

# Laatu kolmesta tarkastelunäkökulmasta: tekninen, kaupallinen ja palveluun liittyvä laatu<sup>1</sup>

Lili-Anne Kihn

## Johdanto

Tämä artikkeli käsittelee laadun käsitettä. Laatua on jo pidempään pidetty yhtenä liiketoiminnan menestyksen avaintekijänä (Grönroos 2009, 104), ja laatuun on alettu kiinnittää yhä enemmän huomiota muun muassa kannattavuuden, tehokkuuden ja tuottavuuden rinnalla. Globaalin kilpailun ja asiakkaiden kasvaneiden odotusten siivittäminä erilaisia laatutyöhön ja -ajatteluun liittyviä ideoita on alettu soveltaa sekä yrityksissä (Bhimani ym. 2012, 684) että uuden julkisjohtamisen opin myötä myös julkisella sektorilla (Andersson & Tengblad 2009, 42; Pollitt & Bouckaert 1995, 4). Tämä suuntaus jatkuu edelleen. Systemaattisessa laatujohtamisessa huomio kohdistuu nykyisin tuotteiden, palvelujen ja prosessien laatuun sekä sen jatkuvaan parantamiseen (Juran & De Feo 2010, 3).

Kiinnostus laatutyöhön heijastuu myös eri alojen tieteellisissä tutkimuksissa. Laskentatoimen kansainvälisissä artikkeleissa on tutkittu muun muassa japanilaisten laatuikäytäntöjen käyttöönottomahdollisuuksia (Young 1992), laatu kustannuksia (Ito 1995), laatuorientoituneen kilpailustrategian (Ittner & Larcker 1997) ja laatujohtamisen vaikutuksia (Chenhall 1997), tuotteen ja toi-

---

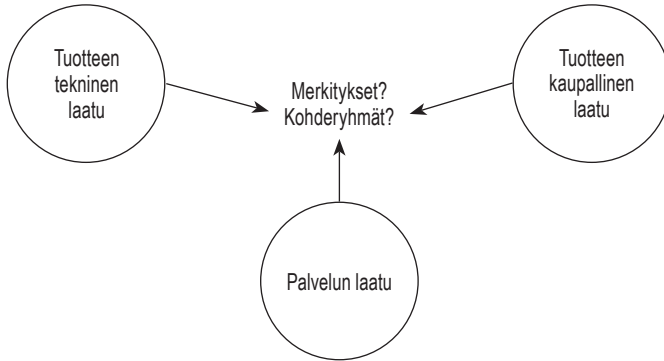
<sup>1</sup> Parhaimmat kiitokset toimituskunnalle, referoijalle, Salme Näsille ja Pekka Tuomiselle arvokkaita kommentteista sekä Suomen Akatemialle (päätos no. 129993/218278) ja Liikesivistysrahastolle taloudellisesta tuesta.

mintojen laadukkuutta (Dunk 2002) sekä taloudellisen raportoinnin (Rose, Mazza, Norman & Rose 2013) ja tilintarkastuksen (Ettredge, Emeigh & Li 2014) laadukkuutta. Kotimaisissa laskentatoimen tutkimuksissa on analysoitu muun muassa ohjelmistokehityksen laatukustannuksia (Sippola 2008), kokonaisvaltaisen laatujohtamisen käyttöönottoa, diffuusiota ja tehokkuutta (Tanninen 2008) sekä tilintarkastajien työn laadunvalvontaa (Alander & Taskinen 2009). Laskentatoimen tutkimuksissa on vähemmän tutkittu sitä, mitä termillä laatu oikeastaan tarkoitetaan.

Nyt käsillä olevassa artikkelissa pohditaan ja vertaillaan laadun käsitteeseen liitetyjä merkityksiä. Tutkimuskysymys kuuluu näin ollen seuraavasti: millaisia merkityksiä laadun käsitteeseen on aiemmissa tutkimuksissa liitetty ja mitkä ovat niiden yhtäläisyydet ja eroavaisuudet? Nämä ovat pohdinnan arvoisia kysymyksiä. *Uusi suomen kielen sanakirja* määrittelee sanan laatu seuraavasti: 1) ominaisuus, piirre ja 2) korkealuokkaisuus, erinomaisuus.<sup>2</sup> Tieteellisissä tutkimuksissa laadun käsitteellistäminen ja määrittely on ollut ongelmallista käsitteen laajuuden, kompleksisuuden, epäselvyyden ja monivivahteisuuden takia (Savolainen 1992, 6). Oulasvirran (1992, 86–92) mukaan termi laatu on määritelty monin eri tavoin, usein melko suppeasti ja vain yhdestä näkökulmasta. Tämän artikkelin tarkoituksena on pyrkiä hahmottelemaan laajempaa tuotteen teknisen laadun, kaupallisen laadun ja palvelun laadun näkökulmille rakentuvaa tarkastelukehikkoa. Artikkelissa tarkastellaan laatu-käsitteen keskeisiä näkökulmia, merkityksiä, ja ensisijaisia kohderyhmiä (organisaatioyksiköjä ja ammattikuntia) (ks. kuvio 1). Lopuksi vertaillaan eri näkökulmia, merkityksiä ja kohderyhmiä keskenään.

---

2 *Student's Dictionary* (2005, 259) määrittää sanalle quality lähes vastaavasti seuraavat kaksi merkitystä: 1) *a characteristic that distinguishes one person or thing from another* ja 2) *a degree of excellence*. Japanin kielessä termi hinshitsu (laatu) vastaa tiettävästi lähinnä erinomaisuutta (ks. Lillrank 1988, 245). On kuitenkin huomionarvoista, että vuonna 1992 ilmestynyt Suomen kielen perussanakirja osoittaa sanalle laatu yhteensä neljä eri merkitystä ja Websterin (1998, 1065) sanakirja englannin sanalle quality jopa 14 eri merkitystä.



Kuvio 1. Tutkimuksen viitekehys

Artikkelin seuraavassa osassa esitellään tutkimustehtävän pohjalta valittu käsitteanalyttinen tutkimusote. Kolmannessa osassa kuvataan ja analysoidaan laadun käsitteen monivivahteisia merkityksiä tuotteen teknisen ja kaupallisen laadun sekä palvelun laadun kannalta. Neljännessä osassa muodostetaan synteesi ja viidennessä osassa esitellään johtopäätökset.

## Tutkimusote

Käsitteitä, mukaan lukien laatua, voidaan analysoida eri tavoin (ks. Puusa 2008; Takala & Lämsä 2001). Tässä artikkelissa sovelletaan Näsin (1980, 31) ja Neilimon ja Näsin (1980) Tampereella kehittämää teoreettis-deskriptiivistä käsitteanalyttista tutkimusotetta. Käsitteanalyttiseen tutkimusotteeseen sisältyy tällöin seuraavia piirteitä: Tutkimuksen tarkoituksena on käsittejärjestelmien konstruointi, ja taustalla on aiempia käsitteanalyttisia ja/tai empiirisiä tutkimuksia. Sovellettavana tutkimusmenetelmänä on ajattelun metodi, jossa analyysillä ja synteesillä muodostetaan uusia käsitteitä. Tutkimuksessa liikutaan täten ajattelun tasolla, ja siihen kuuluvat esimerkiksi erittely, yhteenveto, pohdinta, harkinta ja oivallus. Työvälineinä voivat olla esimerkiksi mielteet ja merkitykset, kuten tässä tutkimuksessa, sekä käsitteet symboleista, termeistä

ja niiden ajatussisällöstä. (Näsi 1980, 5.) Tutkimustulokset saattavat olla sekä toteavia että suositteluvia (ks. Näsi 1980, 31).

Käsiteanalyysiprosessin vaiheita ovat Näsin (1980, 13) mukaan: tietopohjan muodostaminen, sisäinen analyysi, ulkoinen analyysi ja päätelmien muodostaminen. Tietopohjan muodostamiseen sisältyy käsitteitä koskevien erilaisten näkemysten kokoaminen ja esimuokkaus. Sisäiseen analyysiin kuuluu tarkasteltavien käsitteiden purkaminen osiin ja niitä koskevien näkemysten erittely ja pohdinta. Ulkoiseen analyysiin kuuluu tarkasteltavien käsitteiden ylä- ja lähikäsitteiden selvittäminen. Päätelmien muodostaminen tarkoittaa olemassa olevien käsitteiden hyväksymistä tai muuttamista tai uusien käsitteiden muodostamista. Tuloksena on määritteleviä, olettavia, päätteleviä ja/tai suositusluontoisia ajatelmiä. Tässä artikkelissa painotetaan laajuusrajoituksista johdettua käsiteanalyysiprosessin vaiheista erityisesti tietopohjan muodostamista, ulkoista analyysia ja päätelmien muodostamista.

## Kirjallisuuskatsaus laadun näkökulmista, merkityksistä ja käyttäjistä

### *Tuotteen tekninen ja kaupallinen laatu*

Tuotteen laadulla on erityismerkityksiä, jotka laajentavat edellä esiteltyjä keskeisimpiä sanakirjamerkityksiä merkittävästi. Tutkijat ovat eri tavoin ja eri lähtökohdista mutta kuitenkin melko samansuuntaisesti eritelleet sekä Amerikan Yhdysvalloissa että Japanissa eri aikoina käytettyjä ajattelutapoja tuotteen laadun merkityksen hahmottamisessa ja laajentamisessa. Nämä ajattelutavat on esitetty pelkistetyksi myös vaiheina, jotka tosin saattavat olla osin päällekkäisiä, sillä malleissa myöhemmät vaiheet rakentuvat pitkälti aiempien päälle. Eri vaiheet voidaan esittää hieman summittaisesti seuraavasti:

Ensimmäisessä vaiheessa teollisen massatuotannon käynnistyttyä siirryttiin ammattimiesten itsensä suorittamasta käsityömaisestä varmistuksesta erillisen valvontatoiminnon perustamiseen ja siitä tilastollisiin laadun valvontamenetelmiin. Laatuliikkeen historia alkoi siten jo yli 100 vuotta sitten (Garvin 1988, 3). Alussa pääpaino oli virheellisten tuotteiden määrän pienen-

tämisessä (Lillrank 1988, 242) eli virheettömissä, mittojen ja standardien mukaan valmistetuissa tuotteissa (Moir 1990). Laatu arvioitiin siten suhteessa valmistukseen liittyviin vaatimuksiin. Toimintaa valvottiin työnjohtajan tai tarkastajan tekemillä tarkastuksilla ja tilastollisten laadun valvontamenetelmien avulla (Garvin 1988; Lillrank 1988, 242; Veräjänkorva 1977, 19). Tämä ensimmäinen ja vanhin merkitys liittyy laadun virheettömyyteen ja sanoihin tarkastus, valvonta ja varmennus (Moir 1990, 6–7). Tämä vaihe voidaan yhdistää valmistuslähtöiseen näkökulmaan, jossa virheettömien tuotteiden merkitystä painotettaessa kiinnitettiin huomiota nimenomaan valmistusprosessille asetettaviin vaatimuksiin (Lillrank 1988, 243).

Vielä 1950- ja 1960-luvuillakin laatuasiat nähtiin ensisijaisesti ratkaisua kaipaavina ongelmina (Garvin 1988). Vuonna 1951 julkaistun *Juran's Quality Control Handbookin* innostamana muodostettujen ensimmäisten laatupiirien myötä siirryttiin hajautetumpaan laatutyöhön, jossa työntekijät saivat osallistua tuotteiden ja prosessien valvontaan ja niiden laadun parantamiseen (Moir 1990, 7–8). Kontrollointi siirrettiin tuotantoprosessin osaksi ja periaatteeksi tuli ”tee se kerralla kunnolla”. Alettiin soveltaa suunnittele-toteuta-tarkista-toimi-ohjausmallia (eli plan-do-check-act-, tai PDCA-mallia). Juranin teokseen pohjautuen laatukustannukset alettiin jakaa välttämättömiin (eli virheiden ja vikojen ehkäisemiseen liittyviin) laatukustannuksiin ja vältettävissä oleviin (tuotevirheisiin ja vikoihin liittyviin) laatukustannuksiin. Laadun parantamiseen tähtäävillä toimenpiteillä pyrittiin vähentämään erityisesti jälkimmäisiä kustannuksia. (Garvin 1988, 12–13.) Tässä laatuajattelun vaiheessa ei enää riittänyt, että tehtaassa pyrittiin tuottamaan teknisesti virheettömiä tuotteita, vaan myös tuotteen ostajan ja käyttäjän näkökulmaa alettiin ottaa huomioon. Tuotteen laatu alettiin ymmärtää tuotteen toimivuudeksi asiakkaan kannalta: laadukas tuote ei aiheuta asiakkaalle ongelmia, vaan on luotettava ja kestävä. Tätä toista vaihetta on kutsuttu tuotelähtöiseksi vaiheeksi. (Garvin 1988, 60; Lillrank 1988, 242; Oulasvirta 1992, 89.)

Kolmas merkittävä vaihe laatuliikkeen kehityksessä alkoi Moirin (1990, 8, 47) mukaan, kun yhtiöt alkoivat sitoutua Feigenbaumin vuonna 1956 esittelemään kokonaisvaltaiseen laadunvalvontaan, jonka tavoitteena oli asiakastytyväisyyden varmistaminen. Asiakastytyväisyyteen keskeisenä laatutekijänä

allettiin kiinnittää huomiota tuotannon ohella myös tuotekehityksessä, asiakaspalvelussa ym. prosesseissa aina liikkeenjohtoa myöten. Laadunvarmistus organisoitiin tällöin niin, että valmistusyksikön lisäksi muutkin toimintaan vaikuttavat yksiköt olivat siinä mukana. Kilpailu tapahtui tuotteita muuntelemalla, eli yritysten oli kehitettävä uudenlaisia tuotteita menestyäkseen. Laatuajattelussa alkoivat korostua asiakkaan toiveet ja tarpeet. (Oulasvirta 1992, 89.) Tämä tarkoittaa sitä, että jos asiakkaat toivoivat esimerkiksi kopiokoneita, jotka kopioivat, faksaavat, skannaavat ja tulostavat, se tuli ottaa huomioon kopiokoneiden tuotekehityksessä (Bhimani ym. 2012). Tämä kolmas vaihe on yhdistettävissä käyttäjälähtöiseen näkökulmaan (Lillrank 1988, 243).<sup>3</sup> Käyttäjälähtöisessä näkökulmassa korostuu tuotteen laadun ulottuvuuksina myös estetiikka ja koettu laatu (Garvin 1988, 60).

Pidemmälle vietynä kolmas vaihe johti Moirin (1990) mukaan laatu liikkeen neljänteen vaiheeseen. Tällöin osa isoimmista japanilaisista ja länsimaisista yrityksistä alkoi viedä laatuajattelua askelta pidemmälle eli jatkuvan parantamisen ja mittauksen alueelle, minkä tarkoituksena oli tavoitella tuotteiden ja palveluiden erinomaisuutta. Tämä merkitsi huomattavaa panostamista työntekijöiden koulutukseen ja kehittämiseen sekä organisaatiokulttuuriin. Yritysten tavoitteena oli kannattavuuden lisääminen ja markkinaosuuden kasvattaminen niin, että yrityksen jokainen osasto pyrki tehokkaampaan asiakaspalveluun, olipa asiakas sitten jälleenmyyjäorganisaatio, tai yhtiön jokin toinen osasto. (Garvin 1988; Moir 1990, 7–8.) Tätä neljättä vaihetta on luonnehdittu nimillä ”kilpailu ajalla” (ks. Oulasvirta 1992, 198), koska käyttäjien tarpeita pyrittiin ennakoimaan ja niihin pyrittiin vastaamaan nopeasti. Tätä vaihetta on myös luonnehdittu arvopohjaiseksi näkökulmaksi. Arvolähtöisessä näkö-

3 Virheettömyyttä ja asiakkaan (käyttäjän) tarpeita täyttäviä ominaisuuksia pidetään yhä tärkeinä ulottuvuuksina, kun arvioidaan tuotteen kustannusten ja tuottojen kehitystä (Garvin 1988; Juran & De Feo 2010). On havaittu, että tuotteiden virheettömyys voi laskea liiketoiminnan kustannuksia. Kun tuotteet ja palvelut ovat virheettömiä, korvaavien tuotteiden, hävikin, takuukulujen, asiakastytymättömyyden ja tarkastusten määrä laskee, mikä alentaa kustannuksia. Uudet tuotteet voidaan lanseerata markkinoille nopeammin ja tuotot, kapasiteetti ja toimituskyky kasvavat.

Asiakkaiden tarpeet täyttävät ominaisuudet voivat puolestaan kerryttää tuotteita. Kun tuotteet ja palvelut ovat parempia kuin kilpailijoiden tarjoamat ja täyttävät asiakkaiden tarpeet, niitä ostetaan ja yritys saa hankittua myyntituottoja ja turvattua paremman hintatason. Tämä puolestaan edesauttaa kustannusten kattamista ja voiton tekemistä. Laadun ja kustannusten suhde ei siis ole yksiselitteinen tilanteesta riippuen korkeampi laatu voi maksaa enemmän tai vähemmän kuin heikko laatu. (Juran & De Feo 2010.)

kulmassa korostuu se, että tuote on toimiva ja vaatimustenmukainen hyväksyttävissä olevalla hinnalla tai kustannuksella. (Garvin 1988, 45–46.)

Neljättä vaihetta on kirjallisuudessa kutsuttu myös kokonaisvaltaiseksi laatujohtamiseksi (Pollitt & Bouckaert 1995, 4) ja strategiseksi laatujohtamiseksi, jossa liikkeenjohto tiedostaa laadun strategisen merkityksen (Garvin 1988). Pollittin ja Bouckaertin (1995, 4) mukaan kokonaisvaltaista laatujohtamista alettiin soveltaa länsimaisissa teollisuus- ja palveluyrityksissä 1970- ja 1980-luvuilta lähtien ja ensimmäisissä julkisen sektorin organisaatioissa 1980-luvun lopulta lähtien. Juranin ja De Feon (2010, 197) mukaan vaiheen varsinainen kukoistuskauti ajoittui 1990-luvulle, jolloin pääpaino oli virheiden ja vikojen eliminoinnissa jo ennen niiden syntymistä, ei jälkikäteen ja kalliimmin tehtävissä korjauksissa. (Pollitt & Bouckaert 1995, 4.) Garvinin (1988, 21) mukaan 1970- ja 1980-luvuilla alkanut strateginen laatujohtaminen laajensi aiempien vaiheiden mukaista laatuajattelua erityisesti siinä, että laatu alettiin kokea kilpailutekijänä ja sitä alettiin määrittää suhteessa kilpailijoihin – ei siis vain suhteessa vaatimusten, standardien yms. täyttämiseen.

Organisaatioiden toiminnan johtamiseen on kehitetty myös laadunhallinnan standardeja. Vuonna 1979 perustettu kansainvälinen standardisointikomitea ISO TC 176 on työryhmissään kehittänyt ISO 9000-sarjan standardeja. Niitä on ollut olemassa jo vuodesta 1986, ja niitä uusitaan jatkuvasti – viiden sukupolven ISO 9000 ja ISO 9001 tulevat tiettävästi valmistumaan vuonna 2015. ISO 9000-standardien mukaan laatu tarkoittaa sitä, missä määrin tarkasteltavan kohteen ominaisuudet täyttävät sidosryhmien vaatimukset (tarpeet ja odotukset). Standardoinnin tarkoitus on lisätä tuotteiden yhteensopivuutta ja turvallisuutta, suojella kuluttajaa ja ympäristöä, sekä helpottaa kotimaista ja kansainvälistä kauppaa. Viime kädessä standardien tarkoitus on helpottaa koko yhteiskuntaa. Yhteisesti hyväksytyt käsitteiden ja määritelmien ideana on nopeuttaa työtä, vähentää virheitä ja auttaa saamaan entistä parempia käytännön tuloksia. Standardien avulla tuotteiden, palvelujen ja menetelmien on tarkoitus sopia siihen käyttöön ja niihin olosuhteisiin, joihin ne on tarkoitettu. (Ks. Suomen Standardisoimisliitto ry.)

Kokonaisvaltaisen laatujohtamisen vaiheen jälkeen laatuajattelua on alettu soveltaa muun muassa Six Sigma- ja Lean-ajattelutavoissa, joissa molem-

missa on hyödynnetty laatuliikkeen aiemmissa vaiheissa kehitettyjä ideoita liiketoimintaprosessien kehittämistä (ks. Juran & De Feo 2010). Six Sigma on tehokas ja joustava malli liiketaloudellisen menestyksen saavuttamiseksi, ylläpitämiseksi ja maksimoimiseksi. Neilimon ja Uusi-Rauvan (2009, 322) mukaan sekin perustuu asiakatarpeiden ymmärtämiseen, mutta myös tarkkaan tietojen hyödyntämiseen ja tilastolliseen analyysiin sekä liiketoimintaprosessien jatkuvaan johtamiseen, kehittämiseen ja uudistamiseen. Six sigmassa korostuvat erityisesti tilastollinen laadunmittaus ja -ohjaus (ks. Neilimo & Uusi-Rauva 2009, 322). Lean-ajattelu viittaa optimointiprosessiin, jossa pyritään poistamaan tai ainakin vähentämään organisatorisiin prosesseihin liittyvää hukkaa eli kaikkea sellaista, mikä ei tuota arvoa. Siinä keskitytään muun muassa parhaimpaan mahdolliseen laatuun, alhaiseen virheasteeseen, pienimpään mahdolliseen hävikkiin ja matalimpiin mahdollisiin huonosta laadusta aiheutuviin kustannuksiin (ks. Doerman & Caldwell 2010, 332). Six Sigma voidaan myös yhdistää Lean-ajatteluun, jolloin päästään Lean Six Sigmaan. Siinä pyritään yhdistämään Six Sigma -laatutase ja Leanin nopeus (Doerman & Caldwell 2010, 327–328).

Suomessa laatuajattelua on alettu soveltaa vasta paljon myöhemmin. Suomen laadunvalvontayhdistys perustettiin vuonna 1966 ratkomaan laatu- ja luotettavuusongelmia liikkeenjohdossa, tuotesuunnittelussa, tuotannossa ja kehitystyössä (Veräjänkorva 1977). Veräjänkorvan (1977) Helsingin Teknisessä korkeakoulussa vuosina 1973-1976 pitämiin luentoihin pohjautuva *Laatutekniikka* on tietävästi yksi ensimmäisistä alan suomenkielisistä teoksista. Siinä kirjoittaja määritteli lähestymistapansa lähinnä taloudellis-organisatoriseksi. Tuotteen laatu määriteltiin muodostuvan suunnittelulaadusta, valmistuslaadusta ja asiakaspalvelun laadusta. Tuotteen laadun laatuominaisuksina otettiin esille soveltuvuus käyttöön, suorituskyky (eli toimivuus), käytettävyys ja ulkonäkö.<sup>4</sup> Suomessa laatuun liittyvä liikkeenjohdollinen ajattelu ja johtamistieteellinen tutkimus alkoi tietävästi nousta pintaan 1980-luvulla (ks. Sa-

4 Ensimmäisen laatuominaisuuden – soveltuvuus käyttöön – osatekijöinä mainittiin tilan tarve, asennettavuus, siirrettävyys, vaihdettavuus ja turvallisuus. Toisen laatuominaisuuden, ”suorituskyky” (eli toimivuus), osa-alueina mainittiin normaali suorituskyky, tehokkuus ja ylimääräinen suorituskyky. Kolmannen laatuominaisuuden eli käytettävyyden osatekijöinä mainittiin luotettavuus ja kunnossapidettävyys. Neljännen laatuominaisuuden eli ulkonäön osatekijöinä mainittiin muoto, väri ja viimeistely. Neljäntenä laatuominautena oli asiakaspalvelu, jonka määriteltiin koostuvan



volainen 1997, 13–14). Tätä kirjoitettaessa laatuajattelun toimeenpano jatkuu edelleen esimerkiksi yliopistoissa.

Laatuliikkeen kehityksen myötä teknisen ja kaupallisen laadun näkökulmat ovat alkaneet lähentyä. Alkuvaiheessa laatu koettiin tekniseksi kysymykseksi. Jo laatuliikkeen toisessa vaiheessa alettiin kuitenkin kiinnittää huomiota myös kustannuksiin ja siihen, että tuote on käyttäjän vaatimusten mukainen. Vielä selvempiä merkkejä lähentymisestä on havaittavissa laatuliikkeen kolmannesta vaiheesta alkaen, jolloin alettiin kiinnittää huomiota myös organisaation laajuisiin kysymyksiin, asiakkaisiin ja kilpailijoihin. Laatuliikkeen myöhemmissä vaiheissa tekninen ja kaupallinen laatu ovat alkaneet olla jo niin lähellä toisiaan, että ne ovat osin päällekkäisiä. Esimerkiksi markkinoinnin tutkimuksissa tuotteen kaupallinen laatu ymmärretään kuitenkin vielä laajempänä käsitteenä. Laatu on viime kädessä sidoksissa asiakkaan muodostamaan kokonaisvaikutelmaan, mihin vaikuttaa paitsi tuotteen toimivuus muun muassa myös tuotteen hinta, takuu-aika, asiakastuki, maine, toimittajan luotettavuus, arvo ja markkinointi. (Kotler & Keller 2012, 420.) Markkinointitutkimuksissa on myös havaittu, että yritys voi pyrkiä kohentamaan tuotteen laatua ja tuottamaan asiakkaalle lisäarvoa korostamalla niin sanottuja näkyvämpiä tekijöitä, kuten esimerkiksi muodikkautta, statusta ja elämäntyyliä (Grönroos 2009, 98). Tuotekehitys voi pyrkiä vastaamaan asiakkaan nykyisiin ja tuleviin odotuksiin, tai ylittämään ne (Kotler & Keller 2012, 348).

## *Palvelun laatu*

Palvelun laadusta alettiin kiinnostua 1970-luvun lopulla (Grönroos, 2009). Tutkijat ovat pitäneet palvelujen laatua monisyisenä asiana, koska useimmat palvelut ovat monimutkaisia – ne ovat aineettomia, heterogeenisiä ja koostuvat subjektiivisesti koettavista prosesseista, joissa tuotanto ja kulutus tapahtuvat samanaikaisesti (Grönroos 2009, 99–100; Zeithaml ym. 1988). Koettuun palveluun vaikuttaa olennaisesti se, mitä myyjän ja ostajan välisessä vuorovaikutuksessa tapahtuu (Grönroos 2009, 98–100). Kuten tuotteen tekninen ja

---

esimerkiksi seuraavista: huolto-organisaatiosta, huoltotoimenpiteistä, käyttäjien koulutuksesta ja varaosien saannista.

kaupallinen laatu, myös palvelujen laatu voidaan pohjimmiltaan yhdistää sekä sisäiseen virheettömyyteen että ulkoiseen vastaavuuteen sen mukaan, miten hyvin palvelu täyttää aiotun tarkoituksensa tai käyttäjiensä odotukset (ks. Lumijärvi 1990, 8).

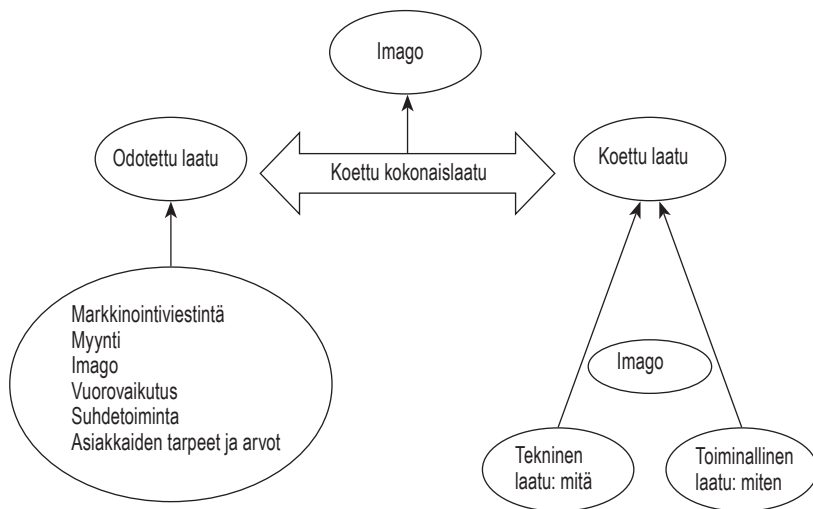
Tutkijat ovat määritelleet ja mallintaneet palvelujen laatua monin eri tavoin. Grossin (1964) luokittelu on tiettävästi yksi varhaisimmista hahmotelmista, jossa otetaan esille palvelunkin laatuun liittyviä esimerkkejä. Gross (1964, 572–576) on jaotellut tuotteen ja palvelun laadun käsitteen neljään osa-alueeseen. Niistä ensimmäinen on panostekijöiden ominaisuudet, kuten esimerkiksi palvelun fyysiset rakenteet, resurssit (esim. toimitilojen sijainti ja viihtyvyys), sekä palveluorganisaation johtamisrakenteeseen ja palveluhenkilöstön ammatilliseen pätevyyyteen liittyvät ominaisuudet. Palvelun laadun toinen osa-alue muodostuu palveluprosessin ominaisuuksista, joita ovat muun muassa asioinnin sujuvuus tai hankaluus ja palvelujen saamiseen kuluva aika. Kolmantena tekijänä on palvelun ominaisuudet, kuten sijainti, kesto, nopeus, affektiiviset ominaispiirteet (tunteet, mielipiteet, jne.) ja tyyli (toimintojen järjestys, tasapainoisuus, jne.). Neljäntenä tekijänä mainittiin asiakkaiden tarpeentyydytys. Nämä tekijät on nähty osin laatua kuvaaviksi tekijöiksi, osin asiakkaiden laatukokemusten syntyä ohjaaviksi tekijöiksi (Lumijärvi 1996, 10).

Zeithaml ym. ovat vuonna 1990 julkaistussa SERVQUAL-tutkimuksessaan tarkastelleet palvelun koetun laadun käsitteen kautta palvelun laadun osatekijöitä ja sitä, miten asiakkaat arvioivat palvelun laatua. Heidän empiriset tuloksensa osoittivat, että kaikkein olennaisinta palvelun hyvän laadun kannalta on asiakkaiden odotusten saavuttaminen tai ylittäminen (Zeithaml ym. 1990, 18). Mielikuvалаadun ja koetun laadun välisen eron suuruus määrittä palvelun koetun laadun (ja vastaavasti ongelmat) (ks. myös Grönroos 2009, 105–106). Keskeinen tulos oli myös se, että palvelujen laadussa korostui toiminnallisen laadun ulottuvuus. Tärkeimmät viisi osatekijää palvelun koetussa laadussa kiteytettiin seuraavasti (Zeithaml ym. 1990, 26; ks. myös Grönroos 2009, 117):

1. Konkreettinen ympäristö. Tämä liittyy palveluyrityksen käyttämien toimitilojen, laitteiden ja materiaalien miellyttävyyteen sekä asiakas-palvelijoiden ulkoiseen olemukseen.
2. Luotettavuus. Palveluyritys tarjoaa asiakkailleen heti ensimmäisellä kerralla täsmällistä ja virheetöntä palvelua ja tekee sovituksessa ajassa sen, mitä on luvannut.
3. Reagointialttius. Palveluyrityksen työntekijät ovat halukkaita auttamaan asiakkaita, vastaamaan heidän pyyntöihinsä, kertomaan asiakkaille milloin palvelu annetaan ja palvelemaan heitä viipymättä.
4. Vakuuttavuus. Työntekijöiden käyttäytyminen saa asiakkaan luottamaan yritykseen ja tuntemaan olonsa turvalliseksi. Lisäksi työntekijät ovat aina kohteliaita ja osaavat vastata asiakkaiden kysymyksiin.
5. Empatia. Yritys ymmärtää asiakkaiden ongelmia, toimii heidän etujensa mukaisesti, kohtelee heitä yksilöinä ja on määrittänyt sopivat aukioloajat.

Grönroos (2007) on asiakkaan kokeman palvelun laadun perusmallissa pelkistänyt koetun laadun neljään ulottuvuuteen seuraavasti (ks. kuvio 2): Ensimmäinen perusulottuvuus liittyy tekniseen laatuun eli palveluprosessin lopputulokseen ja kertoo mitä asiakas saa vuorovaikutuksessa yrityksen kanssa. Hyväksyttävissä oleva tekninen laatu on yleensä hyvän laadun edellytys. Se ei kuitenkaan yksin riitä vaan muidenkin kokonaislaadun ulottuvuuksien tulee olla hyviä. Toinen perusulottuvuus liittyy toiminnallisen laatuun eli prosessiulottuvuuteen ja kertoo siitä, miten sujuvasti ja miellyttävästi asiakasta palvellaan. Ensimmäinen lisäulottuvuus koskee palvelutapaamisen fyysistä ympäristöä eli palvelumaisemaa ja liittyy siihen, missä ja millaisessa ympäristössä palvelu tarjotaan. Toinen lisäulottuvuus on taloudellisen laadun ulottuvuus ja liittyy siihen, millainen käsitys asiakkaalla on hankinnan taloudellisista seurauksista onko asiakas kokenut palvelun edulliseksi ja kannattavaksi sen tuottamaan hyötyyn nähden (ks. Lehtinen & Niinimäki 2005, 37). Koettu laatu on hyvä silloin, kun palvelun laatu vastaa asiakkaan odotuksia eli mieluvalaata Jos odotukset ovat epärealistiset, koettu kokonaislaatu jää kuitenkin alhaiseksi. Asiakkaiden odotusten hallinnalla on siten ratkaiseva vaikutus

laatukokemuksen kannalta. Odotetun laadun osatekijöitä ovat Grönroosin (2007) mukaan markkinointiviestintä, myynti, imago, vuorovaikutus, suhdetoiminta, ja asiakkaiden tarpeet ja arvot.



Kuvio 2. Koettu kokonaislaatu. [Suomennos teoksen Grönroos (2007) kuviosta ja siihen liittyvästä tekstistä].

Palvelujen laatua on tutkittu paljon myös eri toimialoilla ja sektoreilla (ks. Oulasvirta 1992). Sairaanhoidopalvelujen osalta laatu-ulottuvuuksina on tutkittu muun muassa seuraavia (Lumijärvi 1996): 1) hoidon saavutettavuus, 2) hoidon sisältö, 3) hoidon prosessuaalinen sujuvuus, 4) hoitosuhteen psyko-sosiaalinen luonne, 5) viestintä, 6) potilaan itseohjausmahdollisuudet ja 7) hoitoympäristö ja oheispalvelut.

Edellä esitetyn pohjalta on selvää, että koska palvelujen laadun merkitystä on tutkittu hyvin erilaisista lähtökohdista ja konteksteista käsin, laadun määritelmät ovat muodostuneet hyvin erilaisiksi. Palvelun laadun sisältö voidaan siten ymmärtää monin eri tavoin. Tyypillisesti määritelmässä korostuvat kuitenkin palvelun tekninen lopputulos, toiminnallinen luonne ja ympäristö. Edellä

on pyritty tarkastelemaan tuotteen ja palvelun laatua erillisinä. On kuitenkin syytä huomata, että nykykirjallisuudessa tuotteen ja palvelun laatua tarkastellaankin usein samanaikaisesti (ks. esim. Kotler & Keller 2012, 153). On myös niin, että käytännössä tuotteeseen voi sisältyä palvelua ja palveluun tuotteistamista (ks. Lehtinen & Niinimäki 2005).

## Synteesi: laatu kolmesta tarkastelunäkökulmasta

Laadun tarkastelunäkökulmina on edellä tuotu esiin ensin tuotteen tekninen laatu, sitten tuotteen kaupallinen laatu ja kolmantena vielä palvelujen laatu. Garvinin (1988), Lillrankin (1988), Moirin (1990) ja Oulasvirran (1992) tutkimusten pohjalta on havaittavissa, että tuotteen laadun varhaisemmat merkitykset ovat hahmottuneet useiden osin päällekkäisten ajattelutapojen kautta, jotka on usein esitetty vaiheittain. Laatu-ajattelun eri muotoihin lukeutuvat laadunvarmennus, laatupiirit, kokonaisvaltainen laadun valvonta ja kokonaisvaltainen laatujohtaminen, sekä sittemmin myös ISO 9000 -standardit (ks. Suomen Standardisoimisliitto ry.) sekä Six Sigma- ja Lean-ajattelu (ks. Doerman & Caldwell 2010). Eri ajattelutavoissa korostuu valmistuslähtöinen, tuotelähtöinen, käyttäjälähtöinen, tai arvolähtöinen näkökulma, tai transkendenttisuus eli ylivoimaisuus (Garvin 1988, 40–46). Laatuliikkeen ajattelutavoissa korostetaan tuotteen laadun erilaisia merkityksiä. Niitä ovat muun muassa virheettömyys (Moir 1990), luotettavuus, kestävyys, toimivuus, esteettikka, havaittavissa oleva laatu, käyttövalmius, vastaavuus (ks. Garvin 1988, 60), erinomaisuus, yhteensopivuus, turvallisuus (ks. ISO 9000 -standardi) ja paras mahdollinen laatu (ks. Doerman & Caldwell 2010). Laatuliikkeen näkökulmia ja merkityksiä hyödynnettiin ensin työnjohtajien ja tarkastajien, siten koko tuotantohenkilökunnan ja lopuksi koko yrityksen henkilöstön (ml. jossain määrin myös yritysjohton) keskuudessa (Garvin 1988; Moir 1990). ISO 9000 -standardin myötä laatuajattelun on tarkoitus hyödyttää kuluttajia, yhteiskuntaa ja kansainvälistä kaupankäyntiä laajemminkin. Laatuajattelun alkuvaiheessa kirjallisuudessa korostui teknisen laadun ulottuvuus mutta sittemmin on alettu kiinnittää huomiota myös kaupalliseen laatuun.

Myös palvelun laadun käsitteä on käytetty kuvaamaan kovin erilaisia ja eritasoisia asioita. Aiemmassa kirjallisuudessa käsitettä on tarkasteltu useista eri näkökulmista sen mukaan, mikä asia on kulloinkin kiinnostuksen kohteena. Samoin kuin edellä teknisen ja kaupallisen laadun kohdalla, myös palvelun laadun merkityksissä tunnistettiin niin sanottu tekninen laatu, mikä palvelun kohdalla viittaa palveluprosessin lopputulokseen. Palvelun (koetun) laadun eri määritelmässä korostuivat fyysinen ympäristö, palveluprosessin toiminnallinen ja taloudellinen laatu, sekä asiakkaiden ja palvelun tuottajien näkökulmat. Koetun laadun ohella huomiota on kiinnitetty myös odotettuun laatuun. Palvelun odotetussa laadussa tunnistettiin asiakkaiden tarpeiden ja arvojen ohella joukko myyntiin ja markkinointiin liittyviä tekijöitä. Nämä palvelun laadun merkitykset pohjautuvat Grönroosin (2009) esittämään asiakkaan kokeman palvelun laadun perusmalliin (kuvio 2). Tällä tavalla edellä hahmoteltu kokonaisuus – laatu-käsitteen valitut tarkastelunäkökulmat, keskeisimmät merkitykset ja käyttäjäryhmät – on koottu seuraavaan kuvioon 3.

TARKASTELUNÄKÖKULMAT:	TUOTTEEN LAATU-KÄSITE	
	Merkitykset:	Kohderyhmät:
<b>Tuotteen tekninen ja kaupallinen laatu:</b>		
1. laadunvarmennus (valmistuslähtöinen näkökulma)	tuotteen virheettömyys	työnjohtajat, tarkastajat
2. laatupiirit (tuotetähtöinen näkökulma)	tuotteen luotettavuus, kestävyys, toimivuus	tuotantohenkilöstö
3. kokonaisvaltainen laadun valvonta (käyttäjälähtöinen näkökulma)	tuotteen estetiikka, havaittava laatu	koko yritys
4. kokonaisvaltainen laatujohtaminen (arvopohjainen näkökulma)	tuotteen ja palvelun erinomaisuus	koko yritys
5. ISO 9000-standardit (sidosryhmäpohjainen näkökulma)	tuotteen ja palvelun yhteensopivuus, turvallisuus	viranomaiset, elinkeinoelämä, kuluttajat
6. Six Sigma ja Lean	prosessien korkein mahdollinen laatu	kaikki liiketaloudelliset prosessit
<b>Palvelun laatu:</b>	tekninen ja toiminnallinen laatu, fyysisen ympäristön laatu, taloudellinen laatu	henkilöstö, asiakkaat

Kuvio 3. Laatu-käsitteen tarkastelunäkökulmat, merkitykset ja käyttäjäryhmät

## Johtopäätökset

Tässä artikkelissa keskityttiin laadun käsitteeseen liitettyjen merkitysten pohdintaan ja vertailuun. Tutkimuksen perimmäisenä tarkoituksena oli pyrkiä hahmottamaan tuotteen teknisen laadun, kaupallisen laadun ja palvelun laadun näkökulmille rakentuva tarkastelukehikko, jossa selvennetään laadun käsitteeseen liitettyjä näkökulmia, merkityksiä ja kohderyhmiä. Tutkimustehävää lähestyttiin Näsin (1980) sekä Neilimon ja Näsin (1980) kehittämällä käsiteanalyttisellä tutkimusotteella.

Tutkimustulosten teoreettisesta kontribuutiosta voidaan todeta, että vaikka tutkimuksessa ei löydetty tai tuotettu yhtään uutta laadun käsitettä, valitsevaa käsitejärjestelmää oli mahdollista systematisoida (ks. kuvio 3) ja siten laajentaa ymmärrystä siitä, miten monin eri tavoin laatu voidaan lopulta määritellä ja tulkita eri yhteyksissä ja konteksteissa. Sanakirjamääritelmien mukaiset laatu-käsitteen perusmerkitykset 1) ominaisuus, piirre ja 2) korkealuokkaisuus, erinomaisuus tulivat esille myös tässä tutkimuksessa. Niiden lisäksi esille on tullut myös lukuisia aivan erityisiä näkökulmia ja merkityksiä, jotka laajentavat ja syventävät laatu-käsitteen perusmerkityksiä. Merkityksissä havaittiin yhtäläisyyksiä ja eroavaisuuksia sekä sanakirjamääritelmien ja tutkijoiden määritelmien välillä että myös eri tutkijoiden, ammattiryhmien ja kontekstien välillä. Vaikka laadun käsitteestä vallitsee jonkinlainen yksimielisyys, siihen voi selvästikin sisältyä myös monimerkityksellisyyttä ja epätasällisyyttä. Tämän tutkimuksen tuloksena vahvistuu siten entisestään käsitys siitä, ettei laatu käsite itsessään ole selvä, vaan sangen monitulkintainen ja tulkitsijasta riippuvainen.

Tutkimustulosten käytännön merkitys on siinä, ettei laadun käsitettä tule pitää itsestäänselvytenä. Esimerkiksi laatujohtamisen yhteydessä tulisi aina tarkkaan määritellä, mitä laadulla milloinkin tarkoitetaan (ks. myös Garvin 1988), jotta laatujohtamisesta saataisiin enemmän irti. Muutoin on vaarana että laatu käsitetään eri tavoin, jolloin laatujohtamisen ohjaava vaikutus heikenee. Valitut laadun merkitykset ja näkökulmat eivät kuitenkaan saisi jäädä liian kapeiksi, etteivät laadunkehittämisprojektit muodostu liian kapea-alaisiksi (ks. myös Garvin 1988). Käytännön toiminnassa on siten haettava sopivaa

tasapainoa toisaalta riittävän fokusoidun ja toisaalta riittävän laajan tarkastelunäkökulman välillä.

Tähän tutkimukseen sisältyy seuraavia rajoituksia: Koska laadun käsitteeseen kohdistunut monitieteinen tutkimus on ollut sangen runsasta menneinä vuosikymmeninä erilaisista oppikirjoista ja oppaista puhumattakaan, kaikkia mahdollisia näkökulmia, merkityksiä ja käyttäjäryhmiä ei ole voitu sisällyttää tähän artikkeliin. Tässä tutkimuksessa on keskitytty laatu-käsitteen merkitysten analyysiin kolmesta valitusta tarkastelunäkökulmasta. Syvällisempään analyysiin olisi saatettu päästä, jos tarkasteltavia näkökulmia olisi ollut vain yksi tai kaksi, kuten aiemmissa tutkimuksissa on ollut. Tässä tutkimuksessa on myös tutkittu laatua vain tiettyjen ryhmien näkökulmasta kirjallisuuden pohjalta. Empiirisissä jatkotutkimuksissa voitaisiin tutkia laatua muidenkin funktioiden ja toimijoiden, kuten esimerkiksi laskentahenkilöstön, talousjohdon ja muun johdon, tai hankkijoiden ja toimittajien näkökulmasta. Tutkimustulosten rajoituksina on myös syytä huomata, että laadun kokeminen voi olla hyvin monitulkintaista myös monista muista seikoista johtuen. Kuten Lumijärvi (1996, 9) on tutkimuksessaan tiivistänyt, käsitys laadusta on viimekädessä subjektiivinen, kokemuksellinen, kognitiivis-emotionaalinen ja dynaaminen reaktio. Laatu voi myös olla tilannekohtaista. Taustaltaan ja kokemukseltaan erilaiset yksilöt arvioivat laatua eri tavoin. Asiakas voi tulkita palvelun laatua pientenkin yksityiskohtien (kuten esimerkiksi liitännäispalveluiden) avulla. (Ks. Lehtinen 1986.) Näihin ulottuvuuksiin voitaisiin kiinnittää enemmän huomiota jatkotutkimuksissa.

## Lähteet

- A Student's Dictionary* (2005). The Dictionary Project, Inc., 9<sup>th</sup> edition. Sullivan's Island, SC.
- Alander, I. & Taskinen, A. (2009). Tilintarkastajien ammattitaidon valvonta ja laaduntarkastukset. Teoksessa J. Heiskanen & L-A. Kihn & S. Näsi (toim.) *Näkökulmia laskentatoimeen ja tilintarkastukseen*. Tampere: Tampere University Press, 112–126.



- Andersson, T. & Tengblad, S. (2009). When complexity meets culture: new public management and the Swedish Police. *Qualitative Research in Accounting & Management*, 6, ½, 41–56.
- Bhimani, A. & Horngren, C.T. & Datar, S.M. & Rajan, M.V. (2012). *Management and Cost Accounting*. 5<sup>th</sup> Edition. London: Prentice Hall.
- Chenhall, R. H. (1997). Reliance on manufacturing performance measures, total quality management and organizational performance. *Management Accounting Research*, 8 (2), 187–206.
- Doerman, S. M. & Caldwell, R. K. (2010). Lean techniques: improving process effectiveness. Teoksessa J.M. Juran & J.A. De Feo (toim.) *Juran's Quality Handbook. The Complete Guide to Performance Excellence*. Sixth Edition. New York: McGraw-Hill, 327–354.
- Dunk, A. (2002). Product quality, environmental accounting and quality performance. *Accounting, Auditing and Accountability Journal*, 15(5), 719–732.
- Ettredge, M. & Emeigh, E. & Fuerherm, C. L. (2014). Free pressure and audit quality. *Accounting, Organizations and Society*, 39, 4, 246–263.
- Feigenbaum, A.V. (1956). *Total quality control*. New York: McGraw-Hill.
- Garvin, D.A. (1988). *Managing Quality. The Strategic and Competitive Edge*. New York: The Free Press.
- Gross, B. (1964). *The Managing of Organizations: The Administrative Struggle. Volume II*. New York: The Free Press of Glencoe.
- Grönroos, C. (2009). *Palveluiden johtaminen ja markkinointi*. 4. painos. Helsinki: WSOYpro Oy. (Englanninkielisestä alkuteoksesta *Service Management and Marketing. Customer Management in Service Competition*. 2007, Third Edition. Chichester: John Wiley & Sons, suomentanut Maarit Tillman.)
- Haarala, R. & Lehtinen, M. & Grönroos, E.-R. & Kolehmainen, T. & Nissinen, I. & Eronen, R. & Suorsa, M. (1992). *Suomen kielen perussanakirja*, toinen osa L-R. Kotimaisten kielten tutkimuskeskuksen julkaisuja 55. Helsinki: Valtion painatuskeskus.
- Ito, Y. (1995). Strategic goals of quality costing in Japanese companies. *Management Accounting Research*, 6, 383–397.
- Ittner, C. D. & Larcker, D. F. (1997). Quality strategy, strategic control systems, and organizational performance. *Accounting, Organizations and Society*, 22 (3/4), 293–314.
- Juran, J.M. (toim.) (1951). *Juran's Quality Control Handbook*. New York: The McGraw Hill.

- Juran, J. M. (2010). Quality improvement: creating breakthroughs in performance. Teoksessa J.M. Juran & J.A. De Feo (toim.) *Juran's Quality Handbook. The Complete Guide to Performance Excellence*. Sixth Edition. New York: McGraw-Hill, 137–194.
- Juran, J. M. & De Feo, J. A. (2010). Attaining superior results through quality. Teoksessa J.M. Juran & J.A. De Feo (toim.) *Juran's Quality Handbook. The Complete Guide to Performance Excellence*. Sixth Edition. New York: McGraw-Hill, 3–40.
- Kotler, P. & Keller, K. L. (2012). *Marketing Management*. 14<sup>th</sup> edition. Edinburg Gate: Pearson Education.
- Lehtinen, J.R. (1986). *Palvelujen laatupainotteinen markkinointi*. Espoo: Weilin+Göös.
- Lehtinen, U. & Niinimäki, S. (2005). *Asiantuntijapalvelut: tuotteistaminen ja markkinoinnin suunnittelu*. Helsinki: WSOY.
- Lillrank, P. M. (1988). Quality and continuous improvement: the organizational and strategic significance of Japanese quality control circles. *Hallinnon Tutkimus*, 4, 241–251.
- Lumijärvi, I. (1996). *Mitä on laatu sairaanhoitopalveluissa? Vertailututkimus sairaalan henkilöstöryhmien ja potilaiden priorisoimista hoidon laatutekijöistä: esimerkkinä Pietarsaaren sairaala*. Vaasan yliopiston julkaisuja, tutkimuksia: 207, Vaasa.
- Moir, P. W. (1990). *Laatu tulostekijänä. Teollisen eloonjäämisen perusedellytykset*. Alkuperäinen englanninkielinen teos: Profit by Quality. The essentials of industrial survival. Helsinki: Rastor Julkaisut.
- Neilimo, K. & Näsi, J. (1980). *Nomoteettinen tutkimusote ja suomalainen yrityksen taloustiede. Tutkimus positivismin soveltamisesta*. Yrityksen taloustieteen ja yksityisoikeuden laitoksen julkaisuja, Sarja A2: Tutkielmia ja raportteja 12. Tampere.
- Neilimo, K. & Uusi-Rauva, E. (2009). *Johdon laskentatoimi*. Helsinki: Business Edita.
- Nurmi, T. (1998). *Uusi suomen kielen sanakirja*. Jyväskylä: Gummerus.
- Näsi, J. (1980). *Ajatuksia käsiteanalyysistä ja sen käytöstä yrityksen taloustieteessä*. Yrityksen taloustieteen ja yksityisoikeuden laitoksen julkaisuja, Sarja A2: Tutkielmia ja raportteja 11. Tampere.
- Oulasvirta, L. (1992). Palvelun laadusta julkisella sektorilla. *Hallinnon Tutkimus*, 2, 86–93.
- Pollitt, C. & Bouckaert, G. (1995). Defining Quality. Teoksessa C. Pollit & G. Bouckaert (toim.) *Quality Improvement in European Public Services. Concepts, Cases and Commentary*. London: Sage Publications.
- Puusa, A. (2008). Käsiteanalyysi tutkimusmenetelmänä. *Premissi*, 4, 36–43.
- Random House Webster's College Dictionary* (1998). New York: Random House.

- Rose, J. M. & Mazza, C. R. & Norman, C. S. & Rose, A. M. (2013). The influence of director ownership and board discussion transparency on financial reporting quality. *Accounting, Organizations and Society*, 38, 5, 397–405.
- Santalainen, T. (1997). *Development of Quality-Oriented Management Ideology. A Longitudinal Case Study on the Permeation of Quality Ideology in Two Finnish Family-Owned Manufacturing Companies*. Jyväskylä Studies in Computer Science, Economics and Statistics 37. Jyväskylä: Jyväskylä University Printing House.
- Sippola, K. (2008). *Two Case Studies on Real Time Quality Cost Measurement in Software Business*. Acta Universitatis Ouluensis, Oeconomica, G36. University of Oulu.
- Suomen Standardisoimisliitto SFS ry:n www-sivusto (a). *ISO 9000 Laadunhallinta*. <http://www.sfs.fi/iso9000>. 15.9.2014.
- Suomen Standardisoimisliitto SFS ry:n www-sivusto (b). *Standardi on ratkaisu yleiseen ongelmaan*. [http://www.sfs.fi/julkaisut\\_ja\\_palvelut/standardi\\_tutuksi](http://www.sfs.fi/julkaisut_ja_palvelut/standardi_tutuksi). 15.9.2014.
- Suomen Standardisoimisliitto SFS ry:n www-sivusto (c) *Standardien laadinta on kaikille avointa, vapaaehtoista, konsensusperustaista työtä*. [http://www.sfs.fi/standardien\\_laadinta](http://www.sfs.fi/standardien_laadinta). 15.9.2014.
- Takala, T. & Lämsä, A.-M. (2001). Tulkitseva käsitetutkimus organisaatio- ja johtamistutkimuksessa tutkimusmetodologisena vaihtoehtona. *Liiketaloudellinen Aikakauskirja*, 3, 371–390.
- Tanninen, K. (2008). *Diffusion of Administrative Innovation: TQM Implementation and Effectiveness in a Global Organization*. Acta Universitatis Lappeenrantaensis 304. Lappeenranta: Lappeenranta University of Technology.
- Young, S.M. (1992). A framework for successful adoption and performance of Japanese Manufacturing Practices in the United States. *Academy of Management Review*, 17, 4, 677–700.
- Zeithaml, V. A. & Parasuraman, A. & Berry, L. L. (1990). *Delivering Quality Service. Balancing Customer Perceptions and Expectations*. New York: The Free Press.