



## **LAATU: MENESTYMISEN EDELLYTYS**

### **Sisältö:**

1. MITÄ LAATU ON? .....	1
2. LAADUNKEHITYSTYÖN HISTORIAA .....	3
3. LAATUKÄSITTEISTÖÄ.....	5
3.1 TUOTTEEN JA PALVELUN LAATU .....	5
3.2 TOIMINNAN LAATU .....	5
4. LAADUN KUSTANNUKSET .....	7
4.1 ENNALTAEHKÄISEVÄT KUSTANNUKSET.....	7
4.2 VALVONTAKUSTANNUKSET .....	7
4.3 SISÄISET VIRHEKUSTANNUKSET.....	7
4.4 ULKOISET VIRHEKUSTANNUKSET .....	7
5. LAATUJÄRJESTELMÄ.....	8
6. LAATUJÄRJESTELMÄN HYÖDYNTÄMINEN .....	10



## 1. MITÄ LAATU ON?

Kun puhutaan laadusta, tarkoitetaan yleensä sitä, että tuote tai palvelu on kestävämpi, parempi, arvokkaampi tai maineeltaan parempi kuin joku kilpaileva tuote tai palvelu.

Tässä vertailussa kuitenkin unohdetaan eräs oleellinen tekijä: mikä on eri tuotteiden tai palvelujen merkitys arviointia suorittavalle kuluttajalle.

Kuluttaja luonnollisesti haluaa saada rahoilleen mahdollisimman hyvän vastineen ja tätä arvioitaessa hän tarkastelee tietoisesti tai tiedostamattomasti omia tarpeitaan sekä vaatimuksiaan ja tuotteen tai palvelun kykyä täyttää nämä.

Kysymys on siis aina asiakkaan yksilöllisistä arvioinneista, joita hän suorittaa miettiessään tuotteen tai palvelun käyttötarkoituksia ja ominaisuuksien sopivuutta niihin.

Jotta laadun tuottaminen ja hallinta olisi mahdollista, määritellään laatu seuraavasti:

- Tuote tai palvelu, joka täysin tyydyttää asiakkaan tarpeet ja vaatimukset hänen käyttöolosuhteissaan on laadukas
- Tuote tai palvelu, joka ei täysin vastaa asiakkaan tarpeita ja vaatimuksia ei ole laadukas

Määrittelyn perusteella ei siten voida sanoa, että joku tuote tai palvelu on 'huonompi' tai 'parempi' kuin joku toinen, sillä jos ominaisuudet vastaavat täysin vaatimuksia kyseessä pitää olla 'laadukas' tuote tai palvelu.

Laadun tuottaminen poikkeaa luonteeltaan ns. teollisuus- ja ns. palveluyrityksissä.

Teollisuusyrityksissä ketjutus on yksinkertaistettuna seuraava:

1. Yritys ottaa selville asiakkaan tuotteeseen kohdistamat tarpeet ja vaatimukset
2. Nämä muunnetaan sellaisiksi tuoteominaisuuksiksi, jotka täyttävät selvitetty tarpeet ja vaatimukset
3. Omat prosessit ja tapa toimia rakennetaan siten, että määriteltyjen tuoteominaisuuksien tuottaminen ja hallinta on mahdollista

Palveluyrityksessä ketju on monimutkaisempi, koska useimmiten asiakas osallistuu tuotteen tai palvelun tuotantoprosessiin. Edellisen ketjun lisäksi on kiinnitettävä huomiota

1. Yrityksen henkilökuntaan, joka vastaa yhteistyössä asiakkaan kanssa tuotteen ja palvelun 'valmistamisesta'
2. Siihen osaamiseen ja ammattitaitoon, joka mahdollistaa tuotteen ja palvelun 'kokemuksellisen hyvyyden', esim. miellyttävän palveluilmapiirin



## 2. LAADUNKEHITYSTYÖN HISTORIAA

Vielä 1700- ja 1800-luvuilla 'laadun tekeminen' ei ollut ongelma. Tästä piti huolen mestari-oppipoika-systeemi, joka takasi laadukkaan toiminnan tekemisen osaavan mestarin valvonnassa. Virheellistä, asiakkaiden vaatimuksia vastaamatonta tuotetta ei yksinkertaisesti päästetty liikkeestä ulos.

Massavalmistuksen kehittyminen toi uuden ongelman: kun tuotteen osat valmistetaan toisistaan erillään, miten voidaan varmistaa niiden yhteensopivuus?

Laadunhallinta alkoi kehittyä määrämuotoiseksi 1930-luvulla, jolloin Bellin laboratoriossa syntyivät ensimmäiset tilastollisen laadunvalvonnan peruseräperiaatteet.

Ensimmäiset kokonaisvaltaiset laadunvalvontajärjestelmät ja o-virheajattelu syntyivät 1940- ja 1950-luvuilla. Samoihin aikoihin luotiin ensimmäiset määrämuotoiset laaduntarkastusstandardit USA:n puolustusvoimille osittain uuden avaruusteknologian vaatimusten ansiosta.

Tuotantokeskeisyys hallitsi 1960-lukua. Valikoimaa oli vähän, tuotantosarjat suuria ja tuotteiden hinnoitteluperusteena oli yksinkertaisesti

$$\text{Valmistuskustannukset} + \text{Voitto} = \text{Myyntihinta}$$

Laadunhallintaa leimasi tuotekeskeisyys ja tuotantoprosessin lopussa tapahtuva 'poliisitoiminta', eli tarkastukset. Laatuajattelua pidettiin ainoastaan kustannuksia lisäävänä toimintana.

Myyntikeskeisyys astui tuotantokeskeisyyden tilalle 1970-luvulla, koska kilpailu lisääntyi ja valikoimat kasvoivat myyjien ehdoilla. Laatuajattelu levisi myös Eurooppaan ja ulottui koskemaan myös siviilipuolen teollisuutta. Ensimmäinen tällainen standardi julkaistiin Englannissa 1979.

Myyntikeskeisyys näkyi myös tuotteiden hinnoittelussa, jossa kaava muuntui muotoon

$$\text{Myyntihinta} - \text{Valmistuskustannukset} = \text{Voitto}$$

Asiakaskeskeisyyden merkitys nousi 1980-luvulla. Teollisuuden valmistussarjat olivat pieniä ja valikoima suuri. International Standardization Organisation, joka kehitti käytössä olevan ISO-laadunvarmistusjärjestelmä-perheen, perustettiin vuonna 1987. Suomeen järjestelmä saapui seuraavana vuonna.

Laatua tarkasteltiin nyt strategisena kysymyksenä eikä kustannuksia lisäävänä toimintona.

Painopiste siirtyi prosessien ja toiminnan virheettömyyden varmistamiseen tuotteiden tarkastuksista.

ISO-standardien tyyppisten järjestelmien rinnalle kehitettiin USA:ssa Malcom Baldrige (MBA) laatupalkinto vuonna 1988 ja periaatteena oli tarkastella laatutyötä kehittämispainotteisesti varmistamisen sijaan. Tästä palkinnosta on johdettu useita kansallisia (mm. Suomen laatupalkinto vuonna 1991) ja kansainvälisiä laatupalkintokilpailuja (mm. Euroopan laatupalkinto, EFQM).

Vuoden 2001 alusta myös Suomi siirtyi noudattamaan kansallisessa laatupalkintokilpailussa EFQM:n kriteeristöä oman sovelluksen sijasta.

Kilpailu kiristyi eivätkä asiakkaat enää olleet valmiita maksamaan yritysten tuotteistaan pyytämiä hintoja, joten kiinnittämään huomiota oman tehokkuuden parantamiseen. Tätä kautta hinnoitteluperusteeksi oli otettava

$$\text{Myyntihinta} - \text{Voitto} = \text{Valmistuskustannukset}$$

Tämän vuosikymmenen laatutyöhön on tullut kuluttajien ajattelumuutosten myötä uusia elementtejä:

- ✓ Ympäristön ja luonnon merkitys korostuu kuluttajien ostopäätöksissä
- ✓ Luonnon- ja energiansäästötoimia vaaditaan yrityksiltä itsestään selvänä asiana

Laatujärjestelmien sertifiointista on muodostunut yrityksille entistä tärkeämpi kilpailukeino



### 3. LAATUKÄSITTEISTÖÄ

Laadunkehitystyön selkeyttämiseksi on myös syytä erottaa toisistaan käsitteet **tuotteen ja palvelun laatu** ja sen synnyttämiseksi tehtävän työn eli **toiminnan laatu**.

Lisää laatuun liittyvää käsitteistöä ja määritelmiä löytyy erillisestä Laadun sanastosta.

#### 3.1 TUOTTEEN JA PALVELUN LAATU

Tuotteen laadulla tarkoitetaan kaikkia niitä piirteitä ja ominaisuuksia, joilla tuote pyrkii täyttämään asetetut tai oletetut asiakastarpeet.

Fyysisten tuotteiden laadun osatekijöitä ovat:

- ✓ Tuotteen suoritusarvot tai erityisominaisuudet
- ✓ Luotettavuus, kestävyys, yhdenmukaisuus ja turvallisuus
- ✓ Esteettisyys
- ✓ Sopivuus valmistukseen, kuljetukseen ja myyntiin
- ✓ Huollettavuus jne.

Tuote useimmiten sisältää myös palveluita kuten opastusta, huoltoa jne., tai se voi olla pelkästään palvelua, jolloin puhutaan palvelun laadusta.

Palvelun laatua voidaan vastaavasti tarkastella seuraavasti:

- ✓ Palveluhalukkuus ja ystävällisyys
- ✓ Luotettavuus ja uskottavuus
- ✓ Kyvykkyys
- ✓ Saavutettavuus
- ✓ Viestintäkyky jne.

#### 3.2 TOIMINNAN LAATU

Toiminnan laadulla tarkoitetaan kaikkeen yrityksen toimintaan ja prosesseihin liittyvää laatua eli tuotteiden laadun aikaansaamisen taloudellisuutta ja virheettömyyttä eli turhan työn välttämistä.

Toiminnan laadun taloudellinen merkitys on yritykselle suuri.

Tutkimusten mukaan virheellinen toiminta aiheuttaa turhaa valvonta- ja paikkaustyötä, joka saattaa viedä yritysten henkilöstön työajasta 20 - 30 %. Lisää kustannuksia aiheutuu asiakassuhteille aiheutetuista vahingoista ja yrityskuvatappioista sekä yrityksen sisäisen ilmapiirin heikentymisestä.

Yhteenvedona voidaan todeta, että kun

- ✓ Toiminnan laatu on hyvä, on myös tuotteiden laatu hyvä
- ✓ Toiminnan laatu on hyvä, yritykselle ei aiheudu turhia kustannuksia



## **4. LAADUN KUSTANNUKSET**

Laadun, tai täsmällisemmin ilmaistuna puuttuvan laadun kustannukset jaetaan perinteisesti neljään ryhmään:

### **4.1 ENNALTAEHKÄISEVÄT KUSTANNUKSET**

Tähän ryhmään luetaan sen toiminnan kustannukset, jonka tarkoituksena on toivotun laatutason saavuttaminen ja ylläpitäminen. Kustannukset syntyvät siitä panoksesta, jolla pyritään pienentämään tarkastus- ja virhekustannuksia kuten

- ✓ Laatujärjestelmän rakentaminen
- ✓ Koulutus
- ✓ Toimittajien arviointi
- ✓ Laatutason seuranta

### **4.2 VALVONTAKUSTANNUKSET**

Tähän luetaan sen toiminnan kustannukset, jolla tarkastetaan tai varmistetaan, että materiaalit, osat ja tuotteet täyttävät määritellyt vaatimukset kuten

- ✓ Vastaanottotarkastus
- ✓ Lopputarkastus
- ✓ Asennuksen tarkastus

### **4.3 SISÄISET VIRHEKUSTANNUKSET**

Tähän ryhmään luetaan niiden virheiden kustannukset, jotka huomataan ennen kuin tuote tai palvelu luovutetaan asiakkaalle kuten

- ✓ Romutus tai korjaustyö
- ✓ Arvon vähennys
- ✓ Lajittelutyö

### **4.4 ULKOISET VIRHEKUSTANNUKSET**

Näitä ovat kustannukset, jotka huomataan vasta tuotteen tai palvelun asiakkaalle toimittamisen jälkeen kuten

- ✓ Reklamaatioiden käsittelyt
- ✓ Takuusiin liittyvät kustannukset
- ✓ Muut korvaukset



## 5. LAATUJÄRJESTELMÄ

Laatujärjestelmällä tarkoitetaan yrityksen sisäistä järjestelmää ja yhteistyömallia, johon sisältyvät kaikki laadun tuottamiseen tarvittavat toiminnot.

Jokaisessa yrityksessä on jonkinlainen laatujärjestelmä. Kysymyksessä ei suinkaan ole mikään uusi ja ihmeellinen asia vaan asioiden systemaattinen läpikäynti ja kirjallinen kuvaaminen sekä parantamistoimintojen organisointi.

Laatujärjestelmien väitetään tuovan yritykseen turhaa byrokratiaa. Näin asia varmasti onkin rakennettaessa laatujärjestelmää ilman perusteellista miettimistä.

Jos kuitenkin lähtökohdaksi otetaan asiakkaan esittämien toiveiden ja vaatimusten täydellinen tyydyttäminen, oman järjestelmän kuvaamisen kriteereiksi nousee kaksi kysymystä:

1. Mitkä ovat asiakkaiden toiveet ja vaatimukset jotka meidän pitää pystyä täysin tyydyttämään?
2. Mitä tekijöitä meidän pitää omassa toiminnassamme kuvata ja varmistaa, jotta nämä toiveet ja vaatimukset toteutuvat kustannustehokkaalla tavalla?

Laatujärjestelmien kehittämisen yhdenmukaistamiseksi eri maissa Kansainvälinen standardisointijärjestö ISO on tehnyt ISO 9000-sarjan laatujärjestelmästandardit, jotka on hyväksytty Euroopassa ja muissa tärkeimmissä teollisuusmaissa.

Näiden ohjeistojen mukaisesti jokainen yritys voi laatia itselleen kattavan laadunvarmistusjärjestelmän. Ohjeistot on kuitenkin laadittu siten, että ne sopivat yrityksille toimialasta riippumatta ja tämä yhdessä käytetyn termistön kanssa voi tehdä tulkinnan laatujärjestelmiin perehtymättömille vaikeaksi.

Tärkeimmät laadun standardit ovat:

- ✓ ISO 9001 luo sertifiointille perustan
- ✓ ISO 9004 on laadun kehittämiseen yleensä
- ✓ ISO 14001 on ympäristöjärjestelmän rakentamiseen tarkoitettu standardi
- ✓ BS 8800 turvallisuusjärjestelmien rakentamista varten

Halutessaan yritys voi osoittaa esim. yhteistyökumppaneille tai asiakkaille, että yrityksen toiminta täyttää standardissa edellytetyt vaatimukset sertifioidulla oman laatujärjestelmänsä. Tällä tarkoitetaan ulkopuolisten asiantuntijoiden suorittamaa tarkastamista ja varmentamista toiminnan yhdenmukaisuudesta standardin vaatimuksiin.

Suomessa sertifiointeja myöntää mm. Suomen Standardisoimisliitto SFS.

Uusi ISO 9001:2000 standardi vastaa kattavuudeltaan läheisesti laatupalkintomalleja (erityisesti EFQM:ää) mm. suosittelemalla itsearvioinnin käyttöä jatkuvan parantamisen apuvälineenä.

Pääasiällisin ero uuden ISO-standardin ja laatupalkintomallien välillä syntyy tulosten tarkastelussa. Standardi ei edellytä kattavaa tulostarkastelua eikä vertailuja omaan aikaisempaan suorituskyyyn tai kilpailijoiden vastaaviin lukuihin. Luonnollisesti tämä ei ole pois suljettukaan vaan riippuu yrityksessä noudatettavista käytännöistä.

## 6. LAATUJÄRJESTELMÄN HYÖDYNTÄMINEN

Laatujärjestelmän rakentaminen ei saa olla itsetarkoitus vaan tavoitteena on oltava parempi asiakasvaatimusten täyttäminen ja oman tehokkuuden paraneminen.

Toimivasta ja oikein mitoitetusta laatujärjestelmästä saatavia hyötyjä ovat

- ✓ Asiakkaiden luottamuksen lisääntyminen
- ✓ Toimeksiantojen hallinnan paraneminen
- ✓ Poikkeamien ja virheiden helpompi paikannettavuus
- ✓ Virheiden syiden helpompi poistettavuus
- ✓ Virhekustannusten minimoituminen
- ✓ Oman suorituskyvyn tarkka tunnistaminen
- ✓ Tuloksen paraneminen
- ✓ Henkilöstön yhteistyön ja motivaation kasvaminen
- ✓ Perehdyttämisen ja poikkeustilanteiden parempi hallinta
- ✓ Työn mielekkyyden ja määrätietoisuuden paraneminen

Oman laatujärjestelmän hyödyntämisessä törmätään aina johtamistapaan ja sen kehittämiseen. Laatujärjestelmän kuvaaminen on helppo tehdä, mutta toimintatavan hiominen asiakaskeskeiseksi vie yleensä pitkän ajan. Tämä johtuu siitä, että ensin on saatava aikaan muutos koko henkilöstön ajattelutavassa ennen kuin käytännön toimintatapa muuttuu niin, että mitattavia tuloksia voidaan osoittaa.

Kuvattaessa omaa laatujärjestelmää pitäisi samanaikaisesti suunnitella kohta kohdalta, kuinka sen toimivuus varmistetaan organisaatiossa.

Ehkä yleisin virhe laatujärjestelmän rakentamisessa ja käyttöönotossa on noudatettavien menettelyjen liian tarkka ja tekninen kuvaaminen, jolloin muutosta vastustaville henkilöille annetaan valmiiksi aseet käteen.

Kaikilla ihmisillä on omat syynsä siihen, miksi he lähtevät mukaan muutokseen. Etsi ne ja pyri vaikuttamaan niihin.