisen. Yrityksen ydinarvojen, tekniikoiden ja työkalujen välinen oikea suhde parantaa asiakkaiden tyytyväisyyttä pienemmillä resursseilla.

Tämä tapaustutkimus on suoritettu perehtymällä yhteen mikroyritykseen, jossa on sekä haastateltu yhtä ihmistä käyttämällä avoimia kysymyksiä, että havainnoitu toimintaa. Tutkijan kytkös yritykseen ja sen vaikutus tutkimukseen on tiedostettu, jolloin luotettavuutta on pyritty parantamaan eri tavoin. Tapaustutkimuksen tuloksia ei ole tarkoitus yleistää, vaikka niitä voi harkitusti siirtää muihin vastaaviin mikroyrityksiin samalla toimialalla. Tarkoituksena on ollut tutkia ja ymmärtää nimenomaista kohdeyritystä.

Kokonaisvaltainen laatujohtaminen voidaan toteuttaa monella eri tavalla, ja vaikka kohdeyrityksessä ei mielletty käytettävän mitään metodeja, sen toimet muistuttivat syvän laadun konseptia. Sama tilanne koski strategista suunnittelua, jossa oli

havaittavissa osia Quality Function Deployment -metodista, jossa pääpaino suunnitelmia tehdessä on kilpailuaseman parantamisessa, asiakkaissa ja kustannuksissa. Strategisella suunnittelulla oli selvästi yrityksen toimia parantava vaikutus, vaikkei kaikkia suunnitelmia oltukaan kirjattu muistiin. Jo pelkkä asioiden huolellinen läpikäyminen on ollut riittävän hyödyllistä tilanteessa, jossa pohjalla on pitkälinen alan kokemus.

Laadun mittaamisessa turvaudutaan tavallisesti ensisijaisesti taloudellisiin tunnuslukuihin ja asiakaspalautteeseen, ja näin tehtiin myös kohdeyrityksessä, jossa liikevaihto, katetuotto ja kulut sekä positiivinen asiakaspalaute olivat eniten seurattut mittarit. Ennakoinnin takia erityisesti positiivinen asiakaspalaute on arvokasta tietoa, jota nähtävästi ainakin kyseisessä yrityksessä saatiin ja osattiin hyödyntää erittäin hyvin.

Asiakassuuntautuneisuutta voidaan tarkastella määritelmän, proaktiivisen herkkyyden, mittaamisen ja toimintasuuntautuneen toteuttamisen kautta. Kohdeyrityksessä kaksi ensimmäistä kohtaa täyttyvät, sillä kohdeasiakkaat on määritelty huolellisesti ja kaikkien asiakkaiden yksilöllisiäkin toiveita kuunnellaan tarkasti. Sen sijaan asiakastytyväisyyttä ei mekaanisesti juurikaan mitata, eikä esimerkiksi suunniteltuja muutoksia markkinoinnissa ole saatu toteutettua.

Kokonaisvaltaisessa laatujohtamisessa tärkeä osa on prosessien jatkuva kehittäminen, joka koostuu suunnittelusta, toteutuksesta ja lopputuloksen arvioinnista. Kohdeyrityksessä on omaksuttu sama linja, sillä suunnitelmat on kirjattu muistiin ja niitä toteutetaan jatkuvasti resurssien mahdollistamassa aikataulussa. Myös niiden onnistumista arvioidaan, ja tarvittaessa niitä kehitetään lisää. Näistä kertyviä laatuksannuksia ei kuitenkaan seurata.

Kohdeyrityksessä täydellinen sitoutuminen ja kekseliäs resurssien hyödyntäminen mahdollisti laatujohtamisen luomisen käytännössä riittämättömillä resursseilla.

LÄHTEET

- Ahmadi, Mohammad – Helms, Marilyn (1995) Is your TQM programme successful? A self-assessment tool for managers. *The TQM Magazine*, Vol. 7, No: 2, 52–56.
- Ates, Aylin – Garengo, Patrizia – Cocca, Paola – Bititci, Umit (2013) The development of SME managerial practice for effective performance management. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, Vol. 20, No: 1, 28–54.
- Carter, Hayley (1999) Strategic planning reborn. *Work Study*, Vol. 48, No:2, 46–48.
- Chen, Hsiu-Li (2002) Benchmarking and quality improvement: a quality benchmarking deployment approach. *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol. 19, No: 6, 757–773.
- Cocca, Paola – Alberti, Marco (2010) A framework to assess performance measurement systems in SMEs. *International Journal of Productivity and Performance Management*, Vol. 59, No: 2, 186–200.
- Conti, Tito (2010) Systems thinking in quality management. *The TQM Journal*, Vol. 22, No: 4, 352–368.
- Curry, Adrienne – Kadasah, Nasser (2002) Focusing on key elements of TQM – evaluation for sustainability. *The TQM Magazine*, Vol. 14, No: 4, 207–216.
- Dale, Barrie G. – van der Wiele, Ton – van Iwaarden, Jos (2007) *Managing quality*. 5. p. Blackwell Publishing Ltd: Oxford.
- Ekebom, Lotta (2013) *Kuusalanka-anemometrinen kalibrointi*. Työohje. Jormita Oy: Kaarina.
- Eriksson, Päivi – Kovalainen, Anne (2008) *Qualitative methods in business research*. Sage: London.
- Eskola, Jari – Suoranta, Juha (1998) *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Gummerus Kirjapaino Oy: Jyväskylä.
- Falshaw, J. Fichard – Glaiser, Keith W. – Tatoglu, Ekrem (2006) Evidence on formal strategic planning and company performance. *Management Decision*, Vol. 44, No: 1, 9–30.
- Fečiková, Ingrid (2004) An index method for measurement of customer satisfaction. *The TQM Magazine*, Vol. 16, No: 1, 57–66.
- Ferreira, Pedro Sena – Shamsuzzoha, A.H.M. – Toscano, Cesar – Cunha, Pedro (2012) Framework for performance measurement and management in a collaborative business environment. *International Journal of Productivity and Performance Management*, Vol. 61, No: 6, 672–690.
- Fisher, Colin M. (2010) *Researching and writing a dissertation: an essential guide for business students*. 3.p. Prentice Hall: London.

- Garengo, Patrizia – Biazzo, Stefano – Simonetti, Alessio – Bernardi, Giovanni (2005) Benchmarking on managerial practices: a tool for SMEs. *The TQM Magazine*, Vol. 17, No: 5, 440–455.
- Ghobadian, Abby – Gallear, David (1997) TQM and organization size. *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 17, No: 2, 121–163.
- Gotzamani, Katerina D. – Tsiotras, George D. (2001) An empirical study of the ISO 9000 standards' contribution towards total quality management. *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 21, No: 10, 1326–1342.
- Grönroos, Christian (2001) *Palveluiden johtaminen ja markkinointi*. WS Bookwell Oy: Porvoo.
- Hannon, Paul D. – Atherton, Andrew (1997) Small firm success and the art of orienteering: the value of plans, planning, and strategic awareness in the competitive small firm. *Journal of Business and Enterprise Development*, Vol. 5, No: 2, 102–119.
- Hasan, M. – Kerr R.M. (2003) TQM and organisational performance in service organisations. *The TQM Magazine*, Vol. 15, No: 4, 286–291.
- Hellsten, Ulrika – Klefsjö, Bengt (2000) TQM as a management system consisting of values, techniques and tools. *The TQM Magazine*, Vol. 12, No: 4, 238–244.
- Heras, Iñaki – Dick, Gavin P.M. – Casadesús, Martí (2002) ISO 9000 registration's impact on sales and profitability. *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol. 19, No: 6, 774–791.
- Ho, Samuel K.M. – Fung, Christopher K.H. (1994) Developing a TQM excellence model. *The TQM Magazine*, Vol. 6, No: 6, 24–30.
- Killen, Catherine P. – Walker, Mike – Hunt, Robert A. (2005) Strategic planning using QFD. *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol. 22, No: 1, 17–29.
- Koskinen, Ilpo – Alasuutari, Pertti – Peltonen, Tuomo (2005) *Laadulliset menetelmät kauppatieteissä*. Gummerus Kirjapaino Oy: Tampere.
- Kraus, Sascha – Harms, Rainer – Schwarz, Erich J. (2006) Strategic planning in smaller enterprises – new empirical findings. *Management Research News*, Vol. 29, No: 6, 334–344.
- Kumar, V. – De Grosbois, D. – Choisine, F. – Kumar, U. (2008) Performance measurement by TQM adopters. *The TQM Journal*, Vol. 20, No: 3, 209–222.
- Laatukäsikirja* (2012) Noudattaen yleisiä testaus ja kalibrointilaboratorioiden pätevyysvaatimuksia standardin ISO/IEC 17025 mukaan. Jormita Oy: Kaarina.

- Lecklin, Olli (2002) Laatu yrityksen menestystekijänä. 4. uud. p. Gummerus Kirjapaino Oy: Jyväskylä.
- Lewis, W.G. – Pun, K.F. – Lalla, T.R.M. (2005) An AHP-based study of TQM benefits in ISO 9001 certified SMEs in Trinidad and Tobago. *The TQM Magazine*, Vol. 17, No:6, 558–572.
- Martínez-Costa, Micaela – Jiménez-Jiménez, Daniel (2009) The Effectiveness of TQM. *International Small Business Journal*, Vol. 27, No: 1, 98–125.
- Martins, Roberto Antonio – de Toledo, Jose Carlos (2000) Total quality management programs: a framework proposal. *Work Study*, Vol. 49, No: 4, 145–151.
- Mazzarol, Tim – Reboud, Sophie – Soutar, Geoffrey N. (2009) Strategic planning in growth oriented small firms. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, Vol. 15, No: 4, 320–345.
- Motwani, Jaideep (2001) Critical factors and performance measures of TQM. *The TQM Magazine*, Vol. 13, No: 4, 292–300.
- Mulhaney, Ann – Sheehan, James – Hughes, Jacqueline (2004) Using ISO9000 to drive continual improvement in a SME. *The TQM Magazine*, Vol. 16, No: 5, 325–330.
- Nwankwo, Sonny (1995) Developing a customer orientation. *Journal of Consumer Marketing*, Vol. 12, No: 5, 5–15.
- Ooi, Keng-Boon – Lin, Binshan – Tan, Boon-In – Chong, Alain Yee-Loong (2011) Are TQM practices supporting customer satisfaction and service quality? *Journal of Service Marketing*, Vol. 25, No: 6, 410–419.
- Parasuraman, A. (1998) Customer service in business-to-business markets: an agenda for research. *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 13, No: 4, 309–321.
- Parasuraman, A. (2004) Assessing and improving service performance for maximum impact: insights from a two-decade-long research journey. *Performance Measurement and Metrics*, Vol. 5, No: 2, 45–50.
- Plenert, Gerhard (1995) Management cybernetics: total quality management. *Kybernetes*, Vol. 24, No: 1, 55–59.
- Prabhu, Vas – Appleby, Alex – Yarrow, Alex – Mitchell, Ed (2000) The impact of ISO 9000 and TQM on best practice/performance. *The TQM Magazine*, Vol. 12, No: 2, 84–91.
- Psomas, Evangelos L. – Fotopoulos, Christos V. – Kafetzopoulos, Dimitrios P. (2011) Core process management practices, quality tools and quality improvement in ISO 9001 certified manufacturing companies. *Business Process Management Journal*, Vol. 17, No: 3, 437–460.

- Reid, Richard A. (1999) TQM Principles and tools provide structure for process improvement: A small business perspective. *Journal of Business & Entrepreneurship*, Vol. 11, No: 2, 1–26.
- Sainfort, Francois – Carayon, Pascale – Smith, Michael J. – Yeh, Ying-Jung – Lund, John – Taveira, Alvaro – James, Craig – Hoonakker, Peter – Korunka, Christian (2000) The development and application of an instrument for measurement of quality institutionalization. *Proceedings of the Human Factors and Ergonomics Society Annual Meeting*, July 1, 2000. 253–256.
- Silén, Timo (1998) *Laatujohtaminen – Menetelmiä kilpailukyvyn vahvistamiseksi*. WSOY: Porvoo.
- Silverman, David (2000) *Doing qualitative research: a practical handbook*. Sage Publications: London.
- Smith, Anthony W. – Sibling, Jeremy, M. (1994) TQM success – or, it's the process, stupid! *Journal of Property Management*, Vol. 59, No: 5, 12–17.
- Srdoc, Alira – Sluga, Alojz – Bratko, Ivan (2005) A quality management model based on the "deep quality concept". *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol. 22, No: 3, 278–302.
- Sun, Hongyi – Cheng, Tsz-Kit (2002) Comparing reasons, practices and effects of ISO 9000 Certification and TQM implementation in Norwegian SMEs and large firms. *International Small Business Journal*, Vol. 20, No: 4, 421–442.
- Talha, Mohammad (2004) Total quality management (TQM): an overview. *The Bottom Line: Management Library Finances*, Vol. 17, No: 1, 15–19.
- Tarí, Juan José (2005) Components of successful total quality management. *The TQM Magazine*, Vol. 17, No: 2, 182–194.
- Teeratansirikool, Luliya – Siengthai, Sunuta – Badir, Yuosre – Charoenngam, Chotchai (2013) Competitive strategies and firm performance: the mediating role of performance measurement. *International Journal of Productivity and Performance Management*, Vol. 62, No: 2, 168–184.
- Waller, Matthew A. – Ahire, Sanjay (1996) Management perception of the link between product quality and customers' view of product quality. *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 16, No: 9, 23–33.
- Williams, Nathan (1997) ISO 9000 as a route to TQM in small to medium-sized enterprises: snake or ladder? *The TQM Magazine*, Vol. 9, No: 1, 8–13.
- Woods, Peter (2006) *Successful writing for qualitative researchers*. 2. p. Routledge: London.
- Yrittäjyys Suomessa (2013) Suomen Yrittäjät. <<http://www.yrittajat.fi/fi-FI/suomenyrittajat/yrittajyys Suomessa/>>, haettu 17.3.2014.

Yusof, Sha'ri Mohd – Aspinwall, Elaine (2000) A conceptual framework for TQM implementation for SMEs. *The TQM Magazine*, Vol. 12, No: 1, 31–36.

LIITE 1 OPERATIONALISOINTITIAULUKKO

Tutkimuksen tarkoitus	Tutkimuksen osaongelma	Teoreettinen tutkimusalue	Haastattelukysymykset
Kokonaisvaltaisen laatujohtamisen sovellettavuus mikroyrityksessä	Miten kokonaisvaltainen laatujohtaminen kytketään osaksi mikroyrityksen johtamisalueita?	<ul style="list-style-type: none"> • Johdon sitoutuminen ja johtaminen • Strateginen suunnittelu • Laadun mittaaminen ja esikuva-analyysi • Asiakaslähtöisyyden huomioiminen • Prosessien hallinta ja kehittäminen 	2-6
	Miten kokonaisvaltainen laatujohtaminen luodaan ja liitetään osaksi yrityksen toimintaa?	<ul style="list-style-type: none"> • Laatujohtamisen luominen 	7

LIITE 2 HAASTATTELURUNKO

1. Perustietoja yrityksestä
2. Yrityksen suhde laatuun, johtaminen
 - a. Mikä merkitys laadulla on yritykselle ja miten se näkyy käytännön toimissa?
 - b. Minkä vuoksi yritys on päätenyt juuri valitsemaansa laatujärjestelmään?
3. Suunnitelmallisuus
 - a. Mikä on yrityksen visio ja onko se muuttunut laatujärjestelmän myötä?
 - b. Tehdäänkö suunnitelmat kirjallisesti? Miksi tai miksi ei?
 - c. Ovatko suunnitelmat pitkälle vai lyhyelle tai molemmille aikaväleille?
 - d. Kuka yrityksessä tekee suunnitelmat, tai onko heitä useita?
4. Laadun mittaaminen
 - a. Mitataan yritysessä laatua, ja miten se tehdään?
 - b. Mitä laadun mittareita pidetään tärkeimpinä?
 - c. Kerro lisää käytetyistä mittareista.
 - d. Miten tärkeimmät palvelutarjoajat valitaan?
 - e. Käytetään yritysessä esikuva-analyysia? Miksi tai miksi ei?
5. Asiakslähtöisyys
 - a. Miten yritys näkee asiakkaansa?
 - b. Onko yritys määritellyt asiakasryhmät? Jos on, niin miten? Jos ei, miksi ei?
 - c. Mitä viestintävälinettä yritys käyttää asiakkaiden tavoittamiseen?
 - d. Miten yritys saa asiakaspalautetta? Miten sitä hyödynnetään?
 - e. Miten asiakastapahtumien määrää seurataan?
 - f. Onko yrityksessä tehty toimintasuuntatuneita suunnitelmia ja onko niitä myös toteutettu?
 - g. Miten asiakastyytyväisyyttä pyritään lisäämään?
 - h. Miten asiakassuhteiden vahingoittumista pyritään välttämään yrityksessä?
 - i. Miten yrityksessä pyritään takaamaan mahdollisimman hyvä asiakaspalvelu?
6. Prosessit
 - a. Mitkä ovat yrityksen ydin- ja tukiprosesseja, ja mikä on niiden tavallinen toimintaketju? Kumpi prosesseista vie enemmän aikaa tai työvoimaa?
 - b. Mitä vaatimuksia prosesseille on?
 - c. Seurataan yritysessä laadukustannuksia? Miksi tai miksi ei?
 - d. Kehitetäänkö prosesseja? Jos kyllä, miten, ja seurataan kehitystä tai valmistuvia tai odottavia prosesseja jotenkin? Jos ei kehitetä, miksi?

e. Onko tasalaatuisuus merkitsevää yrityksessä, ja miten se varmistetaan?

7. Laatujärjestelmä

- a. Miksi yrityksessä on haettu akkreditointia ja onko se yleistä alalla?
- b. Mitä haasteita laatujärjestelmän luomisessa on ollut?
- c. Mistä ajatus laatujärjestelmän luomiseen sai alkunsa, ja miten sitä on lähdetty toteuttamaan?
- d. Onko laatujärjestelmän luomisessa koettu vastoinkäymisiä? Jos on, mitä?

LIITE 3 HAASTATTELUT

Ruonti, Olli, toimitusjohtaja, Jormita Oy. Haastattelu 26.10.2012.

Ruonti, Olli, toimitusjohtaja, Jormita Oy. Haastattelu 17.1.2014.

Ruonti, Olli, toimitusjohtaja, Jormita Oy. Haastattelu 27.1.2014.

Ruonti, Olli, toimitusjohtaja Jormita Oy. Haastattelu 31.1.2014.

Ruonti, Olli, toimitusjohtaja Jormita Oy. Haastattelu 11.2.2014.

Ruonti, Olli, toimitusjohtaja Jormita Oy. Haastattelu 13.2.2014.