



LUT School of Business and Management

Kauppätieteiden kandidaatintutkielma

Talousjohtaminen

**Laatujärjestelmän kehittymistä edistävät ja haittaavat tekijät elintarvikealan
pk-yrityksissä**

**Factors Promoting and Hindering the Development of Quality Assurance
System in Small and Middle-sized Food Companies**

25.8.2019

Tekijä: Sami Saukkonen

Ohjaaja: Maija Hujala

TIIVISTELMÄ

Tekijä:	Sami Saukkonen
Tutkielman nimi:	Laatujärjestelmän kehittymistä edistävät ja haittaavat tekijät elintarvikealan pk-yrityksissä
Akateeminen yksikkö:	School of Business and Management
Koulutusohjelma:	Kauppatiede / Talousjohtaminen
Ohjaaja:	Maija Hujala
Hakusanat:	Laatujärjestelmä, laatu, laadun kehittäminen, pk-yritys, elintarvikeala

Tämän tutkielman aiheena oli tutkia tekijöitä, niin hyötyjä kuin etuja, mutta myös esteitä, joita on odotettavissa elintarvikealan pk-yritysten laatujärjestelmän toteutuksessa ja myöhemmin sen mukaisessa toiminnassa. Tutkimus tuo esiin sisäisiä ja ulkoisia tekijöitä, jotka vaikuttavat niin alkuperäiseen päätökseen aloittaa laatujärjestelmän rakentamista kuin sen myöhemmistä mahdollisuuksista ohjata yrityksen päivittäistä toimintaa ja kehittymistä. Tavoitteena oli myös selvittää yrityksen johdon roolin sekä henkilöstön merkitystä laatujärjestelmän kehittämisessä.

Tutkielma koostuu teoreettisesta ja empiirisestä osasta. Teoriaosassa käytiin läpi kirjallisuutta laadusta, laatujohtamisesta, laadun kehittämisestä ja laatujärjestelmistä sekä niiden kehittämisestä. Tutkimuksen empiirisessä osuudessa kokeneet laatujärjestelmien arvioijat tuovat esille oman näkemyksensä Suomen elintarvikealan pk-yritysten laatujärjestelmien kehittymistä edistävästä ja haittaavista seikoista. Näin saatuja tutkimustuloksia verrattiin teoriaosuuden tietoihin.

Tutkimuksessa kävi ilmi, että laatujärjestelmä edistää elintarvikealan pk-yrityksen menestystä. Yritykset sertifioivat laatujärjestelmän pääasiassa asiakkaan vaatimuksesta, mutta jonkin verran myös omaehtoisesti. Yrityksen johdon rooli sekä henkilöstön sitoutuminen laatujärjestelmän kehittämiseen ovat erittäin merkittäviä. Laatujärjestelmät ovat harmonisoituneet, mutta vastuu toiminnan kehittämisestä on siirtynyt enemmän yritysten suuntaan. Tämä on samansuuntaista, mitä kirjallisuudessa aiheesta on aiemminkin todettu.

ABSTRACT

Author: Sami Saukkonen
Title: Factors Promoting and Hindering the Development of Quality Assurance System in Small and Middle-sized Food Companies
School: School of Business and Management
Degree programme: Business Administration / Financial Management
Supervisor: Maija Hujala
Keywords: Quality Assurance System, Quality, Quality Improvement, Small and Middle-sized Company, Food Companies

The subject of this thesis is factors promoting and hindering the development of Quality Assurance System in Small and Middle-sized food companies. The aim was to study expected factors as benefits though advantages, but also barriers, when implementing and developing Quality Assurance System in Small and Middle-sized food companies. This study presents internal and external factors which effect as company's decision to initiate Quality Assurance System, though its later opportunities to lead daily operations and development. The goal was also to clarify the role of company's executives and signification of employees in Quality Assurance Systems development.

There is a theoretical and an empirical part in this thesis. In the theoretical part the literature was reviewed concerning quality, quality management, quality improvement, Quality Assuring Systems and its development. For the empirical part expert auditors were interviewed. On the grounds of the interviews gained conclusions were analyzed by using the information summoned in the theoretical part.

The result is Quality Assurance System improves success on Small and Middle-sized food company. Companies apply certification primarily on customers requirement, but some also spontaneously. The role of company's executives and commitment of employees are critical. Based on this study Quality Assurance Systems have been harmonized over time, but responsibility of operations development has moved over up to companies.

Sisällysluettelo

1 Johdanto	1
1.1 Tutkimuskysymykset ja rajaukset.....	1
2 Laatu ja laadun kehittäminen	2
2.1 Miksi laatusertifikaatti?	4
2.2 Johdon vastuu laadun kehittämisessä	8
2.3 Henkilöstö osana laatutyötä	11
2.4 Laatupäällikön rooli onnistuneessa laatutyössä	12
3 Laatujärjestelmän toteutus	12
3.1 Laatujärjestelmän toteutuksen hyödyt ja edut	13
3.2 Laatujärjestelmän toteutuksen esteet.....	15
3.3 Laatujärjestelmien kehitysnäkymät	18
4 Tutkimusaineisto ja -menetelmät.....	19
5 Tulokset	20
5.1 Yrityksen motiivit laatujärjestelmän sertifiointiin	20
5.2 Sertifiointin tuoma lisäarvo yritykselle	22
5.3 Yleisimmät elintarviketurvallisuusjärjestelmän mittarit.....	23
5.4 Johdon vastuu.....	25
5.5 Laatupäällikön rooli	26
5.6 Sisäisten auditointien vaikutus	28
5.7 Henkilöstön merkitys	29
5.8 Standardien kehityksen vaikutus.....	31
6 Yhteenveto ja johtopäätökset.....	33
Lähdeluettelo.....	36

LIITTEET

Liite 1 Haastattelukysymykset

KUVIOLUETTELO

Kuvio 1 Edwards Demingin johtamismallin mukainen PDCA -laatuympyrä

Kuvio 2 Laadunhallintajärjestelmän rakenne

TAULUKKOLUETTELO

Taulukko 1 Laatujärjestelmien haitat ja edut suomalaisessa ruokaketjussa

1 Johdanto

Tämä tutkimus käsittelee laatujärjestelmien kehittymistä edistäviä ja haittaavia tekijöitä elintarvikealan pk-yrityksissä, joita suurin osa alan yrityksistä Suomessa on. Tutkittua tietoa ISO 9001 -laatustandardin täyttävästä laadunhallintajärjestelmästä on paljon ja tämän työn kappaleesta 3 löytyy viitteitä aiempiin tutkimuksiin. Ensimmäiset ISO 9001 sertifikaatit otettiin käyttöön 1990-luvun alussa ja 2000-luvun alkupuolella sertifioitiin elintarviketurvallisuusjärjestelmiä. Elintarviketurvallisuusstandardit tulivat uusina nimenomaan elintarvikealalle tarkoitettuina standardeina, kun taas ISO 9001 on yleinen, kaikille toimialoille sopiva johtamisstandardi. Elintarvikealan yrityksillä on usein käytössään monia sertifioituja standardeja, kuten ISO 9001, elintarviketurvallisuusjärjestelmä ja vielä ISO 14001 ympäristöjohtamisjärjestelmä. Järjestelmä voi olla käytössä yrityksen yhdellä toimipisteellä tai useammalla, ja voi vaihdella tarpeen mukaan esimerkiksi vientivaatimuksesta. (Heiskanen & Piesala 2008, 10-12)

1.1 Tutkimuskysymykset ja rajaukset

Tutkielman tarkoituksena on tutkia tekijöitä, niin hyötyjä kuin etuja, mutta myös esteitä, joita on odotettavissa elintarvikealan pk-yritysten laatujärjestelmän toteutuksessa ja myöhemmin sen mukaisessa toiminnassa. Tutkimuksen päätutkimuskysymys on:

”Mitkä ovat laatujärjestelmän kehittymistä edistävät ja haittaavat tekijät elintarvikealan pk-yrityksissä?”

Jotta saataisiin selvitettyä päätutkimuskysymystä, tutkimuksen alatutkimuskysymyksiksi on valittu seuraavat:

1. *”Mikä on johdon vastuu laadun kehittämisessä?”*
2. *”Mikä on henkilöstön merkitys laadun kehittämisessä?”*
3. *”Mikä on laaturäätin rooli laadun kehittämisessä?”*

Tutkielman aihe on rajattu koskemaan elintarvikealan pieniä ja keskisuuria yrityksiä. Teoriaosuudessa käsitellään aihetta sekä ulkomaisten (lähinnä EU-alueen yrityksiä) että suomalaisten yritysten näkökulmasta, kun taas tutkielman empiirinen osuus koskee suomalaisia yrityksiä. Empiirisessä osassa kokeneet pääarvioijat alan johtavista sertifiointiyrityksistä Suomessa ilmaisevat aiheesta henkilökohtaiseen kokemukseen perustuvan näkemyksensä.

2 Laatu ja laadun kehittäminen

Kokonaisvaltaisena käsitteenä laatu tarkoittaa kaikkea sitä, mikä täyttää asiakkaan tarpeet. Yritys pyrkii tähän, mutta ei hinnalla millä hyvänsä. Toisaalta asiakkaan näkemys voikin olla, että laatu on ”yllilaatua”, jolloin voi syntyä ristiriita hinnoittelusta. Siten pyrkiminen virheettömyyteen tuotannossa ja huomattava tehokkuus, eivät välttämättä olekaan asiakastytyväisyyden tae. (Lecklin 2002, 18-20)

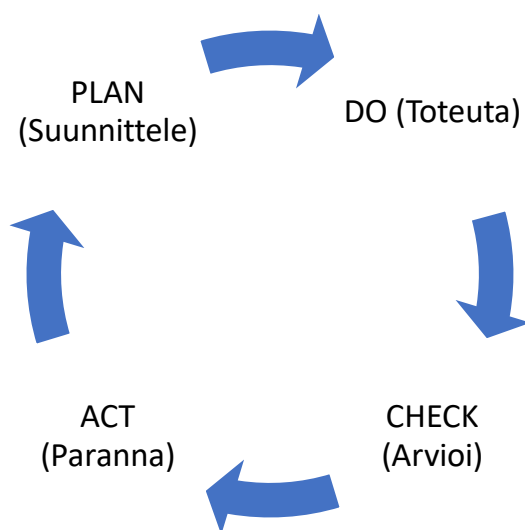
Virheettömyyttä tärkeämpää on oikeisiin asioihin keskittyminen. Yrityksen tulisi asettaa tavoitteekseen luoda mielikuva itsestään toimijana, joka ei ainoastaan täytä asiakkaan vaatimuksia, vaan ylittää ne laadukkaalla toiminnallaan (Lecklin 2006, 91-92). Voidaankin sanoa, että vaikka alun perin laadulla tarkoitettiin tuotteen virheettömyyttä, se on laajentunut siitä kokonaisvaltaiseksi liikkeenjohdon käsitteeksi (Silén 2001, 15). Laatua voidaan ajatella jatkuvana kehittämistyötä tavoitteena asiakkaiden tyytyväisyys, kannattava liiketoiminta ja kilpailukyvyyn kasvattaminen (Silén 1998, 13).

Pitkällä tähtäimellä tyytyväiset asiakkaat tarkoittavat yrityksen työpaikkojen säilymistä, sillä hyvä laatu lisää ostohalukkuutta. Asiakkaat myös kehuvat yritystä muille sidosryhmille, jolloin syntyy positiivinen kierre, joka mahdollistaa jopa tuotteen tai palvelun hinnan korotuksia sekä katteen nostamista. Siten laatu parantaa yrityksen kannattavuutta. (Lecklin 2002, 26-27)

Tehtyjen virheiden korjaaminen, asiakkaalta anteeksipyytely ja hyvittäminen - pahimmassa tapauksessa vahinkojen korvaaminen - voivat olla huomattavan kalliita. Virheiden ehkäiseminen ja ”kerralla oikein” -periaate on itseasiassa taloudellinen toimintatapa. (Lillrank 1999, 46) Standardin uusimman version, SFS-

EN ISO 9001:2015 (6) mukaan laadukkuus tarkoittaa sitä, että tuote tai palvelu sopii aiottuun tarkoitukseen ja asiakas mieltää, että siitä on hyötyä ja että se on arvokasta. Laadukkuuteen liittyy myös tuotteen tai palvelun vaikutus muihin sidosryhmiin.

Maailmalla on sertifioitu eniten Kansainvälisen standardoimisjärjestön ISO:n, eli International Organization for Standardization kehittämää ISO 9001 standardia, joka ilmestyi 1987. Se on kaikille toimialoille sopiva laadunvarmistusstandardi ja sitä päivitetään noin joka seitsemäs vuosi. (Lecklin & Laine 2009, 245; Pesonen 2007, 74; SFS-EN ISO 9001:2015, 7) Standardi perustuu W.E. Demingin jatkuvan parantamisen malliin, joka on esitetty kuviossa 1. Mallia voidaan soveltaa niin yksittäiseen prosessiin kuin koko järjestelmäänkin (SFS-EN ISO 9001:2015, 7).



Kuvio 1 Edwards Demingin johtamismallin mukainen PDCA -laatuympyrä (mukaeltu Lecklin & Laine 2009, 33)

Aloitusvaiheena voidaan ajatella olevan suunnittelu (plan): tavoitteiden asettaminen. Jotta tavoitteet olisi mahdollista saavuttaa, nimetään myös resurssit toiminnalle. Lisäksi on tunnistettava prosessin riskit ja mahdollisuudet. Sitten toteutetaan (do) ja samalla mitataan toteutusta ja arvioidaan (check) saatuja tuloksia suhteessa tavoitteisiin. Jos ja kun tulokset eivät ole riittävän hyviä/ oikein, tehdään (act) toimenpiteitä/ korjauksia. Kun tulokset ovat riittävän hyviä, aloitetaan uusi

kierros kiristyneillä vaatimuksilla, jolloin saavutetaan jatkuvaa kehitystä. (Pesonen 2007, 63-64; SFS-EN ISO 9001:2015, 8) Standardi ei määrittele yritykselle asetettavia tavoitteita. Se ei myöskään määrittele laatua, vaan yritys tekee sen itse. Standardi on yleispätevä erilaisille organisaatioille ja se on kirjoitettu yleiskielen sijaan ennemminkin lakitekstin tapaiseksi. (Pesonen 2007, 75)

Standardin versio SFS-EN ISO 9001:2015 (5) kuvailee järjestelmän hyötyjä seuraavasti:

- Sidosryhmävaatimukset tulevat täytetyiksi, kun tuotanto on järjestelmällistä
- Asiakastyytyväisyys todennäköisesti paranee
- Yritys tulee tarkastelleeksi riskejä ja mahdollisuuksia, joita sen tavoitteisiin, mutta myös toimintaympäristöön sisältyy
- Tunnetun järjestelmän sertifiointi on kolmannen osapuolen tunnustus laadukkaasta toiminnasta

Elintarvikkeiden tuoteturvallisuuden hallinta on laadunhallinnan erityispiirre. Kotro, Jalkanen, Latvala, Kumpulainen, Järvinen, Forsman-Hugg (2011, 23-26) mukaan laadunhallinta on riskinarviointia, sen perusteella toimimista, jäljitettävyyssjärjestelmän toimivuutta sekä hygienian toteuttamista. Hallinta on lain, niin EU:n kuin Suomen lain, vaatimus, ja standardi tukee ja kehittää sitä vielä paremmaksi. Toiminnasta kehittyä avointa ja läpinäkyvää. Lisäksi yrityksen on mahdollista sertifioida ympäristönhallintastandardi ISO 14001 ja joskus jopa työterveys- ja turvallisuusstandardi OHSAS. (Lecklin & Laine 2009, 245) Tämä on tyypillistä Suomessa elintarvikealalla.

2.1 Miksi laatusertifikaatti?

Kaikilla yrityksillä on toimintatapoja. Ne voivat olla tottumusta tai ne voivat olla kirjallisia ohjeita. Virheelliseen toimintaan puututaan. Kun yrityksellä on järjestelmä toiminnan hallitsemiseksi, järjestelmä ohjaa kirjaamaan poikkeavat tapahtumat niiden käsittelemiseksi ja niistä oppimiseksi. Järjestelmä ohjaa säästämään resursseja ja välttämään hävikkiä. Tällaista järjestelmää kutsutaan kirjallisuudessa

– ja tässä tutkielmassa – laadunhallintajärjestelmäksi tai lyhyesti laatujärjestelmäksi. Se pitää sisällään kokonaisuuden, jossa johtaminen, resurssit, mittaaminen ja prosessit on dokumentoitu ja niitä systemaattisesti kehitetään. (Lecklin 2002, 56; Pesonen 2007, 51–52; SFS-EN ISO 9001:2015, 7, 14)

Sertifioinnissa ulkopuolinen taho arvioi ja hyväksyy yrityksen laatujärjestelmän dokumentoinnin ja hallinnan tason, riittävyden ja erityisesti vastaavuuden valittua standardia vasten. Sertifioitu standardi haastaa ja vaatii jatkuvaa parantamista, eikä salli yrityksen olla liian tyytyväinen nykytilaan.

Lainsäädäntö sekä yrityksen sidosryhmät asettavat elintarvikkeiden tuotantoprosessien tiukat vaatimukset. Yksittäisille prosesseille tehty yksityiskohtainen hallintajärjestelmä auttaa ennakoimaan ongelmia ja näin vähentämään kustannuksia. Riskinhallintaan sitoutumisesta muodostuu yritykselle tärkeä kilpailuetu. (DNVGL 2019) Yritys voi rakentaa järjestelmän lakisääteisen omavalvontansa ympärille ja sertifioida sen kolmannen osapuolen toimesta. Suomessa tämä on pitkälti asiakasvaatimus (Mäyry 2007, 5).

Ostaessaan toimittajalta, jolla on sertifikaatti, ostaja voi odottaa saavansa laadukkaan tuotteen ja laadukasta toimintaa/ palvelua. Asiakas tietää, että saadakseen sertifikaatin, on yritys käynyt läpi sertifiointimenettelyn vaiheet ja sen järjestelmä on vastannut standardin vaatimuksia. On kuitenkin tavallista ja kaikkien tiedossa, että yritys on joutunut tekemään enemmän tai vähemmän parannuksia ja korjauksia saadakseen sertifikaatin. (Lecklin 2006, 315) Asiakkaalla siis tarkoitetaan edellä esimerkiksi kaupan tai HoReCa puolen ostajaa, joiden tulee hallita useita, jopa tuhansia toimittajia.

Kuluttajapuolella tilanne saattaa olla toinen: espanjalaisessa tutkimuksessa (Angulo & Gil 2007) kuluttajat olivat haluttomia maksamaan yhtään ylimääräistä sertifioidusta tuotteesta. Kuluttajien mielestä sertifioidutkin tuotteet olivat riittävän hyviä ja tuotteen turvallisuudenhan tulisi olla taattu kaikkien tuotteiden kohdalla. Toisaalta suomalaisen tutkimuksen mukaan (Kotro et al. 2011, 27-28) kuluttajat olivat valmiita maksamaan ylimääräistä tuoteturvallisuudesta sekä

myöskin terveellisyydestä. Suomalaiset kuluttajat ovat kuitenkin hyvin luottavaisia suomalaisten elintarvikkeiden turvallisuuteen (Piironen, Mäkelä, Niva 2004, 59).

Ei siis ole yllätys, että Kotro et al. (2011, 23-26) tutkimuksessa erityisesti kaupan edustajat näkivät laatujärjestelmät luottamusta lisäävinä ja riskinhallintaa parantavina: toimijoiden yhteistyön selkiytyminen näkyy kuluttajien tyytyväisyyden parantumisena. Elintarviketeollisuudessa nähtiin järjestelmät myös osaamista kehittävinä. Tutkimuksen mukaan kuluttajille tulisi enenevässä määrin viestiä vastuullisuudesta, kattavasta valvonnasta, tautivapaudesta ja jäljitettävyydestä. Tämä lisäisi kotimaisen ruuan kysyntää, jolla olisi positiivinen vaikutus mm. työllisyyteen. Kyseinen tutkimus listaa useita etuja, mutta myös haittoja, kuten alla oleva taulukko 1 osoittaa.

Taulukko 1 Laatujärjestelmien haitat ja edut suomalaisessa ruokaketjussa (mukaeltu Kotro et al., 2011,17)

Haitat	Edut
Hyödystä maksettavat kustannukset	Hyvä maine
Ei sopivia koulutuksia, ei resursseja osaamisen lisäämiseksi	Kuluttajien luottamus
Yrityksen sisäiset haasteet ottaa järjestelmä osaksi päivittäistä työtä, motivaatio	Jäljitettävyys, avoimuus
Motivoituminen kaiken kirjaamiseen	Liikevaihdon kasvu
Ymmärrys sertifiointilaitoksen toimintatavoista	Toiminnan laajentumismahdollisuudet, kuten vienti
Puutteelliset aikaresurssit, osaaminen	Järjestelmä antaa raamit sisäiselle jatkuvalla parantamiselle

Pk-yrityksissä johtamistaidoissa puutteita, yrittäjät usein substanssiosaajia	Järjestelmä ohjaa hallitsemaan toimittajia ja varmistamaan toimittajien laadun. Huonosta ei voi valmistaa hyvää
Vähäisten resurssien ohjaaminen asiaan, josta saadaan suurin ja nopein hyöty	Asiakkaiden tyytyväisyys lisääntyy
	Kustannukset pienenevät, kun tehdään kerralla oikein
	Työntekijöiden tyytyväisyys lisääntyy järjestelmällisyyden lisääntyessä ja ohjeiden selkiytyessä
	Lisää koko ketjun yhteistä toimintaa laadun hyväksi
	Kolmannen osapuolen vakuutus turvallisuuden ja laadun hallinnasta
	Työntekijöiden osaamisen ja motivaation parantuminen laadukkaasta tekemisestä asiakkaalle
	Kustannusten väheneminen, kun virheistä ja hävikistä ei makseta
	Selkeä todiste paremmuudesta suhteesta kilpailijoihin

Kuten yllä olevasta taulukosta nähdään, laatu on kustannus, mutta myös tuosäästöjä. Kuten Hokkanen & Strömberg (2006, 65) toteavat, laadunhallinta on ikään kuin optimointia: taloudellisten hyötyjen tulee olla suuremmat kuin kustannukset laadukkaan lopputuloksen varmistamisesta. Lecklin (2002, 175-179) on jaotellut nämä kustannukset neljään ryhmään:

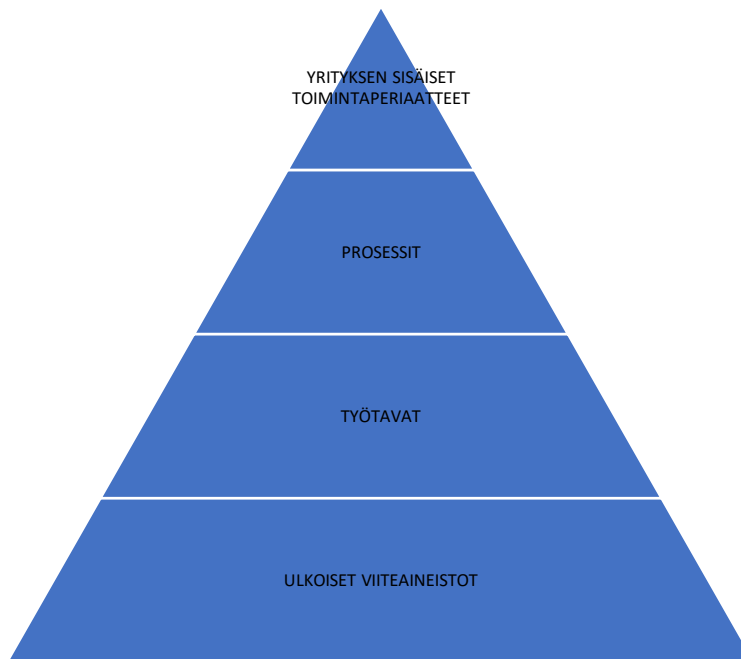
1. Ulkoiset virhekustannukset: Asiakasreklamaatio. Asiakkaalle korvataan laaduttomuus, menetetty tulo, reklamaatiota/ palautusta käsittelee palkattu työntekijä, mahdollinen korvaavan tuotteen kuljetusmaksu, asiakas ei osta enää uudelleen.
2. Sisäiset virhekustannukset: Ennen toimitusta tapahtuneet virheet ja niiden korjaaminen, esim. toimittajien laatuongelmat, tuotannollinen virhe ja mahdolliset uudelleen tekemisen kustannukset, esimerkiksi ylityö-, tai hävittämiskustannukset.
3. Laadun ylläpitokustannukset: Laadunvalvonnan kustannukset: mittaus ja analysointi sekä tarvittavan laitteiston kalibrointi, sisäiset auditoinnit ja toimittaja-auditoinnit ja niihin tarvittavan henkilöstön sekä osaamisen ylläpito.
4. Ehkäisykustannukset: Ehkäisevien toimenpiteiden kustannukset, kuten laatukoulutus ja henkilöstön motivointi, prosessien kehittäminen, laatu järjestelmän rakentaminen.

Hankalaksi kyseisten kustannusten laskemisen tekee se, että sille ei ole mitään ohjetta tai tapaa – se riippuu täysin yksittäisen yrityksen ominaispiirteistä.

2.2 Johdon vastuu laadun kehittämisessä

Laadunhallintajärjestelmällä tarkoitetaan sellaisia rakenteita, joilla saadaan vietyä yrityksen johdon määrittämät arvot ja strategiat koko organisaation läpi (Lecklin 2002, 31). Laatuun sisältyy oleellisena osana johdon kyky ottaa vastuuta. Ylimmän johdon tulee luoda ja viestiä yrityksen strategiat, arvot, laatupolitiikka, laatutavoitteiden ja laatu työn tulokset koko henkilöstölle ja tärkeille sidosryhmille. Tätä ei voi siirtää laatu päällikön ja erillisen laatuorganisaation harteille, vaan yrityksen johdon tulee käyttää resursseja laadun kehittämiseen ja siten osoittaa asian tärkeys. (Lecklin 2006, 26, 53)

Laadukas laatujärjestelmä sisältää useampia tasoja, joista jokaisella on oma tehtävänsä. Yrityksen dokumentointi tulee suunnitella niin, että se vastaa organisaation tarpeita. Näiden tasojen koot vaihtelevat yrityksen koon ja tuotannon mukaan. Lecklin (2002, 31–33) kuvastaa laatujärjestelmän tasoja alla olevassa kuviossa 2.



Kuvio 2 Laadunhallintajärjestelmän rakenne (mukaeltu Lecklin, 2002, 32)

Laatujärjestelmän ylin taso sisältää yrityksen suurimmat ohjenuorat; yrityksen keskeiset arvot, laatuun liittyvät strategiat ja yrityksen harjoittama laatu- ja elintarviketurvallisuuspolitiikka. Nämä kaikki sisällytetään yrityksen laatukäsikirjaan; kansio tai tiedosto, joka sisältää kaikki yrityksen laatuun liittyvät tavoitteet ja strategiat, prosessikuvaukset, omavalvonnan ja tukiohjelmat. Laatukäsikirjasta löytyvät kaikki ohjeet laadukkaaseen toimintaan. Seuraavalla tasolla kuvataan yrityksen avainprosessit. Näiden prosessikuvausten tulee kertoa mitä, miksi, miten ja milloin tulee tehdä mitään. Prosessikaavioita voidaan käyttää kehittämisen apuvälineenä ja työnkulun selvittämisessä. Kolmannessa vaiheessa on laadittu työtapakuvauksia ja ohjeita työpisteille ainakin tärkeimpien prosessien vaiheisiin. Laatuvaatimukset, vastuut ja valtuudet kuvataan myös näissä kohdissa. Kolmion

alin taso on viiteaineistot eli lait ja asetukset, normit sekä viranomaisohjeet, jotka toimivat kaiken toiminnan pohjana. (Lecklin 2002, 32)

Lecklinin (2002, 55-72) mukaan on ensiarvoisen tärkeää, että yrityksen johto tiedostaa omat motivaationsa laatujärjestelmän rakentamiseen. Tavallisesti johdon valitsema tavoite eli laatujärjestelmän mittari on asiakastyytyväisyyden lisääminen eli reklamaatioiden vähentyminen. Tavoitteiden viestintä ja vastuu päätöksistä on johdolla. Sen tehtävä on selventää koko organisaatiolle mikä on kenenkin vastuulla ja millä valtuuksilla toimitaan. Selventämällä roolit havaitaan myös resurssien riittävyys järjestelmän toteuttamiseen. Kuitenkin valitettavan usein toimitusjohtajan asennetta kuvaa se, miten koko järjestelmän toimivuus on delegoitu laatupäällikölle: ”hoida sinä laatuasiat, niin minä hoidan bisneksen”.

Elintarviketeollisuusliiton laadunohjaus- ja omavalvonta -raportti vuodelta 2008 (Heiskanen & Piesala 2008, 9) kertoo kattavan suomalaisen tutkimuksen avulla, että 90% yrityksistä oli vähintään yksi päätoimisesti laatuasioita hoitava henkilö. Muita laatutoimintoihin liittyviä investointikohteita ovat olleet mm. prosessien aikainen laadunvalvonta ja uudet analysointilaitteet. Toisaalta Heiskanen & Piesala (2008, 13) mukaan suomalaiset elintarvikealan yritykset ovat erityisesti panostaneet kiinteistön remontointiin hygieniamääräysten saavuttamiseksi.

Laajempi näkökulma laatuun saadaan sisäisten auditointien avulla. Auditointeja eli arviointeja tekevät yleensä laatupäällikkö tai laatuosasto. Niiden avulla hankitaan näkemys, miten yritys oikeasti toimii, mitkä asiat tehdään niin kuin on sovittu ja missä kenties on muodostunut toimintatapoja, jotka ovat joko ovat virheellisiä tai ainakaan niitä ei ole virallisesti hyväksytty. Huomioihin eli poikkeamiin sovitaan joko auditointikohteen tai johdon avulla korjaavat toimenpiteet. Johto katselee sisäisen auditoinnin kokonaistilanteen johdon katselmuksessa, joka on tyypillisesti kerran vuodessa: siinä johto saa tietoa, minkä avulla se voi varmistaa järjestelmän toimivuuden ja jatkuvan parantamisen. Mikäli tilaisuus jätetään käyttämättä, järjestelmä todennäköisesti taantuu tai jopa murenee. (Lecklin 2002, 79-81)

2.3 Henkilöstö osana laatutyötä

Laatujärjestelmä on yrityksen perusta, jonka päälle rakennetaan laatutyöhön vahvasti sitoutunut organisaatio. Jos perusta ei ole vakaa, yritys voi kokea suuriakin tappiota ja menettää maineensa jopa lopullisesti. Organisaatio omaksuu laatuajattelun vain, jos näkee myös johdon toimivan ja elävän ohjeidensa mukaan. (Lecklin 2002, 31, 60-64) Silénin (2001, 45) mukaan laatuvelvollisia ovat kaikki yrityksen työntekijät. He osallistuvat laadun ylläpitoon ja kehitykseen omissa yksiköissään. Järjestelmän avulla vaikutetaan työntekijöiden tyytyväisyyteen, prosessien joustavuuteen sekä vähennetään tuote- ja prosessivirheitä (Leppälahti & Ukkonen 2000, 87–88).

Yrityksen sisällä jokaisen on ymmärrettävä laadun merkitys, sillä useimmiten yhtä prosessia tuottavat monet ihmiset ja toiminnot yhdessä. Siten laatu ja sen toteutumisen seuranta on koko organisaation vastuulla. (Grönroos 2001, 158) Samalla kun tuotetaan, tuotannon henkilökunta seuraa laatua niin aistinvaraisesti kuin omavalvontamittauksilla. Tämä varmistaa nopean reagoinnin poikkeavaan laatuun ja osallistaa työntekijöitä hyvään lopputulokseen, mikä takaa asiakastyytyväisyyden. Erityisten laatutoimintojen, kuten laatupäällikön, tehtävä on selvittää poikkeamien syy, ja aloittaa poikkeamien ennaltaehkäisy. Myös mittalaitteiden kalibroinnin ylläpito on laatutoimintojen tehtävä. (Heiskanen & Piesala 2008, 32)

Laadukas lopputulos saadaan aikaan sillä, että henkilöstö on perehdytetty sekä jatkuvasti koulutettu ja motivoitu. Niin sanottu henkilökohtainen laatu tarkoittaaakin vastuunottoa ja jopa itsenäistä päätöksentekoa riskejä halliten. Henkilöstöä ei tule pelotella virheiden tekemisen seurauksista, sillä tämä vie aloitteellisuuden ja rohkeuden toimia. Rohkea kaikkien poikkeavan työn läpikäynti koko henkilökunnan kanssa tuo esille, että laatu on koko henkilöstön tavoite. Virheistä voidaan oppia, kun ne analysoidaan ja tehdään toimenpiteitä, mitkä estävät niiden mahdollistumisen tulevaisuudessa. (Lecklin 2006, 213-215)

2.4 Laatupäällikön rooli onnistuneessa laatutyössä

Yrityksissä on yleensä laatuvaastava/ -päällikkö tai hänen ympärillään ryhmä. Ryhmässä on edustajia tuotannosta, mutta jotta tekeminen sujuisi ja tarvittavat resurssit kehittämiseen olisi mahdollista saada välittömästi, ryhmässä on oltava myös johdon edustaja. Ihannetapauksessa toimitusjohtaja johtaa laatutoimintaa, mitä laatupäällikkö avustaa. Laatua ei tule missään tapauksessa delegoida vain laatupäällikölle, vaan kaikilla tulee olla ymmärrys, että se on koko organisaation yhteinen asia. Laatuorganisaatio vastaa yleisestä hallinnasta, kuten dokumentoinnista, koulutuksesta, tulosten keräämisestä ja raportoimisesta. (Lecklin 2002, 58) Laatupäällikön tehtävä on siis tehdä yhteistyötä eri osastojen päälliköiden kanssa, tehdä tilanteesta yhteenveto ja esittää se johdolle. Laatupäällikkö ei ole poliisi. (Horovitz 1992)

Heiskanen & Piesala (2008, 9-10) mukaan laadusta vastaavat ovat hyvin koulutettuja ja yritykset myös kouluttavat työntekijöitään. Ajanmukaiseen laatu-koulutukseen yrityksiä ohjaavat muun muassa muuttuvat lait ja säädökset, tiukentuvat edellytykset tuoteselosteissa ja omavalvonnassa sekä järjestelmäkehitys. Usein yrityksissä laatuvaastava on vastuussa suoraan toimitusjohtajalle, minkä tarkoitus on varmistaa suora yhteys koko yrityksen johtajaan kehityskohteiden ilmoittamiseksi ja muutoksiin varautumiseksi.

3 Laatu-järjestelmän toteutus

Yritykset ovat huomanneet laatu-järjestelmien sertifioidun olevan hyödyllistä ja siksi niitä onkin enenevässä määrin sertifioitu (Arauz & Suzuki 2004; Beatty 2006; Briscoe, Fawcett, & Todd 2005; Capmany, C., Hooker, N. H., Ozuna, T., & van Tilburg, A. 2000, viitattu lähteessä Karipidis, P., Athanassiadis, K., Aggelopoulos, S., Giompliakis, E. 2009). Gotzamani & Tsiotras (2002); Poksinska, Jörn Dahlgaard, & Eklund (2004); Rodringes-Escobar, J. A., Gonzalez-Benito, J., & Martinez-Lorente, A. R. (2006); Violaris, Y., Bridges, O., & Bridges, J. (2008) tutkimusten mukaan (viitattu lähteessä Karipidis et al. 2009) erityisesti pk-yrityksille se tuo sen ratkaisevan lisän, että asiakas voi luottaa yrityksen toimintaan, vaikka se saattaa olla ennestään tuntematon. Toiminnan järjestelmällisyyden edut havaitaan

helpommin kuin mitä suuryrityksissä, joissa toiminta on organisoidumpaa välttämättömistä syistä. Toisaalta pk-yrityksissä laatu järjestelmän sertifiointi vaatii suhteessa enemmän resursseja ja voi olla siten hyvinkin haasteellista.

Yleensä pk-yrityksissä sertifioidaan ISO-sarjan standardeja, kuten ISO 9001 ja ISO 22000. Tämä tutkimus esittelee tutkimustietoa ISO 9001 järjestelmän kehittymisestä ja vaikutuksista yritysten toimintaan, sillä vastaavaa tietoa uudemmasta ISO 22000 standardista on vähän. Voidaan kuitenkin todeta, että hyödyt ovat yhtäläiset eri standardiversioiden välillä, kuten Karipidis et al. (2009) mukaan Casadesús ja Karapetrovic (2005) tutkimuksessaan kirjoittavat. Singh, P. J., Feng, M., & Smith, A. (2006) ovat todenneet (Karipidis et al. 2009), että yritys voi olla teollisuutta tai palvelualalla, ja silti vaatimukset ja vaikeudet ovat samoja. Myöskään sillä, onko yritys suuri tai pieni, ei ole merkitystä liiketoiminnan hyötymisen kannalta (Brown, Van der Wiele, & Loughton 1998; Gustahsson, Klefsjö, Berggren, & Granfors-Wellemets 2001, viitattu lähteessä Karipidis et al. 2009).

3.1 Laatu järjestelmän toteutuksen hyödyt ja edut

Mitä hyötyjä ja etuja laatu järjestelmä sitten tuo yritykselle? Husband & Mandal 1999; Rodríguez-Escobar et al. (2006) mukaan (viitattu lähteessä Karipidis et al. 2009) laatu järjestelmän tuoma yksinkertaisin hyöty saattaa yritykselle olla itse asiassa pakottava tilanne. Asiakas vaatii pk-yritykseltä sertifikaatin kaupan edellytyksenä. Tarkoituksena on kuitenkin varmistaa kuluttajan terveys ja turvallisuus ja sertifikaatti ilmaisee tavarantoimittajan kykyä tähän. Yritykset kylläkin voivat sertifioida laatu järjestelmän myös vapaaehtoisesti silloin, kun johto aidosti uskoo sertifiointin kustannusten olevan vähäisemmät kuin siitä saatu tuoton kasvaminen.

Karipidis et al. (2009) tutkimuksen mukaan useat tutkijat Rayner & Porter (1991); Weston (1995); Vloeberghs & Bellens (1996); Carlsson & Carlsson (1996); Tsiotras & Gotzamani (1996); Buttle (1997); Mallak et al. (1997); Brown et al. (1998); Canavari, Regazzi, & Spadoni (1998); Fouayzi et al. (2006); Lo & Humphreys (2000); Nwankwo (2000); Quasi & Padibjo (1998); Sandos & Escanciano (2002); Tari & Molina (2002); Williams (2004) ovat tulleet johtopäätökseen, että monet

pienet yritykset harkitsevat sertifiointia saadakseen olennaisia sisäisiä ja ulkoisia hyötyjä toimintaansa. Sisäisiä hyötyjä ovat: Henkilökunta oppii ajattelemaan laadun kautta ja näkemään asiat asiakkaan näkökulmasta, ongelmat analysoidaan, jolloin korjaavat toimenpiteet tehostuvat, kerätyt tiedot tallennetaan sekä analysoidaan systemaattisesti, yleinen järjestys ja koheesio lisääntyvät, kun organisaatiossa kaikki tietävät toiminnan tavoitteet, kommunikaatio tehostuu ja tulee säännölliseksi, kustannukset vähentyvät, kun tehdään kerralla oikein. Poksinska, B., Jörn Dahlgaard, J., & Eklund, J. A. E. ovat vuoden 2004 tutkimuksessaan lisäksi esittäneet (viitattu lähteessä Karipidis et al. 2009), että järjestelmällinen tapa tehdä töitä selkeyttää organisaatiota ja vähentää päällekkäistä työtä.

Laatujärjestelmän toteutuksesta saatuja ulkoisia hyötyjä ovat: Laadukkaammat tuotteet ja palvelut, kohentunut markkinaosuus, kasvanut kilpailukyky kansainvälisesti, viranomaisohjeiden helpompi omaksuminen, reklamaatioiden vähentyminen, tunnettuuden ja jäljitettävyyden lisääntyminen, kulujen karsiminen ja liiketoimien edistäminen, vientitoiminnan mahdollistuminen sekä katetuottojen kasvaminen (Rayner & Porter 1991; Bergman 1994; Wenmoth & Dobbin 1994; Buttle 1997; Brown et al. 1998; Leung et al. 1999; Hooker & Caswell 1999; Escanciano, C., Fernández, E., & Vázquez, E. 2001; Fouayzi et al. 2006; Gunnlaugsdóttir 2002; Tari & Molina 2002; Poksinska et al. 2004; Williams 2004, viitattu lähteessä Karipidis et al. 2009).

Karipidis et al. (2009) tutkimuksen mukaan Canavari et al. (1998); Deaton (2004); Poksinska, Dahlgaard, & Eklund (2006); Rahman (2001) toteavat, että laatujärjestelmän toteutuksen hyödyt vaihtelevat eri yritysten, valmistettujen tuotteiden, markkina-alueen ja sertifiointin mukaan. Lisäksi tutkimuksessa todetaan, että yrityksen ennakko-odotukset hyödyistä ovat myös voineet poiketa laatujärjestelmän toteuttamisen tuomista hyödyistä. Tämän vahvistaa Capmany et al. (2000) tutkimus, minkä mukaan yrityksen ISO 9000 laatujärjestelmän sertifiointi parantaa kilpailukykyä enemmän kuin yritys itse uskoo. Elintarvikealan yritysten hyötyinä mainitaan tuotteiden jäljitettävyyden, asiakkaiden tyytyväisyys sekä laatu- ja myyntitietouden lisääntyminen. Hyödyt kasvavat, mikäli yritys toteuttaa

laatukulttuuria keskittymällä parantamaan laatua yrityksen sisällä, tuotteissa ja palveluissa (Gotzamani & Tsiotras 2002, viitattu lähteessä Karipidis et al. 2009).

3.2 Laatu järjestelmän toteutuksen esteet

Laadun kehittäminen yrityksessä on riskialtista toimintaa, minkä vuoksi ylimmän johdon sitoutuminen on avainasemassa. Lecklin (2002) toteaaakin, että useat laadun kehittämishankkeet ovat kaatuneet juurikin johdon välinpitämättömyyteen, tuen ja valvonnan puutteeseen, minkä vuoksi monet laatu vastaavat ovat menettäneet työpaikkansa. Johdon negatiivinen asenne aiheuttaa piittaamattomuutta laatuasioissa näin myös yrityksen muissa työntekijöissä. Tutkimusten mukaan tärkeimmät tekijät laatu toiminnan toteuttamisen kaatumiseen ovat ylimmän johdon sitoutumattomuus, väärä ajankohta ja nopeus, perehdytyksen ja koulutuksen heikko organisointi ja saavutusten puuttuminen lyhyellä aikavälillä.

On tavallista, että laadun kehittämisen aloituksessa myöhästytään heikon taloudellisen tilanteen jo vallitessa yrityksessä. Tällainen tilanne voi toisaalta olla erinomainen kannustin, kun vaihtoehtoja toiminnan jatkamiselle ei käytännössä välttämättä enää ole. Laadun kehittäminen voi hämärtyä myös, mikäli henkilöstö on ylityöllistetty ja laatuasiat koetaan hankalina ja vähemmän tärkeinä. Tämän vuoksi onkin allokoitava tarpeeksi resursseja mukaan lukien yrityksen koko henkilöstö, jotta se saadaan sitoutettua toimintaan. Laadun kehittäminen edellyttää huomattavaa investointia koulutukseen ja perehdytykseen, eikä niiden tärkeyttä pidä väheksyä. On myös oleellista, että niiden suunnittelu ja ajoitus kohdistetaan oikein. Laatu koulutusta ei missään nimessä pidä laiminlyödä säästöjen takia. (Lecklin 2002, 56, 60-61)

Karipidis et al. (2009) tutkimuksen mukaan laatu järjestelmän toteuttaminen pienemmissä yrityksissä on merkittävästi vaikeampaa. Tähän vaikuttaa yrityksen koko ja näin myös yrityksen käytettävissä olevat vähäisemmät resurssit (Lo & Humphreys 2000; Aggelogiannopoulos, Drossinos, & Athanasopoulos 2007; Mondelaers & Huylbroeck 2008, viitattu lähteessä Karipidis et al. 2009). Toteuttaakseen laatu järjestelmän pienyritysten täytyy luottaa, että kyseiset

investoinnit tulevat varmasti kohentamaan myös lyhyen aikavälin tehokkuutta. Briscoe et al. (2005) ja Rodrìnges-Escobar et al. (2006) mukaan (viitattu Karipidis et al. 2009) tämän takia dynaamisemmassa yritysympäristössä toimivat pientuottajat investoivat laadullisen kulttuurin perustamiseen, jolloin niistä tulee sopeutumiskykyisempiä.

Aggelogiannopoulos et al. (2007) ja Poksinska et al. (2006) ovat tutkimuksissaan todenneet (Karipidis et al. 2009), että pienyritysten vaikeudet muodostuvat laatujärjestelmän korkeista kiinteistä kustannuksista, mitkä aiheutuvat järjestelmän asennuksesta, kehittämisestä ja sertifiointista. Toisen tutkimuksen mukaan järjestelmän käynnistäminen ja systematisointi aiheuttaa seuraavia kustannuksia: ylimmän johdon ja työntekijöiden toimintatapojen laatimiseen käyttämä aika, järjestelmän perustaminen, suunnittelu, toteutus, dokumentoinnin ja testaamisen koulutus, uusien laitteiden säätäminen ja tarkistus, konsulttipalkkiot sisäisestä auditoinnista sekä mahdolliset sertifioidun laatujärjestelmän rekisteröintimaksut (Canavari et al. 1998 ja Fouayzi et al. 2006, viitattu lähteessä Karipidis et al. 2009).

Rodrìnges-Escobar et al. vuoden 2006 tutkimuksen mukaan (viitattu lähteessä Karipidis et al. 2009) pienyrityksillä on kolme ensisijaista haastetta omaksua ja toteuttaa laatujärjestelmä: 1. Pienyrityksiltä puuttuu usein ole ammattitaitoinen laatupäällikkö, minkä vuoksi joudutaan palkkaamaan laatujärjestelmän toteutukseen ulkopuolisia konsultteja, vaikka yrityksellä ei ole sisäistä ammattitaitoa arvioida ja valita kyseisiä asiantuntijoita. 2. Pienyrityksiltä puuttuu laatujärjestelmän toteutukseen tarvittava pätevä henkilökunta. 3. Pienyritysten johdossa ei ole useimmiten täysin ymmärretty dokumentoinnin välttämättömyyttä. Edellä mainittujen haasteiden lisäksi tutkimusten mukaan muutamia muita sisäisiä esteitä laatujärjestelmän toteuttamisessa ovat taloudellisten resurssien riittämättömyys, henkilöstövaje, henkilöstön riittämättömät taidot tai pätevyudet ja ylemmän johdon sekä henkilöstön muutosvastarinta (Aggelogiannopoulos et al. 2007; Briscoe et al. 2005; Quasi & Padibjo 1998; Solis, Rao, & Ragu-Nathan 2001, viitattu lähteessä Karipidis et al. 2009).

Voi myös käydä niin, että jostain syystä asiakas valitsee sertifioimattoman yrityksen kumppanikseen sertifioidun sijaan, vaikka vaatimuksena alun perin olisi ollut sertifioitu yritys (Brown et al. 1998, viitattu lähteessä Karipidis et al. 2009). Kyseessä ei oletettavasti ole yleinen käytäntö, jos asiakasvaatimuksena kuitenkin on ollut käyttää sertifioitua yritystä. Myöskään muissa tutkimuksissa vastaavaa ei ole tullut esiin. Asiakkaan ajallinen ja/ tai taloudellinen resurssi saattaisi selittää asian.

Karipidis et al. (2009) mukaan Gotzamani & Tsiotras (2002) listaavat esteiksi yrityksiltä vaadittavan dokumentoinnin volyymin ja erityisosaamisen ja standardien jäykkyyden. Myös sertifiointiprosessin maine ja nimenomaan pienikokoisen yrityksen kyvyttömyys arvioida sertifiointin tuottamaa lisäarvoa saattaa hidastaa laatujärjestelmän toteuttamista (Poksinska et al. 2006, viitattu lähteessä Karipidis et al. 2009).

Useat tutkijat ovat tutkimuksissaan löytäneet seuraavia ulkoisia ja sisäisiä esteitä: Henkilöstön ja esimiesten sitouttaminen on haasteellista, minkä vuoksi osaava laatupäällikkö on olennaisessa roolissa tämän ratkaisemisessa sekä laatutoiminnan kehittämisessä. Yrityksellä saattaa olla riittämätön tietotaito sertifioidun toimista sekä eettisyydestä sertifiointipalvelujen kaupallisen tyylin takia. Yritys saattaa pitää standardeja liian jäykinä, vaikeatajuisina sekä mukautumattomina omaan toimintaansa. Lisäksi esteinä mainitaan laatujärjestelmäkoulutuksen ja perehdytyksen riittämättömyys. (Aggelogiannopoulos et al. 2007, Briscoe et al. 2005, Poksinska et al. 2004, Poksinska et al. 2006, Solis et al. 2001 ja Van der Wiele et al. 2005, viitattu lähteessä Karipidis et al. 2009)

Tuomas Virtalaine (2016) on samoilla linjoilla aiemmin mainittujen tutkimusten kanssa. Hän nostaa suurimmiksi haasteiksi yrityksen riittämättömän resursoinnin laadunhallintaan, laatuhenkilöstön, esimiesten ja johdon puutteellisen osaamisen sekä itse standardin rakenteen vajavuudet ja ominaisuudet yritystoiminnan näkökulmasta katsottuna. Hänen mukaansa laatujärjestelmät on lisäksi usein toteutettu pakolla, halvalla ja nopeasti, joten niiltä puuttuu yhteys yrityksen konkreettiseen toimintatapaan.

3.3 Laatujärjestelmien kehitysnäkymät

Yritysten lisääntynyt kiinnostus laatujärjestelmiin sekä niiden kehittämiseen perustuvat niin elintarvikkeiden tiukentuneisiin viranomaisvaatimuksiin ja määräyksiin kuin kuluttajien kasvaneeseen kiinnostukseen ihmisterveyttä, elämisen laatua sekä sosiaalista hyvinvointia kohtaan. Laatu, turvallisuus, kestävä kehitys sekä vastuullisuus ovat nousseet entistä tärkeämmiksi tekijöiksi elintarvikealalla. Karipidis et al. (2009) mukaan tutkijat Deaton (2004) ja Eshima (2003) esittivät, että laatujärjestelmällä saattaa olla positiivisia vaikutuksia elämänlaatuun, markkinoiden läpinäkyvyyteen, sosiaaliseen hyvinvointiin sekä työllisyyden lisäämiseen. Myös Antle (1996) on todennut (Karipidis et al. 2009), että eri maiden viranomaisten tulisi kiinnittää asiaan huomiota tukemalla laatujärjestelmän käyttöönottoa elintarvikealan pienyrityksissä. Karipidis et al. (2009) tukevat tutkimuksessaan Antlen väitettä summaten, että tulisi keskittyä nimenomaan elintarvikealan pienyritysten tukemiseen taloudellisin, hallinnollisin ja/ tai rakenteellisin keinoin tukemalla yrityksiä tai markkinoita. Yrityksille suunnatuista toimenpiteistä he mainitsevat muun muassa laatujärjestelmän sertifiointin ja kehittämisen sekä koulutuksen ja tutkimusprojektien rahoittamisen. Markkinoihin suunnatuiksi keinoiksi he luettelevat esimerkiksi tehokkaampien markkinoiden kehittämisen, laatujärjestelmiä käyttävien yritysten valitsemisen julkisissa hankinnoissa sekä konsultointi- ja sertifiointialan läpinäkyvyyden edistämisen.

Myös Silén (1998, 140-145) nostaa esiin laadun merkityksen korostumisen tulevaisuudessa. Hän korostaa koulutuksen ja opetuksen tärkeyttä laadun kehittäjänä tulevaisuudessa ehdottamalla mestari-kisällitoimintavan käyttöönottoa myös Suomessa. Hänen mukaansa painotus laatuopetuksessa tulee olla yhtenäinen yritysten vaatimusten kanssa. Yritysten ja yhteisöjen on täten keskityttävä laatu- ja kulttuurien rakentamiseen erillisten hajanaisten laatu- ja järjestelmien sijaan. Ja jotta laatu- ja kulttuuri ylipäättään kehittyisi Suomessa, Silén mainitsee, että ylimpien vaikuttajien on näytettävä esimerkkiä sitoutumalla laadun kehittämiseen niin yrityksissä kuin koko yhteiskunnankin tasolla. Myös ihmisten asenteiden ja arvojen on muututtava kokonaisvaltaisen laadun toteuttamisessa.

Fulponin (2006) tutkimuksen mukaan laatujärjestelmien vaatimukset tulevat kiristymään tulevaisuudessa etenkin tuotantoprosessien, ympäristövastuullisuuden ja tuotteiden terveellisyyden osalta. Elintarvikealalla lähtökohta on ruoan turvallisuus, mutta kestävä kehitys sekä eläinten hyvinvointi tulevat korostumaan entistä merkittävämmiin. Yritysten laatujärjestelmien ”pakollisuuden” uskotaan myös toteutuvan tulevaisuudessa. Fulponi (2007) jatkaa vielä aiheesta todeten, että vastaisuudessa toisiaan vastaavia laatujärjestelmiä tullaan harmonisoimaan, jotta saadaan helpotettua niiden toteuttamista sekä vertailua keskenään. Laatujärjestelmien yhdenmukaistaminen auttaisi näin myös yrityksiä supistamaan muun muassa työ- sekä sertifiointikustannuksiaan. (Viitattu lähteessä Kotro et al. 2011, 18)

Vastauksena mm. Fulponin edellä mainitsemiin laatujärjestelmien epäkohtiin sekä viranomaisten, asiakkaiden sekä kuluttajien vaatimuksiin ISO (International Organization for Standardization) toi markkinoille vuonna 2015 uuden standardisoidun tavan ISO järjestelmien toteuttamiseen. HLS (High Level Structure) eli korkean tason rakennemallin tarkoituksena on nimenomaan auttaa yrityksiä laatujärjestelmän käynnistämässä sekä niiden yhtenäistämässä. Uudessa mallissa standardin sisältö tai vaatimukset eivät muutu asiakkaan pysyen keskiössä vaan malli tuo joustavuutta käytännön tekemiseen sekä antaa yrityksille valinnanvaraa laatujärjestelmän toteuttamiseen yrityksen toimialasta, koosta tai kulttuurista välittämättä. Joustavuuden lisäksi uuden mallin tavoitteena on myös kilpailun säilyttäminen markkinoilla olematta liian autoritaarinen. (Bureau Veritas 2015)

4 Tutkimusaineisto ja -menetelmät

Tämän tutkimuksen tutkimusote on kvalitatiivinen (laadullinen). Kvalitatiivisessa tutkimuksessa kuvataan todellisuutta, ja tutkimuksen kohdetta tutkitaan mahdollisimman kokonaisvaltaisesti. Aineisto hankitaan todellisissa tilanteissa ja käsitellään ainutlaatuisena. Jopa tutkimussuunnitelma saattaa muuttua tutkimuksen edetessä, sillä tavoitteena on löytää odottamatonta tietoa. Tarkoitus on tarkastella aihetta yksityiskohtaisesti, ei testata teoriaa (hypoteesi). Tutkimus tehdään teematai ryhmähaastatteluna sekä lisäksi havainnoidaan. Kohderyhmä valitaan

tarkoituksenmukaisesti, ei satunnaisotoksella. Haastattelussa haastattelija johdattelee keskustelua selvittääkseen, mitä haastateltava ajattelee aiheesta. Samalla voidaan myös selventää ja syventää vastauksia. (Hirsjärvi, Remes, & Sajavaara 2009, 164, 204-206; Eskola, & Suoranta 1999, 85-87)

Työn empiirisessä osassa kolme kokenutta pääarvioijaa alan johtavista sertifiointiyrityksistä Suomessa ilmaisevat oman näkemyksensä tutkittavasta aiheesta. Mielenpitoet eivät edusta arvioijien edustaman yrityksen virallista kantaa, vaan perustuvat pääarvioijien henkilökohtaiseen kokemukseen. Arvioija 1 vastasi kysymyksiin ensin kirjallisesti, minkä jälkeen ne käytiin läpi teemahaastattelussa puhelimitse. Arvioija 2:n osalta vastaukset saatiin kirjallisena. Arvioija 3 antoi vastauksensa teemahaastattelussa puhelimitse. Vastauksissa on esitetty kaikki aineisto mitään pois jättämättä.

5 Tulokset

Tässä osiossa arvioijilta saatuja vastauksia verrataan aiempaan tutkimukseen aiheesta. Näin saadaan myös vastaukset tutkimuskysymyksiin.

5.1 Yrityksen motiivit laatujärjestelmän sertifiointiin

Yritykset sertifioivat laatujärjestelmän, koska asiakas vaatii sitä. Pidätkö väitettä totena, ja oletko auditointien aikana kuullut, että yritykset ovat tuoneet esille muita asioita, jonka vuoksi sertifiointia haetaan?

”Asiakasvaatimus on yleisin syy rakentaa ja ylläpitää sertifioitua laatujärjestelmää. Mutta myös kansainväliset ja kansainvälistymään pyrkivät yritykset rakentavat laatujärjestelmiä ja hakevat sertifiointia jo ennen kuin se tulee pakollisena asiakasvaatimuksena. On myös yrityksiä, jotka ovat alun perin rakentaneet laatujärjestelmän toimintansa kehittämiseksi ja yhtenäistämiseksi ilman tarkoitusta sertifioida, mutta päättävät sitten kuitenkin sertifioida, että saavat kolmannen osapuolen näkemyksen toiminnalleen.” -auditoija 1, kirjallinen tiedonanto

”Väite on joissakin tapauksissa totta. Vastaan on tullut sellaisia yrityksiä, joissa laatujärjestelmän olemassaolo on ollut selkeästi asiakkaan vaatimus. Nyt on menty vieläkin

pidemmälle, kun eräs vähittäiskauppaa harjoittava yritys on lähtenyt vaatimaan vain tiettyjä standardeja (BRC tai IFS). Toki minulla on myös havaintoja siitä, että huolella tehty järjestelmä on parantanut yrityksen johtamista ja laatua, vaikka lähtökohtana ei ole ollut selkeää asiakasvaatimus, suositus kuitenkin. On jonkin verran myös havaintoja siitä, että yritykset ovat omaehtoisesti lähteneet kehittämään jonkinlaista sertifioitua laatujärjestelmää ennen kuin sitä suoranaisesti on vaadittu. Tällaisissa tapauksissa johdolla ja laatupäälliköllä on ollut selkeä rooli.” -auditoija 2, kirjallinen tiedonanto

”Kyllä väite on tosi. Mutta mä sanoisin, että mun 20 vuoden kokemuksen ajalta noin 70 prosenttia näistä asiakkaita, jotka meille on tullut sertifioitaviksi, sertifioi laatujärjestelmän siksi, että asiakas vaatii. Mut on se noin 30 prosenttia, joilla on oma tehostamistarve eli oman organisaation kehittämistarve. Ja tää korostu varsinkin silloin, ku oli tää finanssikriisistä johtunut lama-aika 2009-2010 Suomessa. Silloin oli enempi tällaista, että yritykset sano, että aikasemmin heillä oli niin kiire, ettei ehtiny kehittää toimintaa niin nyt sitten, kun tilauksia oli vähemmän niin he ehtivät tavallaan rakentaa tätä laatujärjestelmää ja tulevaisuutta. Sillä tavalla he kokivat sen. Niin tää on fakta, että kilpailukyvyn parantaminen ja toiminnan tehostaminen sisäisesti on se 30 prosenttia ja sanoisin, että 70 prosenttia on tuo asiakkaan vaatimus.” -auditoija 3, teemahaastattelu, suullinen tiedonanto

Haastateltujen mukaan yritykset siis sertifioivat laatujärjestelmän pääasiassa asiakkaan vaatimuksesta, mutta kuten auditoija 2 toteaa, on myös joitakin havaintoja yrityksistä, jotka ovat omaehtoisesti lähteneet kehittämään jonkinlaista sertifioitua laatujärjestelmää ennen suoranaista asiakasvaatimusta. Auditoijien vastaukset ovat samansuuntaiset mitä kirjallisuudessa on aiemminkin todettu: Husband & Mandal (1999) ja Rodrínges-Escobar et al. (2006) ja Mäyry (2007) mukaan monen pienen elintarvikealan yrityksen on pakko sertifioida laatujärjestelmä asiakkaiden vaatimuksesta. Karipidis et al. (2009) tutkimuksen mukaan useat tutkijat (Rayner & Porter 1991; Weston 1995; Vloeberghs & Bellens 1996; Carlsson & Carlsson 1996; Tsiotras & Gotzamani 1996; Buttle 1997; Mallak et al. 1997; Brown et al. 1998; Canavari, Regazzi, & Spadoni 1998; Fouayzi et al. 2006; Lo & Humphreys 2000; Nwankwo 2000; Quasi & Padibjo 1998; Sandos & Escanciano 2002; Tari & Molina 2002; Williams 2004) ovat kuitenkin esittäneet monien pienten yritysten harkitsevan sertifiointia yritystä hyödyttävistä muista syistä. Tällaisia syitä ovat koheesion sekä viestinnän kehittyminen koko organisaatiossa, laatuongelmien havaitsemisen lisääntyminen, järjestyksen ja siisteyden noudattaminen sekä laatuun liittyvien virhekustannusten väheneminen. Yrityksen toiminnan yleistä kehittämistä puoltavat myös haastateltujen vastaukset. Auditoija 3 mainitsee lisäksi oma-aloitteisen

laadunkehittämisen ja -tehostamisen korostuneen etenkin taloudellisesti huonoina aikoina osassa yrityksiä.

5.2 Sertifioinnin tuoma lisäarvo yritykselle

Jos yritys toimii elintarviketurvallisuusjärjestelmän mukaisesti, mitä lisäarvoa tuo johtamisjärjestelmän ISO 9001 sertifiointi?

”ISO 9001:2015 on prosesseihin nojaava johtamisjärjestelmä -standardi, jonka keskiössä on laadun ja asiakastytyväisyyden jatkuva paraneminen. Elintarviketurvallisuusjärjestelmän keskiössä on elintarviketurvallisuuden jatkuva paraneminen. Uuteen ISO 22000:2018 -standardiin on uuden HLS (High Level Structure) -rakenteen myötä tuotu samoja elementtejä, jolloin se voi toimia myös yksinään johtamisjärjestelmästandardina. Kappaleessa 8 on suurimmat erot näiden standardien välillä. Lisäarvo on yrityksen itse mietittävä - onko laatu ja asiakastytyväisyys muutakin kuin elintarviketurvallisuutta ja mitä lisäarvoa sen muun toteutumisen myötä yritykselle tulisi?” -auditoija 1, kirjallinen tiedonanto

”ISO 9001:2015 järjestelmä on lähentynyt ISO 22000 järjestelmää ja nyt uusi 22000 standardi sisältää samoja elementtejä, Pienissä yrityksissä elintarviketurvallisuuden ja laadun kannalta on oleellisempaa huolehtia siitä, että ISO 22000 standardin vaatimukset täyttyvät. ISO 9001 standardin tuoma lisäarvo on enemmän johtamisen kuin elintarviketurvallisuuden puolella.” -auditoija 2, kirjallinen tiedonanto

”Tavallaan kaikilla elintarvikeyrityksillä on jonkunlainen järjestelmä...Eli omavalvonnan vaatimuksia...EU:n elintarvikelainsäädännön vaatimuksia, sanotaan näin...Eli mitä lisäarvoa tuo ISO 9000 siihen...No joo, tää ISO 9000 ei sinällään tuota... se tuo ehkä sen lisäarvon sillä tavalla, että tää yritys joutuu tunnistamaan omat prosessinsa: miettimään mikä meillä on tää ostoprosessi tai kuinka tehokkaasti esim. raaka-aine hankitaan ja miten se viedään tuotannolliseen prosessiin ja kuinka tehokkaasti otamme tilaukset vastaan ja toimitusaika voidaan määrittää, ja asiakastarpeet. Nää on se lisäarvo: tuotannon prosessien tunnistaminen, niiden prosessien tehostaminen ja sit sen tuotannon tehokkuusmittareiden luonti ja niiden seuraaminen. Nämä on siis asioita, joita ei siinä omavalvonnassa ole tai jota se elintarvikelainsäädäntö ei sinänsä vaadi. Ja tietenkin nää myynnin prosessit, että kyllä ISO 9000 edellyttää sitä, että myös myynnin sekä markkinoinnin tehokkuutta seurataan.” -auditoija 3, teemahaastattelu, suullinen tiedonanto

Haastattelujen perusteella ISO 9001 järjestelmässä painopiste on asiakastytyväisyyden ja laadun jatkuvassa parantamisessa, kun taas ISO 22000 järjestelmässä elintarviketurvallisuuden parantamisessa. Molemmat järjestelmät sisältävät kuitenkin paljon samoja elementtejä. Auditoija 1 mukaan päivitetystä ISO 22000 -standardista on HLS (High Level Structure) -rakenteen myötä tullut entistä

yhtenevämpi ISO 9001 -standardin kanssa, jolloin se voi toimia myös yksinään johtamisjärjestelmästandardina. Hänen mukaansa yrityksen tulee itse miettiä mitä muuta lisäarvoa se mahdollisesti tuottaisi laadun ja asiakastyytyvyyden lisäksi. Auditioija 2 mukaan ”pienissä yrityksissä elintarviketurvallisuuden ja laadun kannalta on oleellisempaa huolehtia siitä, että ISO 22000 standardin vaatimukset täyttyvät” viitaten ISO 9001 -järjestelmän tuovan lisäarvoa yritykselle enemmänkin johtamisen kautta. Auditioija 3 tuo lisäarvona esiin tuotannon prosessien tunnistamisen ja tehostamisen, tehokkuuden seuraamisen sekä myynnin ja markkinoinnin tehokkuuden seuraamisen. Kirjallisuudessa ei ole asiasta aiempaa tietoa, sillä elintarvikeyritysten siirtyminen ainoastaan ISO 22000 järjestelmään on hyvin tuore ilmiö. HLS -rakenne tukee tätä kehitystä.

5.3 Yleisimmät elintarviketurvallisuusjärjestelmän mittarit

Mitkä ovat yritysten yleisimmät elintarviketurvallisuusjärjestelmän mittarit? Havaitaanko mittareiden avulla parantamista?

”Takaisinvetojen ja kriittisten reklamaatioiden määrä ovat yleisimmät, joissa pyritään yleensä nollaan. Oikein valituilla mittareilla havaitaan parantamista, mutta valitettavan usein näkee mittareiden säilymistä samoina vuosikausia. Jos takaisinvetojen määrä on jo viimeiset 5 vuotta ollut 0, niin yrityksellä voisi olla aihetta itsekriittisyyteen, että mikä voisi olla seuraava kehityksen taso ja miten sitä mitataan? Samoin mittareita valitessa on aihetta miettiä, että ovatko mittarit tulevaisuuteen tähtääviä ja kehittäviä vai vain tämän päivän tekemisen onnistumista mittaavia? Itse pidän yleisimpiä mittareita enemmän tapaturmamittareina - jotain on jo mennyt pieleen, kun tuotteita vedetään takaisin tai kuluttajalle asti on päätyneet kriittisesti virheellinen tuote. Välissä olevien mittareiden seurannalla nämä olisi voitu kenties ehkäistä kokonaan.” -auditioija 1, kirjallinen tiedonanto

”Toimintakulttuurin kehittymistä jarruttaa myös se, jos johto näkee vain taloudellisen tuloksen. Johto osoittaa arvoillaan asioiden prioriteetin. Mikäli mitataan ja puhutaan vain taloudellisista arvoista, ei laadusta välitä muutenkaan >> laatukulttuuria ei synny. Mittarit ovat suurempi viestinnän väline kuin moni johtotason ihminen ymmärtää. Mittareilla kerrotaan mihin organisaation halutaan kehittyvän ja mistä sen toimintaa palkitaan.” - auditioija 1, teemahaastattelu, suullinen tiedonanto

”Varmasti yleisin käytetty mittari on valitusten ja virheiden seuranta (ulkoiset/sisäiset) koska näistä saadaan selkeät lukuarvot ja voidaan asettaa tavoitearvoja (kokonaismäärä, muutos). Yrityksestä riippuen on mahdollista laatia eri tasoisia ohjelmia. Laatujärjestelmän etuna on se, että poikkeamiin (reklamaatiot, sisäiset poikkeamat ja auditoinnit) pitää laatia selvitys ja toteuttaa korjaavat toimenpiteet. Tällaisen toiminnan kautta syntyy kehitystä. Jos

kaikki poikkeamat kirjataan, saadaan myös havainnollistettua kehitys ja voidaan reagoida tarpeen vaatiessa. Myös hävikkiä (kustannukset, määrä) käytetään. Yleensä seurataan myös tuotantoon ja myyntiin liittyviä lukuja ja niiden muutoksia.” -auditoija 2, kirjallinen tiedonanto

”Silloin puhutaan siis siitä, että on elintarviketurvallisuusjärjestelmä, joka on sitte tämmösen vaikka ISO 22000 mukainen tai BRC:n mukainen tai FSC 22000 mukainen, niin niissä standardeissa on tosiaan tällainen vaatimus, että elintarviketurvallisuusjärjestelmän toimivuuden arvioimiseksi, tai vaikuttavuuden arvioimiseksi, pitäisi olla mittareita. Se on aivan totta. Ja mä melkein sanoisin näin, että tää on sellainen heikko kohta siinä, että yritykset näitten elintarviketurvallisuusstandardien vaatimukset ottavat omaan toimintaansa melko hyvin, mutta tää on yks niistä kaikkein heikoimmista. Tää on hyvin semmonen... siihen on yleisesti aika vaikea löytää järkeviä tai kehittäviä mittareita. Hyvin yleinen mittari on semmonen, että mitataan paljonko tulee negatiivisia asiakaspalautteita. Ja en sano sitä etteikö se ole hyvä mittari, mutta hyvin yksipuolinen. Se mielikuvitus tahtoo loppua siihen, ettei oikein mitään muuta osata tai nähdä mittariksi. Mä itse sanoisin, että tuota se on se yleisin. Sit toinen yleinen on semmonen, että sisäisten ja ulkoisten poikkeamien suhde eli toisin sanoen: jos sisäisesti henkilöstö itse havaitsee tuotteissa tai toiminnassa poikkeamia, niin se on mun mielestä hyvä asia. Sen sijaan, et jos henkilöstö ei niitä itse havaitse, niin silloinhan ne menee ne virheet sinne tuotteisiin ja sitten kuluttaja havaitsee ne. Tai asiakas, eli tässä tapauksessa vaikkapa vähittäiskauppa. Niin se olis yks hyvä mittari sitte tällanen suhdeluku sisäisten ja ulkoisten poikkeamien välillä. Sitäkin aika vähän on, mutta on melko yleinen. Kaikkein yleisin on siis tuo negatiivisen asiakaspalautteiden (reklamaatioiden) määrä suhteessa tuotantomääriin. Ja sitte tota... havaitaanko mittareiden avulla parantamista. Tuon jälkimmäisen minkä sanoin, niin kyllä sen avulla havaitaan parantamista. Jos sisäisten poikkeamien määrä lisääntyy, ni sehän on hyvä, että henkilöstö on entistä paremmin hereillä. Ja jos ulkoisten poikkeamien määrä vähenee, niin ne on saatu siellä firman sisällä jo kiinni. Mut sitte näihin reklamaatiomääriin... sanotaan että koko vuosi menee hyvin, mutta meille tulee yksi virheellinen erä, ni silloin tulee sata reklamaatiota. Se tavallaan vähän vääristää sitä... Että yksi pieleen menny asia voi aiheuttaa sen, et tulee sata reklamaatiota. Mut edellisenä vuonna on 3 kertaa tullu virhe, ni silti niistä on voinu tulla vaan 50 reklamaatiota yhteensä... Se ei semmonen aivan absoluuttinen totuus ole siinä mittarissa. Täähän on aika vaikea... tää on yksi sen standardin toteutuksen vaikeimmista asioista näitten mittareiden luonti.” -auditoija 3, teemahaastattelu, suullinen tiedonanto

Haastatteluissa saatujen vastausten mukaan yritysten yleisimmät elintarviketurvallisuusjärjestelmän mittarit ovat asiakaspalautteiden määrä, takaisinvetojen määrä ja kriittiset poikkeamat, kuten auditoija 1 toteaa ja jatkaa, että oikein valituilla mittareilla havaitaan parantamista, mutta valitettavan usein näkee mittareiden säilymistä samoina vuosikausia. Hänen mukaansa mittareita valitessa on aihetta miettiä, ovatko mittarit tulevaisuuteen tähtääviä ja kehittäviä vai vain tämän päivän tekemisen onnistumista mittaavia. Auditoija 3 mukaan negatiivisten asiakaspalautteiden määrä mittarina on hyvä, mutta samalla aika yksipuolinen. Lecklinin (2002, 55-72) mukaan johdon tehtävä on asettaa tavoitteet yrityksen laatutoiminnalle sekä valita mittarit laadun tason arvioimiseksi. Laatumittareina voivat olla esimerkiksi asiakastyytyväisyys/ -tyytymättömyys, tuotereklamaatioiden

määrä, tavarantoimitusten luotettavuus sekä työntekijöiden poissaolojen määrä. Tässä tutkimuksessa kysyttiin kuitenkin elintarviketurvallisuusjärjestelmän mittareita, joita ei ole ennen julkaistu tieteellisessä tutkimuksessa.

5.4 Johdon vastuu

Mikä on johdon rooli laatujohtamisen kehittämisessä?

”Johto asettaa vaatimustason yrityksen toiminnalle - oli se sitten jokapäiväistä, laatujohtamisen mukaista tekemistä tai sen kehittämistä. Johto määrittelee politiikan ja näyttää suunnan - oli kyseessä sitten pieni tai iso organisaatio. Johtoon kuuluvien henkilöiden määrä vain kasvaa organisaation koon kasvaessa. Johdon rooli on johtaa organisaation toimintaa ja siinä työskenteleviä ihmisiä ja ymmärtää, että auktoriteettien (jota johto edustaa) toimintaa seurataan ja heihin kohdistuu henkilöinä aina erityisiä esimerkillisyyden vaatimuksia - halusi sitä tai ei. Yksikään laatujohtaminen ei kehity itsestään ja kehittämisen suunta tarvitsee johdon tekemiä linjauksia.” -auditoija 1, kirjallinen tiedonanto

”Johdon rooli on erittäin merkittävä, jos yrityksen johto ei ole sitoutunut kehittämiseen, tulokset ovat yleensä vaatimattomia. Minulla on yksi kokemus useampivuotisesta asiakkuudesta, jossa oli asiakasvaatimuksen vuoksi otettu järjestelmä käyttöön. Toimitusjohtaja/ omistaja oli varsin epäilevä koko asian suhteen, mutta yrityksessä oli asiaan vihkiytynyt laatujohtaja. Ensimmäisen auditoinnin loppukokouksen jälkeen selitin toimitusjohtajalle asiaa perinpohjaisesti ja saavutin ilmeisesti hänen luottamuksensa. Jokin aika sitten kuulin laatujohtajalta hänen sanoneen, että taitaa noista auditoinneista olla jotakin hyötyäkin. Johto pystyy omalla toiminnallaan vauhdittamaan tai jarruttamaan kehitystä.” -auditoija 2, kirjallinen tiedonanto

”No onhan se keskeinen. Jos toimitusjohtaja, ylin johto ja omistaja ei näe tätä tarpeelliseksi vaan ajattelee, että tää on joku semmonen välttämätön, josta pitää päästä helpolla, niin ei se silloin se laatujohtaminen kehity. Kyllä se on ihan ehdoton edellytys, että johdon pitää olla itse sitä aktiivisesti luomassa: osallistua dokumentointiin, kaikkiin palavereihin, kehittämiseen ja kyseenalaistaa. Tai ainakin antaa taustatuki, jos tää on laatujohtamisen harteille ikään kuin säilytetty. Ilman johdon roolia, ni ei se... Tästä on esimerkkejä, missä näkee, että johtoa ei se asia oikeasti kiinnosta. Ei ymmärrä, eikä halua ymmärtää tätä asiaa... niistä on aika huonoja kokemuksia sitten. Sanotaan näin, että koko toiminta ei kehity... ei se yritys oikein pärjää sit kilpailussakaan. Kyllä näitten asioiden välillä on korrelaatio. Mitä paremmin johto on mukana laatujohtamisessa ja yleensä laatujohtamisessa, niin sitä parempi firman tulos. Näitä on vähemmistö enää, mutta se on semmonen suurin laatujohtamisen kehitystä haittaava tekijä. Se nousee yleisimmin esiin. En silti sanoisi, että se olisi kovin yleistä, mutta siis yleisimmin.” -auditoija 3, teemahaastattelu, suullinen tiedonanto

Lecklinin (2006) mukaan yrityksen johdon pitää olla sitoutunut laatuun sekä laadun kehittämiseen rakentaessaan yrityksen strategiaprosessin. Laatuasiat tulee myös

sitoa yrityksen arvoihin ja välittää henkilöstölle laadun merkityksen tärkeys. Myös haastateltavien vastauksista käy ilmi, että johdon rooli yrityksen laatujärjestelmän kehittymisessä on kriittinen ja kaiken perusta. Johdon tulee osoittaa esimerkillään vaatimustaso. ”Johdon rooli on johtaa organisaation toimintaa. Yksikään laatujärjestelmä ei kehity itsestään ja kehittämisen suunta tarvitsee johdon tekemiä linjauksia.” (auditoija 1) Auditoija 3 toteaa, että ”mitä paremmin johto on mukana laatujärjestelmässä ja laatutoiminnassa yleensä, sitä parempi on yrityksen tulos.” Hän näkee myös ylimmän johdon ymmärtämättömyyden laatuasioista suurimpana yrityksen laatujärjestelmän kehittymistä haittaavana tekijänä. Lecklin (2002) taas kiteyttää, että ilman johdon sitoutumista laadun kehittäminen voi vain epäonnistua. Karipidis et al. (2009) mukaan Aggelogiannopoulos et al. (2007), Briscoe et al. (2005), Quasi & Padibjo (1998), Solis et al. (2001) nimeävätkin, että erityisiä syitä laatujärjestelmän toimimattomuudelle ovat ylemmän johdon muutosvastarinta, työntekijöiden vastustus muutokseen, riittämättömät taidot tai pätevyydet, taloudellisten resurssien puute, henkilöstövaje sekä liiketoiminnan lyhyestä toimintahorisontista johtuva aikarajoite.

5.5 Laatupäällikön rooli

Mikä on laatupäällikön rooli laatujärjestelmän kehittymisessä? Näetkö merkitystä sillä, toimiiko laatupäällikkönä konsultti?

”Laatupäällikkö antaa monessa yrityksessä kasvot laadulle ja elintarviketurvallisuudelle. Laatupäälliköllä on siksi tärkeä rooli organisaation toiminnan laadun tason määrittäjänä - millainen toiminta meillä on hyväksyttävää ja millainen ei. Laatupäällikön oma asenne ja sitoutuminen laatuun ja sen tekemiseen on esimerkillisyyden näkökulmasta erittäin tärkeä. Konsultin onnistuminen laatupäällikkönä riippuu siitä, miten hyvin hän onnistuu antamaan kasvonsa laadulle ja luomaan uskottavuutta organisaatiossa. Jos konsultti jää päällikkönä etäiseksi vierailevaksi tähdeksi, jolla ei ole nimeä eikä inhimillistä kontaktia muihin järjestelmää toteuttaviin ihmisiin niin onnistumisen mahdollisuus pienenee.” -auditoija 1, kirjallinen tiedonanto

”Se edistäisi, kun ei kehitettäisi järjestelmiä vaan toimintaa. Usein lähdetään liikkeelle liian järjestelmäkeskeisesti ja toiminta jää sivuosaan. Valitettavasti etenkin konsulttivetöissä hankkeissa tätä näkee pk-yrityksissä. On otettu konsultti kehittämään järjestelmää, mutta ei sitten itse sitouduta toiminnan kehittämiseen, josta se lopputulos kuitenkin syntyy. Konsultti saattaa olla myös ainut, joka auditoinneissa järjestelmästä jotain tietää, vaikka hän olisi täysin ulkopuolinen, ostettu resurssi. Jos organisaatio ei omaksu luotuja

toimintatapoja, se jarruttaa kehitystä. Tämä edellyttää myös konsultilta sen verran ymmärrystä käytännöstä, että ei tehdä liian pöytälaatikkotoimintatapoja, jotka organisaatio toteaa heti toteuttamiskelvottomiksi eikä sitoudu niihin.” -auditoija 1, teemahaastattelu, suullinen tiedonanto

”Laatupäällikön rooli on erittäin merkittävä. Hänen on myytävä asiat sekä johdolle että työntekijöille. Enemmän on kyse siitä, mikä on laatupäällikön osaaminen ja toimialan tuntemus kuin siitä, että onko kyseessä ostopalvelu. Yrityksen kehittyminen on mahdollista, jos syntyy kehittämiskohteita ja ne toteutetaan. Ei ole kyse siitä, onko laatupäällikkö yrityksen omaa henkilökuntaa tai ei. Jos laatupäällikkö on ulkopuolinen, hänellä on oltava vahva johdon tuki ja riittävät toimintavaltuudet. Minulla on useita havaintoja eri yrityksissä siitä, että ulkopuolinen laatupäällikkö on onnistunut erittäin hyvin. Hänellä on ollut tällöin vankka ammattitaito ja vahva johdon tuki. Olen myös nähnyt huonosti toimivaa ulkoistettua laatupäällikkötoimintaa.” -auditoija 2, kirjallinen tiedonanto

”Kyllä sellainen tarvitaan, jota arvostetaan ja jolla on auktoriteettia. Se konsultti on vähän kakspiippuinen, että tota... Voi olla hyvä, että alussa on konsultti mukana, mutta vaikka vuoden jälkeen näkisin parempana vaihtoehtona, minun kokemukseni mukaan, ettei ole konsultin käsissä. Vastaus tähän on siis mieluummin ei konsultti. Eli on sillä merkitystä. Laatupäällikön osaaminen on olennaisin edistävää tekijä yrityksen laatuajattelun kehityksessä. Parikymmentä vuotta sitten ymmärsi näistä itse paljon enemmän kuin asiakasyritysten laatupäälliköt, mutta tänä päivänä laatupäälliköt on suurin osa samalla tasolla kuin auditoijat. En sano, että kaikissa yrityksissä, mutta hyvin suurella osalla osaaminen ja oppimishalu on ilahduttavalla tasolla. Myös asiakkaan vaatimukset ovat edesauttaneet laatupäälliköiden koulutusta ja kehitystä.”
-auditoija 3, teemahaastattelu, suullinen tiedonanto

Rodrings-Escobar et al. (2006) mukaan pienillä yrityksillä ei usein ole ammattitaitoisia laatupäälliköitä, minkä vuoksi joudutaan käyttämään ulkopuolisia asiantuntijoita (konsultteja). Yrityksellä saattaa myös olla puutteelliset taidot valita oikeaa ja pätevää konsulttia. Haaste on lisäksi oma henkilökunta, joka ei ole pätevä järjestelmän toteutukseen. Haastateltavien mukaan sillä, onko laatupäällikkö konsultti tai ei, ei ole merkitystä, mutta laatupäälliköllä on oltava selkeä johdon tuki ja johdon on oltava mukana laatutyössä. Tosin auditoija 3 mielestä on merkitystä sillä, toimiiko laatupäällikkönä konsultti. Hän näkee parempana vaihtoehtona yrityksen oman laatupäällikön. Hän myös korostaa, että laatupäällikön osaaminen on merkittävin tekijä yrityksen laatuajattelun kehityksen kannalta. Laatupäällikön rooli on esiintyä laatuajattelun edustajana ja hänen osaamistaan on esittää asiat niin johdolle kuin työntekijöillekin. Aggelogiannopoulos et al. (2007), Briscoe et al. (2005), Poksinska et al. (2004), Poksinska et al. (2006), Solis et al. (2001) ja Van der Wiele et al. (2005) tutkimusten mukaan (viitattu lähteessä Karipidis et al. 2009) asiaan perehtynyt ja omistautunut laatupäällikkö on tärkeä liittyen laatuajattelun

ongelmanratkaisuun sekä kehitysprosessin eteenpäin ajamiseen, sillä johtajilla ja tuotannon toimijoilla ei mahdollisesti ole aikaa ja kykyä sitoutua laadun kehittämiseen. Yksi näkökulma, jossa osaava laatupäällikkö pystyy kehittämään yritystä, on se, että laatupäälliköllä voi olla kokemusta ulkoisten auditoijien roolista ja hyödyntämisestä.

5.6 Sisäisten auditointien vaikutus

Miten sisäisiä auditointeja käytetään järjestelmän kehittämiseen? Kuka auditoinnit tekee pk-yrityksessä ja löydetäänkö auditoinneissa kehityskohteita?

”Sisäisillä auditoinneilla verrataan toiminnan nykytilaa järjestelmän vaatimukseen ja poikkeamista tehdään kehityskohteita. Pk-yrityksissä auditoinnit tekee useimmiten päällikötason ihmiset kuten laatupäällikkö ja tuotantopäällikkö, koska heillä on riittävä tietämys auditoinnissa käytettävistä kriteereistä kuten yrityksen sisäisistä ohjeista ja standardeista. Kyllä sisäisissä auditoinneissa löydetään hyviä kehityskohteita ja usein ulkoinen auditoija löytää ihan samoja kehityskohteita, joita yrityksen sisäiset auditoijat ovat kehityskohteina itsekin tunnistaneet. Kysymys ei yleensä ole kehityskohteiden löytymisen ongelmista vaan suunnitelmallisuudesta sekä ajan ja resurssien löytämisestä niiden korjaamiseen. Tässä tarvitaan organisaatiossa usein yhteistä pohdintaa, että mistä kehityskohteet kertovat ja millaisin askelin ja millaisin resurssein niitä tulisi lähteä kehittämään. Kehitystyö on pitkäjänteistä työtä ja jokaisella yrityksellä on sen toimintakulttuuriin sidotut omat ikuisuusprojektinsa, joista saa joka kerta kirjoittaa havaintoja.” -auditoija 1, kirjallinen tiedonanto

”Sisäiset auditoinnit ovat hyviä oppimisen paikkoja ja mahdollisuus hyvien käytäntöjen jakamiseen. Ihmisten mukaan ottaminen sisäisiin auditointeihin lisää tehokkaasti tietoisuutta, jos organisaation asenne sisäisiin auditointeihin on myönteinen.” -auditoija 1, teemahaastattelu, suullinen tiedonanto

”Erittäin pienissä organisaatioissa voidaan käyttää ulkopuolista auditoijaa. Tämä toimii hyvin, jos ulkopuolisella on vankka ammattitaito. Tällaista on ollut myös keskisuurissa yrityksissä, joissa olisi omaakin henkilökuntaa. Kehittämiskohteita löytyy, jos auditointiohjelman suunnitteluun ja kohteiden valintaan on kiinnitetty riittävästi huomiota. Parhaiten tämä toimii sellaisissa tapauksissa, joissa määritellään ensin toiminto tai alue, jossa on tarkoitus tehdä toimenpiteitä tai asia on tullut vastaan esimerkiksi reklamaationa tai asiakkaan esittämänä toiveena.” -auditoija 2, kirjallinen tiedonanto

”Jos on vaikka 20 hengen pk-yritys, ni se on vaikea ehkä löytää sitä sisäisen auditoinnin tekijää. Silloin se laatupäällikkö on jäävi, kun hän vastaa siitä järjestelmästä, on luonu sen, ni hän on väärä henkilö itse arvioimaan sen toimivuutta. Yleensä auditoinnissa käytetään ulkopuolista konsulttia... siinä tapauksessa se voi olla fiksu käyttää ulkopuolista konsulttia. Toinen hyvä, mitä usein näkee, on että myyntipäällikkö käy auditoimassa tuotannon

toimintaa. Ja vastaavasti tuotantopäällikkö tai tuotannon työnjohtaja käy auditoimassa myynnin toimintaa. Tällaista näkee ja se on minusta hyvä asia. Ja kyllä sisäisissä auditoinneissa kehityskohteita löydetään, mutta se vaihtelee. Melkein tekis mieli sanoa, että 50 prosenttia yrityksistä on sellaisia, että ne löytää kehityskohteita, vähäisempiä ja merkittävämpiä. Toiset 50 prosenttia yrityksistä löytää toiminnastaan pieniä asioita, joilla ei ole todellista merkitystä. On vaikea sanoa, mistä se johtuu. Karkeasti siis 50 prosenttia yrityksistä löydetään kehityskohteita...Joo, ja tuota sanotaan, että ¼ yrityksistä myöskin osaa käyttää niitä järjestelmän kehittämiseen.” -auditoija 3, teemahaastattelu, suullinen tiedonanto

Yrityksen laatujärjestelmän auditointi on johdon apuväline laadunkehittämisessä. Auditointeihin tarvittava työaika on yritykselle kustannus, joten sen avulla olisi syytä löytää kehityskohteita, joiden avulla toiminta paranee ja laadukkuus lisääntyy. Sisäisen auditoinnin suorittaa yleensä yrityksen laatuosasto ja tuloksia hyödynnetään muun muassa johdon katselmuksissa. (Lecklin 2002, 80) Myös haastateltujen mukaan pk-yrityksissä auditoinnit tekee yleensä päällikkötason henkilöstö ja paljon käytetään myös konsultteja. Heillä on tieto asetetuista vaatimuksista, kuten lainsäädännöstä, ohjeista ja standardista. Karipidis et al. (2009) mukaan myös Rodrìnges-Escobar et al. (2006), Canavari et al. (1998) ja Fouayzi et al. (2006) kuvaavat sitä, että konsulttien maksullinen käyttö on yleistä, kun yrityksen omat taidot eivät riitä.

Auditoija 2 mukaan laatujärjestelmän etuna on se, että poikkeamiin (reklamaatiot, sisäiset poikkeamat ja auditoinnit) pitää laatia selvitys ja toteuttaa korjaavat toimenpiteet, minkä kautta syntyy kehitystä ja löydetään kehityskohteita. Tosin auditoija 3 mukaan vain puolet yrityksistä löytää niitä. Resurssien säästämiseksi olisi syytä valita huolella auditointikohteet – esimerkiksi prosessi, jossa on havaittu puutteita valitusten tai poikkeamien muodossa.

5.7 Henkilöstön merkitys

Mikä on henkilöstön rooli laatujärjestelmän kehittymisessä?

”Ihmisten tekemästä työstä syntyy tulos ja laatu. Ei niitä laatujärjestelmät synnytä, vaikkakin järjestelmien mukana tulee suunnitelmallisuutta ja raameja toiminnalle. Ei uusissa ISO-standardeissa turhaan painoteta henkilöstön pätevyyden ja tietoisuuden kasvattamisen vaatimusta. Osaavien ja tietoisten ammattilaisten työstä syntyy tulosta ja laatua.” -auditoija 1, kirjallinen tiedonanto

”Asioiden kehittäminen tapahtuu aina organisaation sisällä. Yrityksen kulttuuri vaikuttaa siihen merkittävästi. Jos vallitsee kehitysmuuntoinen ilmapiiri, on mahdollisuus saada henkilöstöltä hyviä ehdotuksia asioiden kehittämiseksi ja henkilöstö on mukana toteuttamisessa. Tarvitaan kuitenkin joku, joka ohjaa kehityksen suuntaa. Laatupäälliköllä on tähän hyvät mahdollisuudet. Jos henkilöstö ei ole mukana ja sitoutunut, tulokset ovat vaatimattomat.” -auditoija 2, kirjallinen tiedonanto

”Joo no henkilöstöhän täytyy saada mukaan laatujärjestelmän mukaiseen toimintaan. Ja sit jos se hyvin tehdään tää laatujärjestelmä, ni silloin kaikki asiat on ohjeistettu siellä. Ja ei henkilöstö voi silloin toimia muuten kuin laatujärjestelmän mukaisesti, koska se laatujärjestelmä on sen kaiken toiminnan dokumentaatio. Että jos sinä tai minä ollaan töissä siellä firmassa x, ni meidän täytyy katsoa ne ohjeet sieltä, että miten me toimitaan. Asiat on ohjeistettu, niin silloin me toimitaan niin. Mut jos niille asioille ei ole luotu toimintamallia, niin silloin sinä ja minä voidaan siellä säheltää ja tehdä muuta... Henkilöstö täytyy luoda sellaseks, et he ei voi muuten toimia. Toisaalta niiden pitää myös motivoitua, et ne näkee, että kun me toimitaan näin järkipäisesti, niin meillä kaikilla on helpompaa ja heidät täytyy saada motivoitua antamaan kehittämisiä. Että hei, nyt tää homma voidaan tehdä vielä helpommin. Tää laatujärjestelmien tarkoitus ei ole tehdä asioita monimutkaisesti, byrokraattisesti vaan entistä helpommin ja selkeämmin. Ja kun ne on kuvattu asiallisesti, että toimitaan näin, niin jokaisella olis mahdollisuus tehdä aloitteita, että miksei me kehitetä tätä toimintaohjetta siten, että tuo turha välivaihe voidaan jättää pois.” -auditoija 3, teemahaastattelu, suullinen tiedonanto

Haastateltavien vastaukset ovat linjassa aiemman tutkimuksen kanssa: ”Osaavien ja tietoisien ammattilaisten työstä syntyy tulosta ja laatua. Ei uusissa ISO-standardeissa turhaan painoteta henkilöstön pätevyyden ja tietoisuuden kasvattamisen vaatimusta.” (Auditoija 1) ”Jos henkilöstö ei ole mukana ja sitoutunut, tulokset ovat vaatimattomat.” (Auditoija 2) Auditoija 3 toteaa, ”ettei henkilöstö voi toimia muuten kuin laatujärjestelmän mukaisesti, koska laatujärjestelmä on sen kaiken toiminnan dokumentaatio.” Silén (2001), Grönroos (2001) ja Lecklin (2006) näkevät, että yrityksen sisällä jokaisen on ymmärrettävä laadun merkitys. Lecklin (2006) kirjoittaa, että motivoitunut, perehdytetty, koulutettu ja osaava henkilöstö takaa laadukkaan lopputuloksen. Työntekijöiden tai ylemmän johdon vastustus muutokseen on laatujärjestelmän toteuttamisen este (Aggelogiannopoulos et al. 2007; Briscoe et al. 2005; Quasi & Padibjo 1998; Solis, Rao, & Ragu-Nathan 2001, viitattu lähteessä Karipidis et al. 2009). Heiskanen & Piesala (2008, 9) mukaan suomalaisissa elintarvikealan yrityksissä on satsattu henkilökunnan laatuosaamiseen, mikä kuuluukin koko henkilöstön toimenkuvaan. Myös automaation kehitys on siirtänyt laadusta vastaamisen linjahenkilökunnalle, mikä on sitouttanut henkilökuntaa entisestään laadusta huolehtimiseen.

5.8 Standardien kehityksen vaikutus

Miten standardit ovat kehittyneet 2000-luvulla? Onko pk-yrityksillä ollut erityisiä haasteita muutosten vuoksi? Ovatko muutokset auttaneet kehityksessä?

”Uudet HLS-rakenteiset ISO -standardit ovat loogisia ja toteuttavat jatkuvan parantamisen symbolia, Demingin laatuympyrää eli PDCA (Plan-Do-Check-Act) -sykliä. Minusta ISO9001:2015 mukailee jo hyvin vahvasti myös muita toiminnallisen laadun parantamiseen pyrkiviä ohjelmia kuten Lean. Nykyiset standardit sallivat enemmän tulkinnanvaraa ja yrityksen koon huomioimista. Yhä harvemmasta asiasta vaaditaan dokumentaatiota, mutta tuki jonkunlaista näyttöä toteutumisesta ilman dokumentaatiota pitää silti auditoinnissa saada. Pk-yrityksillä suurimmat haasteet liittyvät usein resurssien vähyteen ja jos siihen vielä yhdistetään standardien vaatimusten ylitulkintaa, niin ongelmia on tiedossa. Kaiken kokoisissa yrityksissä olisi tärkeä lähteä kehittämään ensisijaisesti toimintaa eikä järjestelmiä. Standardien vaatimuksilla on aina toiminnallinen pyrkimys ja se olisi hyvä pitää mielessä, kun tulkitsee standardia. Uudistettujen standardien joustavuus auttaa kaikenkokoisia yrityksiä, mutta näkisin, että eniten pk-yrityksiä. Auditoinnin näkökulmasta alkaa olla jopa haasteellista muotoilla kehityskohteita tai poikkeamia, kun standardi alkaa ympäröidä ja selkeät vaatimukset häviävät. Tämä tarkoittaa myös sitä, että kehitys on entistä enemmän yrityksen itse asettamien vaatimusten varassa.” - auditoinniksi 1, kirjallinen tiedonanto

”Standardien yleiskehitys on lisännyt mm. sidosryhmien ottamista mukaan arviointiin. Vaikeinta yrityksissä on ollut hahmottaa kokonaisuuksia ja standardin vaatimusten kautta siihen on saatu jonkinlainen prosessi. Asiakastytyväisyys ja sen mittaaminen ja jatkuva parantaminen yleensäkin ovat sellaisia asioita, joita mietitään enemmän, koska ne ovat myös standardin vaatimuksia. Toki havaittu paraneminen/ standardin vaatimukset ovat auditoinnissakin vaikeita ja näiden asioiden arvioinnissa harmonisoinnista huolimatta on auditoinniksi joko eroja. Elintarviketurvallisuusasioissa riskien arviointia on kehitetty vaatimusten myötä. Erityiskohteina voin mainita erilaisten kontaminaatioiden hallinta (esineet, kemikaalit, mikrobiologiset). Myös väärennökset ja muut uhkatekijät on tiedostettu paremmin standardien vaatimusten myötä, mutta niiden tunnistaminen ja prosessien hallinta on vielä sängen haasteellista. Yleensäkin pienissä ja suuremmissakin yrityksissä standardien vaatimukset aiheuttavat omien toimintojen katselmointia ja sitä kautta löydetään joko puutteita tai kehittämiskohteita omassa toiminnassa. Suurimmat haasteet ovat kokonaisuuksien hahmottamisessa ja syy-seuraussuhteiden tunnistamisessa. Varsinkin pienissä yrityksissä, joissa ei ole koulutettua henkilökuntaa, myös standardien vaatimusten ymmärtäminen ja implementointi omaan toimintaan on vaikeaa. Tällaisissa tapauksissa ulkopuolinen (esim. vuokralaatuapäällikkö tai auditoinniksi) voi sopivilla kysymyksillä auttaa parantamaan ymmärrystä.” -auditoinniksi 2, kirjallinen tiedonanto

”No BRC tai vaikka ISO 22000... ne on kehittyneet minusta sillä tavalla, että liiketoiminta elintarvikeyrityksissä kehittyä ja muuttuu ja erilaisia ongelmia tulee, niinku elintarvikeväärennökset on tullu... Niitähän on ollu kautta historian kymmeniä vuosia, mutta ne on tullu entistä selkeämmin esille... nää standardit on eläneet sen mukaan, et sinne on tullu pykälää, jotka velvoittaa yrityksiä varotoimenpiteisiin. Tai sabotaasia tai muuta...että nää on kehittyneet sen ympäröivän maailman mukana. Se ei välttämättä ole ollut niin, että

ne standardit on ensiks keksitty ja sitten yritysten olis pitäny toimia. Vaan enempiikin niin, että ne standardin luoja, jotka laativat, kehittävät ja muuttavat niitä, on huomanneet sen elävän elämän, että miten tää maailma on muuttunut: mitä uusia uhkia on tullut ja sitten kehittäneet standardeja sen pohjalta. Eli kyllä ne ovat muuttuneet sen mukaan. Onko pk-yrityksillä erityisiä haasteita... No semmoset on haasteita, että jos ne muutokset edellyttää investointeja. Et jos ajatellaan... standardissa on tämmösiä, et ne ei pakota esim. metallinilmaisimeen, mut ne korostaa sitä, että pitää olla hyvät perusteet, jos ei ole. Ja sit jos niitä perusteita ei ole, niin tavallaan, että... ne pk-yritysten haasteet on ehkä tässä kustannuspuolella. Ne joutuvat johtamaan laitosten, tuotanto-olosuhteiden tason siihen, millä isotkin yritykset ovat. Ja isot yritykset voivat tehdä ison liikevaihdon turvin vaadittavat hygieniainvestoinnit ja pk-yrityksille tää on ehkä rahoituksellisesti haaste. Muutokset ovat siis kuitenkin ehdottomasti enemmän auttaneet ja hyödyntäneet pk-yrityksiä kuin haitanneet. Jos pk-yritys pystyy ottamaan nää standardien muutokset käyttöön, niin kyllä niiden toiminta paranee. Kyllä kaikki minun pk asiakasyritykset on kehuneet loppujen lopuks, että on nää hyviä nää vaatimukset ja näin pitäisi toimia. Mutta myöntävät, että jos se heillä on vähän hidasta ollut, niin se johtuu rahapuolen resursseista.” – auditoija 3, teemahaastattelu, suullinen tiedonanto

Haastateltavien mukaan ISO organisaatio on rakentanut toimintajärjestelmien standardiperheelle yhteisen rakenteen, HLS – High Level Structuren, ylätasoin rakenteen. Rakenteellisesti näin suurta muutosta ei laatu järjestelmissä ole koettu sitten vuoden 2000. Auditoija 1 kiteyttää, että uudet HLS-rakenteiset ISO -standardit ovat loogisia ja toteuttavat jatkuvan parantamisen symbolia, Demingin laatu ympyrää eli PDCA (Plan-Do-Check-Act) -sykliä. Tätä kehitystä tukee Fulponin (2007) tutkimus, minkä mukaan samankaltaisia laatu järjestelmiä tullaan yhtenäistämään. Uudistuneissa standardeissa ”Painotusta ovat nykyään saaneet sidosryhmien (asiakkaat, viranomaiset, paikallisyhteisö) vaatimusten tunnistaminen, kontaminaatioiden (mikrobiologinen, kemiallinen tai fyysinen saastuminen) hallinta, vääreännösten riskien arviointi ja uhkatekijöiden (bioturvallisuus, turvallisuus) mahdollisuuden havaitseminen. Varsinkin pienissä yrityksissä, joissa ei ole koulutettua henkilökuntaa, myös standardien vaatimusten ymmärtäminen ja implementointi omaan toimintaan on vaikeaa.” (auditoija 2)

Auditoija 3 mukaan standardeja on siis kehitetty nimenomaan muuttuneiden liiketoimintaolosuhteiden vaatimuksista. Uudistuneet standardit ovat tuoneet paljon joustavuutta standardien vaatimukseen, mikä toisaalta on hyvä, mutta toisaalta jättää yrityksen omalle vastuulle ja osaamisen varaan tunnistaa mikä toiminnan kehittämisessä on tärkeintä. Karipidis et al. (2009) mukaan Aggelogiannopoulos et al. (2007), Briscoe et al. (2005), Poksinska et al. (2004), Poksinska et al. (2006), Solis et al. (2001) ja Van der Wiele et al. (2005) mainitsevatkin tutkimuksissaan aiempien ISO 9001, 9002, 9003 ja 9004 standardien versiot, jotka olivat

monimutkaisia ymmärtää ja mukautumattomia erilaisten organisaatioiden tarpeisiin. Joustavuutta ja standardien harmonisointia on siis tapahtunut, mutta vastuuta on siirretty enemmän yritykselle itselleen.

Fulponin (2006) tutkimuksen mukaan (viitattu lähteessä Kotro et al. 2011, 18) laatujärjestelmien vaatimukset tulevat kiristymään tulevaisuudessa. Elintarvikealalla ruoan turvallisuus säilyy standardien ykkösprioriteettina, mutta kestävä kehitys sekä eläinten hyvinvointi tulevat olemaan entistä tärkeämmässä asemassa. Yritysten laatujärjestelmien ”pakollisuuden” uskotaan myös toteutuvan. Näidenkin tulosten voidaan nykyvalossa katsoa toteutuneen. Auditoija 3 toteaa, että vaikka laatujärjestelmien muutoksia onkin tapahtunut, ovat ne ehdottomasti pikemminkin edistäneet ja kehittäneet pk-yritysten toimintaa kuin haitanneet niitä. Hänen mukaansa haasteet painottuvatkin enemmän pk-yritysten taloudellisiin resursseihin.

6 Yhteenveto ja johtopäätökset

Tässä tutkielmassa tutkittiin mitä ovat laatujärjestelmän kehittymistä edistävät ja haittaavat tekijät elintarvikealan pk-yrityksissä. Tarkoituksena oli myös tutkia mikä on johdon vastuu, henkilöstön merkitys sekä laatupäällikön rooli yrityksen laatujärjestelmän kehittämisessä. Yhteenvetona voidaan sanoa, että monet tekijät vaikuttavat elintarvikealan pienyrityksen laatujärjestelmän omaksumiseen. Tulokset ovat samansuuntaiset, mitä aiheen aiemmat tutkimukset osoittavat. Yrityksen erityispiirteet, organisaatiokulttuuri tai yrityksen laatukulttuuri, voivat vaikuttaa hyötyjen ja kustannusten laajuuteen.

Tutkimustuloksista kävi ilmi, että yleisin syy elintarvikealan pk-yrityksen laatujärjestelmän rakentamiselle ja kehittämiselle on asiakkaan vaatimus. On kuitenkin myös yrityksiä, jotka rakentavat laatujärjestelmän ja hakevat sertifiointia jo ennen asiakasvaatimusta. Tämä koskee etenkin kansainvälisiä ja kansainvälistymään pyrkiviä yrityksiä. Näin ne saavat kaupankäyntihyötyjä ja pysyvät kilpailukykyisinä ja saavat mahdollisesti kilpailuetua kilpailluilla markkinoilla. Osa yrityksistä on sertifioinut laatujärjestelmänsä saadakseen kolmannen osapuolen näkemyksen toiminnalleen voidakseen jatkokehittää sekä yhtenäistää toimintaansa. Tähän liittyy olennaisesti laatuun liittyvien virhekustannusten

väheneminen. Laatujärjestelmien muuttuneet standardit vaativat jatkuvaa koulutukseen ja tiedonhankintaan panostamista. Uudistukset standardeissa ovat tuoneet joustavuutta standardien vaatimuksiin, mikä toisaalta on hyvä, mutta toisaalta se on jättänyt yritysten omalle vastuulle, mikä toiminnan kehittämisessä on tärkeintä.

Aiempien tutkimusten mukaan laatujärjestelmän toteuttaminen pienissä yrityksissä on huomattavasti haastavampaa yrityksen koon ja siten rajallisempien resurssien takia. Laatujärjestelmän rakentamisessa on korkeat kiinteät kustannukset, jotka muodostuvat laatujärjestelmän asennuksesta, kehittämisestä ja sertifiointista. Mikäli yritys ei näe laatujärjestelmän toteuttamista itselleen tärkeänä vallitsevien resurssien puitteissa, riski epäonnistumiseen laadun kehittämisessä on todellinen. Riittävä panostus ajallisiin resursseihin ja koulutukseen sekä henkilöstön sitouttaminen laatuajatteluun ovat avaintekijöitä onnistumiseen.

Tässä tutkimuksessa haastateltujen asiantuntijoiden mukaan yrityksen johdon rooli on erittäin merkittävä, jopa kriittinen. Laatutoiminta epäonnistuu, mikäli yrityksen johto ei anna sille näkyvästi tukea tai käynnistysmotiivit eivät ole aidot. Johdon tehtävä on asettaa vaatimustaso yrityksen laatutoiminnalle. Mikäli yrityksen johto ei ole sitoutunut laatujärjestelmän kehittämiseen, tulokset ovat yleensä vaatimattomia. Ilman johdon sitoutumista laadun kehittäminen voi vain epäonnistua. Johdon roolin kriittinen merkitys yrityksen laatutoiminnan kehittämiseen nousi siis selvästi esiin sekä kirjallisuudessa, että empiriaosuudessa.

Myös henkilöstön merkitys korostuu laadun kehittämisessä. Mikäli henkilöstö ei ole mukana ja sitoutunut, jäävät tulokset vaatimattomiksi. Yrityksessä jokaisen on ymmärrettävä laadun merkitys. Motivoitunut, perehdytetty, koulutettu ja osaava henkilöstö on laadukkaan lopputuloksen tae. Työntekijöiden mahdollinen vastustus muutokseen muodostuu laatujärjestelmän toteuttamisen esteeksi.

Yrityksen laatuapäälliköllä on olennainen merkitys liittyen yrityksen laatujärjestelmän ongelmanratkaisuun sekä laadunkehitysprosessin eteenpäin viemiseen. Laatuapäällikön osaaminen, oma asenne, sitoutuminen laatuun ja laadun

tekemiseen on esimerkillisyyden näkökulmasta erittäin tärkeä. Resurssien rajallisuuden takia pienemmillä yrityksillä ei usein ole ammattitaitoista laatupäällikköä, minkä vuoksi joudutaan käyttämään ulkopuolisia asiantuntijoita (konsultteja). Tässä tutkimuksessa haastateltujen kahden arvioijan mukaan sillä, onko laatupäällikkö konsultti tai ei, ei ole merkitystä. Kolmas arvioija taas pitää parempana tilannetta, että laatupäällikkö on yrityksen omaa henkilökuntaa korostaen samalla henkilön osaamisen ja oppimishalun merkitystä laatujärjestelmän kehityksessä. Laatupäälliköllä on joka tapauksessa oltava selkeä johdon tuki ja johdon on oltava sitoutuneesti mukana laatutyössä.

Koska tämän tutkimuksen empiirinen osa pohjaa arvioijien näkökulmaan tutkittavasta aiheesta, jatkotutkimusehdotuksena tutkimusaihetta tulee syventää haastattelemalla yhden tai useamman elintarvikealan pk-yrityksen edustajia, jotta saadaan tarkempaa tietoa laatujärjestelmän kehittymisen edistävästä ja haittaavista tekijöistä.

Lähdeluettelo

Angulo, A. M. & Gil, J. M. (2007) Risk perception and consumer willingness to pay for certified beef in Spain. *Food Quality and Preference*, 18, 1106-1117.

Bureau Veritas (2015) Mikä on uusi korkean tason rakennemalli? [verkkodokumentti]. [Viitattu 14.7.2019]. Saatavilla <https://www.bureauveritas.fi/home/news/latest-news/mika+on+uusi+korkean+tason+rakennemalli>

DNV GL (2019) ISO 22000 [verkkodokumentti]. [Viitattu 18.6.2019]. Saatavilla <https://www.dnvgl.fi/services/iso-22000-5173>

Eskola, J. & Suoranta, J. (1999) Johdatus laadulliseen tutkimukseen 3. painos. Tampere. Vastapaino.

Grönroos, C. (2001) Palvelujen johtaminen ja markkinointi. Helsinki. WSOY.

Heiskanen, S. & Piesala, E. (2008) Elintarviketeollisuusliiton laadunohjaus ja omavalvonta -raportti [verkkodokumentti]. [Viitattu 13.7.19]. Saatavilla <http://www.laatusertifikaatit.fi/wp-content/uploads/2015/03/Raportti-Omavalvontatutkimus-1.10.2008-ETL.pdf>

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. (2009) Tutki ja kirjoita. 15. painos. Helsinki. Tammi.

Hokkanen, S. & Strömberg, O. (2006) Laatuun johtaminen. Jyväskylä. Sho Business Development.

Horovitz, J. (1992) Kohti nollavirhettä palvelun laadussa. Esimerkkejä käännetty soveltuvien osin teoksen englanninkielisestä versiosta. Helsinki. Rastor.

Karipidis, P., Athanassiadis, K., Aggelopoulos, S., Giompliakis, E. (2009) Factors affecting the adoption of quality assurance systems in small food enterprises. Food Control 20, 93-98.

Kotro, J., Jalkanen, L., Latvala, T., Kumpulainen, K., Järvinen, M., Forsman-Hugg, S. (toim.) (2011), Mistä suomalainen ruokaketju voi olla ylpeä? Näkemyksiä suomalaisen ruokaketjun lisäarvotekijöistä. MTT Taloustutkimus Kasvu 15. Jokioinen. MTT. [verkkodokumentti]. [Viitattu 15.7.2019]. Saatavilla <http://jukuri.luke.fi/bitstream/handle/10024/438197/mttkasvu15.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Lecklin, O. (2002) Laatu yrityksen menestystekijänä. 4. uudistettu painos. Helsinki. Talentum.

Lecklin, O. (2006) Laatu yrityksen menestystekijänä. 5. uudistettu painos. Helsinki. Talentum.

Lecklin, O. & Laine, R. (2009) Laadunkehittäjän työkalupakki. Innovatiivisen johtamisjärjestelmän rakentaminen. Helsinki. Talentum.

Leppälahti K. & Ukkonen M. (2000) Pieni kirja ruoan laadusta. Helsinki. Maa- ja metsätalousministeriö.

Lillrank, P. (1999) Laatuajattelu. Laadun filosofia, tekniikka ja johtaminen tietoyhteiskunnassa. Helsinki. Otava.

Mäyry, A. (2007) Riskien hallintaa yksilö- ja yritystasolla. Kehittyvä elintarvike 3/2007. Elintarviketieteiden seura. Helsinki. [verkkodokumentti]. [Viitattu 18.6.2019]. Saatavilla <http://kehittyvaelintarvike.fi/lehdet/2007/3.pdf>

Pesonen, H. (2007) Laatu! Asiantuntijaorganisaation laatuopas. Helsinki. Infor.

Piiroinen S., Mäkelä J., & Niva M. (2004) Luottavaiset suomalaiset? Kuluttajien näkemykset ruuan turvallisuudesta. Kuluttajatutkimuskeskus. Helsinki. Julkaisuja 2004: 4.

SFS-EN ISO 9001 (2015) Laadunhallintajärjestelmät. Vaatimukset. Suomen Standardisoimisliitto SFS.

Silén, T. (1998) Laatujohtaminen – menetelmiä kilpailukyvyn vahvistamiseksi. Helsinki. WSOY.

Silén, T. (2001) Laatu, brändi ja kilpailukyky. Helsinki. WSOY.

Virtalaine, T. (2016) Auditoijan havainnot FSSC 22000 -järjestelmien toimivuudesta yrityksissä. Netfoodlab, 2016 [verkkodokumentti]. [Viitattu 1.7.2019]. Saatavilla https://www.satafood.net/site/assets/files/1261/auditoijan_havainnot_fssc_22000_jarjestelmien_toimivuudesta_yrityksissa- tuomas_virtalaine- 13_10_2016.pdf

LIITTEET

Liite 1 Haastattelukysymykset

1. Yritykset sertifioivat laatujärjestelmän, koska asiakas vaatii sitä. Pidätkö väitettä totena, ja oletko auditointien aikana kuullut, että yritykset ovat tuoneet esille muita asioita, jonka vuoksi sertifiointia haetaan?
2. Jos yritys toimii elintarviketurvallisuusjärjestelmän mukaisesti, mitä lisäarvoa tuo johtamisjärjestelmän ISO 9001 sertifiointi
3. Mitkä ovat yritysten yleisimmät elintarviketurvallisuusjärjestelmän mittarit? Havaitaanko mittareiden avulla parantamista?
4. Mikä on johdon rooli laatujärjestelmän kehittämisessä?
5. Mikä on laaturäällikön rooli laatujärjestelmän kehittämisessä? Näetkö merkitystä sillä, toimiiko laaturäällikkönä konsultti?
6. Miten sisäisiä auditointeja käytetään järjestelmän kehittämiseen? Kuka auditoinnit tekee pk-yrityksessä, löydetäänkö auditoinneissa kehityskohteita?
7. Mikä on henkilöstön rooli laatujärjestelmän kehittämisessä?
8. Miten standardit ovat kehittyneet 2000-luvulla? Onko pk-yrityksillä ollut erityisiä haasteita muutosten vuoksi? Ovatko muutokset auttaneet kehityksessä?