

Teknillistaloudellinen tiedekunta

Tuotantotalouden osasto

CS90A0050 KANDIDAATINTYÖ JA SEMINAARI

Kevät 2009 – Toimitusketjun johtaminen

Asiakkaan kokema laatu ja sen mittaaminen

The Customer Experience of Quality and its Measurement

Ohjaaja / Tarkastaja: Henri Karppinen

Kirsti Salo 0311073

Mikko Hanski 0310317

# SISÄLLYSLUETTELO

1	JOHDANTO .....	1
1.1	Työn tavoitteet .....	1
1.2	Työn rakenne .....	1
1.3	Rajaukset .....	2
2	MITÄ LAATU ON?.....	3
2.1	Laadun näkökulmat.....	3
2.2	Laatu rakentuu osista.....	4
2.2.1	Tuotelaatu .....	4
2.2.2	Toiminnan laatu.....	6
2.2.3	Palvelun laatu .....	6
2.3	Laatu ja rahalla mitattava arvo .....	7
2.4	Laatujohtaminen .....	7
2.4.1	BSC (Balanced Scorecard) .....	8
3	ASIAKAS JA LAATU .....	10
3.1	Asiakkaan laatukokemus.....	10
3.1.1	Asiakkaan odotukset laatukokemuksen peilinä .....	12
3.2	Asiakkaan näkökulmasta tärkeimmät laatutekijät makeisteollisuudessa .....	12
3.2.1	Tuotteen laadun tärkeimmät tekijät .....	13
3.2.2	Toiminnan laadun tärkeimmät tekijät.....	14
3.2.3	Palvelun laadun tärkeimmät tekijät .....	14
3.3	Laatupoikkeamien vaikutus asiakastyytyvyyteen .....	15
4	LAADUN MITTAAMINEN .....	17
4.1	Mittaamisen tavoitteet .....	17
4.2	Mittaamisen kohteet.....	18
4.3	Laatumittarit .....	18
4.4	Laatupalkinto- ja sertifikaattijärjestelmät.....	19
4.4.1	Laatupalkinnot.....	20
4.4.2	ISO 9000- standardiperhe .....	20
5	ASIAKKAAN KOKEMAN LAADUN SEURANNAN TYÖKALU .....	23
5.1	Tuotteen laadun mittaaminen .....	24

5.2	Toiminnan laadun mittaaminen .....	25
5.2.1	Valmistuksen laatu .....	25
5.2.2	Jakelun laatu.....	26
5.3	Palvelun laadun mittaaminen.....	28
5.4	Hyödynnettävyys ja sovelluskohteet.....	29
5.5	Mittaristoa käytettäessä huomioitavaa .....	32
6	YHTEENVETO .....	33
	LÄHTEET .....	34
	LIITTEET	

# 1 JOHDANTO

Tämä työ on tehty Lappeenrannan teknillisen yliopiston teknistaloudellisen tiedekunnan tuotantotalouden osaston toimitusketjun johtamisen pääaineen kandidaatin tutkinnon opinnäytetyönä. Työn aiheena on laadun hallinta makeisteollisuudessa, joka rajautui tarkemmin käsittelemään asiakkaan kokema laatua ja sen seuranta. Työn toimintaympäristö, makeisteollisuus, vaikuttaa ratkaisuun ja käsiteltäviin asioihin hyvin paljon ja työ on luotu pääasiassa pelkästään tähän toimintaympäristöön. Elintarvikelaki ja Elintarvikeviraston säädökset ohjaavat toimintaa tässä toimintaympäristössä hyvin tiukasti. Tutkimustyön lähtökohtana on näiden lain kohtien ja säädösten noudattaminen.

Laadunhallinta elintarviketeollisuuteen kuuluvassa makeisteollisuudessa on tärkeä ja tarkasti ohjattava asia, sillä heikolla laadunhallinnalla voi olla mittavat vaikutukset yrityksen toiminnalle. Tutkimme laadunhallintaa, erityisesti laadun seuranta ja mittaamista asiakkaan näkökulmasta.

## 1.1 Työn tavoitteet

Tässä kandidaatin työssä tutkitaan, mistä eri osa-alueista asiakkaan kokema laatu muodostuu ja millä mittareilla näitä tekijöitä voitaisiin mitata. Työn tarkoituksena on luoda kattava mittaristo asiakkaan kokeman laadun seurannan työkaluksi. Tarkoituksena ei siis ole luoda uusia mittareita, vaan koota olemassa olevista mittareista mittaristo, joka tarjoaa yritykselle hyvän lähtökohdan alkaa kehittää toimintaa asiakaslähtöisemmäksi.

## 1.2 Työn rakenne

Aluksi laatua tutkitaan kirjallisuuden ja muiden aineistojen pohjalta. Näin perehdytään laatuun käsitteenä, jotta voidaan ymmärtää, minkä asian kanssa olemme tekemisissä. Tämän jälkeen tarkastellaan laatua asiakasnäkökulmasta. Asiakkaan kokema laatu jaetaan käsittelyn helpottamiseksi tuotteen, toiminnan ja palvelun laatuun. Kun on selvillä, mistä asiakkaan kokema laatu rakentuu, voidaan valita ne tekijät, jotka ovat asiakkaan laatukokemuksen kannalta tärkeimmät.

Tärkeimpien laatutekijöiden ollessa selvillä, siirrytään tutkimaan mittaamisen ja mittareiden valinnan teoriaa. Näiden teorioiden pohjalta luodaan mittaristo, joka sisältää mittarit valituille laatutekijöille. Tällä mittaristolla yritys pystyy löytämään asiakkaan kokemaan laatuun vaikuttavat ongelmakohdat.

### **1.3 Rajaukset**

Koska laatu on käsitteenä hyvin laaja, on sen rajaukseen kiinnitettävä erityisen paljon huomiota. Työssä esiteltävä mittaristo on pääasiassa käytettävissä makeisteollisuuden valmistajalle, mutta soveltaen sitä voidaan käyttää muuhunkin elintarviketeollisuuteen. Asiakkaana tässä työssä käsitellään jälleenmyyjää, koska Suomen vähittäiskaupan rakenteen vuoksi jälleenmyyjien asema on erityisen vahva. Loppuasiakas, kuluttaja, on huomioitu niiltä kohdin, kun se vaikuttaa jälleenmyyjän laatukokemukseen. Työssä etsitään asiakkaan kannalta oleellimmat laatutekijät ja niille mittarit, mittareiden raja-arvojen valinta on kuitenkin rajattu työn ulkopuolelle, niiden ollessa hyvin tapauskohtaisia. Lisäksi tässä työssä lähdetään oletuksesta, että raaka-aineet ovat virheettömiä.

## 2 MITÄ LAATU ON?

Laatu on käsitteenä moniulotteinen ja hankala. Sitä onkin lähes mahdotonta määritellä muutamalla sanalla. Yleisesti laadulla tarkoitetaan tuotteen (tavaran tai palvelun) vastaavuutta asiakkaan odotuksiin. Laadun edellytyksenä pidetään usein myös sopivuutta käyttötarkoitukseen. Laadulle on olemassa myös virallisen luonteisia määritelmiä standardeissa ja vastaavissa, esimerkiksi SFS-ISO 8402: *Laatu on tuotteen tai palvelun kaikki piirteet ja ominaisuudet, joilla tuote tai palvelu täyttää asetetut tai oletettavissa olevat tarpeet*. Käytännössä laadun määrittelyn takana on kuitenkin käyttäjä tai asiakas. Käytännön laatu voidaankin määritellä seuraavasti: *Tuotteen laatu tarkoittaa sen kykyä tarjota ratkaisu käyttäjällä olevaan ongelmaan siten, että tuotteesta aiheutuu mahdollisimman vähän uusia ratkaistavia ongelmia*. Laadun voidaankin sanoa olevan henkilö- ja tilannesidonnainen käsite, joka määräytyy usein vahvasti tilanteen ja olosuhteiden mukaan. Asiakkaan ollessa laadun lopullinen tulkitsija laatua tulisikin tarkastella asiakkaan näkökulmasta. (Salomäki 1999, s. 23–28)

Vaikka laatu-käsitteen määrittelemineen on haasteellista, on se kuitenkin laadun parantamisen kannalta välttämätöntä. Sillä mikäli laatua ei määritellä, ei sitä myöskään voida mitata. Jos laatua ei voida mitata, niin hyvälaatuista tuotetta tai palvelua ei voida erottaa huonolaatuisesta. (Salomäki 1999, s. 23–28)

### 2.1 Laadun näkökulmat

Laatua määritellessä, sitä voidaan tarkastella monista eri näkökulmista, esimerkiksi kilpailu-, tuotanto-, tuote- tai asiakasnäkökulmasta. Kilpailunäkökulmassa laatu on kilpailutekijä ja menestystä saavutetaan kilpailijoita paremmalla laadulla. Tuotantonäkökulmassa laadukas tuote on valmistettu täysin annettujen standardien ja lakien mukaisesti ilman valmistusvirheitä. Laadun mittarina toimii tällöin virheellisten tuotteiden määrä. Tuotenäkökulmasta tarkastellessa laadun määritelmä perustuu itse tuotteen ominaisuuksiin, kuten esimerkiksi jäätelön rasvapitoisuus. Asiakasnäkökulmasta tarkasteltuna laatu on sitä, millaisena asiakas tuotteen kokee ja miten se vastaa asiakkaan tarpeisiin. (Lillrank 1998, s.29,35)(Lillrank 1990, s. 42–43)

Tässä työssä laatua tarkastellaan lähes ainoastaan asiakasnäkökulmasta, vaikka muitakin näkökulmia totta kai pyritään huomioimaan. Aluksi pyritäänkin hahmottelemaan mistä asiakkaan kokema laatu makeisteollisuudessa oikein muodostuu ja millaisissa osa-alueissa sitä kannattaa lähteä tarkastelemaan. Seuraavaksi tarkastellaankin laatua osa-alueittain.

## 2.2 Laatu rakentuu osista

Laatukäsitteen haasteellisuuden vuoksi on se tarkastelun helpottamiseksi viisasta jakaa osa-alueisiin. Jatkossa laatua tarkastellaan tarkemmin kolmessa eri osa-alueessa: tuotelaatuna, toiminnan laatuna sekä palvelun laatuna. Tuotelaatu käsittää valmistettavat makeiset ja toiminnan laatu suunnittelun, valmistuksen sekä jakelun. Palvelun laatu puolestaan käsittää asiakaspalvelun sekä -yhteistyön laadun. Tämä jako esitetään kuvassa 1.



**Kuva 1. Asiakkaan kokeman laadun rakentuminen**

### 2.2.1 Tuotelaatu

Tuotelaadulla tarkoitetaan itse tuotteen laadullisia ominaisuuksia sekä virheettömyyttä, niin sanottua teknistä laatua. Perusedellytyksenä korkealle tuotteen laadulle pidetään korkealaatuisia ja virheettömiä raaka-aineita sekä toiminnan virheettömyyttä. Tuotteen laatu on erilaisilla mittareilla ja mielikuvilla todettavissa olevaa laatua, eikä sitä arvioitaessa kiinnitetä huomiota siihen, kuinka järkevästi tai tehokkaasti kyseinen tuote on tuotettu. (Salomäki 1999, s. 24)

Tuotteen laatu on selkein asiakkaalle näkyvä ja hänen tyytyväisyyteen vaikuttava tekijä. Usein asiakas arvostaa tuotelaatua tiedostamattomasti, odottaessaan virheettömiä ja tarpeet tyydyttäviä tuotteita, vaikka ei sitä tulisikaan ajatelleeksi. Voidaankin sanoa tuotelaadun muuttuneen jossain määrin itsestään selvyydeksi, asiakas odottaa tuotteen vastaavan hänen

sille asettamia odotuksia. Kuitenkin, mikäli tuotteen laatu on puutteellista ja tuote ei vastaa asiakkaan odotuksia, hän on tyytymätön tuotteeseen. (Savolainen 2000, s. 14-16)

Tuotteen laatua voidaan tuotteesta riippuen mitata hyvin erilaisilla tekijöillä.

- **Tekninen virheettömyys** on aina oleellisin ja ensimmäinen lopputuotteen laadun arviointikohde. Tuotteen ollessa teknisesti virheetön, on järkevää alkaa arvioimaan tuotteen muita laadullisia ominaisuuksia.
- **Kiihtyvyys – Auto** Auton laadullinen ominaisuus voi olla esimerkiksi kiihtyvyys.
- **Tuoreus – Elintarvikkeet** Elintarvikkeiden laatua tarkastellessa tuoreus on yksi tärkeimpiä ominaisuuksia.
- **Maku – Suklaa** Suklaassa arvioitava laadullinen ominaisuus voi olla puolestaan maku.

(Salomäki 1999, s.24)

Tuoteturvallisuus on myös osa tuotteen laatua, sillä turvalliset tuotteet ovat laatutyöskentelyn perusta. Laadunhallinnassa ja laatujärjestelmissä tuoteturvallisuuskysymyksiä tarkastellaan aloille ominaisin keinoin, esimerkiksi leluissa ja sähkölaitteissa käytetään CE-merkintää. Tällä merkinnällä tuotteen valmistaja ilmoittaa, että tuote täyttää direktiivien oleelliset turvallisuusvaatimukset.

(Kuluttajavirasto 2009)

Tämän työn toimintaympäristössä ei käytössä ole vastaavaa merkintää. Makeisteollisuus kuuluu kuitenkin elintarvikelain alaisuuteen ja tuoteturvallisuudelle on omat säädöksensä, sillä alalle ominaisia ovat terveydelliset riskitekijät, esimerkiksi ruokamyrkytykset. Hyvät hygieniakäytännöt ja turvalliset tuotantotavat sekä lainsäädännön noudattaminen ovatkin tuoteturvallisuuden perusta. Myös raaka-aineiden virheettömyys, laatu sekä puhtaus ovat tärkeä tuoteturvallisuuden lähtökohta. Elintarvikelaissa (23/2006) edellytetään, että elintarvikeyrittäjän on laadittava omavalvontasuunnitelma, jossa tuoteturvallisuutta tarkastellaan sekä laaditaan tarvittavat riskinhallintamenettelyt.

(Elintarvikelaki 2006)



### 2.2.2 Toiminnan laatu

Toiminnan laadulla tarkoitetaan tuotteen valmistukseen ja jakeluun liittyvää tekemisen hyvyyttä. Vaikka toiminnan laadulla on suora vaikutus lopputuotteen laatuun, sitä ei voida nähdä ainoastaan lopputuotteen laatuna, vaan mukaan tarkasteluun on otettava myös korjailu, turha työ, odottelu, kuljetus yms. Nämä tekijät eivät vaikuta itse tuotteen laatuun, mutta vaikuttavat mm. sen hintaan sekä toimitusaikaan. Toiminnan laadulla pyritäänkin siihen, että asiakas saa juuri haluamansa tuotteen ajallaan. Toiminnan laadulla onkin siis merkittäviä vaikutuksia niin asiakastyytyväisyyteen kuin yrityksen kannattavuuteen. Hyvällä toiminnan laadulla varmistetaan sekä tuotteen laatu että tuotantoprosessin eriosapuolien tyytyväisyys.

(Salomäki 1999, s.24)

Toiminnan laatua arvioidaan tuotteiden suunnittelun, valmistuksen sekä jakelun eri vaiheissa syntyvien virheiden perusteella. Näitä virheitä voidaan seurata esimerkiksi laadukustannusten avulla. Esimerkiksi valmistuksen virheet heijastuvat lähes poikkeuksetta myös lopputuotteen laatuun, joten toiminnan laadulla onkin tärkeä rooli yrityksen laatutyössä. (Salomäki 1999, s. 24)

### 2.2.3 Palvelun laatu

Palvelun laadun merkitys on viime vuosina kasvanut. Kilpailun kiristyessä ja tuotantotapojen kehittyessä itse tuotteella on yhä vaikeampi erottua kilpailijoista. Tästä syystä omaa tarjontaa pyritään yhä useammin erilaistamaan palvelulla. Palvelusta on tullut merkittävämpi kilpailukeino. Laadukkaalla palvelulla erotutaan eduksi kilpailijoista ja houkutellaan uusia asiakkaita.

Asiakkaat odottavat saavansa hyvää palvelua. Onkin siis tärkeää selvittää minkälaisia odotuksia juuri meidän asiakkailta on palvelun laadusta. Palvelun laatua arvioitaessa käsitys laadusta muodostuu usein mm. seuraavista tekijöistä:

- **Luotettavuus** on näistä tekijöistä tärkein. Ja asiakkaalle se tarkoittaa palvelusuorituksen virheettömyyttä.

- **Reagointialttius** tarkoittaa henkilöstön valmiutta ja halukkuutta asiakaspalveluun. (Nopea palvelu)
- **Pätevyys** tarkoittaa asiakkaalle, että palvelun tuottaja on ammattitaitoinen.
- **Saavutettavuus** merkitsee helppoa yhteydenottoa. Asiakas ei joudu odottamaan palvelua vaan se on helposti saatavissa ja asiat saadaan hoidettua kuntoon.
- **Turvallisuus** palvelun laatutekijänä tarkoittaa sitä, että palvelun toteutumiseen ei liity riskejä tai väärinkäytöksiä. Luottamus luo turvallisuuden tunnetta.

(Ylikoski 1999 s.117 126–129)

### 2.3 Laatu ja rahalla mitattava arvo

Laatu ja hinta ovat kaksi eri asiaa, vaikka niillä monesti voidaan nähdä olevan vahva keskinäinen suhde. Usein puhutaankin hinta-laatu –suhteesta. Toisinaan vain paras on tarpeeksi hyvää hinnasta välittämättä, mutta useimmin hinta asettaa tietyt odotukset tuotteelle. Mitä kalliimpi tuote siis on sitä kovemmat odotukset asiakkaalla on sen laadulle. Halpa hinta voi puolestaan heikentää hyvälaatuisenkin tuotteen laatua asiakkaan silmissä, ei uskota, että halvalla voisi saada hyvää. Tässäkin työssä hinta esiintyy laadullisia ominaisuuksia käsiteltäessä, mutta jo tästä työn vaiheesta se erotellaan laatutekijöistä. Hinnalla on kuitenkin vaikutus asiakkaan tuotteelta odottamaan laatuun, vaikka sillä ei ole vaikutusta tuotteen oikeaan laatuun. (Lillrank 1998, s. 46)

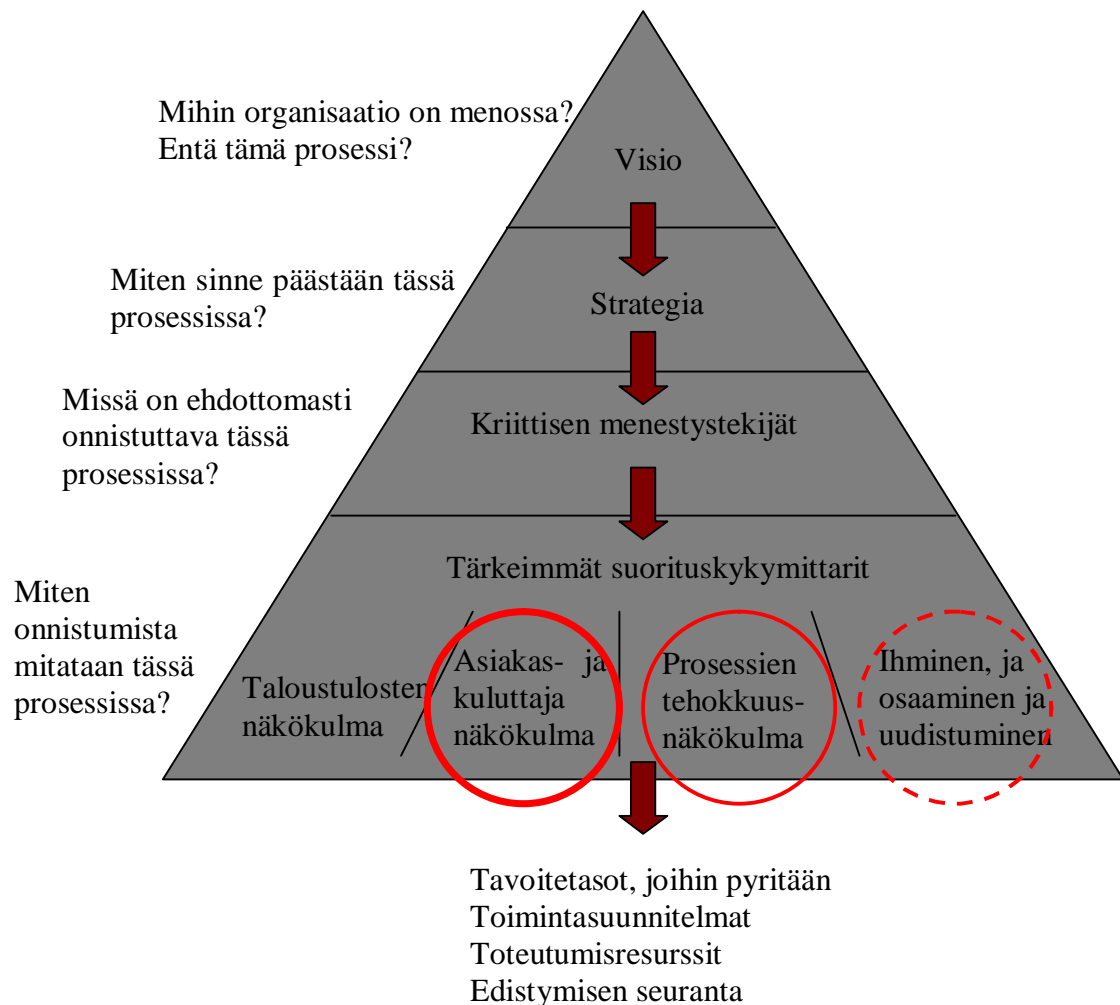
### 2.4 Laatujohtaminen

Laatujohtaminen on yrityksen kokonaisvaltaista johtamista. Se edellyttää koko organisaation osallistumista ja sitoutumista laatutyöhön. Laatujohtamisen tarkoitus on huomioida laatu yrityksen strategisessa suunnittelussa, määrittää laatupolitiikka yritykselle, tavoitteiden asettaminen laadulle ja laadunohjaukselle sekä näiden tavoitteiden toteutumisen seuranta. Laatujohtamisen keskeisenä tavoitteena on laadun ja liiketoiminnan kilpailukyvyyn jatkuva parantaminen. (Hölttä, Savonen 1997, s. 11)

Laatujohtaminen toteutetaan usein jonkin kattavan mallin avulla. Tällaisia malleja ovat esimerkiksi BSC (Balanced Scorecard) ja erilaiset laatustandardit, kuten ISO sekä laaturaportointikriteeristöt. Seuraavaksi esitellään näistä BSC-malli.

### 2.4.1 BSC (Balanced Scorecard)

Balanced Scorecard on Kaplanin ja Nortonin kehittämä mittaristomalli, joka sisältää strategiasta johdettuja tarkasti valittuja mittareita. Balanced Scorecard toimii mittausjärjestelmänä, johdon laadunjohtamistyökaluna sekä kommunikointivälineenä henkilökunnalle ja omistajille. Alla esitettävässä kuvasta 2 nähdään, että mallissa on neljä näkökulmaa; taloudellinen näkökulma, asiakasnäkökulma, prosessien tehokkuusnäkökulma sekä henkilöstö-/osaamisnäkökulma. Kaikki näkökulmat eivät kuitenkaan toimi suoraan kaikissa yrityksissä, joten jokaisessa yrityksessä on määriteltävä omalle toiminnalle sopivat näkökulmat. (Niven 2002, s. 9-10)



**Kuva 2. Balanced Scorecard (Qualitas Fennica Oy,2005)**

BSC-mallin näkökulmista tämän työn kannalta tärkein on asiakasnäkökulma, joka voidaan jakaa kahteen ryhmään; perusmittareihin ja asiakaslupauksen mittareihin. Perusmittarit mittaavat esimerkiksi markkinaosuutta, asiakastyytyväisyyttä, asiakaskannattavuutta ja –uskollisuutta. Perusmittarit kertovat siis miten yritys pärjää markkinoilla. Asiakaslupauksen mittareiden tulokset puolestaan kertovat mitä yrityksen tulisi tarjota asiakkailleen, jotta nämä olisivat tyytyväisiä ja uskollisia. Nämä mittarit kertovat myös tuotteen ja palvelun laadusta ja hinnasta. (Malmi, Peltola, Toivanen 2002, s. 25-26)

Asiakasmittarit kertovat kuitenkin lähinnä toiminnasta ja vain vähän siitä, mistä saatu tulos on aiheutunut. Mittareita valittaessa onkin tärkeä lähteä liikkeelle kohdeasiakkaan tunnistamisesta ja asiakkaan odotusten sekä tarpeiden määrittelystä. Asiakasnäkökulman mittareita voivat olla muun muassa brandi ja tunnettavuus, asiakaslukumäärä sekä asiakassuhteiden kesto. (Niven 2002, s. 123-126)

Prosessinäkökulma on myös huomioitava tässä työssä, sillä siinä mitataan prosesseja joissa yrityksen on onnistuttava, jotta asiakasnäkökulman tavoitteet ovat saavutettavissa. Tällaisten sisäisten prosessien mittaamiseen voidaan käyttää esimerkiksi seuraavanlaisia mittareita; valmistusvirheiden lukumäärä, toimitusaika ja –kulut. (Niven 2002, s. 15)

Myös kaksi muuta näkökulmaa (taloudellinen ja henkilöstö-/osaaminen) ovat BSC:n hyödyllisyyden kannalta tärkeitä, koska ilman kaikkia neljää näkökulmaa BSC ei ole täydellinen. Tässä työssä ne ovat kuitenkin hieman taustalla sillä taloudellinen näkökulma on lähinnä yrityksen johdon näkökulma, eikä näin ollen kuulu tämän työn rajauksen piiriin. Henkilöstö- ja osaamisnäkökulman mittareiden antaessa tietoa esimerkiksi henkilöstön koulutustiedoista ja ammattitaidosta, tätä tullaan sivuamaan työssä, mutta sitä ei kuitenkaan voi sanoa työn keskeiseksi näkökulmaksi.

BSC tarjoaa yrityksen johdolle laatujohtamisen työkalun, jonka tavoitteet ja tulokset ovat helposti ymmärrettävissä sekä vahvasti liitoksissa strategiaan. Balanced Scorecard:n avulla voidaan siis luoda mittaristo, joka painottaa vahvasti asiakaslähtöisyyttä ja keskittyy sisäisten prosessien tunnistamiseen ja kehitykseen. Tähän työhön BSC sopiikin juuri asiakaslähtöisyyden vuoksi. BSC:a hyödynnetään myöhemmin sopivien mittareiden valinnassa.

### **3 ASIAKAS JA LAATU**

Määriteltiinpä laatu joko suppeammin tai laajemmin esiintyy asiakas aina osana sitä. Sillä asiakas on viime kädessä se, joka valitsee, maksaa ja käyttää tuotetta tai palvelua. Useimpien yritysten toiminnan pääsääntö on asiakkaan toiveiden täyttäminen kannattavalla tavalla. Tämä onkin selkeä ja perusteltava tavoite, sillä ilman kannattavuutta tai asiakkaita yrityksellä ei ole jatkuvuutta pitkällä tai lyhyemmälläkään aikavälillä. Tästä syystä laadun lopullisena mittarina nähdäänkin useimmiten asiakkaiden valinnat, jotka näkyvät puolestaan yrityksen liikevaihtona ja markkinaosuutena. Nämä mittarit eivät kuitenkaan anna tietoa päätösten perusteista tai tulevista päätöksistä, siksi usein päädytäänkin mittaamaan asiakastyytyväisyyttä/asiakastyytymättömyyttä. Asiakastyytyväisyys on mittarina myös epävarma, sillä yksin tyytyväisyyden perusteellakaan ei voida ennustaa tulevia valintoja. Asiakaskyselyjen tulokset eivät usein anna konkreettisia vastauksia siihen, mikä tuotteesta/palvelusta tekee laadukkaan tai huonolaatuisen. (Hujala 1996, s.19)

Asiakkaan roolilla on vaikutusta hankintapäätöksen syntymiseen merkittävästi, sillä esimerkiksi jälleenmyyjän ja kuluttajan ostokäyttäytymiset poikkeavat joiltain osin paljonkin toisistaan. Asiakkaan ostokäyttäytymisen ymmärtäminen on asiakaskeskeisen toiminnan perusedellytys. Onkin siis ymmärrettävä minkälaisessa roolissa asiakas toimii ostaessaan yrityksen tuotteita/palveluita, jotta voidaan panostaa oman asiakkaan arvostamiin laatutekijöihin. Näin pystytään vastaamaan parhaiten asiakkaan odotuksiin. (Lillrank 1998, s.42-44)

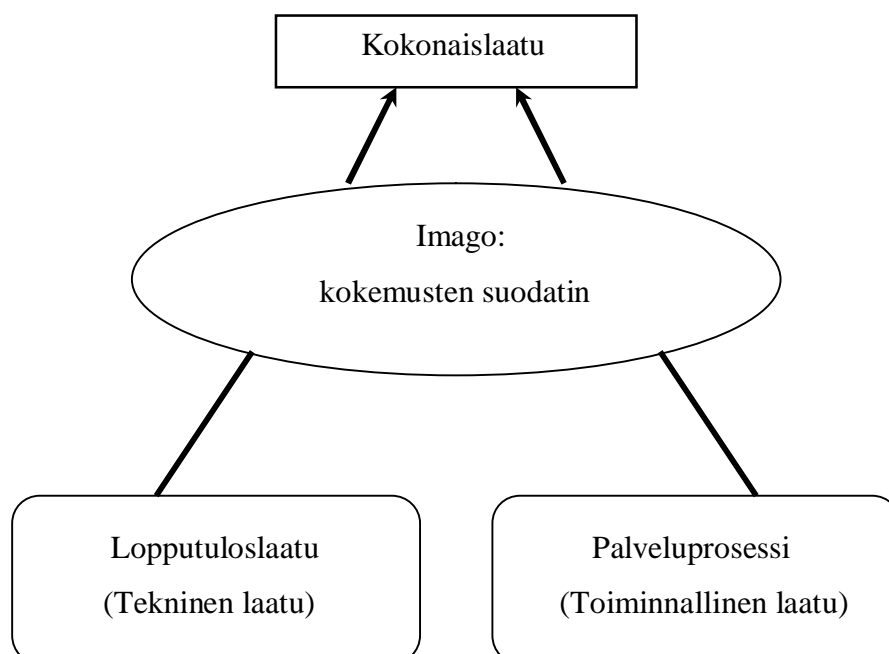
Tämän työn kannalta on tärkeää miettiä mistä asiakkaan laatukokemus oikeastaan syntyy, millaisten tekijöiden laatupoikkeamat näkyvät suoraan asiakkaalle ja näin ollen parantavat tai heikentävät laatukokemusta. Tämän tarkastelun pohjalta voidaan määrittää ne laatutekijät, joille myöhemmin määritetään mittarit.

#### **3.1 Asiakkaan laatukokemus**

Myös laatukokemus on laadun tavoin moniulotteinen käsite. Asiakkaan kokemus laadusta muodostuu pääasiassa tuotteen tai palvelun lopputuloksesta, mutta myös palveluprosessi vaikuttaa. Joissakin tilanteissa palveluprosessi voi olla asiakkaalle jopa lopputulosta

tärkeämpi. Usein puhutaankin teknisestä laadusta tarkoitettaessa lopputuloksen laatua ja toiminnallisesta laadusta tarkoitettaessa palveluprosessin laatua. Kolmas laatukokemuksen osatekijä on asiakkaan mielikuva organisaatiosta eli imago. Imago on ikään kuin laatukokemuksen suodatin, jonka läpi asiakas tarkastelee teknistä ja toiminnallista laatua. Hyvä imago voi suodattaa satunnaisia pieniä ja joskus isompiakin virheitä niin, että virheistä huolimatta asiakas kokee palvelun laadun ainakin tyydyttäväksi. Huono imago puolestaan vahvistaa asiakkaan huonoja kokemuksia ja heikentää hänen mielikuvaansa yrityksestä entisestään.

Mikäli laatukokemuksen tarkasteluun otetaan mukaan myös asiakkaan odottama laatu, voidaan puhua kokonaislaadusta. Odotuksilla on suuri merkitys asiakkaan laatukokemuksessa, sillä laatu on asiakkaan mielestä hyvä vain, kun se vastaa hänen odotuksiaan, eli odotettua laatua. Kuva 3 kuvaakin tätä asiakkaan laatukokemuksen muodostumista. Laatukokemustarkastelussa voidaan halutessa käsitellä vielä neljää laadun lähdeä, jotka ovat suunnittelulaatu, tuotantolaatu, toimituslaatu sekä suhdelaatu. (Ylikoski 1999, s. 118–119)



**Kuva 3, Asiakkaan laatu kokemus. (Grönroos 1990, s.56)**

### 3.1.1 Asiakkaan odotukset laatukokemuksen peilinä

Odotusten merkityksen on tutkittu olevan asiakkaan laatukokemuksessa suuri. Laatua arvioidessa asiakkaalle muodostuu omista odotuksistaan ”peili”, johon hän peilaa saamansa tuotetta/palvelua. Ja kuten edellisessä kappaleessa todettiin, näiden odotusten ja kokemusten vertailun perusteella asiakkaalle muodostuu käsitys vastaanottamastaan laadusta. (Ylikoski, 1999, s. 119–126)

Asiakkaan laadulle asettamiin odotuksiin vaikuttavia tekijöitä on monia.

- **Asiakkaan tarpeet** vaikuttavat siihen, mitä hän tuotteelta/palvelulta odottaa. Näiden tarpeiden taustalla vaikuttavat asiakkaan ominaisuudet.
- **Tuotteen/palvelun hinta.** Asiakas odottaa laadulta enemmän hinnan ollessa korkea. Esimerkiksi työmaaravintolasta ei odoteta saavan samanlaista ruokaa tai palvelua kuin gourmet-ravintolassa.
- **Asiakkaan kokemukset** yrityksen tuotteista/palveluista ja vastaavasti kilpailijoiden tuotteista/palveluista vaikuttavat mielikuvaan millaista laatua ylipäänsä on tarjolla.

(Ylikoski, 1999, s. 119–126)

Kappaleessa 3.2 tarkastellaan laatutekijöitä, jotka vaikuttavat asiakkaan laatukokemukseen makeisteollisuudessa ja valitaan näistä mielestämme tärkeimmät. Edellä esitettyä teoriaa käytetään vahvasti laatutekijöiden valinnan tukena. Nämä valinnat tärkeimmistä laatutekijöistä tehdään, jotta mittaristoa luotaessa voidaan valita näille tekijöille mittarit.

### 3.2 Asiakkaan näkökulmasta tärkeimmät laatutekijät makeisteollisuudessa

Tämän työn ollessa rajattu käsittelemään toimittajan ja jälleenmyyjän välistä ostamista, kuluttaja on jätetty tarkastelun ulkopuolelle. Kuluttajan vaikutus on toki nähtävissä jälleenmyyjän ostopäätösten yhtenä vaikuttajana. Näin ollen myös kuluttajan näkökulmasta tärkeitä laatutekijöitä sivutaan tässä työssä, vaikka ne eivät rajauksen piiriin kuulukaan.

Jälleenmyyjän, esimerkiksi kauppaketjun, ostopäätökseen vaikuttavat osittain eri tekijät kuin kuluttajan ostopäätökseen. Kuitenkin kuluttajan ollessa myyntiin hankittavan tuotteen loppuasiakas on hänen mielipiteeseensä vaikuttavat tekijät huomioitava.

Makeisteollisuuden tuotteita ajatellessa kuluttajan arvostamista laadullisista ominaisuuksista ensimmäisenä esiin nousevat maku ja brandi. Nämä ovat tuotteen laadun ominaisuuksia ja usein kuluttajan näkökulmasta itse tuotteen laatu onkin tärkein ja mahdollisesti ainoa suoraan arvioitava laatutekijä ostotilanteessa. Toimittajan ja jälleenmyyjän välistä toimintaa tarkasteltaessa myös toiminnan ja palvelun laatuun merkitys kuitenkin korostuu. Asiakkaan kokeman laadun jakaantumista tärkeimpiin laatutekijöihin kuvataan liitteenä 1 olevassa kuvassa.

### 3.2.1 Tuotteen laadun tärkeimmät tekijät

Tuotteen laatu perustuu virheettömyyteen, se on ensimmäinen edellytys laadukkaalle tuotteelle. Kuten jo aiemmin mainittiin, tuotteen laaturvirheet ovat useimmiten seurausta jostakin toiminnan virheestä. Vasta tuotteen ollessa virheetön voidaan alkaa arvioida sen muita laadullisia ominaisuuksia. Toimintaympäristöstä johtuen mielestämme tärkeimmiksi laatutekijöiksi nousevat maku ja tuoreus. Brandi, pakkauskoko ja pakkauksen ulkonäkö vaikuttavat myös asiakkaan tuotteesta saamaan laatukokemukseen.

Tuoreus voidaan nostaa esiin laatutekijöistä ensimmäisenä, koska elintarvikealalla on vaatimukset tuotteiden säilyvyys- ja tuoreussäännökset. Asiakaskin arvostaa tuotteen tuoreutta ja säilyvyyttä, sillä tällöin tuotteen pitäminen jälleenmyynnissä on mahdollista pidempään.

Koska kaikkein tärkein laadun arvioija on kuitenkin loppuasiakas, eli tuotteen jälleenmyyjältä ostava kuluttaja, jälleenmyyjän on perustettava ostopäätöksensä tuotelaadun osalta lähes kokonaan kuluttajan laadullisiin vaatimuksiin. Kuluttajan laatukriteerien myötä jälleenmyyjä arvostaa makeistuotteessa tiettyjä tekijöitä. Maun rooli laatutekijänä on selvä, sillä makeisia syödään tietenkin hyvän makunsa takia. Erilaiset pakkauskokovaihtoehdot ja pakkausten ulkonäkö voivat myös vaikuttaa kuluttajan ostopäätökseen. Kuluttaja saattaa arvostaa mahdollisuutta valita halutessaan pienen askin tai sitten karamellipussin. Myös pakkauksen ulkonäöllä voi olla joko positiivinen tai negatiivinen vaikutus ostohetkellä. Brandikin on usein ratkaiseva tekijä esimerkiksi suklaalevyä valittaessa. Tunnettu brandi lisää kuluttajan luottoa tuotteen laatuun.



### 3.2.2 Toiminnan laadun tärkeimmät tekijät

Vaikka asiakas ei suoranaisesti arvioisi toiminnan laatua ostopäätöstä tehdessään, on toiminnan laadulla laajat vaikutukset, koska se vaikuttaa välittömästi tai välillisesti asiakkaan kokemaan tuotteen ja palvelun laatuun. Kuten jo aiemmin mainittiin, toiminnan laatua ei voida nähdä ainoastaan lopputuotteen laatuun, vaan mukaan on myös huomioitava toiminnan laatupoikkeamista aiheutuvat ylimääräiset työt ja korjailut sekä odottelut ja puutetilanteet, jne. Nämä laatupoikkeamat vaikuttavat ennen kaikkea yrityksen kustannuksiin, mutta näkyvät myös asiakkaalle huonona tuotteen tai palvelun laatuun. Toiminnan laadun olemme jakaneet kahteen osaan, suunnittelun & valmistuksen laatuun sekä jakelun laatuun.

Suunnittelun & valmistuksen laadussa tarkastellaan yleisesti virheettömyyttä niin suunnittelussa kuin valmistuksessa, koska nämä virheet vaikuttavat suoraan tuotteen laatuun negatiivisesti. Kokonaislaadun parantamisen kehittämisen kannalta toiminnan laadun kehitys on tärkeässä asemassa, koska toiminnan laatu aiheuttaa sekä välitöntä että välillistä haittaa asiakassuhteille ja heikentää mahdollisesti työilmapiiriä. Valmistuksen virheet heijastuvat myös väistämättä lopputuotteen laatuun aiheuttaen virheitä.

Jakelun laatua tarkastellessa tärkeimpinä asiakkaan kokemina laatutekijöinä näemme toimitusajan ja toimitusten laadun sekä oikeellisuuden. Myös saatavuus on jälleenmyyjälle tärkeä laadullinen ominaisuus, sillä puutetilanteet heikentävät heidän palveluastettaan. Jälleenmyyjät toivovat toimittajaltaan mahdollisimman lyhyttä toimitusaikaa, koska he eivät halua pitää kalliita varmuusvarastoja puutetilanteiden varalta. Toimitusten laadulla tarkoitetaan laadun säilymistä myös kuljetusten aikana, jotta esimerkiksi suklaalevyt eivät sula tai pakkaukset hajoa kuljetettaessa. Toimitusten oikeellisuudella puolestaan tarkoitetaan sitä, että jälleenmyyjä saa juuri tilaamansa tuotteet. Nämä jakelun laadulliset tekijät ovat jälleenmyyjän arvostamia seikkoja.

### 3.2.3 Palvelun laadun tärkeimmät tekijät

Palvelun laadun merkittävimmät laatutekijät ovat myös joiltain osin riippuvaisia asiakkaan roolista, kuten laatukäsitteelle on sanottu olevan yleistä. Palvelun laadun merkitys kilpailutekijänä on kasvanut entistä merkittävämmäksi. Tässä työssä tarkastellaan

makeisteollisuuden yrityksen asiakaspalvelun laatua. Asiakkaana toimiva jälleenmyyjä arvostaa tuotteen laadun sekä siihen vaikuttavan toiminnan laadun lisäksi yhteistyön ja palvelun laatua. Asiakas arvostaa palvelussa joustavuutta, nopeutta, luotettavuutta sekä pätevyyttä.

Joustavuus on valittu palvelun laadun tärkeäksi tekijäksi, koska joustavuus mahdollistaa ongelmatilanteiden hoitumisen erikoistapauksissa. Tällaisia erikoistapauksia ovat esimerkiksi, kun kauppa on tilannut väärää tuotetta tai väärää määriä, tai unohtanut tilata kokonaan. Tällaisessa tilanteessa toimittajan joustavuus mahdollistaa ongelman ratkaisun ilman, että kaupalle, eli asiakkaalle koituu suuria ongelmia. Joustavuuden tavoin asiakas arvostaa myös palvelun nopeutta ja saatavuutta. Asiakkaan ei esimerkiksi tarvitse kuluttaa arvokasta työaikaansa turhaan odotteluun.

Asiakaspalvelijan ammattitaito ja korkea osaamistaso puolestaan takaavat asiakkaalle laadukkaan palvelun. Kun asiakas voi luottaa ammattitaitoiseen palveluntarjoajaan, hänen ei itse tarvitse tuhjata omia resursseja asioiden hoitamiseen, vaan voi keskittyä muihin asioihin. Ammattitaitoinen palvelu luo myös turvallisuuden tunnetta siitä, että käsiteltävät tiedot ovat luottamuksellisia.

### **3.3 Laatupoikkeamien vaikutus asiakastyytyväisyyteen**

Koska tähän työhön on pyritty valitsemaan asiakastyytyväisyyden kannalta oleelliset makeisteollisuuden laatuominaisuudet, ovat valittuissa ominaisuuksissa tapahtuvat laatupoikkeamat suorassa vaikutuksessa asiakkaan laatukokemukseen. Laatupoikkeamien estäminen onkin tärkeää, koska niiden seuraukset heijastuvat suoraan asiakkaan ostokäyttäytymiseen ja asiakas saattaa siirtyä kilpailijan asiakkaaksi, mikäli hänen kokemuksensa saamastaan laadusta on huono. Laatupoikkeamat tuottavat usein myös lisäkustannuksia, jos esimerkiksi tuote-erä joudutaan hylkäämään. Seurannan ja mittaamisen kehittämisellä pyritään siihen, että laatupoikkeamia pystyttäisiin ehkäisemään tehokkaasti ja ne havaittaisiin mahdollisimman aikaisessa vaiheessa, jotta asiakkaan kokemat negatiiviset vaikutukset olisivat mahdollisimman vähäiset. Laadun seurannan myötä opitaan myös tunnistamaan kriittiset, poikkeama-alttiit tuotteen ominaisuudet sekä toiminnan ja palvelun vaiheet.

Eri laatutekijöiden laatupoikkeamilla on tietenkin erilaiset vaikutukset asiakastyytyvyyteen. Tuotteen ominaisuuksia on esimerkiksi helpompi mitata ennen asiakkaan käyttöä, kuin palveluita, joiden mittaaminen tapahtuu käytännössä samalla kun palvelua käytetään. Palvelun laadun heikkoudet havaitaan vasta käytön jälkeen, kun tuotteen laatupoikkeamien asiakasvaikutukset voidaan estää tehokkaan seurannan ja mittaamisen avulla. Silti myös palveluiden laadun seuranta ja mittaus on tärkeää, sillä hyvä palvelun laatu on yhä useammin toimittaja-jälleenmyyjä yhteistyössä tärkeä kilpailutekijä.

Näillä kaikilla edellä mainituilla laatutekijöillä ja laatupoikkeamilla on selvä vaikutus asiakkaan laatukokemukseen. Ei kuitenkaan riitä, että tiedetään mistä asiakkaan laatukokemus syntyy vaan on myös pystyttävä seuraamaan näiden tekijöiden laatua. Laadun seurannassa tärkeää on määrittää mittarit, joilla laatutavoitteiden toteutumista voidaan seurata. Seuraavassa luvussa käsitelläänkin laadun mittaamista ja mittareiden asettamista.

## 4 LAADUN MITTAAMINEN

Laadun mittaamisen ajatus lähtee mittaamisen tarpeesta. Ilman perusteltua syytä ei ole viisasta käyttää organisaation resursseja toimintaan, joka ei ole suoraan tuottavaa. Tuotteen laatua mitataan, jotta voidaan varmistaa sen täyttävän asetetut laatutavoitteet. Toiminnan laatua mitataan, jotta voidaan tunnistaa asiat, joita tulee korjata ja ohjata, sillä ilman mittaamisesta saatavaa tietoa näitä asioita ei voida ohjata. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että toiminnan laadun mittaamisella pyritään saamaan virheet selville aikaisemmin, kuin jos mitattaisiin pelkästään valmiiden tuotteiden laatua. Mittaamisen ajatus ja tarkoitus piileekin virheiden ennaltaehkäisemisessä. Palvelun laadun seurantaan kiinnitetään yhä useammin huomiota, koska siitä on tullut yhä useammin tärkeä kilpailutekijä. Jos itse tuotetta ei voida enää parantaa, voidaan asiakkaan kokemusta kokonaislaadusta pyrkiä parantamaan panostamalla hyvälaatuiseen palveluun. (Korhonen 1994, s.30)

Tehokas laadunhallinta edellyttää siis oikein valittujen tunnusuuareiden asianmukaista mittaamista. Oleellista on siis tietää, mitä ja miten mitataan sekä miten mittaustuloksia pystytään hyödyntämään. Tähän tietoisuuteen pyritään kiinnittämällä erityistä huomioita mittaamisen tavoitteiden ja sopivien mittareiden asetantaan. Tässä työssä laadun mittaamisen tavoitteet asetetaan asiakasnäkökulma huomioiden.

### 4.1 Mittaamisen tavoitteet

Kun organisaation toiminnan tila on siinä pisteessä, että mitattavat kohteet voidaan valita, on kaiken mittaamisen yhteydessä selvitettävä mittaamisen tavoite. Myös jokaiselle mittarille on mahdollisimman nopeasti määriteltävä sopivat raja-arvot, jotta mittareiden tuloksia pystytään hyödyntämään. Raja-arvojen avulla voidaan siis määritellä, onko laatu hyvää vai huonoa. Tärkeä muistettava asia mittareita kehitettäessä on myös se, että turhan takia mittaristoa ei kannata liian usein muuttaa, sillä mittareiden voima piilee myös saatujen tulosten vertailtavuudessa. (Uusi-Rauva 1987, s.53-55)

Tässä työssä mittaamisen yksiselitteisenä tavoiteena on mahdollistaa jälleenmyyjälle positiivinen laatukokemus. Jotta tämä olisi mahdollista, on kaikkien laadun osa-aluiden, tuotteen, toiminnan sekä palvelun laadun, oltava kunnossa. Määritettäessä mittareita

valittuille laatutekijöille, edellytyksenä pidettiin mittarin antamaa informaatiota asiakkaalle näkyvistä laatueroista, sillä tarkoituksena on havaita ne mahdollisimman aikaisessa vaiheessa, jotta niiden siirtyminen asiakkaalle voitaisiin välttää.

## 4.2 Mittaamisen kohteet

Mittaamisen vaikeus onkin aluksi mittaamisen tavoitteiden mukaisten mittauskohteiden valinnassa ja asettamisessa, sillä hyvien ja hyödyllisten mittaamiskohteiden löytäminen on monesti haasteellista. Aluksi ei kannatakaan pyrkiä luomaan kattavaa ja lopullista mittaamisjärjestelmää vaan kannattaa suuntautua luomaan pohja, jolle tulevaisuudessa mittaamista ja sen kehittämistä on hyvä perustaa. (Hujala 1996, s.9)

Vaikka mittaamista voidaan fyysisesti suorittaa melkein mistä asiasta tahansa, ei mittauskohteiden valinta ole helppoa. Mittaaminen onkin monissa tapauksissa vain tietojen tallentamista ilman välttämättä kovin tarkkaa päämäärää ja on usein aivan turhaa. Mittaamisen kohteita valittaessa on hyvä muistaa, että osa mitattavissa olevista asioista on sellaisia, joissa tulokset eivät vaihtelee niin merkittävästi, että niistä voitaisiin tehdä merkittäviä päätelmiä. Toiset ovat puolestaan niin virheherkkiä, että niiden hallitseminen ja parantaminen voi olla käytännössä lähes mahdotonta. Mittariston mittareiden valinnassa pyritäänkin valitsemaan mittarit, joiden tuottama tieto on mahdollisimman informatiivista.

Koska tässä työssä keskitytään asiakkaan saamien tuotteiden ja palvelun laatuun, mittaamisen kohteiksi muodostuvat jo aiemmin määritellyt tärkeimmät laatutekijät. Yrityksen käytännön toiminnan laatua, kuten esimerkiksi työturvallisuutta, ei työssä käsitellä. Vaikka tämän laadulla voi olla ja onkin välillisiä vaikutuksia tuotteen, toiminnan tai palvelun laatuun, näitä vaikutuksia ei tässä työssä huomioida.

## 4.3 Laatumittarit

Kun mittaamisen kohteet ja tavoitteet ovat selvillä, vaikeus muodostuukin mittareiden valinnasta, Juranin mukaan hyvän mittarin ominaisuudet koostuvat seuraavasti:

- antaa riittävän taustatiedon päätöksenteolle

- on ymmärrettävä ja selkeä
- on yleisesti käytössä
- on mahdoton tulkita väärin
- on taloudellinen käyttää ja
- soveltuu kohdetapauksen käytettävissä olevaan tietosysteemiin

(Juran 1988, s.76–78)

Asiakaslähtöisyyden takia mittauskohteiden valinnassa lähdettiin liikkeelle asiakkaan tarpeista ja odotuksista. Ja kaikki esitettävät mitattavat laatutekijät ovat nimenomaan makeisteollisuuden asiakkaan suoraan kokemia, näin ollen yritykselle toiminnan ja asiakastyytyväisyyden kannalta erittäin tärkeitä. Mittarit määritetäänkin näille kyseisille laatutekijöille. Mittareiden valinnassa käytetään edellä mainittuja Juranin hyvän mittarin ominaisuuksia, jotta valittujen mittareiden tulokset olisivat mahdollisimman tehokkaasti hyödynnettävissä. Mittarien määrityksessä käytetään apuna myös olemassa olevia sertifikaatteja ja laatupalkintojärjestelmiä, joista kerrotaan lyhyesti seuraavaksi.

#### **4.4 Laatupalkinto- ja sertifikaattijärjestelmät**

Kokonaisvaltaisen mittaamisen varmistamiseksi on tärkeää, että käytettäviä mittareita ei valita satunnaisesti, vaan alusta asti pyritään valitsemaan käytettävät mittarit siten, että ne tukevat haettua toiminnan kehitystä mahdollisimman monipuolisesti ja antavat tietoa kattavasti. Mittareita valittaessa laatupalkintojärjestelmät ja kriteeristöt ovat hyvä apu, sillä ne nimenomaan pyrkivät tarkastelemaan toimintaa hyvin laaja-alaisesti. Tämän työn rajauksen mukaisesti hyödynnetään niitä käytettäviä mittareita, jotka soveltuvat asiakkaan arvostamien laadullisten ominaisuuksien mittaamiseen.

Suomessa yritykset käyttävät laatutoiminnan mittarinaaan pääasiassa ISO 9000 – standardiperheen pohjalta luotuja järjestelmiä. ISO 9000 -pohjaiset systeemit keskittyvät pääasiassa toiminnan ja prosessien hallintaan. Laatupalkintojärjestelmät sen sijaan keskittyvät laajemmin laaadunhallinnan osa-alueisiin, esimerkiksi liiketoiminnan jatkuvuuteen ja kannattavuuteen liittyviin asioihin.

#### 4.4.1 Laatupalkinnot

Tunnetuin laatupalkintojärjestelmä on Yhdysvaltojen laatupalkinto Malcolm Baldrige Quality Award (MB). Laatupalkintoja jaetaan ympäri maailmaa ja Suomen oma laatupalkinto on Laatukeskus Excellence Finlandin jakama Suomen Laatupalkinto.

Laatupalkintojen suurin merkitys organisaation laatutoiminnan kehitystyölle on se, että ne antavat hyvät suuntaviivat ja perusvaatimukset sille, mitä laatutoiminnan pitäisi sisältää ja miten sitä pitäisi toteuttaa. Laatupalkintoja käytetään suurimmassa osassa yrityksiä ensisijaisesti oman toiminnan kehittämiseen, eikä itse palkinnon hakemiseen.

Myös laatupalkinnoissa laadunhallinta on jaettu osa-alueisiin, joista tämän työn kannalta tärkeimmiksi nousevat asiakassuuntautuneisuus ja asiakastyytyväisyys –osa-alue sekä toiminnan osa-alue. Laatupalkintojärjestelmän arviointiperusteita ja kriteeristöä hyödynnetään mittareiden etsinnässä ja valinnassa.

#### 4.4.2 ISO 9000- standardiperhe

Laatutermistö on perinteisesti ollut vaihtelevaa ja käsitteiden väliset riippuvuudet epäselviä. ISO 9000- järjestelmän päätarkoitus onkin selventää näitä ja samalla antaa suuntaviivat sisäiseen laadun kehitystyöhön. Perheen standardit ovat tarkoitettu yleisiksi perustandardeiksi ja niitä voidaankin soveltaa laajalti eri aloilla ja kohteissa. Ne mahdollistavat organisaation yksilöllisten tavoitteiden, tuotteiden ja prosessien huomioimisen laatujärjestelmän suunnittelussa. (Rautio 1997, s.20)

Tavoitteena on hallita tuotteiden ja palvelujen hallintaan vaikuttavat tekniset, hallinnolliset, ja inhimilliset tekijät ostajan odotusten mukaisesti, tarkoituksena on myös vähentää laadun puutteita ja ennaltaehkäistä laatuongelmia. ISO 9000 – laatujärjestelmän yleiset vaatimukset ovat seuraavat.

- johto määrittelee laatu politiikan ja – tavoitteet
- tunnistetaan laatuun välittömästi, kuin välillisestikin vaikuttavat toiminnot ja menettelyt
- laaditaan ohjeita laatuun vaikuttavista asioista ja ylläpidetään niitä

- määritellään laatuvaistut, joilla hallitaan niin välittömästi, kuin välillisestikin laatuun vaikuttavia asioita
- koordinoidaan eri toimintojen liittynät, jotta tiedon katkoksia ei syntyisi
- tunnistetaan todelliset ja potentiaaliset laatuongelmat ja käynnistetään korjaus ja ehkäisevät toimet niihin liittyen
- määritellään saavutettavat laatuvaistut uusien tuotteiden ja palvelujen laatusuunnitelmiin. Suunnitelmaan määritellään myös vastut ja valtuudet projektin erivaiheisiin, sovellettavat menetelmät ja työohjeet, testaus-, tarkastus- ja valvontamenetelmät eri vaiheisiin sekä toimenpiteet, joita suunnitelmien muutokset aiheuttavat
- määritellään tarkastusten ja testausten laajuus, pätevyysvaatimukset ja suoritusperusteet sekä kuinka saatuja raportteja hyödynnetään
- tarkastetaan laatujärjestelmän rakenneosat ja arvioidaan ne säännöllisesti laatuvaistutten saavuttamiseksi
- seurataan laatuvaistutuksia

(Salminen 1990, s. 28–32)

Standardit, jotka kuuluvat ISO 9000 – standardiperheeseen, kuvaavat, mitä rakenneosia laatujärjestelmään tulisi sisällyttää. ISO 9000 perhe asettaa vaatimuksia organisaation laatujärjestelmälle koskien koko organisaation toiminnan laadunvarmistusta, tuotannon ja asennusten laadunvarmistusta, tai valmistettujen tuotteiden laadunvarmistusta. Lisäksi perheessä on standardeja liittyen esimerkiksi palveluihin. (Rautio 1987, s.22)

Samoin kuin laatuvaistutoja myös standardeja käytetään apuna sopivien mittareiden löytämiseksi. Standardeissa korostetaan laatuvaistutojen tavoin myös asiakaslähtöisyyttä, vaikka ainoastaan lähinnä toiminnan laadun osalta. Laatuvaistutojen ja standardien kohdalla täytyy myös muistaa, että niiden saaminen luo asiakkaalle positiivisen laatumielikuvan, vaikka niiden ei voida sanoa olevan laatuvaistutojia.

Sekä laatuvaistutoihin että standardeihin on kuitenkin suhtauduttava hieman kriittisesti. Ne eivät ole mikään suora tie onnistuneeseen laatuvaistutoamiseen vaan ennemmin antavat hyvän jalustan kohti laatuvaistutoamista. Standardit keskittyvät lähes ainoastaan tuotetta ja palvelua tuotavaan järjestelmään ja näin ollen ollen tuotteen ja palvelun laatuvaistutoa ei suoranaisesti testata.



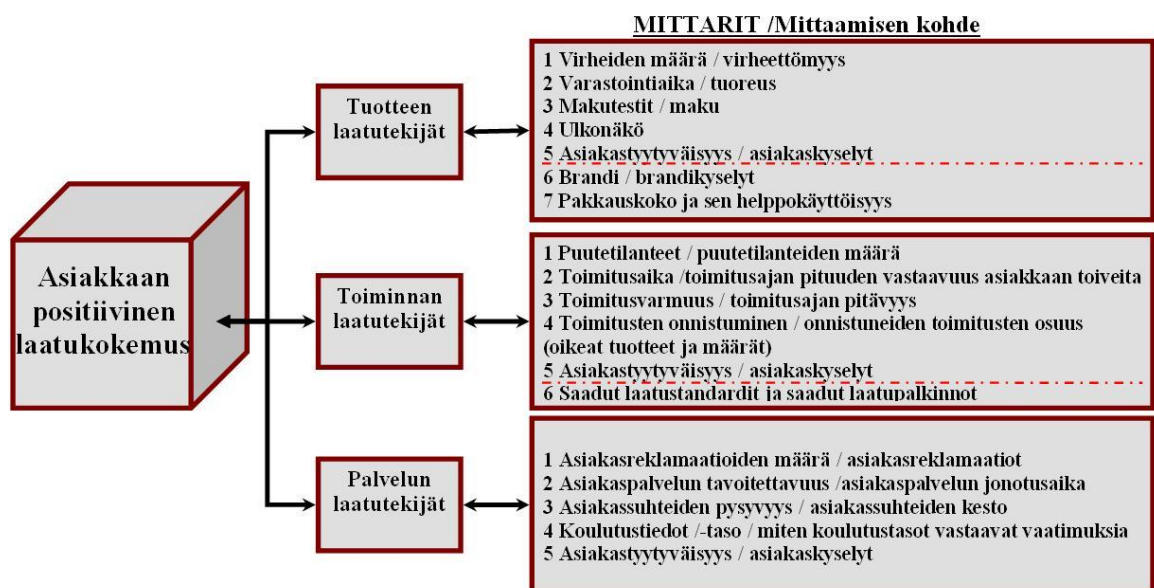
Myös laatupalkinnoissa tuotelaatu on vahvasti taka-alalla, tuotelaatu on kuitenkin merkittävä tekijä asiakkaan kokemuksessa.

Mittaamisella pyritään tässä työssä takaamaan asiakkaalle positiivinen laatukokemus. Jotta laadun toteutumista voidaan onnistuneesti mitata, on mittareiden tavoitteiden asetannan, mittauskohteiden ja mittareiden valinnan onnistuttava. Seuraavassa osiossa valitaan mittarit valituille laatutekijöille ja kootaan mittareista mittaristo, joka seuraa laatutekijöiden asiakasvaikutuksia. Apuna mittariston luomisessa käytetään laatujohtamisen työkaluja; Balanced Scorecardia, laatupalkinto kriteerejä sekä standardeja tämän työn aiheeseen soveltuvin osin.

## 5 ASIAKKAAN KOKEMAN LAADUN SEURANNAN TYÖKALU

Tämän työn tarkoituksena on koota ja kehittää mittaristo, jota makeisteollisuudessa on kannattavaa käyttää asiakkaan kokeman laadun mittaamiseen ja seurantaan. Seurannan helpottamiseksi mittarit on työn rakenteen mukaisesti koottu kolmeen osa-alueeseen. (ks. Kuva 4.) Mittariston kehittämisen tukena on käytetty aiemmissa osioissa esitettyjä teorioita. Työn tarkoituksena ei ollut luoda uusia mittareita, vaan ennemminkin kootaan pakettiin mittarit asiakkaan arvostamien tekijöiden mittaamiseksi jo olemassa olevia mittareita hyödyntäen.

Mittaripaketin määrittämisen ja kehittämisen lähtökohtana oli asiakkaan kokema laatu, kun asiakkaaksi on rajattu ainoastaan jälleenmyyjät. Asiakkaan tarpeet ovat määränneet ne laatutekijät, joiden mittaamista ja seurantaa tässä työssä pyritään kehittämään. Näille valituille tekijöille on seuraavissa osioissa määritetty sopivat mittarit jaoteltuina tälle työlle tutun rakenteen mukaisesti. Mittareiden valinnan jälkeen mittarit kootaan mittaristoksi ja arvioidaan sen hyödynnettävyyttä ja soveltuvuutta. Kuvassa 4 on esitetty asiakastyytyvyyden kannalta oleellimmat mittarit jaoteltuina tuotteen, toiminnan ja palvelun tekijöiden mukaan.



Kuva 4. Asiakastyytyvyyteen vaikuttavien laatutekijöiden mittarit

## 5.1 Tuotteen laadun mittaaminen

Tämän toimintaympäristön selkein tuotteen laadun mittari on virheellisten tuotteiden/tuoteerien määrä. Makeisten valmistuksen ollessa prosessimaista, prosessin virhe aiheuttaa helposti suuren määrän virheellisiä tuotteita. Tästä syystä onkin syytä kiinnittää valmistuksen laatuun eli toiminnan laatuun, jonka mittareista on seuraavassa luvussa lisää. Näiden toimitusketjun läpi pääsevien virheellisten tuotteiden määrä on helppo mitata reklaamatioiden määränä. Vaikka esimerkiksi suklaan ulkomuoto ja koostumus olisi virheetön, on kuitenkin monia seikkoja, jotka voivat vaikuttaa negatiivisesti asiakkaan kokemaan laatuun.

Koska kyse on elintarviketeollisuudesta, tuoreus on tärkeä laatutekijä. Jälleenmyyjä haluaa ostamilleen tuotteille hyvän säilyvyyden, jotta tuotetta voi pitää myynissä mahdollisimman pitkään. Myös loppuasiakas arvostaa tuotteiden tuoreutta ja säilyvyyttä, mikä vahvistaa vaikutusta jälleenmyyjän hankintapäätöksiin. Tuoreutta voi mitata esimerkiksi, tuotteiden varastointi aikoina/varastonkiertonopeuksina. Näiden mittareiden tuloksista nähdään, mikäli jotakin tuotetta varastoidaan jatkuvasti tarpeettoman pitkiä aikoja. Tällöin tuote ei voi olla tuoreimillaan, kun se toimitetaan jälleenmyyjälle.

Makeisten ollessa kyseessä, maku on väistämättä merkittävä tekijä, jota sekä jälleenmyyjä että kuluttaja arvostaa. Maun testaamiseen ja mittaamiseen voidaan uuden tuotteen kohdalla käyttää koemaistajia, joiden mielipiteet ratkaisevat maun hyvyuden tai huonouden. Jo pitkään myynissä olleen tuotteen makua, voisi mitata myyntimääränä.

Pakkaukset voivat parantaa tai heikentää tuotteeseen liitettävää laatumielikuvaa, vaikka tuotteen laatuun pakkauksella ei olekaan vaikutusta. Rikkinäinen pakkaus heikentää esimerkiksi suklaalevyn laatua asiakkaan silmissä, vaikka suklaalevyn maussa tai ulkonäössä ei olisi mitään vikaa. Kun itse tuotteen maku, koostumus ja ulkonäkö ovat asiakkaan odotusten mukaisia ja vastaavat käytännössä kilpailijan vastaavaa tuotetta, haetaan etumatkaa kilpailijan tuotteeseen esimerkiksi pakkausten ja pakkauskuon avulla. Helppo sulkea ja avata- tekniikoilla, hienoilla (kalliin näköisillä kääreillä) sekä yksittäin pakkaamisella voidaan luoda erilaisia laatuimagoja tuotteelle, muiden ominaisuuksien kuten maun pysyessä koko ajan samana.

Asiakkaan tyytyväisyys tuotetta kohtaan rakentuu siis useista eri laatutekijöistä. Tuotteen laadun kuten toiminnan ja palvelun laadunkin kohdalla asiakastyytyväisyys on lopulta tärkein mitattava asia. Asiakastyytyväisyys on kuitenkin mittauskohteena epävarma, sillä yksin tyytyväisyyden perusteellakaan ei voida ennustaa asiakkaiden tulevia valintoja. Asiakastyytyväisyys mittaa asiakkaan kokemuksia aina jälkikäteen. Asiakas on siis jo voinut saada huonolaatuisen tuotteen ja käyttää mahdollisesti jatkossa kilpailijan tuotetta saamiensa huonojen kokemusten vuoksi. Asiakastyytyväisyyttä kannattaa kuitenkin mitata, sillä sen avulla voidaan löytää kehitysehdotuksia, joiden avulla asiakkaan huonoja laatukokemuksia voidaan jatkossa vähentää. Asiakastyytyväisyydelle määritettävä mittari vaikuttaa myös saatavan tiedon hyödynnettävyyteen. Mittarina tulisikin käyttää asiakaskyselyä, josta saadaan konkreettisia vastauksia mikä tuotteissa on hyvää ja mikä huonoa.

## **5.2 Toiminnan laadun mittaaminen**

Toiminnan laatu on selkeästi monimutkaisempi mittaamisen ja tarkastelun kohde laadun suhteen kuin tuote, koska mittauskohteet eivät aina ole yhtä konkreettisia. Asian jäsentämiseksi näemme toiminnan laadun jakaantuvan makeisteollisuuden toimintaympäristössä kahteen pääosaan: valmistukseen ja jakeluun. Lisäksi hinta on jossain määrin tärkeä vaikuttaja toiminnan laadussa, koska tässä työssä käsittelemme laatua erityisesti jälleenmyyjän näkökulmasta.

### **5.2.1 Valmistuksen laatu**

Valmistuksen laatu on monisyinen asia, mutta sen mittaamista elintarviketeollisuuteen kuuluvassa makeisteollisuudessa ohjaavat tiukat lait ja säädökset. Koska tuotteet ovat syötäviä, on niiden laatu ja erityisesti vaarattomuus ihmiselle voitava todistaa erityisen hyvin. Selkeissä massatuotannon tuotteissa mittaaminen on kuitenkin mahdollista ja todennettavissa.

Valmistuksen laadun peruslähtökohta on tuotteiden virheettömyys. Virheettömyyttä voidaan mitata tuotannon eri vaiheissa tuotteen ominaisuuksista riippuen. Tuotannon eri

vaiheissa valmistusympäristöä tulee tarkkailla ja mitata lopputuotteen virheettömyyden varmistamiseksi. Tuotantolinjojen on oltava puhtaita ja tuotannon työntekijöiden asianmukaisesti varustautuneita, jotta lopputuotteisiin ei joudu vieraita esineitä tai aineita. Tuotantotiloihin ei päästetä ylimääräisiä henkilöitä eikä eläimiä, tämän varmistamiseksi käytetään kulunvalvontaa. Kaikella valmistuksen laatutoiminnalla pyritään vaikuttamaan siihen, että lopputuotteet läpäisisivät tuotannon lopuksi tapahtuvan laaduntarkistuksen. Tämän toiminnan tarkoituksena on taata, että asiakkaalle lähtevät tuotteet olisivat asiakkaan laatuvaatimuksien mukaisia sekä reklamaatioiden mahdollisimman alhainen määrä. Toiminnan laatua tuleekin mitata prosessissa syntyvien valmistusvirheiden määrää.

Asiakaskyselyt ovat seuraava valmistuksenkin laadun mittari, mutta valmistuksen laatua voidaan mitata muilla tavoilla. Erilaiset laatustandardit ja laatupalkinnot mittaavat koko organisaation toiminnan laatua, mutta erityisesti valmistuksen laatua. Organisaation, jolle myönnetään jokin ISO 9000-perheen standardeista, voidaan todeta tekevän laatutyötä ja ajattelevan laatua toiminnassaan. Standardien saaminen edellyttää valmistuksen toiminnan läpikäymistä laadun kannalta ja virheiden korjaamista, siihen kuuluu kiinteästi myös säännöllinen auditointi, tilanteen tarkastelu ja jatkuva parantaminen. Laatupalkintoja myönnetään, toisin kuin standardeja, vain parhaimmille ja siten niiden saaminen on hyvä ja pitävä referenssi laadusta ja sen tärkeydestä yritykselle. Mikäli yritys on saanut laatustandardeja ja ehkä laatupalkintojakin, luo se asiakkaalle vahvan positiivisen mielikuvan sen toiminnan sekä tuotteiden laadusta. Saatujen laatustandardien tai –palkintojen määrää ei kuitenkaan voida pitää suoranaisena laadun mittarina, vaikka niillä onkin vaikutus asiakkaan laatukokemukseen.

### 5.2.2 Jakelun laatu

Jakelun laatu on mielenkiintoinen osa-alue laatuketjussa, koska vaikka pystyttäisiinkin valmistamaan korkealuokkaisia tuotteita, mutta niitä ei pystytä jakelemaan riittävän hyvin asiakkaalle, ei asiakkaan kokema laatu muodostu hyväksi. Toimitusten laatu on erityisen tärkeässä asemassa, koska se vaikuttaa suuresti jälleenmyyjän sisäiseen toimintaan. Ilman riittävää toimitusvarmuutta jälleenmyyjä joutuu pitämään suuria varastoja tyydyttääkseen kuluttajien tarpeet ja toiveet.

Jakelun tärkeimpinä laatutekijöinä nähdään toimitusten laadun ja oikeellisuuden sekä toimitusajan. Toimitusten laadulla tarkoitetaan lähinnä toimitettavien tuotteiden laatua. Tämä liittyy vahvasti myös valmistuksen laatuun, koska toimitusten laatu saattaa olla heikkoa joko siksi, että tuotteissa on laatupoikkeamia jo valmistusvaiheen jälkeen tai ne ovat muodostuneet kuljetuksen ja varastoinnin aikana. Esimerkkituote suklaan kohdalla tämä tarkoittaa sitä, että jos oletetaan tuotteiden olleen hyvälaatuisia tuotannosta lähtiessään, on toimituksen laadun varmistamiseksi käytännössä huolehdittava siitä, että suklaa ei sula matkalla, ota vieraita tuoksua tai makuja muista tuotteista tai sen pakkaukset eivät vahingoitu kuljetuksen ja varastoinnin aikana.

Toimitusaika liittyy osaltaan jo aiemmin käsiteltyyn valmistuksen laatuun puutetilanteiden kautta. Jos tuotannosta esiintyy merkittäviä ongelmia, niin lopputuotteille muodostuu puutetilanteita, jotka väistämättä huonontavat toimitusten laatua, koska toimituksia ei voida hoitaa sovituissa ajoissa. Toimitusajan laatua on helppo mitata. Käytännössä tarvitsee vain dokumentoida, että onnistuvatko toimitukset sovituissa ajoissa ja millä todennäköisyydellä. Tämä antaa valmistajalle hyvän mahdollisuuden tarkastella jakeluketjun onnistumista, sillä ulkoistettua jakelua voidaan mitata toimitusajan pitämisen perusteella. Toki seurannassa on huomioitava jakelun epäonnistumisen syy, sillä kaikissa tilanteissa jakeluorganisaatiolla ei ole käytännössä edes mahdollisuuksia selviytyä sovittujen aikojen puitteissa. Toimitusten laatua seurattaessa on hyvä myös muistaa se, että liian hyväkään toimitusten laatu ei ole kannattavaa. Koska käytännössä silloin kuljetuskapasiteetti voi olla tarpeettoman suuri tai varastojen tasot liian korkeita. Toimitusajan laatu on asia, joka on asiakkaan kokemasta laadusta yksi helpoimmin korjattavista asioista. Väistämättä välillä joudutaan tilanteisiin, joissa toimitusajat eivät pidä, mutta kunhan onnistumisprosentti saadaan pidettyä asiakkaalle sopivalla tasolla, on asiakas tyytyväinen.

Kolmas jakelun laatuun liittyvä asia on toimitusten oikeellisuus. Vaikka pystyttäisiin toimittamaan laatukriteerit täyttäviä tuotteita ja sovittuun aikaan, asiakkaan kokema laatu muodostuu helposti yllättävän matalaksi, jos toimitukset eivät sisällä oikeita tuotteita. Kauppojen kannalta tämä on nykyisin erityisen tärkeää, koska nykyään vähittäiskaupat eivät pidä käytännössä ollenkaan omia varastoja tuotteissa nimikkeiden suuren määrän vuoksi, vaan tuotteet täydennetään useita kertoja viikossa suoraan toimituksesta hyllyihin.

Jos jakelija ei pysty toimittamaan juuri oikeita, asiakkaan tilaamia tuotteita, asiakkaalle syntyy puutetilanteita ja hän kokee saamansa laadun huonona.

Toiminnan laatu koostuu siis virheettömistä tuotteista, jotka pystytään jakelemaan jälleenmyyjille oikeat määrät, oikeita tuotteita ja juuri oikeaan aikaan. Näiden mittaaminen on käytännössä onnistumisprosenttien seuraamista ja riittävä taso riippuu paljolti asiakkaista ja mitä heidän kanssaan on sovittu ja mitä heille luvattu.

Toiminnan ja jakelun laatuun liittyy myös hinta. Kuten aiemminkin mainittiin, hinta ei ole laatutekijä, mutta sen huomioiminen mittaamista tarkasteltaessa on tärkeää siksi, että hinta määrittää monesti raja-arvot. Jos tuote on kallis, on kaikki laadun mittarit asetettava korkeammille tasoille, kuin edullisissa tuotteissa, joissa on vain hyväksyttävä tietyt laatuheitot. Hinta ja laatu kulkevat siis pitkälti käsi kädessä, koska ne vaikuttavat toisiinsa asettamiin vaatimustasoihin puolin ja toisin. Usein puhutaankin joko hyvästä tai huonosta hinta-laatu –suhteesta. Tämän työn keskittyessä tarkastelemaan jälleenmyyjää asiakkaana loppukuluttajan sijaan, näemme hinnan vahvasti palvelun laatuun vaikuttavana tekijänä

### **5.3 Palvelun laadun mittaaminen**

Teollisen yrityksen palvelun laatu koostuu asioista, joita se pystyy asiakkailleen tarjoamaan. Taso määräytyy siitä, miten hyvin asiakkaan toiveet ja vaatimukset pystytään täyttämään ja sovitut asiat hoitamaan. Palvelun laatu kulminoituu vahvasti asiakaspalveluun ja asiakaspalveluhenkilöstöön, sillä rajapinta myyjän ja ostajan välille muodostuu nimenomaan myyjän puolella palveluhenkilöstöön. Heidän tulisikin pystyä reagoimaan tarvittaessa nopeasti ja ratkaisemaan monenlaisia ongelmatilanteita, jotta asiakkaalle ei synny mielikuvaa huonosta palvelun laadusta.

Palvelun laadun mittaaminen on moninainen asia, ja fyysisen mitattavan kohteen puuttumisen vuoksi sen mittaaminen on haastavaa, esimerkiksi tuotteiden fyysisten ominaisuuksien laatuun verrattuna. Mittareiden valitseminen ja raja-arvojen asettaminen onkin siis vaikeaa. Kuitenkin, kun mittarit saadaan valittua, asetettua ja niiden tulokset opitaan analysoimaan, on mahdollista parantaa asiakkaalle näkyvää kuvaa yrityksestä huomattavasti, vaikka muu toiminta ei parantuisikaan.

Palvelun laadun arvioinnissa tärkeässä roolissa ovat asiakaskyselyt, joilla mitataan asiakkaiden tyytyväisyyttä saamaansa palveluun. Asiakastyytyväisyyttä tutkittaessa on tärkeää löytää oikeat kysymykset, jotta saadun tutkimustiedon avulla löydetään selkeitä kehitysehdotuksia palvelun parantamiseksi. Asiakastyytyväisyyttä voidaan mitata myös asiakassuhteiden keston sekä asiakaslukumäärän kautta. Palvelun mittauskohteet ovat kaikki mitattavissa asiakaskyselyillä, mutta myös joitain muita mittareita voidaan käyttää.

Joustavuutta voidaan asiakaskokemusten lisäksi arvioida esimerkiksi korjausaikojen pituutena, kuinka nopeasti asiakkaan tekemät korjaukset tilaukseen saadaan tehtyä. Mitä nopeammin, sitä suuremmalla todennäköisyydellä asiakkaan tilaus voidaan toimittaa alkuperäisen suunnitelman mukaisesti. Palvelun nopeutta ja sujuvuutta voidaan puolestaan tarkastella palveluaikojä mittaamalla. Ammattitaidon mittareina voidaan käyttää koulutustietoja ja mahdollisia reklamaatioita

Mittaristoon on koottu kaikki mittarit, niille laatutekijöille, joiden poikkeamilla on vaikutus asiakkaan kokemaan laatuun. Mittauskohteet ja mittarit on jaoteltu työn rakenteen mukaisesti; tuotteen, toiminnan ja palvelun laatuun. Mittauskohteiden ja mittareiden valinnan tukena käytettiin olemassa olevia käytäntöjä, kuten ISO-standardit ja laatupalkinnot, sekä BSC-mittaristomallia, valinnoissa huomioitiin myös elintarviketeollisuuden asettamat vaatimukset. Mittareita valittaessa pyrittiin löytämään mittari, joka paljastaa laatu-poikkeaman mahdollisimman aikaisessa vaiheessa, jotta poikkeama havaittaisiin ennen tuotteen luovuttamista asiakkaalle. Palveluiden ja jossain määrin myös toiminnan laatu on mitattavissa kuitenkin vasta asiakaskokemuksen jälkeen. Asiakkaan saama kokemusta ei voida mitata etukäteen, kun taas laatu on tarkastettavissa ennen tuotteen luovutusta asiakkaalle.

#### **5.4 Hyödynnettävyys ja sovelluskohteet**

Mittariston ollessa koottu erityisesti makeisteollisuuden tarpeisiin, on sen hyödynnettävyys muille aloille kyseenalainen. Toiminnan ja palvelun laadun osalta sen hyödyntämismahdollisuudet ovat suuremmat kuin tuotelaadun osalta. Tuotteen laadun mittauskohteet ovat ominaisia makeisteollisuudelle, mutta sovellettavissa mahdollisesti

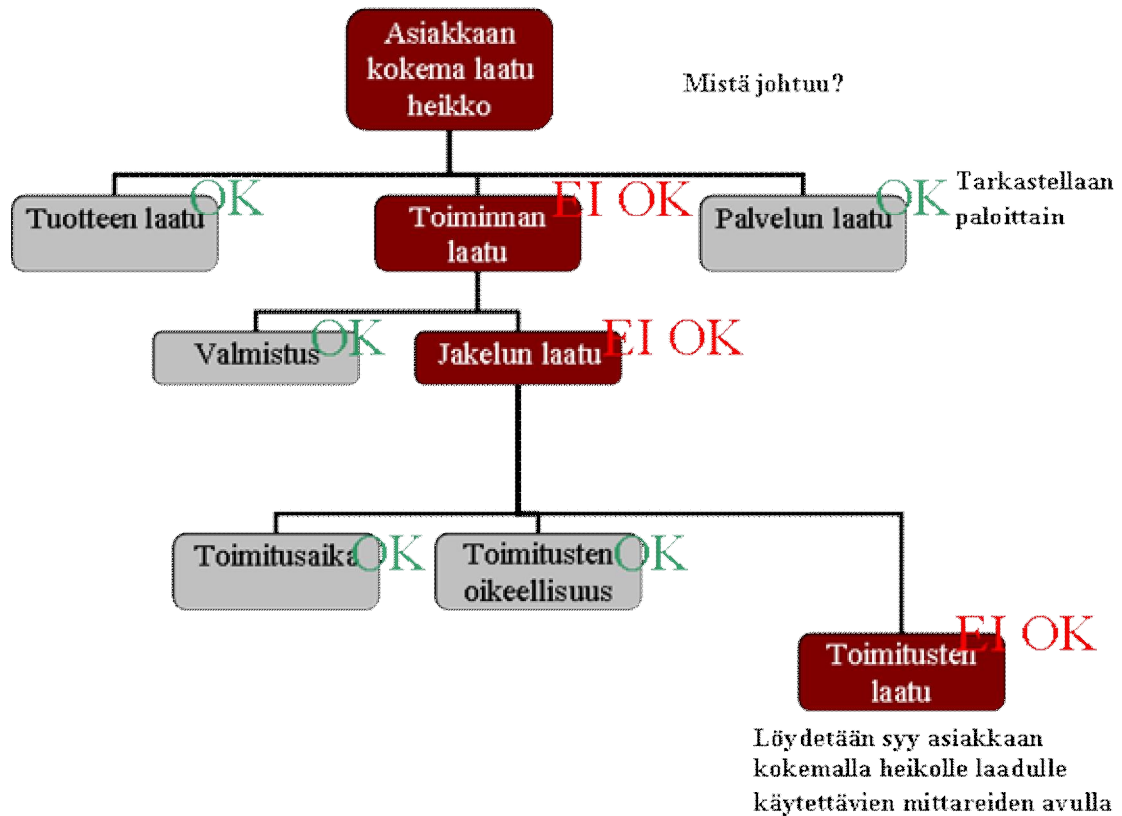


myös muille elintarvikealoille. Muutenkin mittaristoa käytettäessä on siihen toki mahdollista lisätä tarvittavia yrityskohtaisia tekijöitä.

Mittaristo tarjoaa ennen kaikkea hyvän lähtökohdan lähteä kehittämään yrityksen toimintaa asiakaslähtöisemmäksi. Sen pohjalta ei kannata pyrkiä luomaan lopullista ja kattavaa mittaamisjärjestelmää, vaan luoda pohja, jolle yritys voi jatkossa perustaa asiakaslähtöisen laadun seurannan ja mittaamisen kehittämisen. Todellisuudessa on asiakasnäkökulman lisäksi huomioitava muutkin näkökulmat kuten taloudellisuus- ja tehokkuusnäkökulmat, jotka ovat varsinkin yritysjohton kannalta erittäin tärkeitä.

Koska työssä on tutkittu asiakkaan kokeman laadun muodostumista, tarjoaa mittaristo mittareiden lisäksi, tietopaketin siitä, mistä asiakkaan kokema laatu makeisteollisuudessa itse asiassa rakentuu. Näin ollen pakettia voidaan mittareiden vallinnan lisäksi hyödyntää myös tarkasteltaessa, onko kaikki kyseiset laatutekijä huomioitu yrityksessä.

Mittaristo on sovellettavissa varsinkin tilanteissa, joissa asiakkaan laatukokemus on havaittu huonoksi tai lähdetään muusta syystä kartoittamaan mistä tekijöistä asiakkaan laatukokemus rakentuu. Sillä tilanteessa, jossa asiakkaan laatukokemus on negatiivinen, näiden tekijöiden ja mittareiden läpikäymisen jälkeen pitäisi olla tiedossa, että mitkä seikat asiakkaan ovat vaikuttaneet negatiivisen kokemuksen syntyyn. Seuraavaksi esitetään kuvan 5 ja sanallisen kuvauksen avulla kuinka mittaristoa voidaan hyödyntää esimerkkitalanteessa.



**Kuva 5. Esimerkki laatupoikkeaman löytymisestä**

Esimerkkitalanne: Toimitusta ei pystytä toimittamaan asiakkaalle luvatus toimitusajan puitteissa. Asiakkaan kokemus toimituksen laadusta on siis negatiivinen ja näin ollen myös kokonaislaadusta. Jakelun laatupoikkeamat ovat usein mitattavissa vasta asiakaskokemuksen yhteydessä, niin myös tässä tilanteessa. Kun mittarit kertovat laatupoikkeamasta, voidaan mittaristoa lähteä käymään lävitse ja etsiä laatupoikkeaman aiheuttaja. Tämän työn tarkoituksena oli vain kehittää työkalu laadun mittaamiseen ei etsiä syitä mahdollisten laatupoikkeamien takaa. Kuitenkin tällaisessa esimerkkitalanteessa toimitusajan pitävyyttä mittaava mittari kertoo laatupoikkeaman syntymisestä ja sen jälkeen voidaan lähteä etsimään syytä poikkeaman takaa. Esimerkiksi onko valmistuksessa syntynyt viivytyksiä, jotka ovat aiheuttaneet toimituksen myöhästymisen, nämä syyt laatupoikkeamien takana eivät siis kuuluneet tämän työn piiriin, mutta tämän esimerkin tarkoituksena on selvittää kuinka mittaristoa voidaan käyttää.

## 5.5 Mittaristoa käytettäessä huomioitavaa

Tärkeintä on huomioida, että mittaristo on luotu vain ja ainoastaan asiakasvaikutuksia tarkastellen. Tästä syystä monet todellisuudessa merkittävät näkökulmat on huomioitava mittaristoa käytettäessä, sillä myös tehokkuus ja kustannukset on huomioitava. Mittaristoa ei voidakaan pitää kaiken kattavana työkaluna vaan yhtenä yrityksen laatutyökaluista. Laatua ei kuitenkaan haluta parantaa yrityksen tehokkuuden ja kannattavuuden kustannuksella, vaan halutaan löytää tasapaino asiakas-, tehokkuus ja taloudellisen näkökulman välillä. Näin ollen todellisuudessa esimerkiksi valmistuksen laadun mittaamisessa täytyy arvioida myös laadun parantamistoimien vaikutusta valmistuksen tehokkuuteen. Onkin siis muistettava, että yrityksen ei kannata ajautua tavoittelemaan ”ylilaatua”, vaan vastata asiakkaan asettamiin laatuodotuksiin, koska muuten tuhlataan omia resursseja esimerkiksi turhaan viimeistelyyn ja tarkastamiseen.

Ennen mittariston käyttöönottoa, sen mittareille on yrityskohtaisesti määriteltävä halutut raja-arvot. Raja-arvojen oikea valinta onkin mittariston hyödynnettävyyden kannalta erittäin tärkeää ja edellytys onnistumiselle. Todellisuudessa on tietenkin myös etsittävä syyt tämän mittariston löytämien laatupoikkeamien takaa, jotta asiakkaan kokemaa laatua voidaan parantaa. Tässä työssä ei näitä syitä ja niiden ratkaisuja lähdetty etsimään, koska ne ovat aina tilanne- ja yrityskohtaisia.

Esimerkiksi jos asiakaspalvelun nopeus tai reagointikyky todetaan mittareiden avulla huonoksi, on siihen pyrittävä löytämään ratkaisukeino. Tässä tapauksessa ratkaisu voisi olla asiakaspalvelun henkilöstön lisääminen tai palvelukonseptin parantaminen, jotta palvelutapahtuma nopeutuu. Ongelman ratkaisemisen kannalta onkin siis olennaista löytää perimmäinen virheen aiheuttaja, jotta samanlaiset ongelmat voidaan välttää tulevaisuudessa.

Vaikka mittariston toiminnan ja palvelun laadun mittarit ovat aika yleisesti käytettäviä ja tuotelaadun mittaritkin soveltuvat ainakin muille elintarvikealoille, tämä työ on kuitenkin luotu nimenomaan makeisteollisuuden toimintaympäristöön, kun asiakkaaksi on rajattu ainoastaan jälleenmyyjä. Mittariston soveltuvuus onkin aina tarkastettava tilannekohtaisesti ja tarvittaessa tehtävä muutoksia ennen käyttöä.

## 6 YHTEENVETO

Laatu on käsitteenä monimutkainen ja vaikeasti hallittava, koska se koostuu niin monesta osa-alueesta ja pienikin virhe voi pahimmillaan pilata asiakkaan kokonaislaatukokemuksen. Laadun määrittelyn takana on käytännössä aina asiakas, joka tässä työssä on jälleenmyyjä. Kuitenkin laadun määrittely on aina tehtävä aivan aluksi, jotta voidaan erottaa huono ja hyvä laatu toisistaan. Tämän jälkeen on mahdollista etsiä tekijät, jotka laatuun vaikuttavat ja näille mittarit raja-arvoineen.

Laadunhallinta on osa laatujohtamista. Laatujohtaminen taas vaatii tietynlaisia ja työkaluja, jotta sen avulla voidaan kehittää laatua. Tässä työssä esitelty laadun mittaamisen ja seurannan työkalu on hyvä laadun hallinnan apuväline. Tehokas laadunhallinta edellyttää oikein valittujen tunnussuureiden asianmukaista mittaamista. On siis tiedettävä, mitä ja miten mitataan, sekä miten saatuja mittaustuloksia hyödynnetään. Erityisesti tuleekin kiinnittää huomiota mittaamisen kohteiden ja tavoitteiden asetantaan sekä laatumittareiden ja näiden raja-arvojen valintaan.

Tässä työssä mittareiden valinnassa käytettiin tukena alalle yleisiä käytäntöjä ja teoriamalleja. Näiden mallien perusteella valittiin mittarit valituilla laatutekijöille ja koottiin mittaristo laadun seurannan työkaluksi. Työkalun avulla voidaan havaita asiakkaan kokemaan laatuun mahdollisesti negatiivisesti vaikuttavat asiat, jonka jälkeen niitä voidaan parantaa. Työkalu on hyvin käytettävissä työn toimintaympäristön valmistavissa yrityksissä. Kuitenkin työn rajaukset ja haasteet tulee huomioida.

## **LÄHTEET**

### **Kirjat:**

Grönroos, C. (1990). Nyt kilpaillaan palveluilla. Jyväskylä: Weilin+Gröös. s. 338 (kuvan lähde)

Hölttä, T., Savonen, M-L. (1997). Muutosvoimana laatujohtaminen. Helsinki: Oy Edita Ab. s. 112

Hujala, J. (1996). Tuotetehtaan toiminnan laadun mittarit paperikoneteollisuudessa. s.85

Juran, J.M. (1988). Juran on Planning for Quality, Lontoo: Collier Macmillan Publishers. s. 341

Korhonen, K. (1994) Toiminnan laadun kehittäminen ja seuranta vaneritehtaalla. s.115

Lillrank, P. (1988) Laatumaa. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy. s.277

Lillrank, P. (1990) Laatuajattelu, Keuruu: Kustannusosakeyhtiö Otava. s. 203

Malmi, T. Peltola, J. Toivanen, J. (2002) Balanced Scorecard – Rakenna ja sovelleta tehokkaasti. Jyväskylä: Talentum Media Oy. s. 270

Niven, P. R. (2002). Balanced Scorecard Step-by-Step –Maximizing Performance and Maintaining Results. New York, USA: John Wiley & Sons Inc. s. 334

Rautio, S. (1997). Laadunhallinta pk-yrityksessä. s. 86

Salminen, P. (1990). Tuotteiden ja toiminnan laadun kehittäminen. Suomen Metallisteollisuuden keskusliitto. Tekninen tiedotus 26/89. s. 179

Salomäki, R. (1999). Hyödynnä SPC – Suorituskykyiset prosessit. Jyväskylä: Gummerrus Kirjapaino Oy. s. 400

Uusi-Rauva, E. (1987). Laadun ohjauksen tunnusluvut. Suomen metalliteollisuuden keskusliitto. Tekninen tiedotus 11/87. s.82

Ylikoski, T. (1999). Unohtuiko asiakas? Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy. s.358

### **Lehdet:**

Savolainen, T. (2000). Kokonaislaatu nielaissut perinteiset laadun osatekijät? Laatuviesti. Lehti n:o 4, s. 14-16.

### **Internetlähteet:**

Kuluttajavirasto. [Kuluttajaviraston www-sivuilla]. [viitattu 18.3.2009].

Saatavissa <<http://www.kuluttajavirasto.fi/Page/30fa44c6-c272-4d8c-ab1a-c9cd01408117.aspx>>

Oikeusministeriö. Suomen säädöskokoelma. [Finlexin www-sivuilla] 01/2006. [viitattu 18.3.2009].

Saatavissa <[www.finlex.fi/fi/laki/kokoelma/2006/20060006.pdf](http://www.finlex.fi/fi/laki/kokoelma/2006/20060006.pdf)>

Qualitas Fennica Oy. Kertausta mittarien pohdinnasta. [Ims:n www-sivuilla] 09/2005. [viitattu 24.3.2009].

Saatavissa <<http://www.ims.fi/upload/media-4989780d16857.pdf>>

LIITE 1. Asiakkaan kokemaan laatuun vaikuttavat tekijät

