



LAUREA
AMMATTIKORKEAKOULU

Uuden edellä

ISO 9001:2008 Laatusertifikaatin käyttöönotto yrityksessä
Nakari, Otto

2016 Tikkurila

Laurea-ammattikorkeakoulu
Tikkurila

ISO 9001:2008 Laatusertifikaatin käyttöönotto yrityksessä

Otto Nakari 1100711
Liiketalous P2P
Opinnäytetyö
Toukokuu, 2016

Nakari, Otto

ISO 9001:2008 Laatusertifikaatin käyttöönotto yrityksessä

Vuosi 2016 Sivumäärä 36

Tämä opinnäytetyö käsittelee ISO 9001:2008 laatusertifikaatin käyttöönottoa yrityksessä Polar Logistics International Oy. ISO 9001:2008 laatusertifikaatti määrittelee yrityksen toimintatavat ennalta määriteltyjen laatustandardien mukaisesti. Yrityksen auditointi standardien mukaisesti koostuu yrityksen sisäisestä auditoinnista ja kolmannen osapuolen suorittamasta ulkoisesta auditoinnista.

Työ on suoritettu kvalitatiivisena tutkimuksena haastattelemalla Polar Logistics International Oy:n johtoa ja vertaamalla haastatteluiden tuloksia muiden huolinta- tai logistiikka-alan yritysten laadusta vastaavien henkilöiden haastatteluihin.

Keväällä 2013 Polar Logistics International Oy (Suomen toimisto) käynnisti projektin ISO 9001:2008 laatusertifikaatin saavuttamiseksi Polar Logistics Groupin Euroopan toimintojen osalta. Sisäinen auditointi Euroopan yritysten sisällä tapahtui tekemällä toimintakuvaukset jokaisen yrityksen toimesta. Sertifikaatin myöntää ja auditoi kansainvälinen auditointiin erikoistunut yritys DNV Insurance.

Opinnäytetyössä tutkitaan edellä mainitun laatusertifikaatin hyötyjä ja mahdollisia haittoja. Monella suurella logistiikka-alan toimijalla on juurikin kyseinen sertifikaatti, mutta kuinka sitä hyödynnetään yrityksen päivittäisessä toiminnassa ja onko siitä ollut hyötyä esimerkiksi uusasiakashankinnassa.

Lähtökohdaksi tutkimukselle päätyivät eri logistiikkayritysten laaturaportteille esitetyt kysymykset.

Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys koostuu pitkälti logistiikan-, johtamisen- ja laatujohtamisen teoriasta. Teoriat ja käsitteet toimivat tukena tutkimuksessa selvitettävillä hyödyillä ISO 9001:2008 laatusertifikaatin suhteen.

Asiasanat: logistiikka, huolinta, laatujärjestelmä, ISO9001, kansainvälisyys

Nakari, Otto

Implementation of ISO 9001:2008 quality certificate

Year	2016	Pages	36
------	------	-------	----

The purpose of this Bachelor's thesis was to research the implementation of the ISO 9001:2008 quality certificate in Polar Logistics International LTD, a forwarding and logistics company . The quality certificate determines that all the company's actions are in accordance with the pre-defined quality standards. Quality standards are practically measured in two ways: external auditing, which is done once a year by a third party; and internal auditing, which is carried out more often..

In this thesis qualitative research was carried out by interviewing the management of Polar Logistics International LTD and comparing the responses to other quality managers in the logistical branch.

In spring 2013 Polar Logistics International LTD started a project to achieve an ISO 9001:2008 quality certificate within the European operations of the Polar Logistics Group. Internal auditing was started by making procedure descriptions for every Polar company in Europe. The certificate was approved by an international auditing company called DNV Insurance.

The aim of this thesis was to research the pros and cons of starting to apply and maintain the quality standards required for the certification. Many major company in the logistical branch have this certificate, but how is it actually utilized in everyday business and are there any benefits, for example, in gaining new customers.

The conceptual framework of this thesis consists of theory in logistics, management and especially in quality management. The theories and concepts support the research of the benefits of possessing an ISO 9001:2008 quality certificate.

Keywords: logistics, forwarding, quality system, ISO9001, international

Sisällys

1	Johdanto.....	6
1.1	Opinnäytetyön tausta ja tavoitteet	7
1.2	Työn rajaus ja rakenne.....	7
2	Polar Logistics International Oy.....	8
2.1	Yrityksen historia	8
2.2	Huolinta-ala.....	9
2.3	Tavoitteet	10
2.4	Toimintaympäristö.....	11
3	Sertifiointi.....	11
3.1	Standardien historia ja nykypäivä	11
3.2	Laatusertifikaatin tarkoitus	12
3.3	Laatukäsikirja.....	14
3.4	Ulkoinen auditointi	15
3.5	Sisäinen auditointi	15
3.6	Auditointia tekevät yritykset.....	16
3.7	Sertifikaatin hyödyntäminen	16
4	Työvaiheet Polar Logistics Groupissa	17
4.1	Sertifikaatin kehittäminen.....	17
4.2	Polar Logisticsin haastattelut	19
4.3	Haastattelukysymykset.....	19
5	Loppupäätelmät	28
	Lähteet	30
	Sähköiset lähteet	30
	Kuviot	31
	Liitteet	32

1 Johdanto

Tämä opinnäytetyö käsittelee Polar Logistics International Oy:ssä tehtävää laatuauditointia ja lopulta siitä saavutettavaa ISO 9001:2008 logistiikan laatusertifikaattia sekä siitä koituvia hyötyjä edellä mainitun yrityksen johtamista ajatellen. Yrityksen johto halusi selvittää kohtaako kustannukset ja laatu yrityksessä. Myös ajallinen panos sertifikaatin säilyttämiseen ja tätä kautta laatujärjestelmän päivittämiseen oli merkittävä tekijä aiheen valintaan.

Laatusertifikaatin merkitys liiketoiminnalle on antaa työkaluksi laatujärjestelmä, jolla pystytään mittaamaan esimerkiksi asiakastytyväisyyttä, tuotteiden laatua, valmistusprosesseja, tavoitetoimitusaikoja ja henkilöstön koulutus- ja perehdytystarpeita. Huolintayrityksessä edellä mainittujen mittaaminen on haastavaa koska huolintayritys tuottaa käytännössä vain palveluita. Asiakastytyväisyyttä, tavoitetoimitusaikoja, henkilöstön koulutus- ja perehdytystarpeita pystytään kuitenkin mittaamaan pitämällä kirjaa niistä. Jos tavoitteista pidetään kiinni, ja järjestelmää ylläpidetään tasaisin väliajoin suunnitelmien mukaisesti siitä on mahdollista saada suurempi hyöty ja toiminnot luultavasti ovat tällöin johdonmukaisia. Johdonmukaisuus on tärkeää, jotta koko henkilöstölle löytyy ohjeistus ja suuntaviivat koko liiketoiminnalle.

Keväällä 2013 Polar Logistics International Oy (Suomen toimisto) käynnisti projektin ISO 9001:2008 laatusertifikaatin saavuttamiseksi Polar Logistics Groupin Euroopan toimintojen osalta. Sertifikaatin myöntää ja auditoi kansainvälinen auditointiin erikoistunut yritys DNV Insurance.

Opinnäytetyössä tutkitaan edellä mainitun logistiikan laatusertifikaatin hyötyjä ja mahdollisia haittoja yrityksen kehittämisessä. Monella suurella logistiikka-alan toimijalla on juurikin kyseinen sertifikaatti, mutta kuinka sitä hyödynnetään yrityksen päivittäisessä toiminnassa ja onko siitä ollut hyötyä esimerkiksi uusasiakashankinnassa. Työssä vertaillaan yritysten laatu-päälliköiltä saatuja vastauksia keskenään.

Päätavoitteena on selvittää Polar Logistics International Oy:n johdolle miten sertifikaattia voidaan kehittää ja hyödyntää tulevaisuudessa operatiivisen toiminnan avuksi.

1.1 Opinnäytetyön tausta ja tavoitteet

Keväällä 2013 Polar Logistics International Oy (Suomen toimisto) käynnisti projektin ISO 9001:2008 laatusertifikaatin saavuttamiseksi Polar Logistics Groupin Euroopan toimintojen osalta. Euroopan toiminnot käsittävät Suomen, eli Polar Logistics International Oy:n lisäksi yritykset: Polar Logistics GmbH (Frankfurt), Polar Logistics Poland Sp.z o.o. (Puola), Polar Logistics Ukraine LLC (Ukraina), Polar Logistics Netherland B.V. (Alankomaat). Sertifikaatin myöntää ja auditoi kansainvälinen auditointiin erikoistunut yritys DNV Insurance. Polar Logisticista puhuttaessa kokonaisena yritysrppäänä käytetään nimitystä Polar Logistics Group.

Polar Logistics Groupiin kuuluu myös edellä mainittujen lisäksi toimistot Venäjällä Moskovassa ja Pietarissa, kyseiset yritykset eivät kuitenkaan kuulu tämän työn aihepiiriin. Aikaisemmin ainoastaan Polar Logistics JSC:llä eli Polar Logisticsin Moskovon toimistolla on hallussaan venäläinen ISO 9001:2000 Logistiikan laatusertifikaatti. Sitä ei kuitenkaan ole juurikaan hyödynnetty käytännön tasolla. Moskovon toimistolla on myös edellä mainitun sertifikaatin lisäksi ympäristösertifikaatti, joka on tarpeellinen heidän omien kuorma-autojensa takia.

Opinnäytetyössä tutkitaan edellä mainitun laatusertifikaatin hyötyjä ja mahdollisia haittoja yrityksen kehittämisessä huolinnan ja logistiikan alalla. Monella suurella logistiikka-alan toimijalla on juurikin kyseinen sertifikaatti, mutta kuinka sitä hyödynnetään yrityksen päivittäisessä toiminnassa ja onko siitä ollut hyötyä esimerkiksi uusasiakashankinnassa.

Tavoitteena on selvittää Polar Logistics International Oy:n henkilöstölle ja johdolle minkälaista hyötyä sertifikaatista on tulevaisuudessa.

1.2 Työn rajaus ja rakenne

Opinnäytetyö on rajattu Huolinta- ja logistiikkayrityksen strategisen ja käytännön johtamiseen tarvittaviin käsitteisiin. Yrityksen tämänhetkinen koko on kuitenkin pieni verrattuna suurimpaan osaan kilpailijoista, jolloin muitakin teemoja kuten markkinointia ja henkilöstöhallintoa käsitellään työssä vain pintapuolisesti. Edellä mainitut asiat liittyvät keskeisesti ISO 9001:2008 laatusertifikaatin teemoihin joka on opinnäytetyön pääaihe.

Opinnäytetyön rakenne rakentuu ISO 9001:2008 logistiikan laatusertifikaatin, siinä tuotetun laatu järjestelmän ympärille ja käytännön liiketoimintaan prosessikuvausten osalta. Työssä on käytetty tukena Polar Logistics International Oy:n ja muiden logistiikkayritysten johdon haastatteluita ja aiheeseen liittyvää teoriamateriaalia.

2 Polar Logistics International Oy

Opinnäytetyön toimeksiantajana toimii Polar Logistics International Oy. Kyseinen toimisto on useiden Polar Logistics-toimistojen pääkonttori. Toimisto sijaitsee Helsinki-Vantaan lentokentän läheisyydessä. Yrityksen toimitusjohtajaksi vaihtui tammikuussa 2014 David ”Dave” Evans. Hallituksen puheenjohtajana toimii Esa Kataisto. Polar Logisticsin toimialoihin kuuluu erilaiset huolinta- ja logistiikkaratkaisut sekä logistiikka-alan konsultointi, viimesenä mainittu lähinnä liittyen liiketoimintaan Venäjällä ja entisen Neuvostoliiton maissa. Muut yrityksen toimistot sijaitsevat Venäjällä, Ukrainassa, Saksassa, Hollannissa ja Puolassa. Polar Logisticsilla on myös yhteistyökumppaneita useissa muissa maissa erilaisten huolinta-agenttien verkostojen ansiosta.

2.1 Yrityksen historia

Polar Logistics International Oy perustettiin Helsingissä vuonna 2001 kun Polar Logistics International Oy osti huolinta-alan yritysten, Huolintakeskuksen ja myöhemmin Wilson Logisticsin Venäjän toiminnot. Näiden toimintojen pohjalta yhtiö avasi Polar Logisticsin toimistot Pietariin ja Moskovaan.

Samana vuonna yrityksestä tuli muun muassa Aeroflotin rahtiagentti Suomessa. Vuonna 2003 Polar Logistics International Oy perusti tytäryhtiön Ruotsiin ja seuraavana vuonna edelleen Saksaan. Kansainvälisen IATA-lisenssin saaminen sekä omien toimisto- ja varastotilojen hankinta Helsinki-Vantaan lentokentän lähettäviltä vuonna 2005 antoivat vauhtia koko konsernin kehitykselle. Yrityksen pääkonttori sijaitsee Helsinki-Vantaan lentokentän välittömässä läheisyydessä Öljytiellä.

Yrityksellä on toimistoja myös Venäjällä Pietarissa, Moskovassa, Nakhodkassa, Saksassa Frankfurtissa, Hollannissa Rotterdamissa, Puolassa Varsovassa ja Chorzowissa. Uusimpana maana myös Ukraina. Polar Logistics International Oy:llä on jäsenyys kansainväliseen huolinta-alan yritysten WCA-verkostoon. Yrityksellä on meneillään useita laajentumishankkeita, joista osa on jo aloitettu.

Polar Logistics International Oy:n ydintoimintaan kuuluu huolinta, maantiekuljetukset, meri-rahti, lentorahti, tulliselvitykset ja konsultointi. Yrityksellä on jo ISO9001:2000 sertifikaatti Venäjän tasolla, jonka standardit ovat lähes identtiset vastaavan EU-tasoisin sertifikaatin kanssa.

Yrityksen liikevaihto on vuonna 2012 ollut noin 9,5 miljoonaa euroa. Koko konsernin liikevaihto oli samana vuonna noin 21,5 miljoonaa euroa. Liikevaihdon vuosittaisen kasvun on arvioitu

olevan noin 2 miljoonan euron luokkaa Suomen yrityksen tasolla ja konsernitasolla noin 5 miljoonan euron luokkaa. Liikevaihto nousikin vuonna 2013 hieman yli 14 miljoonaan Suomen osalta ja seuraavana vuonna (2014) noin 22 miljoonaan.

Kaikista Polar Logisticsin toimistoista puhuttaessa käytetään nimeä Polar Logistics Group. Polar Logistics Group on avannut uusia toimistoja Venäjällä esimerkiksi Astrakhaniin, Jekaterinburgiin ja Vostochnyyn. Huolinta-agenttiverkoston kautta yritys voi palvella asiakkaita kokonaisvaltaisesti Euroopassa, Aasiassa, Australiassa ja Uudessa-Seelannissa sekä Pohjois- ja Etelä-Amerikassa. Agenttiverkoston avulla yritys voi tarjota asiakkaille kokonaisvaltaisia logistiikkaratkaisuja sekä parhaat kuljetusmuodot että reitit. (Polar Logistics International Oy)

2.2 Huolinta-ala

Huolitsija toimii päämiehensä (viejä, tuoja tai toinen huolitsija) lukuun mutta omissa nimissään huolehtiessaan tavaralähetysten ja niihin liittyvistä toimenpiteistä. Huolitsija toimii siten oman alansa asiantuntijana hoitaen viejän tai tuojan puolesta sellaiset tehtävät, joihin näiden aika tai asiantuntemus ei riitä.

Monessa maassa ei huolitsijan käsitettä tai toimialaa ole lainsäädännössä määritelty. Esimerkiksi Suomen lainsäädännössä ei ole laisinkaan mainintaa huolitsijasta. Tämän takia alalle on säädetty joitain ohjeita ja sääntöjä. Pohjoismaisen Speditööriliiton yleisissä määräyksissä (PSYM vuodelta 2000) on keskeisenä osana määritelty huolitsijan tehtävät, vastuuta koskevat määräykset huolitsijan ja toimeksiantajan osalta, erimielisyyksien ratkaiseminen sekä kulujen korvaaminen. Pohjoismaisen Speditööriliiton yleiset määräykset muodostavat puitteet huolitsijoiden toiminnalle. Määräyksiä sovelletaan kaikissa PSYM:n jäsenten suorittamissa toimeksiantoissa, ellei toisin ole mainittu (Melin 2011, 232).

Huolinta- ja logistiikkapalvelut muodostavat taloudellisen kokonaisuuden, jota ei ole yhtenäisesti oikeudellisesti säännelty. Tämän vuoksi Pohjoismaiden kesken on kehitetty yhteiset vakioehdot, Pohjoismaisen Speditööriliiton yleiset määräykset (PSYM, englanniksi NSAB). Ensimmäiset pohjoismaiset speditööriehtot laadittiin jo vuonna 1919, jonka jälkeen ehtoja on uusittu vuosina 1959, 1974, 1985, 1998 sekä 2015.

PSYM -ehdot määrittelevät huolitsijan ja toimeksiantajan oikeudet ja velvollisuudet sekä sisältävät määräykset huolitsijan vastuusta eri kuljetusoikeuden konventioiden ja lakien mukaan. Suomessa ehtojen käyttö kansainvälisissä tavarakuljetuksissa ja niihin kytkeytyvissä logistiikkapalveluissa on vakiintunutta ja varsin yleistä. Suomesta huolinta- alaa PSYM -neuvotte- luissa on edustanut Suomen Huolinta- ja Logistiikkaliitto. (Huolintaliitto.fi)

Polar Logistics International Oy on Pohjoismaisen Speditööriliiton jäsen ja kaikissa huolintaan liittyvissä toiminnoissa toimitaan sen pohjalta. Esimerkiksi jokaisen yrityksen työntekijän sähköpostiviestin lopussa, joka liittyy jollakin tavalla huolintaan on oltava tästä ilmoittava lauseke:

”All operations will be done under Nordic Forwarder’s Association’s (NSAB 2000) rules and regulations. Our responsibility is according to NSAB 2000 except § 6 2 clause and § 20 point B; timetable and § 27 C3 insurance obligation. Polar Logistics International Oy is acting as forwarder only. These conditions restrict our liability, among other things, and give us the lien on goods. These conditions are available in our offices. Services are subject to the availability of equipment and capacity of the carrier. The client is responsible for taking all needed and required insurance for the cargo.”

Polar Logistics International Oy:ssä kuljetukset on segmentoitu kahdenlaisiin kuljetuksiin kahden eri tiimin kesken. Ensimmäinen tiimi käsittelee pääasiassa maantie- ja raidekuljetuksia ja toinen tiimi lento- ja merikuljetuksia. Molemmat tiimit kyllä tarvittaessa auttavat toisiinsa kiireen tullen.

Kaikille toiminnoille edellä mainituissa tiimeissä on laadittu prosessikuvaukset. Tämä helpottaa varsinkin työntekijän perehdyttämistä uusiin tehtäviin. Luonnollisesti joissakin tehtävissä on omia erityispiirteitä jotka koostuvat yleensä eri asiakkaiden omista käytänteistä, tarpeista ja toimintatavoista.

2.3 Tavoitteet

Polar Logistics Group:illa on kasvutavoitteita, jotka koskevat uusien toimistojen avaamista uusiin maihin. Aikaisemmin suurin osa toiminnasta on koostunut tuonnista ja viennistä Venäjälle. Euroopan unionin ja Yhdysvaltojen asettamat pakotteet siirsivät kasvutavoitteita hieman toiseen suuntaan.

ISO 9001:2008 laatusertifikaatin tavoitteena on tarjota jokaiselle toimistolle yhtenäinen ohjeistus toimintojen suhteen. Pyrkimyksenä on, että jokaisella Polar Logistics Groupin toimistolla olisi samanlainen toimintamalli, ottaen huomioon kuitenkin kyseisen maan lainsäädännön ja toimintakulttuurin.

Polar Logistics Group:in jokaiselle toimistolle on tehty omat prosessikuvaukset, osalla toimistoilla on hieman karsitumpi versio johtuen erilaisesta liiketoiminnasta. Esimerkkinä Polar Logistics GmbH (Frankfurt), jolla ei maantieteellisen sijaintinsa ansiosta ole juurikaan muuta kuin lento- ja maantierahtihuolintaa.

2.4 Toimintaympäristö

Polar Logistics International Oy toimii kansainvälisesti ympäri maailmaa. Tärkeimmät alueet yritykselle sijaitsevat kuitenkin Venäjällä ja Entisen Neuvostoliiton vanhoissa maissa. Yrityksen kasvutavoitteet uusien toimistojen avaamisesta uusiin maihin vaativat käytäntöjen yhtenäistämistä. Erilaiset kulttuurit ja toimintatavat vaikuttavat yrityksen päivittäiseen toimintaan. Yritys kuuluu kansainväliseen WCA-agenttiverkostoon, joka koostuu ympäri maailmaa sijaitsevista lentohuolintaan erikoistuneista yrityksistä.

Voidakseen toimia kansainvälisillä markkinoilla on huolitsijalla oltava laaja edustajaverkko. Sen toimivuus ja kattavuus takaavat lähetyksen onnistumisen ovelta ovelle. Kohde- ja lähtömaan toimintoihin kuuluvatkin mm. Nouto, lastaus, kuljetuskapasiteetin varaus ja ostot, tulot, purkaminen, luovutus, edelleen toimittaminen, laskutus, varastointi, Instrastat-tilastointi, arvonlisäveroasioiden hoito sekä logististen kokonaisratkaisujen järjestäminen.

3 Sertifiointi

Sertifionnin tarkoitus on varmistaa yrityksen tietyn prosessin laatu asetettujen kriteerien mukaisesti. Kriteerit määrittelee kansainvälinen standardisoimisjärjestö ISO eli International Organization for Standardization.

3.1 Standardien historia ja nykypäivä

ISO on perustettu vuonna 1947 Sveitsiin perustettu standardit määrittelevä järjestö. Insinöörit 25 eri maasta halusivat luoda jokaiseen maahan samoilla standardeilla toimivat järjestelmät ja työskentelytavat. Nykyisin ISO-standardeja on jo yli 19 000. ISO-laadunvarmistusjärjestelmä perustettiin vuonna 1987. Suomeen järjestelmä saapui vuotta myöhemmin.

Tänä päivänä erilaisia sertifikaatteja hankkivat yritykset lähes kaikilta aloilta. Yritykset usein hankkivat niitä voidakseen todistaa sillä olevan tiettyjen kriteerien täyttävät toiminnot esimerkiksi asiakaspalvelun, laadun tai turvallisuuden suhteen.

ISO standardeja on lähes jokaisella alalla johon liittyy liiketoiminta tai toimintojen mittaaminen jollakin tavalla, jopa Suomen puolustusvoimilla on joitakin näistä. Tosin Puolustusvoimilla standardit määrittyvät pitkälti kansainvälisten määritelmien mukaan, eivätkä näin ollen liity suoranaisesti liiketoiminnassa käytettäviin standardeihin.

Oikeastaan laatujärjestelmän voidaan karkeasti sanoa lähteneen liikkeelle taylorismista, eli Frederick Taylorin kehittämästä liiketoiminnallisesta ajattelumallista. Hän tosin keskittyi siinä enemmän tehokkuuteen juuri alkaneen teollisen vallankumouksen maailmassa. Yhteistä hänen ja nykypäivän välillä on kuitenkin työvaiheiden mittaaminen, nykypäivänä tämä ilmaistaan sanalla prosessikuvaus.

Taylor oli lapsena kasvatettu noudattamaan tarkkoja aikatauluja. Aikuisena hän huolestui siitä, että työntekijät käyttivät organisaatioissa aikaansa hukkaan, minkä vuoksi organisaatioiden toiminta ei ollut tarpeeksi tehokasta. Tayloria huolestutti erityisesti se, etteivät työntekijät suostuneet ottamaan käyttöön uusia, teknologian kehittymisen mahdollistamia työmenetelmiä. Taylor oivalsi, että myös työntekijöiden (eikä vain omistajien) tulisi rahallisesti hyötyä uusien menetelmien mahdollistamasta tuottavuuden paranemisesta. Hän oli sitä mieltä, että ihmisten käyttäytymistä ohjaavat ennen kaikkea materiaaliset ja rahalliset kannusteet. Työsuorituksista tuli palkita oikeudenmukaisesti. Pienemmät tuotantokustannukset ja riittävät palkat kulkivat näin käsi kädessä Taylorin ajattelussa, joka tähtäsi organisaation jäsenten harmoniseen yhteistoimintaan. Johtaminen tieteellisen tiedon avulla oli tässä tärkeässä roolissa. Tehokkaiden työmenetelmien kehittäminen, soveltaminen ja niiden tulosten mittaaminen oli sen ydin. Tieteellisen liikkeenjohdon neljä keskeistä periaatetta olivat Taylorin mukaan:

- jokaisen työvaiheen tieteellisen tarkka arviointi ja mittaaminen sormituntumaan luottamisen sijaan
- työntekijöiden valinta ja koulutus tieteellisesti, pelkän työn ohessa oppimisen sijaan
- ohjeistetut työnkuvat ja tarkka työnjako työntekijöiden, esimiesten ja johtajien välillä
- työntekijöiden, esimiesten ja johtajien yhteistoiminta tieteellisten periaatteiden toteuttamisessa (Meriläinen, Tienari, 2009, 83-84)

Taylorin kehittämässä ajattelumallissa nykypäivää edustaa eri työvaiheiden mittaaminen. Tämä tapahtuu sertifikaatin omaavassa yrityksessä sisäisillä ja ulkoisilla auditoinneilla. Auditoinnissa tarkastellaan prosessikuvauksia ja havainnoidaan sekä kirjataan niistä poikkeamat. Poikkeamat ovat prosessissa havaittavia asioita, jotka poikkeavat toiminnaltaan jollain tavoin prosessikuvauksessa kerrotusta kaavasta.

3.2 Laatusertifikaatin tarkoitus

Sertifikaatilla voidaan osoittaa, että tuotteet, johtamisjärjestelmät ja työntekijöiden osaaminen vastaavat kansainvälisiä, kansallisia tai paikallisia vaatimuksia. Sertifikaatti on myös kolmannen osapuolen antama pätevä todiste, joka osoittaa yrityksesi ponnisteleavan laadun, turvallisuuden, kestäväen kehityksen tai toiminta- ja toimitusvarmuuden puolesta. (Inspecta)

Erilaisten sertifikaattien hakemiseen syitä on monia. Yrityksille syyt liittyvät usein kilpailuedun tavoitteluun, toimintojen johdonmukaiseen tarkasteluun

Ennen vanhaan laadulla tarkoitettiin ainoastaan jonkin tuotteen virheettömyyttä. Tänä päivänä laatu käsitteenä on paljon laajempi ja monipuolisempi. Nykypäivänä yritysmaailmassa laadulla käsitetään yrityksen kokonaisvaltainen jatkuva kehittäminen kaikilla osa-alueilla, niin sanottu Total Quality Management -ajattelu, eli TQM. (Silén, 1998, 40)

Laatu ja sen merkitys on kasvanut vuosien saatossa myös huolintaliikkeissä. Niille on ensisijaisen tärkeää, että asiakkaan kuljetukset sujuvat joustavasti ja tavoiteajassa. Tavoitteena on, että asiakas on tyytyväinen ja toimintaa kehitetään jatkuvasti. Laatujärjestelmiä, kuten ISO 9001, on käytössä suurimmaksi osaksi jokaisessa huolintaliikkeessä, kuten myös ISO 14001 -ympäristösertifikaatti. Keskeisiä toimintoja mitataan laatumittareilla. Mitattavia kohteita ovat muun muassa toimitustäsmällisyys, tavoitettavuus, laskujen oikeellisuus sekä reklamaatioiden määrä. Huolintaliikkeiden yhteistyökumppaneiden laatua seurataan myös.

Yrittäessä parantaa laatua sertifioinneilla tai kehitysohjelmilla on muistettava, että virheettömämpää laatua pitää aikaansaada pienemmillä kuluilla kuin aikaisemmin. Laadun määrittely ja mittaaminen, laatutietoisuuden lisääminen, laatu vastuun ja toimivallan määrittely (laatujärjestelmä), poikkeamien käsittely, tilastointi ja tavaroiden jäljitys, koulutus ja opastaminen, laatujärjestelmien auditointi ja tarkastus ovat laadun tuottamiseksi luotuja ”lopputuotteita”, joiden aikaansaaminen vaatii prosessien kehittämistä eli muutoksia ja investointejakin nykyisiin prosesseihin. (Melin, 2011, 244)

Kuten edellä Melin kuvaa laadun merkitystä ja laatujärjestelmän käyttöä huolintaliikkeessä, myös Polar Logistics International Oy seuraa ja mittaa suurinta osaa mainituista aihealueista. Jo pelkästään Suomen tulli velvoittaa asiakkaitaan joilla tullaukseen käytössä oleva luottotili ilmoittamaan ja tilastoimaan kuljetuksia tullauspäätösten ja varastokirjausten osalta. Yritykselle itselleen varsin tärkeitä tilastoinnin mittareita ovat laskujen oikeellisuus, poikkeamien kirjaus ja käsittely, yhteiskumppaneiden laatu ja toimitustäsmällisyys. Varsinkin viimeisenä mainittu toimii myös hyvänä referenssinä uutta kuljetustarjousta tehtäessä asiakkaalle.

Laatujohtaminen puolestaan on toimintamalli, jonka avulla organisaatiosta pyritään saamaan laatua korostava ja siihen sitoutuva taho. Laatujohtamisessa kehittämisen painopiste on pienissä ja jatkuvissa parannuksissa. Tavoitteena on rakentaa laatu sisään toimintaprosesseihin laatukäsikirjan avulla ja poistaa toiminnasta virheet eli auditoinnissa poikkeamat. Yksinkertaisuutta laatujärjestelmän käytössä tavoitellaan niin ikään, koska ne lisäävät nopeutta ja

joustavuutta ja vähentävät sidotun pääoman määrää. Tämäkin asia olisi saatettava koko henkilöstön tietoon. (www.logistiikanmaailma.fi)

Kansainvälisesti tunnettu ISO 9001 -standardi on yleisluontoinen. Se ei ole tuotestandardi, vaan sitä sovelletaan kaikille tuotanto- tai palvelualoille. Standardin on luonut kansainvälinen standardointiorganisaatio ISO, ja sen tavoite on asettaa kansainväliset vaatimukset laadunhallintajärjestelmille.

Standardia sovelletaan niihin organisaation prosesseihin, jotka vaikuttavat laatuun. Se korostaa jatkuvan parantamisen ja asiakastyytyvyyden merkitystä.

Standardin tärkeimmät kohdat ovat:

- laadunhallintajärjestelmä
- johdon vastuu
- resurssien hallinta
- tuotteen toteuttaminen
- mittaaminen, analysointi ja parantaminen. (DNV)

3.3 Laatukäsikirja

Laatujärjestelmän rakenne tavallisesti koostuu laatukäsikirjasta, menettely- ja toimintaohjeista joita usein kutsutaan prosessikuvauksiksi. Lisäksi asiakas- tai projektikohtaiset laatusuunnitelmat ovat osa laatujärjestelmää. Yrityksen laatujärjestelmän tuottamat ja projektien laatusuunnitelmien tuottamat dokumentit arkistoidaan laatutiedostoon.

ISO 9000 - standardissa laadunhallinnalla tarkoitetaan koordinoituja toimenpiteitä organisaation suuntaamiseksi ja ohjaamiseksi laatuun liittyvissä asioissa ja laadunhallintajärjestelmällä (Quality Management System) johtamisjärjestelmää, jonka avulla suunnataan ja ohjataan organisaatiota laatuun liittyvissä asioissa. ISO 9000-standardi muun muassa edellyttää, että organisaation tulee laatia ja ylläpitää laatukäsikirjaa. (Lecklin 2006, 29-31)

Laatukäsikirjan tarkoitus on tarjota yleiskatselma yrityksen laatujohtamisjärjestelmään. Laatukäsikirjaan hyvä liittää esim. seuraavanlaisia asioita:

- Yrityksen toiminnot ja lyhyt esittely
- Laatujohtamisjärjestelmän peruseriaatteet
- Laatukäytännöt ja niihin liittyvät laatuavoitteet
- Selvitys velvollisuuksista ja vastuista
- Toimintaohjeet eri tilanteisiin

- Organisaation kuvaus, kuten organisaatiokaavio
- Selvitys miten dokumentaatio on rakennettu

3.4 Ulkoinen auditointi

Ulkoinen auditoija on asiantuntija standardien soveltamisesta yritystoimintaan. Auditoijan tekemän arvioinnin ja tarkastuksen ansiosta yrityksen johto pystyy tekemään määrätietoisempia päätöksiä ja johtaa käytäntöön parannusehdotukset. Auditoija on kuin terveydestä huolta pitävä lääkäri, joka antaa selkeitä ohjeita siitä, miten yritys parhaiten voisi päästä asettamiinsa tavoitteisiin. (<http://www.pkylaatu.fi>)

Ulkoiseen auditointiin Polar Logistics Group valitsi yhteistyökumppanikseen DNV GL:n. Kyseinen auditointi yritys omaa kansainvälisen verkoston ja on erikoistunut huolinta- sekä logistiikka-alan yrityksiin. Tämä helpotti ulkomailla sijaitsevien Polar Logistics Group:in toimistojen auditointia.

DNV:n auditointikäynneissä arviointiasteikkona käytettiin poikkeamia havaittaessa termejä ”Major” ja Minor”- finding. Major tarkoitti suurempaa puutetta toiminnassa joka tuli todistustusti korjata ja tarkastuttaa DNV:n auditoijalla. Minor tarkoitti pienempää puutetta joka tuli korjata viimeistään seuraavaan ulkoiseen vuosiauditointiin mennessä.

3.5 Sisäinen auditointi

Sisäisten auditointien tulee olla suunniteltu tietyn aikavälin päähän toisistaan, esimerkiksi kvartaaleittain. Aikataulussa on hyvä pysyä, jotta pystytään selvittämään onko laadunhallintajärjestelmä yrityksen omien, globaalien standardin ja aikaisemmin laadittujen suunnitelmien vaatimukset täyttävä. Auditointiprosessi voidaan järjestää esimerkiksi kuuteen perusvaiheeseen: suunnitteluun, dokumentoinnin läpikäyntiin muiden asiakirjojen ja suunnitelmien läpikäyntiin, auditoinnin toteutukseen, raportointiin ja korjaavien toimenpiteiden todentamiseen. (ISO 9001 pk-yrityksille 2003, 128.)

Sisäinen auditointi Polar Logistics Group:issa tehtiin pääasiassa laatupäällikön toimesta. Tämä järjestyi käytännössä niin, että laatupäällikkö istui laatukäsikirjan kanssa henkilön, esimerkiksi merirahtihuolitsijan viereen ja seurasi toimintaa tarkastellen täsmääkö se laatukäsikirjan prosessikuvaukseen. Sisäistä auditointia tehtiin myös eri toimistojen välillä vuosittain ennen ulkoista auditointia. Sisäisessä auditonnissa käytettiin samaa ”Major”- tai ”Minor”- tapaa jota DNV käyttää ulkoisessa auditoinnissa. Tämä helpottaa yhdenmukaisuudessa ja arvioinnissa vuosittaisen ulkoisen auditoinnin lähestyessä.

3.6 Auditointia tekevät yritykset

Suomessa auditointia tekeviä yrityksiä on useita. Monet näistä ovat erikoistuneet johonkin tietyn alan auditointiin. Suurimmat auditointia suorittavat yritykset kuitenkin tekevät auditointeja lähes mille alalle tahansa, näissä tapauksissa kuitenkin usein auditointia tekevä työntekijä on erikoistunut johonkin tiettyyn alaan tai aloihin.

Auditoinnin voi toteuttaa ostava yritys, mutta usein yritykset palkkaavat ulkopuolisen auditorin sen asiantuntemuksen ja puolueettomuuden vuoksi. Auditointitilaisuudessa auditoitavan organisaation toimintaa verrataan standardiin tai dokumentteihin.

Auditointi perustuu yrityksestä tehtäviin havaintoihin. Auditoinnissa hyödynnetään laadudokumentaatiota ja sitä verrataan standardiin. Lisäksi haastatellaan henkilöstöä ja tarkastellaan työvälineitä, -tapoja ja tuloksia. Auditointiraporttiin kirjataan tehdyt havainnot, puutteet, vahvuudet, johtopäätökset ja suositukset. Auditointiraportti toimitetaan yrityksen asianomaisten jäsenten ja johdon käsiteltäväksi. Johdon tehtävänä on huolehtia korjaavista toimenpiteistä ja niiden seurannasta. Jatkuva seuranta on hyvin tärkeää, sillä pitkäaikaisenkin hyvän toiminnan jälkeen tilanne voi muuttua huonommaksi. Auditoitu yritys voi hyödyntää auditointia omien tavoitteiden saavuttamiseksi. (www.logistiikanmaailma.fi)

Suomessa tunnetuimmat auditointiyrietykset Google hakujen mukaan:

- Inspecta
- DNV
- SGS

3.7 Sertifikaatin hyödyntäminen

Keskisuuret yritykset ovat entistä enemmän kytköksissä kansainväliseen talouteen ja sen kehitykseen sekä omien tuotemerkkinoidensa että kansainvälistyvän alihankintatoiminnan kautta. Suuryritykset ovat toimineet tiennäyttäjinä, sillä ne toimivat jo globaaleilla markkinoilla ja niiden tuotannosta ja toiminnasta suuri ja yhä kasvava osuus on ulkomailla. Suomalaiset keskisuuret yritykset joutuvat pienempinä toimijoina kohtaamaan toimialojen rakennemuutokset ja arvoketjuissa tapahtuvat järjestelyt sekä kansainvälistymisen paineet. Keskisuurten yritysten on asemoitava toimintansa kansainvälistyvässä yritys kentässä sekä haettava paikkansa, liiketoimintamallinsa ja toimintatapansa muuttuvissa oloissa. (Hyötyläinen, Simonss 2009,35)

Kasvuyrityksiä tarvitaan sekä kansantalouden kasvun takaamiseksi, työllisyyden ylläpitämiseksi ja parantamiseksi että teollisen toiminnan ja viennin monipuolistamiseksi. Tätä varten tarvitaan yrityksiä, jotka kykenevät luomaan uutta liiketoimintaa. Tällaisilla kasvuyrityksillä on

kyky luoda ja tunnistaa uusia taloudellisia mahdollisuuksia, kohdata kilpailua ja ottaa riskiä, johtaa ja koordinoida taloudellista toimintaa sekä luoda ja hyödyntää uutta tietoa. (Hyötyläinen, Simonss 2009, 36)

Useinkin yrityksen lähtiessä hakemaan laatusertifikaattia itselleen perusteena on kilpailuetu. Toki muitakin syitä sertifikaatin hakemiselle on. Myös yksi tärkeimmistä on saada syy kehittää toimiva laatujärjestelmä poikkeamiseen, jolloin laatua pystytään mittaamaan.

4 Työvaiheet Polar Logistics Groupissa

Laatujärjestelmää varten yritys teki laatukäsikirjan, joka sisältää toimintakuvaukset päivittäisestä operatiivisesta toiminnasta hallinnollisiin asioihin. Laatukäsikirjan pohjana käytettiin Moskovan toimiston laatukäsikirjaa, jota jouduttiin muokkaamaan huomattavasti vastaamaan Eurooppalaisia ja Suomalaisia käytänteitä. Muut toimistot tekivät pienemmästä koosta johtuen omat prosessikuvaukset laatukäsikirjoihinsa hieman yksinkertaistettuna omalla kielellään.

Venäjällä saman sertifikaatin myöntämisen vaiheet poikkeavat jonkin verran. Siellä sertifikaatteja tarjoavat yritykset tarjoavat konsulttoimalla niin sanottuja ”täyden palvelun”-paketteja, jolloin asiakas ei välttämättä joudu kirjoittamaan prosessikuvauksia itse. Edellä mainitussa tapauksessa konsulttiyritys joka myös myöntää sertifikaatin viettää asiakasyrityksessä useita viikkoja kartoittaen yrityksen toimintamalleja ja kirjaamalla ne lopulliseen raporttiin. Näissä ”täyden palvelun”-paketeissa toki hinta on huomattavasti korkeampi. Asiakasyrityksellä tässä tapauksessa vastuu tarkastaa konsultin laatima laatukäsikirja prosessikuvauksineen. Kyseinen palvelu onkin Venäjällä kohtuullisen suosittua varsinkin pienemmillä yrityksillä sen tarjoaman henkilöstön ajansäästön takia. Huonoja puolia siinä kuitenkin on se että yritys saa sertifikaatin joka on taulu seinällä, mutta ei hyödynnä sen tarjoamaa laatujärjestelmää. Tämä kuitenkin usein käy ilmi viimeistään vuosittaisessa auditoinnissa.

Sertifikaatin myöntämisen ajankohta oli aikataulutettu 1. Toukokuuta 2014. Sertifikaatin myöntäminen kuitenkin myöhästyi hieman aikataulusta pienien prosessikuvauksiin liittyvien korjauksien osalta, kuitenkin ainoastaan viikon verran. Lopulta sertifikaatti myönnettiin 8. Toukokuuta 2014. Sertifikaatin piiriin kuuluvat Polar Logistics International Oy:n eli Suomen toimistojen lisäksi Puolan, Saksan, Hollannin ja Ukrainan toimistot. Luonnollisesti näiden vaiheiden jälkeenkin työ laatujärjestelmän parissa ei lopu, vaan sitä pyritään käyttämään jatkossa hyödyksi päivittäisen liiketoiminnan apuna.

4.1 Sertifikaatin kehittäminen

Strateginen kyvykkyys vaatii aina sekä tilannetajua että kykyä nähdä tulevaisuuteen - kauemmaksi ja tarkemmin kuin muut. Mutta tämä ei vielä riitä, sillä toiminnaksi näkökyky muuttuu vasta silloin, kun on rohkeutta tehdä päätöksiä sen pohjalta. Rohkeus on välttämätöntä sen vuoksi, että tulevaisuuteen liittyvä tieto on yleensä erittäin epämääräisessä muodossa - eli koskaan ei voi ennalta tietää varmasti, mikä on oikein ja mikä väärin, mennäänkö syteen vai saveen. Yrityksen onkin nykyään kyettävä yhä herkemmin vastaanottamaan, tulkitsemaan ja vahvistamaan heikkoja signaaleja - ja rakentamaan siten itselleen siltaa tulevaisuuteen. Mitä nopeampi muutosvaihturi on, sitä enemmän on pystyttävä hylkäämään myös hyviä vaihtoehtoja. (Laento & Ståhle, 2000, 19)

Edellä Ståhlen ja Laennon pohdiskelu 1900-luvun lopulta kuvaa myös erittäin hyvin tätä päivää. Opinnäytetyön kirjoitushetkellä Ukrainassa tapahtunut sisällissota on päätynyt siihen pisteeseen jolloin Euroopan unioni ja Yhdysvallat ovat asettaneet useita taloudellisia pakotteita Venäjän federaatiolle. Venäjän federaatio puolestaan on asettanut vastapakotteita Länsivaltioille. Nämä toimet vaikuttavat huolinta-alaan jonkin verran, jolloin puolestaan standardisoidut toimenpiteet ovat keskeisessä roolissa jotta toimintaa pystytään johtamaan oikeanlaisessa linjassa taloudellisesti epävarmana aikana.

Yritysten tiedossa olevat laatukustannukset ovat noin kuusi prosenttia liikevaihdosta. Laatukustannukset voivat kuitenkin olla jopa 20-25 % liikevaihdosta. Laatukustannuksia on paljon ja niitä ei kaikkia usein edes tiedosteta. Helpoimmin havaittavia laatukustannuksia ovat asiakaspalautukset, reklamaatiot, hävikki, tarkastuskustannukset ja niistä aiheutuvat lisätyöt.

Laatukustannusten määrä vaihtelee jopa samalla alalla toimivien yritysten kesken. Siihen on yhtenä syynä laatukustannusten erilaiset laskenta- ja arviointiperusteet. Yritykset useimmiten seuraavat asiakkaaseen liittyviä laatukustannuksia, mutta osa yrityksistä ottaa huomioon laatukustannuksina myös virheiden ennaltaehkäisemisestä ja niiden korjaamisesta aiheutuvat kustannukset. Laatukustannuksiksi voidaan lukea myös tilanteet, jos asiakas on menetetty huonon laadun tai palvelun seurauksena. Ennaltaehkäiseviä laatukustannuksia aiheutuu muun muassa toimittajien auditoinnista, laatujärjestelmien ylläpidosta sekä kehittämisestä ja koulutuksesta. (www.logistiikanmaailma.fi)

Sertifikaatin, eli laatujärjestelmän ylläpito selkeytyi monesti eri toimistoissa sisäisen auditoinnin yhteydessä. Pienemmät Polar Logistics Group:in toimistot alkoivat käyttää hieman yksinkertaistettua laatukäsikirjaa, joka sopi paremmin heidän tarpeisiinsa. Esimerkiksi Polar Logistics GmbH:n kohdalla karsinta kohdistui merirahdihuollon prosessikuvauksiin ja useisiin muihin kuvauksiin. Tämä siitä syystä, että toimistossa ei käytännössä työskennellyt kuin kaksi henkilöä. Puolan toimiston kohdalla päädyttiin käyttämään kiireen takia ulkoista konsulttia jotta prosessikuvaukset saatiin täsmällisesti tehtyä ja paikallisella kielellä.

4.2 Polar Logisticsin haastattelut

Polar Logistics International Oy:n toimitusjohtajan David Evansin haastattelu on tehty hieman eri muodossa, tämä siitä syystä että haastatteluhetkellä yritykselle ei vielä muista haastattelukohteista poiketen ollut myönnetty ISO 9001:2008 laatusertifikaattia. Haastattelu suoritettiin hänen äidinkielellään eli englanniksi.

Opinnäytetyössä haastateltiin tammikuussa 2014 Polar Logistics International Oy:n toimitusjohtajana aloittanutta David Evansia. Hän oli erittäin toiveikas ISO 9001:2008 laatusertifikaatin suhteen. Evans on aikaisemmin toiminut useiden suurien kansainvälisten logistiikka-alan yritysten johdossa, yksi näistä on varustamotoimintaa harjoittava NYK Line.

Evansin mukaan Polar Logistics International Oy:n päätavoite lähteä hakemaan laatusertifikaattia oli erinäisten toimintojen johdonmukaistaminen ja dokumentointi. Yrityksellä on aikaisemmin ollut ongelmia juurikin toimintojen johdonmukaisuudessa, yksi syy tähän on kansainvälinen toiminta. Toimintojen johdonmukaisuudella tarkoitetaan esimerkiksi johdonta-paamisia joissa on päätetty tärkeistä asioista. Tapaamiset ennen sertifikaattia eivät ole sisältäneet minkäänlaista kokouspöytäkirjaa, josta päätetyt asiat olisivat helposti saatavilla. Sertifikaatti tulee helpoittamaan parhaiten tietojen ja toimintojen dokumentointia, mutta vaatii paljon jatkuvaa päivittämistä. Jatkuva tietojen päivittäminen on tärkeää jotta sertifikaatti palvelee sen tarkoitetulla tavalla. Yrityksen sisällä on tärkeää olla henkilö joka vastaa sertifikaatin päivittämisestä vähintään kuukauden tai kahden kuukauden välein.

Monilla yrityksillä on olemassa voimassa oleva laatusertifikaatti, mutta sitä ei välttämättä päivitetä. Tällöin sertifikaatti on ainoastaan taulu seinällä eikä toimi sille tarkoitetulla tavalla. Evansin mukaan suuret asiakkaat varsinkin valitsevat kumppaneikseen mielellään sellaisia yrityksiä joilla on yksi tai useampi sertifikaatti. Heille sertifikaatti on tae laadusta.

Seuraavana Polar Logistics International Oy:n tavoitteena David Evans piti laatusertifikaatin ylläpitoa ja mahdollisesti ympäristösertifikaatin hakemista. Polar Logisticsin Moskovon toimisto on jo aikaisemmin hankkinut kyseisen sertifikaatin. Tärkeämpänä Evans kuitenkin pitää nykyisen laatusertifikaatin ylläpitoa toiminnallisena työkaluna.

4.3 Haastattelukysymykset

Haastattelut tehtiin sähköpostikyselyllä lähettämällä kysely logistiikka-alan lautupäälliköille. Valitettavasti vastausprosentti jäi varsin niukaksi, mutta paljon vastauksia saatiin suurilta alalla toimivilta yrityksiltä. Kyselyyn vastasi kaiken kaikkiaan viisi suurta yritystä 20:stä kyse-

lystä. Kaavioissa olevia kysymyksiä on hieman yksinkertaistettu, jotta ne istuvat paremmin kaavioksi.

Alkuperäiset kysymykset:

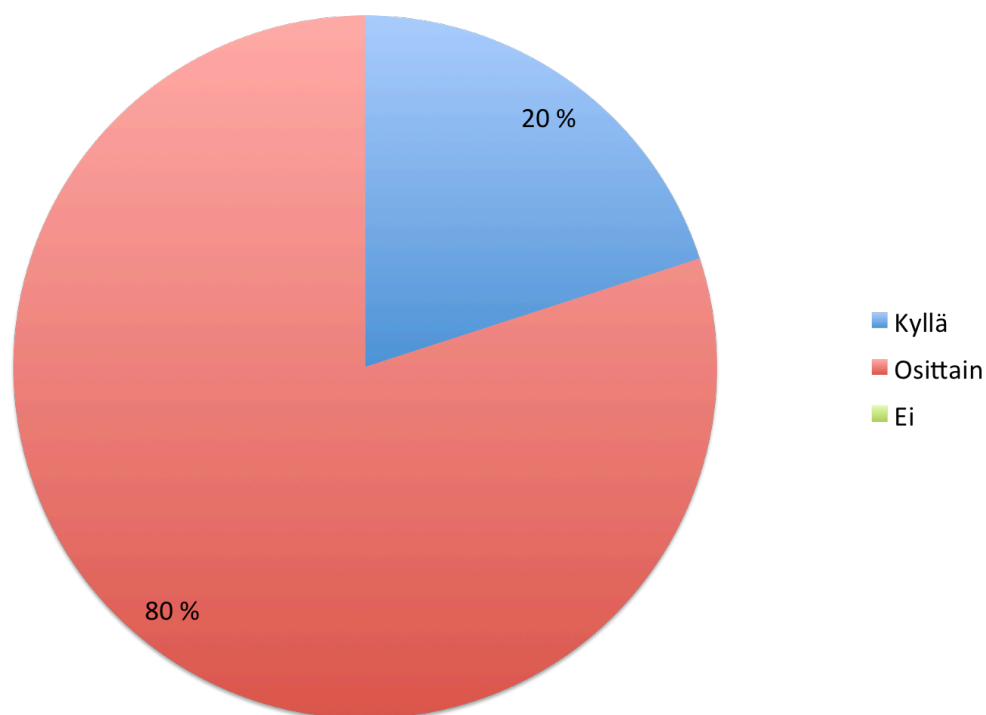
1. Minkä johdosta yrityksenne lähti hakemaan ISO9001:2008 sertifikaattia?
2. Oliko yrityksenne toimintaprosessit johdonmukaisia ennen sertifikaattia?
3. Onko sertifikaatti auttanut toimintaprosessien johdonmukaisuudessa?
4. Onko sertifikaatista ollut hyötyä esimerkiksi uusasiakashankinnassa?
5. Millä tavalla sertifikaatti näkyy yrityksen arkisessa toiminnassa?
6. Onko sertifikaatista ollut hyötyä henkilöstön johtamisessa ja ohjeistamisessa?
7. Onko yrityksellänne kehityssuunnitelma sertifikaatin ylläpitämiseksi?
8. Onko yrityksellänne muita sertifikaatteja? Jos on, niin mitä?

Ensimmäisenä kysymyksenä käytettiin kysymystä jolla pohjustetaan syytä jonka johdosta yritys alunperin lähti hakemaan sertifikaattia?

Kilpailuetu luo potentiaalin, jota on aktiivisesti hyödynnettävä. Usein nopeimmat hyötyvät eniten: *"first mover advantage"* tarjoaa suurimman potentiaalin. Nopeuteen liittyy riskejä esimerkiksi teknologiavalinnoissa tai uusille markkinoille mentäessä. Tällöin syntyy kilpailuetu nopeille jäljittelijöille. *"Nopeat kakkoset"* saattavat pystyä hyödyntämään uuden potentiaalin uranuurtajia paremmin. Kilpailuetu on mittava aina suhteessa joko olemassa oleviin kilpailijoihin tai hyperkilpailun ympäristössä suhteessa kuviteltavissa oleviin potentiaaliin kilpailijoihin. Mitä yllätyksellisempi toimialan ympäristö on, sitä vaikeampi on ylläpitää kilpailuetua asemoitumalla. On etsittävä muita kilpailuedun lähteitä. Niitä voidaankin löytää organisaation sisältä. (Santalainen, 2008, 115)

Kaikkien yritysten kohdalla vastaus ensimmäiseen kysymykseen oli varsin yksimielinen. Tämä on täysin luonnollista koska logistiikka-alalla varsinkin suuret teollisuuden yritykset vaativat jonkinlaista sertifikaattia jotta ne antavat raaka-aineitaan / tuotteitaan kuljetettavaksi. Sertifikaatilla voidaan todistaa yrityksen luotettavuus, ja että kuljetusyritys valvoo toimintaansa jollakin standardoidulla tavalla.

Toisena kysymyksenä myös kyseltiin laatupäälliköiltä ajasta ennen sertifikaatin hakuprosessia.



Kuvio 1: Olivatko yrityksenne toimintaprosessit johdonmukaisia ennen sertifikaattia?

Gloaalissa taloudessa näyttää olevan niin, että keskeiseksi muutoksissa nousee nimenomaan sijoittajille suunnattu myönteinen viesti. Transformaatio on tiedonanto siitä, että jotain on päätetty tehdä. Se on osoitus siitä, että liikkeenjohto on ajan hermolla ja että se pyrkii toisinaan menestymään kilpailussa. Viestinnän hallitseminen on siten oleellinen osa hyvin johdettua muutosta. Muutos pitää esimerkiksi esitellä välttämättömänä ja väistämättömänä. Se toteutetaan yleensä nopeasti organisaatiossa ylhäältä alas etenevänä hankkeena. Muutosprosessin koordinointi on tässä keskeinen tekijä. Ylimmän johdon edustajien tulee ottaa koordinoimisissa näkyvä rooli. (Meriläinen, Tienari, 2009, 164)

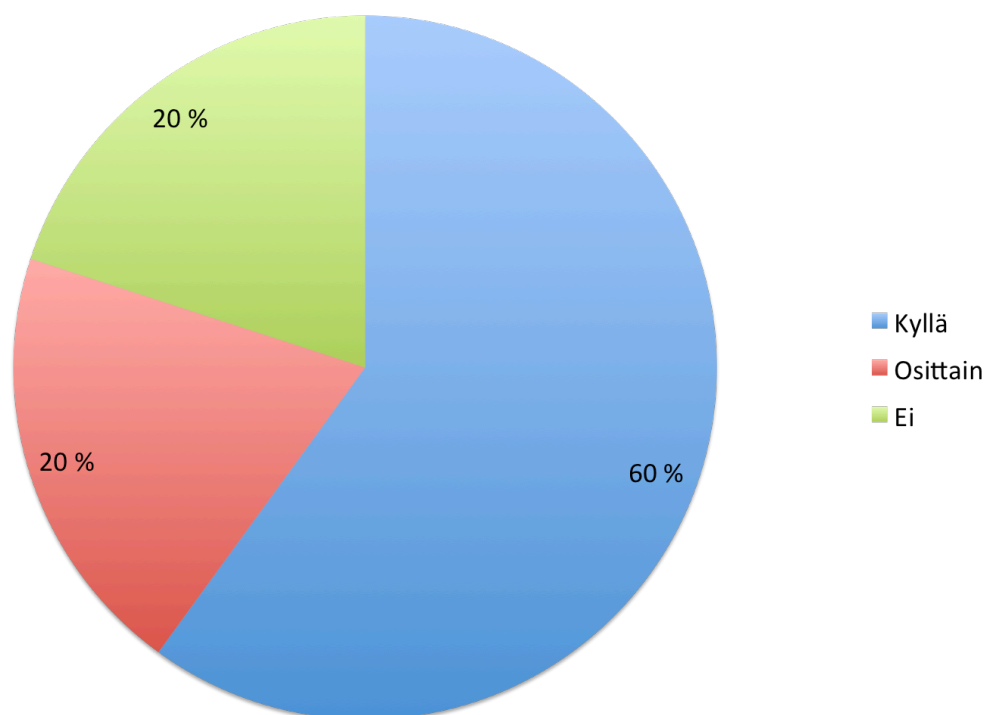
Toisen kysymyksen kohdalla hajontaa vastauksissa oli hieman verrattaen ensimmäiseen kysymykseen. Kuitenkaan yksikään vastaajista ei vastannut että yrityksen toiminta ei olisi ollut johdonmukaista ennen sertifikaatin käyttöönottoa. Usein esimerkiksi reklamaatiot arkistoidaan logistiikka-alalla joka tapauksessa vaikka sertifikaattia ei olisi. Tämä tehdään vähintäänkin siitä syystä että voidaan tehdä vakuutusyhtiöön ilmoitus vahingoittuneesta tavarasta tai kalustosta. Siispä suurin osa vastaajista vastasi että toiminta on ollut osittain johdonmukaista.

Kolmantena kysyttiin päinvastaista kuin toisessa kysymyksessä, eli käytännön hyötyä sertifikaatin myöntämisen jälkeen. Kysymyksenä onko sertifikaatti auttanut toimintaprosessien johdonmukaisuudessa?

Dynaamisuus syntyy prosesseista. Prosessien avulla ainutlaatuiset resurssit ja pätevyudet muuttuvat toiminnaksi ja tuloksiksi. Organisaatioon istutetut ydinprosessit ovat dynaamisia, mutta useimmat niistä edustavat luonteeltaan *jatkuvuutta*, ensimmäisen asteen kehittymistä. On suorastaan hyvä, etteivät sisäisen kontrollin, budjetoinnin tai laadunvalvonnan prosessit ole erityisen luovia. Sen sijaan vaara on olemassa, jos koko johtamisprosessi keskittyy olemassa olevan vahvistamiseen. Tällöin strategiat laimenevat pikkunäppäräksi toistoksi. Tyypillisesti tämä aktiivin inertian tilanteeseen. *Uudistavat prosessit* ovat keskeisiä, koska niissä olemassa olevia pätevyksiä hyödynnetään innovointiin. Uutta luovat ja jatkuvuuteen pyrkivät prosessit synnyttävät joskus keskinäistä sisäistä kitkaa. Hallintobyrokraatit eivät seuraa rauhallisin mielin tutkimus. Ja tuotekehitysprosesseja, joiden välittöminä tavoitteena eivät olekaan kustannussäästöt. Näin kohdataan dynaamisten resurssistrategioiden uusi haaste: pysyvyyden ja uudistamisen tasapaino. Useimmat hallinnolliset prosessit edustavat pysyvyyttä kun taas uudistumista etsitään muulla tavoin. (Santalainen, 2008, 147)

Monista vastauksista kävi ilmi, että sertifikaatin myöntämisen jälkeen toiminta on ollut kuitenkin enemmän johdonmukaista, ja se on antanut tarvittavat työkalut kunnollisiin toimintaohjeisiin henkilöstölle. Johdonmukaisuus on korostunut koska sertifikaatin tarjoama laatu järjestelmä on selkeyttänyt asioiden mittaamista eri liiketoiminnan osa-alueilla.

Neljäntenä kysyttiin sertifikaatista liittyen asiakkuuksiin.

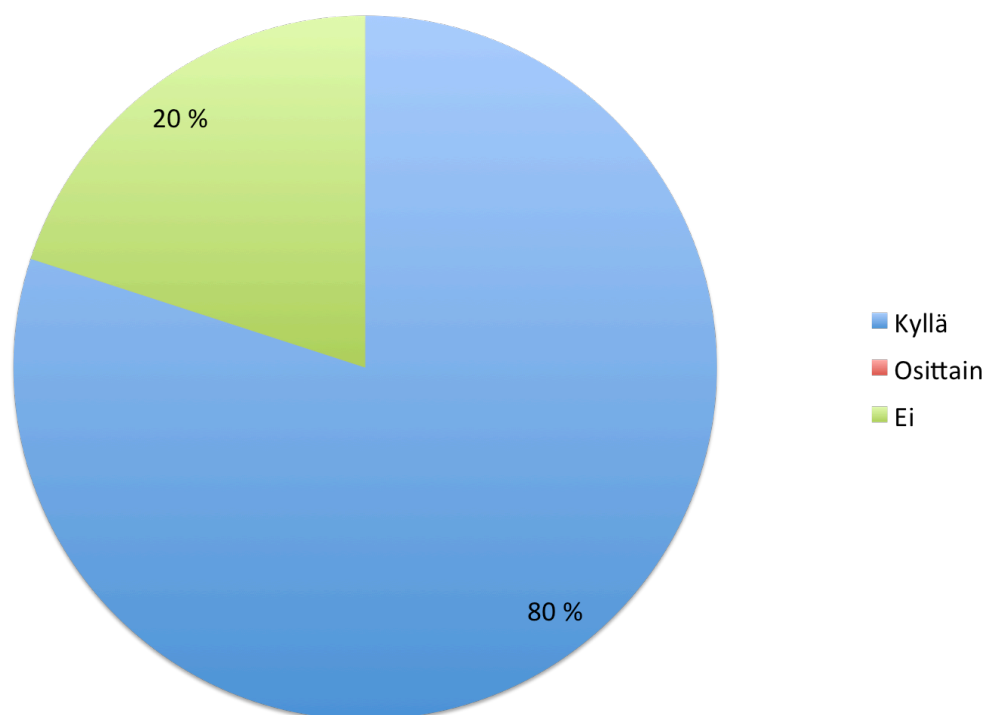


Kuvio 2: Onko sertifikaatista ollut hyötyä esimerkiksi uusasiakashankinnassa?

Asiakkaat ovat organisaatiolle elintärkeitä. Jos yrityksellä ei ole asiakkaita ei sillä myöskään ole myyntiä. Joten tämän takia yrityksen tulisi huomioida asiakkaiden tämänhetkiset tarpeet sekä myös ennakoida tulevat tarpeet. Yrityksen tulisi myös täyttää asiakkaiden vaatimukset sekä myös pyrkiä ylittämään asiakkaan odotukset. Jos yrityksellä on korkea asiakastyytyväisyys, pystyy se hyödyntämään sitä resurssiensa käytössä. Asiakastyytyväisyydellä saadaan myös aikaan jatkuva liikesuhde joka johtaa myös suosituksiin, ja tämä tarkoittaa uusia asiakkaita. Kun asiakaskeskeisyyttä noudatetaan, asiakas huomaa että hänen tarpeita ja odotuksia on tutkittu ja ne on ymmärretty. (SFS, 2002, 179)

Neljännän kysymyksen kohdalla hieman yli puolet vastaajista vastasi kysymykseen myöntävästi. Osittain-vastaus perustui siihen, että yritys piti nykypäivänä sertifikaattia täysin itsestään selvänä asiana. Ei-vastaus perustui luultavasti siihen, että kyselyyn vastanneet yritykset olivat varsin suuria, jolloin jo aikaisemmin saavutettu hyvä maine vaikuttaa enemmän. Myös hinnalla on monesti suuri merkitys logistiikan uusasiakashankinnassa, edellyttäen että hinta ja laatu kohtaavat.

Viidentenä kysyttiin että näkykö sertifikaatti jollain tavalla yrityksen arkisessa toiminnassa.



Kuvio 3: Näkykö sertifikaatti jollain tavalla yrityksen arkisessa toiminnassa?

Sisäiset rakenteet ja prosessit hioutuvat tinkimättömän testaamisen ja jatkuva kehitystyön kautta. On myös tarpeen huomata, että operatiivisen tehokkuuden erot kilpailijoiden välillä syntyvät arvo- tai palveluketjun saumakohdissa. Tämä saattaa olla arvokas oppi vaikkapa terveydenhuollon organisaatiolle, teleyhtiölle tai lentoyhtiöiden alliansseille. Rakenteet, prosessit ja hienoimmatkin johtamisjärjestelmät ovat vain puite, joka alkaa elää vasta yksilöiden kautta. Yksilön motivaation muuntaminen organisaation energiaksi tai yksilön osaamisen muuntaminen organisaation oppimiseksi antavat mahdollisuuden huippusuoritusten syntyyn. Vaikutus ei luonnollisesti ole yksisuuntaista, vaan organisaation arvojen, johtajuuden ja prosessien on mahdollistettava jatkuva vaikutus kumpaankin suuntaan. (Santalainen, 2008, 62)

Suurin osa vastasi, että näkyy jollakin tavalla. Ei-vastaus perustuu siihen että laatujärjestelmä on jo niin kiinteä osa yrityksen toimintakulttuuria ja ohjeistusta että ei näy.

Kuudentena kysyttiin että onko sertifikaatista ollut hyötyä henkilöstön johtamisessa ja ohjeistamisessa?

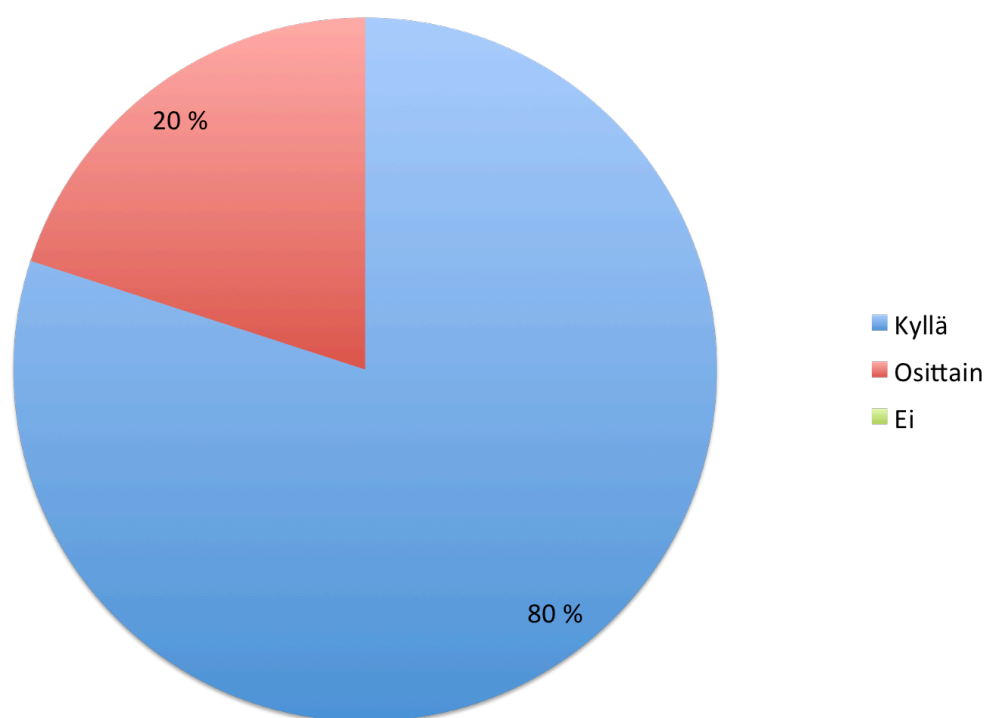
Kuudennen kysymyksen kohdalla vastaukset olivat täysin yksimielisiä. Laatujärjestelmän prosessikuvausten myötä ohjeistus henkilöstölle on huomattavasti helpompaa. Myös ohjeistuksen

kehittäminen on helpompaa laatukäsikirjaa muokkaamalla. Kuten Santalainen alla kuvaa prosessien ja järjestelmien tärkeyttä henkilöstön johtamisessa.

Mitä tiiviimmästä yhteistyöstä on kysymys, sitä tärkeämpää on luoda yhteisiä järjestelmiä ja prosesseja. Kaikkien osapuolten tulee vähintään ymmärtää toistensa ydinprosessien toimintaa. Yhteistyön piiriin kuuluviin asioihin liittyvät päätöksenteko-, hallinnointi- ja palkitsemisjärjestelmät tulisi kehittää yhteisiksi. (Santalainen, 2008, 235)

Edellä mainittu kuvaus pätee myös laatujärjestelmään. Polar Logistics International Oy:ssä jokaisen työntekijän tulikin lukea laatukäsikirja läpi. Myös yhteisiä kokouksia järjestettiin enemmän, jotta tiimit olisivat enemmän perillä toistensa asioista ja käytänteistä.

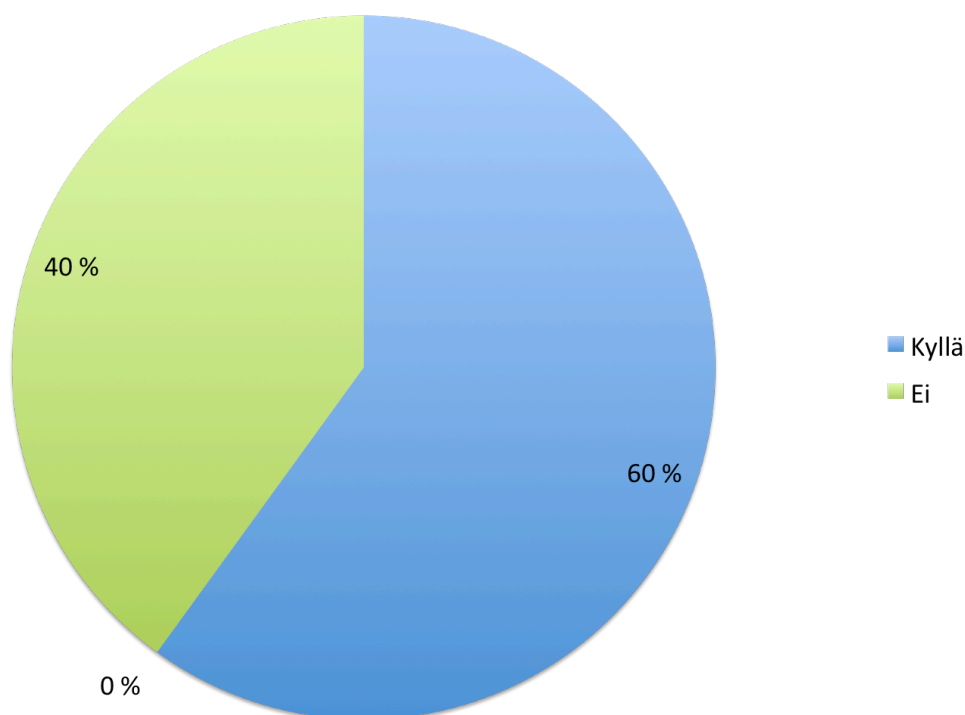
Seitsemäs kysymys liittyi yrityksen tulevaisuuden suunnitelmiin.



Kuvio 4: Onko yrityksellänne kehityssuunnitelma sertifikaatin ylläpitämiseksi?

Suurimmassa osassa vastauksista ilmeni, että yrityksellä on suunnitelma sertifikaatin jatkoa ajatellen. Tämä järjestyy jo käytännössä huolellisella laatukäsikirjan päivittämisellä erilaisten prosessien muuttuessa. Uudet sertifikaattimuodot kuten ISO 9001:2015 kuitenkin helpottavat laadun mittaamista tuoden hieman erilaisen laatukäsikirjan mallin.

Kahdeksantena kysyttiin muista mahdollisista sertifikaateista.



Kuvio 5: Onko yrityksellänne muita sertifikaatteja?

Vastauksista ilmeni, että suurimmalla osalla on muitakin sertifikaatteja kuin laatusertifikaatti. Tämä pätee myös Polar Logistics Group:in muihin toimistoihin. Kuten aikaisemmin tässä työssä on mainittu Polar Logistics Group:in Venäjän toimistoilla on myös ympäristösertifikaatti. Monet asiakkaat vaativat nykyisin kuljetusyritykseltä ympäristösertifikaattia, tämä luultavasti siitä syystä, että ihmiset yleisesti ovat entistä tietoisempia ympäristön suojeluun ja eettisyyteen liittyvissä asioissa. Esimerkiksi H&M on hyvinkin tarkka rekkojen ja kuorma-autojen päästöistä ja kulutetusta polttoaineesta.

Polar Logistics international Oy myös harkitsi vuoden 2015 aikana tullin rekisteröidyn luottoasiakkaan lupaa AEO-lupaa (Authorized Economic Operator). Hyödyt tästä tullin tarjoamasta palvelusta on nopeutettu tullaus yrityksen ollessa luotetumpi toimija tullin näkökulmasta. Kuitenkin pidemmän pohdinnan jälkeen asiaa päätettiin siirtää tulevaisuuteen. Syynä tähän oli silloinen resurssipula henkilöstön kohdalla ja se, että kyseinen lupa ei vielä ole Suomen tasolla kovinkaan yleinen, varsinkaan pienempien toimijoiden kohdalla. Yrityksellä kuitenkin on sanomaliikennelupa jolla operatiivinen toiminta järjestyy.

Avainasiakkaita ovat tullissa säännöllisesti asioivat yritykset. Niillä on yleensä rekisteröidyn luottoasiakkaan lupa, AEO-lupa (Authorized Economic Operator) tai sanomaliikennelupa. Tähän ryhmään kuuluu esim. Huolintaliikkeitä, tuonti-, vienti-, Intrastrat-, valmistevero- ja ve-

roraja-asiakkaita. Tullin tavoitteena on tarjota avainasiakkaille tarpeiden mukaisia lupapalveluja eli luvanvaraisia ja yksinkertaistettuja menettelyjä, siirtää asiain painopistettä sähköiseen asiointiin sekä parantaa ilmoittamisen oikeellisuutta tukemalla etupainotteisesti asiakkaiden tulliosaamista. (Melin, 2011, 247)

5 Loppupäätelmät

Tutkimuksen tuloksena voidaan todeta, että laatusertifikaatista on ehdottomasti hyötyä keski- tai suurelle yritykselle. Pienemmän 1-5 henkilön yrityksen kohdalla kyseisen sertifikaatin hankkiminen ei välttämättä tule kyseeseen sillä ylläpito ajallisesti ja hinta saattavat muodostua tässä esteeksi.

Ehdottomasti tärkeimmät hyödyt jotka ilmenivät kyselyn vastauksista olivat kilpailuetu ja toimintojen johdonmukaisuus prosessikuvauksien myötä. Haastattelussa myös kävi ilmi, että monissa suuremmissakin yrityksissä laatusertifikaatin tehtävää usein hoitaa henkilö jolla on muitakin vastuualueita, esimerkiksi turvallisuus. Tässä tapauksessa on omat haasteensa koska laatusertifikaatin ylläpito jää helposti laiminlyödyksi.

Suurin haaste Polar Logistics Group:in tai minkä tahansa kansainvälisen yrityksen kohdalla on varmasti kulttuurierot liiketoimintatavoissa. Usein laatusertifikaatit toimivatkin suuremmissa yrityksissä paikallisella tasolla jolloin heillä on laajempi ymmärrys toiminnasta kyseisessä yksikössä. Toki Polar Logistics Group:illakin oli laadusta vastaava henkilö jokaisessa maassa jossa toimisto sijaitsee, mutta he kaikki toimivat siinä oman työnkuvansa ohessa.

Yhtenä haasteena oli myös saada jokaisen toimiston henkilöstö ymmärtämään, että laatusertifikaatti käsittää koko yrityksen organisaation alimmalta tasolta aina hallitukseen asti. Edellä mainittu asia kävi ilmi vuoden 2015 DNV:n auditoinnissa Frankfurtin toimiston kohdalla. Tuolloin puutteita ilmeni lähinnä siinä, että miten dokumentaatio tulee kirjata ja säilyttää. Asia korjattiin laatusertifikaatin käydessä paikan päällä ohjeistamalla ja tarkastamalla että havaitut poikkeamat tulivat korjatuiksi. Puolan toimiston kohdalla päädyttiin siihen, että käytetään kiireiden takia ulkoisen konsultin apua. Konsulttitoimisto teki yritykselle prosessikuvaukset puolankielellä ohjeiden mukaan seuraten toimintaa. Pohjana käytettiin kuitenkin Suomen toimiston mallia. Suomen toimiston, eli Polar Logistics International Oy:n kohdalla ulkoinen auditointi suoritetaan joka vuosi, koska kyseessä on niin sanotusti emoyhtiö ja suurin työ laatusertifikaatin käyttöönoton suhteen on tehty siellä. Muiden toimistojen osalta ulkoiset auditoinnit tehdään vuorotellen vuosittain. Esimerkiksi vuonna 2014 ulkoinen auditointi tehtiin Puolan toimistoon ja 2015 Frankfurtiin.

Opinnäytetyötä kirjoitettaessa kävi myös ilmi että Venäjän toimiston sertifikaatti oli vanhentumassa ja että Venäjän toimistot tulisi tulevaisuudessa ottaa Suomen sertifikaatin alaisuuteen. Kyseinen prosessi ei kuitenkaan ole vielä tällä hetkellä ajankohtainen viitaten nykyiseen maailmanpoliittiseen tilanteeseen.

Kiteytettynä voidaan sanoa kuten DNV GL:n auditoija Kimmo Haarala asian ilmaisi ”Laatujärjestelmä on tarkoitettu palvelemaan yrityksen toimintoja, eikä toimintojen laatujärjestelmää”

Lähteet

Polar Logistics International Oy:n sertifikaatin sisältö (toimintakuvaukset)

DNV-Insurancen materiaali

Polar Logistics International Oy: Toimitusjohtaja David Evans, Key Market Manager Datcho Alexandrov, Hallituksen puheenjohtaja Esa Kataisto

Hines, T. 2013. Supply Chain Strategies. Iso-Britannia. Routledge

Hyötyläinen, R & Simons, M. 2009. Keskisuuren yrityksen dynaaminen kasvumalli. Hämeenlinna. Talentum Media Oy

ISO 9001 pk-yrityksille 2003. Mitä tehdä. Ohjeita tekniseltä komitealta. Helsinki. Suomen Standardoimisliitto.

Lecklin, O. 2008. Laatu yrityksen menestystekijänä. Hämeenlinna. Karisto Oy

Melin, K. 2011. Ulkomaankaupan menettelyt - Vienti ja tuonti. Tammertekniikka / AMK-Kustannus Oy

Santalainen, S. 2008. Strateginen ajattelu. Helsinki. Talentum Media Oy

Suomen Standardoimisliitto SFS. 2002. ISO 9001 pk-yrityksille, Mitä tehdä? 2 painos. Helsinki

Silén, T. 1998. Laatujohtaminen- menetelmiä kilpailukyvyn vahvistamiseksi. Porvoo. WSOY

Skärvad, P-H & Olsson, J. 2010. FöretagsEkonomi 100. Espanja. Graphycems

Stähle, P & Laento. K. 2000. Strateginen kumppanuus. Helsinki. WSOY

Tienari, J & Meriläinen, S. 2009. Johtaminen ja organisointi globaalissa taloudessa. Helsinki. WSOYpro Oy

Sähköiset lähteet

<http://www.dnvba.com/fi/Sertifointi/Hallinta-ja-johtamisjarjestelmat/Laatu/Pages/ISO-9001.aspx>

www.huolintaliitto.fi

<http://www.inspecta.com/fi>

www.iso.org

www.logistiikanmaailma.fi

<http://www.pkylaatu.fi>

www.polarlog.com

<http://www.puolustusvoimat.fi>

www.tulli.fi

Kuviot

Kuvio 1: Olivatko yrityksenne toimintaprosessit johdonmukaisia ennen sertifikaattia?

Kuvio 2: Onko sertifikaatista ollut hyötyä esimerkiksi uusasiakashankinnassa?

Kuvio 3: Näkyykö sertifikaatti jollain tavalla yrityksen arkisessa toiminnassa?

Kuvio 4: Onko yrityksellänne kehityssuunnitelma sertifikaatin ylläpitämiseksi?

Kuvio 5: Onko yrityksellänne muita sertifikaatteja?

Liitteet

Liite 1 Haastattelu 1. Steveco, Ilpo Gunnar, laatu- ja turvallisuuspäällikkö	33
Liite 2: Haastattelu 2. Itella, Raimo Laine, kehityspäällikkö	34
Liite 3: Haastattelu 3. Nybrok	35
Liite 4: Haastattelu 4. Nurminen Logistics.....	36

Liite 1 Haastattelu 1. Steveco, Ilpo Gunnar, laatu- ja turvallisuuspäällikkö

1. Minkä johdosta yrityksenne lähti hakemaan ISO9001:2008 sertifikaattia?

Silloinen kilpailuetu.

2. Oliko yrityksenne toimintaprosessit johdonmukaisia ennen sertifikaattia?

Ensimmäiset kuvaukset olivat sanallisia. Vuokaaviokuvaukset vasta 8v myöhemmin, jolloin johdonmukaisuus tuli paremmin näkyväksi. Joten pitkä polku.

3. Onko sertifikaatti auttanut toimintaprosessien johdonmukaisuudessa?

Kyllä, standardin vaatimusten kautta - ei sertifikaatin kautta.

4. Onko sertifikaatista ollut hyötyä esimerkiksi uusasiakashankinnassa?

Ei. Pidetään itsestään selvyytenä.

5. Millä tavalla sertifikaatti näkyy yrityksen arkisessa toiminnassa?

Ei mitenkään nykyisin (ks. kohta 7.). Toimintoja kehitetään sertifikaatista riippumatta tarpeen ja tavoitteiden mukaan.

6. Onko sertifikaatista ollut hyötyä henkilöstön johtamisessa ja ohjeistamisessa?

On, erityisesti alkuvaiheessa. Ei siis hyötyä sertifikaatista vaan laatu järjestelmästä.

7. Onko yrityksellänne kehityssuunnitelma sertifikaatin ylläpitämiseksi?

Ilman tulevaa standardiuudistusta 2016 luultavasti luopuisimme. Nykystandardi on aikansa elänyt.

8. Onko yrityksellänne muita sertifikaatteja? Jos on, niin mitä?

Ei ole.

Liite 2: Haastattelu 2. Itella, Raimo Laine, kehityspäällikkö

1. Minkä johdosta yrityksenne lähti hakemaan ISO9001:2008 sertifikaattia?

Osaksi markkinavaatimusten vuoksi ja osaksi haluttiin ulkopuolinen arviointi toimintamme prosessien johtamisjärjestelmästä ja siihen liittyvästä ohjeistuksesta.

2. Oliko yrityksenne toimintaprosessit johdonmukaisia ennen sertifikaattia?

Kyllä oli.

3. Onko sertifikaatti auttanut toimintaprosessien johdonmukaisuudessa?

Sertifikaatti ei ole mikään itseisarvo eikä se sinänsä auta toiminnan kehittämässä. Sertifikaatti on myönnetty meille siitä syystä, että johtamisjärjestelmämme noudattaa ISO 9001:2008 johtamisjärjestelmästandardin vaatimuksia. Standardin vaatimukset ohjaavat yrityksiä toimimaan systemaattisesti ja näin ollen tekemää jatkuvaa kehitystä prosesseihinsa.

4. Onko sertifikaatista ollut hyötyä esimerkiksi uusasiakashankinnassa?

Nykyisin erityisesti globaalit asiakasyritykset vaativat kumppaneiltaan erilaisten standardien mukaisia hyväksytyjä sertifikaatteja ja näin ollen voidaan sanoa, että on ollut hyötyä.

5. Millä tavalla sertifikaatti näkyy yrityksen arkisessa toiminnassa?

Nettisivujen asiakasviestinnässä, sisäisissä ja ulkoisissa auditoinneissa sekä ohjeiden/ohjeistuksen ylläpidossa ja valvonnassa.

6. Onko sertifikaatista ollut hyötyä henkilöstön johtamisessa ja ohjeistamisessa?

Kyllä. kts edellinen.

7. Onko yrityksellänne kehityssuunnitelma sertifikaatin ylläpitämiseksi?

Kyllä =>Toiminnan jatkuva parantaminen, sisäiset auditoinnit ja ulkoiset määräaikaissauditoinnit.

8. Onko yrityksellänne muita sertifikaatteja? Jos on, niin mitä?

ISO14001:2004, OHSAS18001:2007 ja TAPA

<http://www.itella.fi/liiketoiminta-alueet/logistiikka/sertifikaatit.html>

Liite 3: Haastattelu 3. Nybrok

1. Minkä johdosta yrityksenne lähti hakemaan ISO9001:2008 sertifikaattia?

Tämä on tarpeellista yrityskuvan kannalta sekä asiakasvaatimukset edellyttivät tätä. Meillä on myös sertifioitu ympäristöjärjestelmä.

2. Oliko yrityksenne toimintaprosessit johdonmukaisia ennen sertifikaattia?

Olivat, mutta järjestelmä selkeytti niitä.

3. Onko sertifikaatti auttanut toimintaprosessien johdonmukaisuudessa?

Kyllä siinä mielessä, että asioita on ollut tarpeen arvioida ja kirjata ylös.

4. Onko sertifikaatista ollut hyötyä esimerkiksi uusasiakashankinnassa?

Kyllä, tämä on referenssi myyntityössä.

5. Millä tavalla sertifikaatti näkyy yrityksen arkisessa toiminnassa?

Asioita mitataan ja mittarien tuloksia käydään läpi henkilöstön kanssa.

6. Onko sertifikaatista ollut hyötyä henkilöstön johtamisessa ja ohjeistamisessa?

Yleisesti ainakin ohjeistamisessa. Sertifikaatti selkeyttää asioita senkin vaateen kautta, että asiat tulee kirjata ylös.

7. Onko yrityksellänne kehityssuunnitelma sertifikaatin ylläpitämiseksi?

Kyllä, pidämme yllä sertifikaattia ja kehitämme toimintojamme senkin valossa.

8. Onko yrityksellänne muita sertifikaatteja? Jos on, niin mitä?

ISO14001:2004 ympäristöjärjestelmä.

Liite 4: Haastattelu 4. Nurminen Logistics

1. Minkä johdosta yrityksenne lähti hakemaan ISO9001:2008 sertifikaattia?

Tavoitteena oli luoda järjestelmä laadun systemaattiseksi parantamiseksi ja mittaroimiseksi. Tämän myötä luoda kustannussäästöjä toiminnan parantamisen ja tehostumisen myötä.

2. Oliko yrityksenne toimintaprosessit johdonmukaisia ennen sertifikaattia?

Toimintaprosesseja oli kyllä kuvattu, mutta toiminta kaiken kaikkiaan ei ollut tyydyttävällä tasolla. Eri liiketoimintayksiköt toimivat omien periaatteiden mukaisesti eikä koko talon yhtenäistä linjaa ollut.

3. Onko sertifikaatti auttanut toimintaprosessien johdonmukaisuudessa?

Selvästi on parantanut toimintaprosessimallien tekemisen myötä. Nyt KPI mittarointi on koko talon osalta sama ja Q-analyysit auttavat kehittymisen mittaroinnissa.

4. Onko sertifikaatista ollut hyötyä esimerkiksi uusasiakashankinnassa?

Ei ole mitattu KPI:nä, mutta usein tätä meiltä vaaditaan joten jotain vaikutusta varmasti on ollut. Sertifiointi yleensä tänä päivänä vaade asiakkaiden puolelta.

5. Millä tavalla sertifikaatti näkyy yrityksen arkisessa toiminnassa?

Tänä päivänä osana jokapäivästä tekemistä, sillä kaikki poikkeamat, läheltäpiti tilanteet ja turvallisuushavainnot raportoidaan järjestelmän kautta. Järjestelmä pakottaa operatiivisen tason viemään ilmoitetut epäkohdat päätökseen. Tämä vaatii myös juurisyy-analyysin tekemistä.

6. Onko sertifikaatista ollut hyötyä henkilöstön johtamisessa ja ohjeistamisessa?

Tottakai, sillä systemaattinen toiminta auttanut myös esimiehiä.

7. Onko yrityksellänne kehitysuunnitelma sertifikaatin ylläpitämiseksi?

Jatkuvan parantamisen malli on yrityksen laaturyhmällä toimintamallina, eli asioiden jatkuva kehittäminen ja parantaminen tavoitteena. Tätä mittaroidaan eri KPI-mittareilla.

8. Onko yrityksellänne muita sertifikaatteja? Jos on, niin mitä?

OHSAS 18001, ISO 14001, SQAS-sertifikaatti sekä AEOF-sertifikaatti.