



VAATETUSALAN YRITYKSEN VAHVUUDET JA KEHITYSKOHTEET

**Minna Apell
Tiina Sievänen**

**Opinnäytetyö
Toukokuu 2006**



**JYVÄSKYLÄN
AMMATTIKORKEAKOULU**

Kulttuuriala/ Vaatetus

Tekijä(t) Minna Apell Tiina Sievänen	Julkaisun laji Opinnäytetyö	
	Sivumäärä 62	Julkaisun kieli suomi
	Luottamuksellisuus <input type="checkbox"/> Salainen _____ saakka	
Työn nimi VAATETUSALAN YRITYKSEN VAHVUUDET JA KEHITYSKOHEET		
Koulutusohjelma Vaatesalan koulutusohjelma		
Työn ohjaaja(t) Simo Hokkanen		
Toimeksiantaja(t) salainen		
Tiivistelmä Opinnäytetyön toimeksiantaja oli työvaatteita valmistava pk-yritys, joka halusi kehittää toimintaansa tehokkaammaksi. Työssä tutkittiin toimeksiantajayrityksen tämänhetkistä liiketoimintaa ja tavoitteena oli löytää yrityksen vahvuudet ja kehityskoheet. Opinnäytetyön perustana käytettiin menestyvän yrityksen tunnuspiirteitä, jotka ovat Suomen Laatu yhdistyksen laatupalkinnon arviointiperusteita. Teoriaosuudessa käsiteltiin yrityksen menestymiseen vaikuttavia tekijöitä. Teoriassa esiteltiin myös kehitysprojektin malli, jonka avulla yritys voi kehittää toimintaansa. Tapaustutkimuksessa tutkittiin toimeksiantajayrityksen liiketoimintaa toimitusjohtajan haastattelun ja henkilöstökyselyn avulla. Tutkimuksessa saadut tiedot analysoitiin vertaamalla niitä menestyvän yrityksen tunnuspiirteisiin. Tutkimuksessa selvisi, että toimeksiantajayrityksen vahvuudet olivat asiakassuuntautunut toiminta, yhteistyö sekä nopeus ja joustavuus. Nämä olivat vaatetusalan yrityksen tärkeitä menestystekijöitä, joten voidaan päätellä, että toimeksiantajalla olisi hyvät mahdollisuudet menestyä jatkossakin. Toimeksiantajayrityksen tärkeimmiksi kehityskohteiksi tutkimuksessa nousivat johtajuus, henkilöstön kehittäminen, tavoitteellisuus sekä tuotteiden ja prosessien suunnittelu. Kehityskoheet olivat keskeisiä yrityksen menestymiseen vaikuttavia tekijöitä, joten toimeksiantajayrityksen olisi erittäin tärkeää panostaa erityisesti näiden asioiden kehittämiseen, jotta sen toiminta tehostuisi ja kilpailukyky paranisi.		
Avainsanat (asiasanat) liiketoiminta, yritykset, menestystekijät, kehittäminen		
Muut tiedot		

Author(s) Minna Apell Tiina Sievänen	Type of Publication Bachelor's Thesis	
	Pages 62	Language Finnish
	Confidential <input type="checkbox"/> Until _____	
Title THE STRENGTHS AND IMPROVEMENT TARGETS OF A COMPANY IN THE CLOTHING BUSINESS		
Degree Programme Degree programme in Fashion and Clothing		
Tutor(s) Simo Hokkanen		
Assigned by confidential		
Abstract The company producing the work clothes wanted to improve its business. The aim of the thesis was to study present business of this company and to find out its strengths and improvement targets. The basis of the thesis was the definitions of a successful company by the Finnish society of quality. The theoretical background examined the facts making a business successful and how a company can improve its business. The study was a case study the present business of the company. Information of the business of the company was gathered from an interview of the chief executive officer and the employees' questionnaire. The results showed that the strengths of the company were a customer oriented action, cooperate and speed and flexibility. These matters make the success of the clothing company. The improvement targets of the company were management, human resource improvement, goal-orientation and redesign of products and processes. The company should be improving these targets if it wanted to be successful also in the future.		
Keywords business, company, success, improve		
Miscellaneous		

SISÄLTÖ

1 JOHDANTO	2
2 TOIMEKSIANTAJAN ESITTELY	3
3 SUOMEN LAATUPALKINTO	4
4 MENESTYVÄN YRITYKSEN TUNNUSPIIRTEET	5
4.1 Johtajuus	5
4.2 Tosiasioihin perustuva johtaminen	8
4.3 Henkilöstön kehittäminen	9
4.4 Asiakassuuntautunut toiminta	13
4.5 Yhteistyö	15
4.6 Tavoitteellisuus	17
4.7 Nopeus ja joustavuus	18
4.8 Tuotteiden ja prosessien suunnittelu	19
4.9 Jatkuva parantaminen	23
4.10 Suuntaus tulevaisuuteen	28
4.11 Julkinen vastuu	29
5 YRITYKSEN KEHITYSPROJEKTI	31
6 TUTKIMUS TOIMEKSIANTAJAN LIIKETOIMINNASTA	35
6.1 Tutkimuksen toteutus	35
6.1.1 Tapaustutkimus.....	35
6.1.2 Haastattelu.....	35
6.1.3 Kysely	36
6.2 Tutkimustulokset	37
6.2.1 Johtajuus.....	37
6.2.2 Tosiasioihin perustuva johtaminen.....	38
6.2.3 Henkilöstön kehittäminen	39
6.2.4 Asiakassuuntautunut toiminta	40
6.2.5 Yhteistyö	41

	1
6.2.6 Tavoitteellisuus.....	42
6.2.7 Nopeus ja joustavuus	43
6.2.8 Tuotteiden ja prosessien suunnittelu.....	44
6.2.9 Jatkuva parantaminen	45
6.2.10 Suuntaus tulevaisuuteen	46
6.2.11 Julkinen vastuu	46
6.3 Tutkimustulosten yhteenveto	47
7 POHDINTA	50
LÄHTEET	53
LIITTEET	Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.
Liite 1. Haastattelun kysymyslomake.....	55
Liite 2. Kysymyslomake	58
 KUVIOT	
KUVIO 1. Prosessin mukaisen toiminnan kehittämisen vaiheet.....	22
KUVIO 2. Laadunhallintajärjestelmän rakentaminen lyhyesti	26
KUVIO 3. Itsearviointin kulku	27
KUVIO 4. Kehitysprojektin eteneminen.....	32

1 JOHDANTO

Tausta

Opinnäytetyön on tilannut suomalainen työvaatealalla toimiva pk-yritys, joka haluaa kehittää nykyistä liiketoimintaansa tehokkaammaksi. Toimeksiantajayritys on havainnut toiminnassaan tehottomuutta, muttei osaa määrittää, mikä sen aiheuttaa. Tämän vuoksi yritys haluaa opinnäytetyön avulla selvittää, mihin toimintansa osa-alueisiin sen kannattaisi ensimmäiseksi suunnata kehitystyö. Näin yritys ei tuhlaa voimavarojaan ja resurssejaan turhaan. Opinnäytetyön osapuolet olivat jo ennestään tuttuja toisilleen, sillä opinnäytetyön tekijät suorittivat työharjoittelunsa toimeksiantajayrityksessä. Tästä on apua opinnäytetyön toteuttamisessa, sillä tekijöillä oli jo tietoa yrityksen toiminnasta.

Tutkimusongelmat

Toimeksiantajayritys asetti opinnäytetyön tutkimusongelmaksi liiketoimintansa nykytilan, vahvuuksiensa ja kehityskohteidensa selvittämisen. Opinnäytetyön tutkimusongelmat voidaan esittää kahtena kysymyksenä: mikä on toimeksiantajan liiketoiminnan nykytila ja mitkä ovat toimeksiantajayrityksen vahvuudet ja kehityskohteet. Opinnäytetyön tehtävänä on tutkia toimeksiantajayrityksen tämänhetkistä liiketoimintaa ja tavoitteena on löytää yrityksen vahvuudet ja kehityskohteet.

Tavoitteet

Opinnäytetyön tavoitteena on, että toimeksiantajayritys saa opinnäytetyöstä tietoa yrityksen menestykseen vaikuttavista asioista ja lähtötietoa oman toimintansa kehittämiseen. Lisäksi tavoitteena on, että toimeksiantaja voisi opinnäytetyössä syntyvää tietoa hyödyntämällä alkaa itsenäisesti kehittää toimintaansa tehokkaammaksi. Opinnäytetyön tekijöiden tavoitteena on lisätä tietämystään yritystoiminnasta.

Toteutus

Opinnäytetyön perustana ovat menestyvän yrityksen tunnuspiirteet, jotka ovat Suomen Laatu yhdistyksen laatupalkinnon arviointiperusteita. Opinnäytetyön teoria- ja tutkimusosio rakentuvat näiden tunnuspiirteiden mukaisesti. Teoriassa pyritään ensin selvittämään, mistä kaikista tekijöistä yrityksen menestys muodostuu. Menestysteki-

jöitä pyritään tarkastelemaan vaatetusalan näkökulmasta. Teorian tarkastelun jälkeen tutkitaan toimeksiantajayrityksen liiketoimintaa haastattelun ja kyselyn avulla ja verrataan niistä saatuja tietoja menestyvän yrityksen tunnuspiirteisiin. Vertauksen avulla pyritään saamaan selville toimeksiantajayrityksen vahvuudet ja kehityskohteet. Opin- näytetyön aihe rajataan menestyvän yrityksen tunnuspiirteisiin ja toimeksiantajan lii- ketoimintaan. Työssä ei käsitellä yrityksen talouteen liittyviä asioita vaan keskitytään toiminnan tarkasteluun.

Aiheen ajankohtaisuus ja tärkeys

Opinnäytetyön aihe on ajankohtainen ja tärkeä, koska yritysten välinen kilpailu on nykyisin kovaa. Pärjätäkseen kilpailussa yritysten on selvitettävä menestystekijänsä ja kehitettävä toimintaansa jatkuvasti. Opinnäytetyöstä on hyötyä toimeksiantajayrityk- selle, koska siinä selvitetään yrityksen menestystekijöitä. Muut yritykset saavat yhden esimerkin vaatetusalalla toimivan yrityksen toiminnasta ja sitä kautta näkökulmia omaan toimintaansa. Aihe on hyödyllinen ja tärkeä opinnäytetyön tekijöille, koska he saavat tutkia monipuolisesti vaatetusalan yrityksen toimintaa. Tekijät saavat hyvän esimerkin siitä, kuinka yksi vaatetusalan yritys toimii.

2 TOIMEKSIANTAJAN ESITTELY

Toimeksiantajayritys on perustettu vuonna 1950 ja sillä on ollut vuosien varrella mo- nenlaista toimintaa. Nykyään yritys toimii vain työvaatealalla. Yrityksen liikeidea on myydä omaa työvaatemallistoaan kilpailukykyiseen hintaan. Yrityksen mallisto on laaja ja tuotteita myydään monelle eri alalle, monenkokoisille yrityksille. Tuotteita valmistetaan asiakkaiden tilausten mukaan, eikä yrityksellä ole varastotuotteita.

Yrityksessä on äskettäin tapahtunut sukupolvenvaihdos, jolloin yrityksessä vaihtui toimitusjohtaja. Tällä hetkellä yritys työllistää vakituisesti kaksitoista henkilöä ja hen- kilöstön vaihtuvuus on ollut hyvin pientä. Yrityksen liikevaihto vuonna 2005 oli noin 1,5 miljoonaa euroa. Yrityksen tavoitteena on tehostaa ja järjeistää toimintaansa sekä kasvattaa siten liikevaihtoaan.

Toimeksiantajayritys hoitaa itse osan toiminnoistaan ja osa niistä on ulkoistettu. Tuotteiden suunnitteluun yritys käyttää ulkopuolisia suunnittelijoita. Vaatteet kaavoitetaan yrityksessä, mutta niiden leikkuu ja ompelu teetetään alihankintana ulkomailla. Yritys hoitaa materiaalihankinnat ja materiaalit toimitetaan suoraan alihankkijalle, joka varastoi ne. Tuotteiden markkinointi ja myynti tapahtuu myyntiedustajien kautta.

Työvaatealan kilpailutilanne Suomessa on melko tiukka, koska markkinoihin nähden alalla on paljon toimijoita. Toimeksiantajayrityksen kilpailukeinoja ovat nopeat toimitukset ja henkilökohtainen asiakaspalvelu. Yritys uskoo työvaatealan säilyvän tulevaisuudessa nykyisellään, eikä näe alalla tapahtuvan merkittäviä muutoksia.

3 SUOMEN LAATUPALKINTO

Suomen laatupalkinto on Suomen Laatu yhdistyksen jakama tunnustus yrityksen toiminnan laadukkuudesta ja hyvästä kilpailukyvyistä. Laatupalkintokilpailu järjestettiin ensimmäisen kerran vuonna 1991 ja se on avoin kaikille suomalaisille yrityksille. Laatupalkinnossa kilpaillaan yrityksen kilpailukyvyistä, kannattavuudesta ja laadukkuudesta. Laatupalkinnon arviointiperusteina käytetään menestyvän yrityksen tunnuspiirteitä. Tunnuspiirteet ovat johtajuus, tosiasioihin perustuva johtaminen, henkilöstön kehittäminen, asiakassuuntautunut toiminta, yhteistyö, tavoitteellisuus, nopeus ja joustavuus, tuotteiden ja prosessien suunnittelu, jatkuva parantaminen, suuntaus tulevaisuuteen sekä julkinen vastuu. Arviointiperusteet on koottu kansainvälisesti menestyvien yritysten piirteistä, joten niissä kuvataan huippuyrityksen toimintamalli. Laatupalkinto myönnetään yritykselle, jonka toiminta on arviointikriteereiden perusteella menestyksekkäintä. (Laamanen 1997, 155–156.)

Laatupalkintokilpailun tavoitteena on suomalaisyritysten kilpailukyvyyn parantaminen. Kilpailun avulla pyritään lisäämään yritysten tietoisuutta laadusta ja yrityksen hyvän suorituskyvyn merkityksestä kilpailukyvyille. Vaikka yritys ei osallistu Suomen laatupalkintokilpailuun, se voi käyttää kilpailun arviointiperusteita yrityksen kehitysoajana. Niiden avulla yritys voi arvioida ja kehittää omaa toimintaansa. (Mts. 155–156.)

Opinnäytetyön perustaksi valittiin Suomen Laatuyhdistyksen laatupalkinnon arviointiperusteina olevat menestyvän yrityksen tunnuspiirteet, koska niitä voidaan käyttää toimeksiantajayrityksen toiminnan arviointiin. Opinnäytetyön teoriassa käsitellään tunnuspiirteiden sisältöä ja tutkimuksessa tunnuspiirteitä hyödynnetään tulosten analysointiin. Menestyvän yrityksen tunnuspiirteistä laajimmin käsitellään johtoa, henkilöstön kehittämistä sekä tuotteiden ja prosessien suunnittelua, koska ne ovat keskeisiä tekijöitä yrityksen toiminnassa ja vaikuttavat siten sen menestykseen.

4 MENESTYVÄN YRITYKSEN TUNNUSPIIRTEET

4.1 Johtajuus

Vision ja strategian luominen

Menestyvässä yrityksessä johdon keskeinen tehtävä on vision ja strategian luominen (Laamanen 1998, 5). Visio on yrityksen haluttu määränpää. Visiossa yritys kuvaa, mitä se tahtoo olla tulevaisuudessa. Vision luominen on johdon tehtävä. Edellytys hyvän vision luomiselle on yrityksen heikkouksien ja vahvuuksien tunnistaminen, koska silloin yritys löytää omat menestystekijänsä, joilla se pärjää alan kilpailussa. Jos yritys ei keskity omiin vahvuuksiinsa, vaan yrittää olla kaikkea kaikille, se ei pysty saavuttamaan menestymiseen tarvittavaa kilpailuetua. (Welch & Welch 2005, 22–23, 25.) Menestyvällä yrityksellä on innostava ja kirkas visio, joka ohjaa yrityksen toimintaa haluttuun suuntaan. Näin visio luo merkityksen yrityksen toiminnalle ja motivoi henkilöstöä työskentelemään yhteisen päämäärän saavuttamiseksi. (Hakanen 2004, 61–63.) Hyvä visio on niin selkeä ja konkreettinen, että jokainen yrityksessä ymmärtää, mitä se tarkoittaa hänen oman työnsä kannalta. Tämä saa henkilöstön tuntemaan, että he ovat mukana jossain tärkeässä. (Welch & Welch 2005, 23.) Hyvin luotu visio on yrityksen tärkeintä pääomaa, koska visio ohjaa yritystä tekemään oikeita valintoja, jolloin visiointi johtaa melkein automaattisesti oikeisiin ratkaisuihin (Pitkämäki 2000, 87).

Visio muodostaa yrityksen strategioille perustan (Hakanen 2004, 69). Moni johtaja pitää strategista suunnittelua niin vaikeana, että on luopunut siitä kokonaan (Moisio & Ritola 2001, 41). Strategiatyön ongelmana on, etteivät yrityksen strategiat ja todellinen toiminta usein kohtaa toisiaan. Tämän vuoksi yrityksen strategioista ei pidä tehdä liian monimutkaista. Strategiat ovat siis yksinkertaisuudessaan resurssien kohdentamista ja kilpailukeinoja koskevien valintojen tekemistä. (Welch & Welch 2005, 166, 169.)

Johdon olisi hyvä ottaa henkilöstö mukaan vision ja strategioiden luomiseen. Henkilöstö tuntee parhaiten yrityksen vahvuudet, joten vision ja strategioiden luomisessa saataisiin hyödynnettyä enemmän tietoa ja ideoita. Ottamalla henkilöstö mukaan yrityksen strategiseen päätöksentekoon voidaan varmistaa vision ja strategioiden laajempi hyväksyminen työntekijöiden keskuudessa. (Mts. 25, 172.) Visio ja strategiat pitää muuntaa konkreettisiksi tavoitteiksi, toimintasuunnitelmiksi ja toiminnaksi. Strategiat pitää pystyä toteuttamaan koko henkilöstön jokapäiväisessä työssä. Vision ja strategian vieminen käytännötoimintaan on ratkaisevin ja haastavin vaihe, jossa viestinnän merkitys ja johdon esimerkki korostuu. (Hakanen 2004, 115, 147.)

Sisäinen tiedonkulku

Menestyvässä yrityksessä johto tiedottaa avoimesti yrityksen asioista henkilöstölle (Laamanen 1998, 5). Parhaimmillaan yrityksen tiedonkulku on avointa, nopeaa, asiallista ja riittävää. Hyvä tiedonkulku parantaa yrityksen menestymismahdollisuuksia. Henkilöstön on helpompi toimia yrityksen päämäärien saavuttamiseksi, kun se on selvillä yrityksen tilanteesta ja tavoitteista. (Lecklin 2002, 68.) Yrityksen sisäisessä tiedonkulussa kannattaa huomioida, mitä tietoa kukakin tarvitsee ja milloin sekä millä tavalla ja missä muodossa tieto saadaan parhaiten perille. Tärkeitä yrityksessä tiedotettavia asioita ovat esimerkiksi yrityksen tavoitteet ja asiakaspalautteet. Henkilöstön on erittäin tärkeää tietää yrityksen toiminnassa, organisaatorakenteessa, tuotteissa ja yhteistyökumppaneiden toiminnassa tapahtuvista muutoksista. Yrityksen sisäinen tiedottaminen voi tapahtua esimerkiksi viikkopalavereissa, sähköpostin välityksellä ja kehityskeskusteluissa. Säännöllisesti pidettävät palaverit ovat hyviä, koska niissä tiedottaminen on tehokasta ja asioista voidaan keskustella yhdessä. Palaverit kehittävät tehokkaasti yrityksen yhteishenkeä. (Moisio & Ritola 2001, 43–44.)

Jatkuvalla viestinnällä voidaan motivoida henkilöstöä ja luoda yritykseen myönteistä ilmapiiriä (Palvelevan yrityksen laatutyökirja 2001, 39). Johdon on hyvä kertoa avoimesti, mitä se ajattelee yrityksestä ja sen tulevaisuudesta, sillä asioiden vähäinen tiedottaminen heikentää työntekijöiden luottamusta johtoon. Vastaavasti avoimeen, suorapuheiseen ja rehelliseen johtoon henkilöstön on helppo luottaa. Olemalla realistinen johto voi parantaa yrityksen luottamuksellista ilmapiiriä. Hyvä johto osaa kuunnella ihmisiä ja viestii asioita tehokkaasti. (Welch & Welch 2005, 75–76, 104.)

Oma esimerkki

Menestyvässä yrityksessä johto luo henkilökohtaisella esimerkillään perustan yrityksen toiminnalle (Laamanen 1998, 5). Yrityksen kehittymisen kannalta johdon oma esimerkki on ensiarvoisen tärkeää, koska asiat kehittyvät vain, jos johto toimii aktiivisesti ja esimerkillisesti niiden hyväksi. Johdon positiivinen asennoituminen yritykseen ja sen toimintaan tarttuu helposti työntekijöihin. Johdon myönteinen asenne yritykseen ja sen tulevaisuuteen lisää työntekijöiden energiaa työskennellä yrityksen kehittämiseksi ja haasteiden voittamiseksi. (Welch & Welch 2005, 73–74.) Moisio ja Ritola (2001, 44) sanovatkin, että johtaminen on palamista, joka sytyttää myös muut.

Hyvistä suorituksista palkitseminen

Henkilöstön motivaatio säilyy, jos heille annetaan tunnustusta hyvistä suorituksista. Innostuakseen työskentelemään parhaansa mukaan henkilöstö tarvitsee palkkioita ja tunnustusta uutterasta työnteosta, tavoitteiden täyttämisestä ja varsinkin niiden ylittämisestä. Palkitseminen saa heidät kokemaan työnsä tärkeäksi ja merkitykselliseksi. (Welch & Welch 2005, 110–111.) Johdon on erittäin tärkeää palkita henkilöstön hyvät suoritukset, aloitteet ja keksinnöt sekä antaa niistä nopeasti palautetta. Hyviä henkilöstön palkitsemistapoja on useita ja rahan ohella voidaan antaa tunnustuspalkintoja ja kunniaa. Jo pelkkä tunnustus henkilöstölehdessä, lounas tai muu muodollinen palkinto voi kannustaa henkilöstöä uusiin huippusuorituksiin. (Lecklin 2002, 245–246.) Usein myös koulutuksen järjestäminen on hyvä henkilöstön palkitsemiskeino. Henkilöstön palkitseminen vaikuttaa positiivisesti yrityksen menestykseen. Se rohkaisee heitä tekemään yrityksen kannalta hyviä päätöksiä ja kannustaa henkilöstöä ylittämään itsensä. (Welch & Welch 2005, 75, 112.)

Menestyneiden yritysten kokemukset osoittavat tulospalkkauksen olevan yritykselle tehokas keino saavuttaa hyviä tuloksia ja laatua. Kun henkilöstön palkka määräytyy

yrityksen menestyksen mukaan, henkilöstö pystyy omalla toiminnallaan vaikuttamaan palkkaansa. Tulospalkkaus on hyvä liittää sekä henkilökohtaiseen tulokseen että koko yrityksen menestymiseen. Tulospalkkauksen tulee aina perustua selkeisiin yrityksen menestystä kuvaaviin mittareihin. Tyypillisiä tulospalkkaukseen liittyviä mittareita ovat yrityksen liikevoitto, markkinaosuus, asiakastyytyväisyys, tuottavuus, toimitusvarmuus, prosessien tehokkuus ja virheettömyys. (Lecklin 2002, 244–245.) Palkkaus voidaan sitoa myös yrityksen visioon, jolloin palkitseminen motivoi henkilöstöä toimimaan yhä enemmän yrityksen halutun tulevaisuuden saavuttamiseksi (Welch & Welch 2005, 73).

4.2 Tosiasioihin perustuva johtaminen

Menestyvän yrityksen johtaminen ja päätöksenteko perustuu todelliseen ja luotettavaan tietoon (Laamanen 1998, 7). Yrityksen eri osa-alueiden kehittäminen vaatii tietoa tavoitteiden ja menestystekijöiden kannalta merkityksellisistä asioista. Tiedon keräämisessä on kiinnitettävä huomiota tiedon oikeellisuuteen, ajankohtaisuuteen ja helpokäyttöisyyteen. Yrityksen on hyvä selvittää, mistä asioista se tietoa tarvitsee, mistä tieto saadaan ja miten sitä aiotaan käsitellä. Kerätyt tiedot eivät vielä sellaisenaan ohjaa yrityksen päätöksen tekoa, vaan ne on analysoitava. Vasta sen jälkeen tietoa voidaan hyödyntää yrityksen päätöksenteossa ja johtamisessa. Tietojen analysointitapa riippuu yrityksen koosta, toimialasta ja -alueesta sekä kilpailutilanteesta. Tietoa yritykset keräävät mittareiden ja tietojärjestelmien avulla. (Lecklin 2002, 29, 280–281, 283.)

Mittareiden hyödyntäminen

Yrityksen tiedon keräämisessä käytetään kahdentyyppisiä mittareita: yrityksen talouteen ja suorituskykyyn liittyviä. Tulomittarit liittyvät yrityksen talouteen. Ne suuntautuvat menneeseen ja kuvaavat sitä, mitä on saatu aikaan. Tyypillisiä tulomittareita ovat esimerkiksi kannattavuus, maksuvalmius, pääoman kierto nopeus, markkinaosuus, asiakastyytyväisyys, tuottavuus ja henkilöstön tyytyväisyys. (Hakanen 2004, 127–128.)

Yrityksen ohjaamista pelkästään tulosmittareiden avulla on verrattu auton ohjaamiseen peruutuspeilin avulla, siksi yritys tarvitsee myös suoritusmittareita, jotka suuntautuvat tulevaisuuteen ja kertovat siitä, mitä juuri nyt tehdään. Ne ovat tulosmittareihin nähden ennakoivia mittareita. Suoritusmittarit ovat henkilöstön näkökulmasta konkreettisempia ja painottuvat enemmän tekemiseen. Niistä nähdään mitä toimenpiteitä voidaan välittömästi tehdä asioiden korjaamiseksi. Suoritusmittarit kertovat, milloin joku toimenpide tai toiminto on tehty hyvin. Lähtökohtana on, että jokaista yrityksen kriittistä menestystekijää kohti olisi oma mittari. Niiden tulisi mieluiten olla yksiselitteisiä, tilannetta selkeästi kuvaavia tunnuslukuja, kuten liikevoitto prosentteina liikevaihdosta, markkinaosuus prosentteina markkinoiden koko volyyymistä tai positiivisten asiakaspalautteiden osuus. (Mts. 127–128.)

Tietotekniikan hyödyntäminen

Menestyvä yritys pitää tietojärjestelmänsä ajan tasalla ja kehittää niitä jatkuvasti (Laamanen 1998, 7). Vaatetusalan yrityksen kilpailukyvyyn säilyttämisen avaintekijä on tulevaisuudessa tehokas tietotekniikan hyödyntäminen ja tiedonhallinta. Tiedonhallinta on haasteellista vaatetusalan monimuotoisen toimitusketjun hallinnoinnissa. Tietotekniikkaa hyödyntämällä yritykset voisivat kuitenkin yhdistää hajanaiset toimintonsa ja etsiä esimerkiksi tavarantoimittajia maailmanlaajuisesti. Jotta yritykset voisivat paremmin hyödyntää tietojärjestelmiä verkostojensa luomisessa, yhteensopivien järjestelmien kehittäminen olisi tärkeää. Vaatetusalan yritysten toiminnot ovat jo nyt tietoteknistyneet paljon, joten ohjelmien uudet sovellukset tarjoavat jatkuvasti haasteita yrityksille. Tällä hetkellä pääasiassa vain alan suuret yritykset hyödyntävät tietotekniikkaa ja erilaisia tietojärjestelmiä toiminnassaan tehokkaasti. Kaikkien vaatetusalan yritysten tulisi tulevaisuudessa panostaa yhä enemmän tietotekniikkaan ja sen monipuoliseen hyödyntämiseen toiminnassaan, jos he haluavat pärjätä alan kilpailussa. (Tekstiili- ja vaatetusalan tulevaisuus laajentuneessa Euroopan unionissa 2003, 14.)

4.3 Henkilöstön kehittäminen

Osaamisen edistäminen

Menestyvässä yrityksessä henkilöstöä ei nähdä kustannustekijänä, vaan todellisena voimavarana (Lecklin 2002, 28). Menestyvä yritys tietää, millaista osaamista henki-

löstöllä tulee olla ja ylläpitää sekä kehittää jokaisen henkilön osaamista (Laamanen 1998, 6). Osaamisen kehittämisen lähtökohtana ovat yrityksen strategiat, joista tulisi ilmetä, mitä osaamista yritys tarvitsee menestyäkseen tulevaisuudessa. Henkilöstön toimenkuvista ja osaamisprofiileista yritys näkee tarkemmin, mitä taitoja eri tehtävien hoitamisessa tarvitaan ja mitä vastuita niihin kuuluu. Vertaamalla nykyistä henkilöstön osaamistasoa tulevaisuuden näkyymiin, voi yritys tehdä tulevia tarpeitaan vastaavan henkilöstön koulutus- ja kehittämissuunnitelman. (Lecklin 2002, 246–247.)

Henkilöstön tietoja, taitoja ja osaamista voidaan kehittää monella eri tavalla. Yleisin osaamisen kehittämistavoista on koulutus. (Moisio & Ritola 2001, 55.) Paras tulos koulutuksesta saadaan silloin, kun se liittyy käytännönläheisesti henkilön omiin työtehtäviin ja tekeminen ja teoria tukevat toisiaan. Kun koulutusta järjestetään tarpeiden mukaan, se hyödyttää kaikista eniten yritystä ja henkilöstöä. (Lecklin 2002, 249.)

Usein koulutus ja kurssit ovat ainut henkilöstön kehittämistapa. Muita henkilöstön osaamisen edistämistapoja tapoja ovat muun muassa tehtäväkierto, työtehtävien laajentaminen, tiimityöskentely, ongelmanratkaisu, projektityöskentely, kehittämistehtävien hoitaminen ja sijaisena toimiminen. (Moisio & Ritola 2001, 55.)

Ammattitaidon parantamiseen liittyvän koulutuksen lisäksi on yrityksen usein hyödyllistä tukea henkilöstön itsensä kehittämistä, kuten kielten opiskelua, koska se lisää henkilöstön monitaitoisuutta ja muutosvalmiutta. Kaikkien yrityksessä työskentelevien on suositeltavaa osallistua esimerkiksi laatukoulutukseen, koska jokaisen on tunnettava laadun perusasiat. Erityisesti johdon on tärkeää ymmärtää oma roolinsa yrityksen laadun kehittämisessä. Suomen Laatu keskus järjestää jatkuvasti useita erilaisia laadunhallintaan liittyviä kursseja. (Lecklin 2002, 249–251.)

Yritys voi luoda edellytykset henkilöstön osaamisen ja ammattitaidon kehittämiseen ja kannustaa henkilöstöä omaehtoiseen oppimiseen (Moisio & Ritola 2001, 55). Henkilöstöllä on kuitenkin aina itsellään vastuu oman ammattitaitonsa säilyttämisestä ja osaamisen kehittämisestä. Tulevaisuudessa henkilöstön on oltava halukas oppimaan jatkuvasti uutta. Henkilöstöltä vaadittavia taitoja tulevaisuudessa ovat myös muutosvalmius, yhteistyökykyisyys, aloitteellisuus ja innovatiivisuus. Tulevaisuudessa henkilöstön ominaisuuksista korostuvat myös sosiaaliset valmiudet, kyky toimia itseohjautuvasti, vastuun ja hallittujen riskien ottaminen. Tulevaisuudessa henkilöstöltä vaadi-

taan yhä enemmän oma-aloitteisuutta ja rohkeutta tarttua uusiin ja vaikeisiin asioihin. (Lecklin 2002, 237, 241.)

Henkilöstön osaamisen kehittäminen vaatetusosalalla

Vaatetusalan yritysten kilpailukyky perustuu usein osaavan henkilöstöön. Vaatetusosalalla on edelleen perinteisen tehdasteollisuuden leima ja palkkataso on melko alhainen, mistä johtuen alalle ei kouluttaudu paljoa uusia nuoria osaajia. Monilla yrityksillä onkin vaikeuksia löytää osaamistarpeitaan vastaavia työntekijöitä, joilla olisi vaatetusalan ammatillisia erikoistaitoja ja lisäksi välttämättömiksi tulleita tieto- ja viestintätekniikan taitoja. Vähäisen alalle kouluttautumisen vuoksi vaatetusalan yrityksissä korostuu nykyisen henkilöstön osaamisen ylläpitäminen ja sen kehittäminen. Vaatetusalan yritysten tulevaisuuden menestystekijä onkin henkilöstön osaaminen ja sen jatkuva kehittäminen. Vaatetusalan yritysten tuotteet ja valmistusmenetelmät ovat pitkälle erikoistuneita, joten ammattitaitoisen henkilöstön osuus on erittäin tärkeä yrityksen menestymisessä. Vaatetusalan yrityksissä teknologian kehittymisestä johtuvat jatkuvat tekniset muutokset ja uudet ohjelmistojen sovellukset vaativat henkilöstön jatkuvaa kouluttamista. (Tekstiili- ja vaatetusalan tulevaisuus laajentuneessa Euroopan unionissa 2003, 15.)

Vastuunjako ja päätöksenteko

Menestyvässä yrityksessä vastuut ja roolit on määritelty selkeästi, jolloin jokainen henkilö tietää, mitä häneltä odotetaan (Laamanen 1998, 6). Vastuujaon ja valtuuksien selkeys on edellytys yrityksen ongelmien nopealle ratkomiselle (Moisio & Tuominen 2004, 41). Vastuualueet pitää määritellä selkeästi ja yksiselitteisesti, mutta niin, etteivät ne kangista yrityksen toimintaa. Vastuualueet voidaan määritellä joustavasti esimerkiksi prosessikuvauksiin sekä toiminta- ja työohjeisiin. Tavoitteet työtehtäville tulisi asettaa niin, että ne ohjaavat toimintaa, mutta jättävät toteutuksen tekijöiden ratkaistavaksi. (Moisio & Ritola 2001, 43.)

Menestyvässä yrityksessä henkilöstö osallistuu omaa työtään koskevien päätöksentekoon (Laamanen 1998, 6). Yrityksen kannattaa hyödyntää henkilöstön ammattitaitoa ja antaa sen tehdä omaa työtään koskevia päätöksiä. Henkilöstö kokee mielekkäiksi kokonaiset työtehtävät, jotka antavat henkilöstölle hyvät puitteet oppia ja kehittyä. Kantaessaan vastuuta yrityksen asioista henkilöstö oppii ymmärtämään oman työn

vaikutukset ja päätöksenteon seuraukset yrityksen menestymiseen, mikä auttaa heitä toimimaan yhä paremmin koko yrityksen hyväksi. (Moisio & Ritola 2001, 42–43.)

Johdon on hyödyllistä kuunnella henkilöstöä ja huomioida heidän näkemyksensä ja mielipiteensä asioista, koska siten se saa paljon hyödyllistä tietoa oman päätöksenteonsa tueksi. Kannustamalla henkilöstöä suorapuheisuuteen, mielipiteidensä ja ehdotustensa kertomiseen johto saa asioista useita eri näkemyksiä, mikä auttaa sitä tekemään koko yrityksen kannalta parhaita ratkaisuja. Palaverit, jossa jokainen voi saada äänensä kuuluviin ja sanoa mielipiteensä, luo yritykseen yksilöitä arvostavaa ilmapiiriä. Usein ihmiset eivät sano mitään, koska he kokevat sen turhaksi tai yksinkertaisesti, koska heiltä ei ole kysytty. Henkilöstön mielipiteiden kysyminen ja kuuntelu eivät kuitenkaan vielä riitä, vaan ehdotukset on käsiteltävä ja niistä on tehtävä päätökset. Näin yrityksessä voidaan tukea aloitteentekemisen ilmapiiriä ja osoittaa kaikkien työntekijöiden olevan yritykselle yhtä tärkeitä. (Welch & Welch 2005, 59, 61–62, 67, 76.)

Työympäristö ja ilmapiiri

Menestyvä yritys panostaa henkilöstön hyvinvointiin ja työkykyyn, koska motivoitunut ja sitoutunut henkilöstö on edellytys yrityksen menestymiselle (Laamanen 1998, 6). Työntekijöiden hyvinvoinnin ja tyytyväisyyden perusta on terveellinen ja turvallinen työympäristö (Lecklin 2002, 251). Siihen vaikuttavat fyysinen työympäristö, työvälineet, työturvallisuus ja ergonomia (Palvelevan yrityksen laatutyökirja 2001, 99). Henkilöstön hyvinvointia ja työkykyä ylläpidetään myös työterveyshuollolla. Pakollisen työterveyshuollon lisäksi yrityksen on hyvä panostaa vapaaehtoiisiin terveystalveihin ja muihin tukipalveluihin sekä etuihin, koska näin yrityksellä on hyväkuntoista henkilöstöä ja se saa käyttöönsä parhaat resurssit. Fyysisen työympäristön lisäksi pitää yrityksen työilmapiirin ja yhteishengen olla kunnossa. (Lecklin 2002, 252.)

Menestyvä yritys motivoi henkilöstöä jatkuvasti, koska vain motivoitunut, työssään viihtyvä ja innostunut henkilöstö pystyy huippusuorituksiin. Koko yritys saavuttaa parhaat tulokset silloin, kun henkilöstö on iloista ja työstään innostunutta. Yrityksessä työtyytyväisyyttä tulee mitata säännöllisin väliajoin koko henkilöstölle tehtävällä tutkimuksella. Tutkimuksessa voidaan tiedustella tyytyväisyyttä esimerkiksi palkkaukseen, etuihin, työn määrään ja haasteellisuuteen, tiimin toimintaan, vaikuttamismahdollisuuksiin, työympäristöön, johdon toimintaan ja tiedonkulkuun. Tutkimuksen tu-

lokset pitää analysoida ja esitellä henkilöstölle heti tutkimuksen suorittamisen jälkeen. Tuloksista on hyvä keskustella yhdessä ja pohtia niihin syitä. Sen jälkeen päätetään kehityskohteet. Valittujen kohteiden kehittäminen on aloitettava välittömästi, koska se on edellytys kyselyn tyytyväisyyttä lisäävälle vaikutukselle. (Lecklin 2002, 252–257.)

Palautteenantaminen

Avoimen ja johdonmukaisen palautteen saaminen innostaa henkilöstöä parempiin tuloksiin. Hyvä arviointi- ja palautejärjestelmä on selkeä, yksinkertainen ja nopeakäyttöinen ja se auttaa henkilöstöä kehittämään ammatillisia taitojaan. Hyvä arviointijärjestelmä mittaa henkilöstön toimintaa ennalta sovittujen kriteerien perusteella, jotka liittyvät yrityksen tuloksiin. Arviointijärjestelmän lisäksi hyvään henkilöstön arviointiin ja palautteenantoon kuuluu vähintään kerran vuodessa pidettävät johtajan ja alaisen väliset kehityskeskustelut. Epävirallista arviointia ja palautteenantoa tulee yrityksessä tapahtua koko ajan, kaikkien yrityksessä työskentelevien kesken. (Welch & Welch 2005, 108–110.) Jatkuva arviointi ja palautteenantaminen onnistuvat yrityksessä, jossa toimitaan ratkaisukeskeisesti. Silloin yrityksessä ei haeta syyllisiä vaan etsitään ratkaisuja ongelmiin. (Ranki 1999, 47.) Jos virheitä tehdään, ne analysoidaan ja niiden uusiutumisen estämiseksi kehitetään yrityksen menetelmiä ja henkilöstöä (Lecklin 2002, 237).

4.4 Asiakassuuntautunut toiminta

Menestyvän yrityksen toiminta on asiakassuuntautunutta. Yritys menestyy silloin, kun sen asiakkaat ovat tyytyväisiä. Tyytyväisiä asiakkaita saadaan, kun heidän kokemuksensa yrityksestä ja sen tuotteista vastaavat heidän odotuksiaan. Menestyvän yrityksen toiminta tuottaa arvoa asiakkaille ja täyttää heidän vaatimuksensa, tarpeensa ja odotuksensa. (Laamanen 1998, 5.) Menestyvä yritys selvittää, ketkä ovat sille tärkeitä asiakkaita ja minkälaisia tarpeita heillä on. Tyydyttääkseen asiakkaiden tarpeet yrityksen on ensin selvitettävä ja kirjattava ne. Asiakkaiden todellisten tarpeiden selvittäminen on yritykselle usein vaikeaa, koska asiakkaat eivät aina ole itsekään tietoisia tarpeistaan. Niiden selvittämiseen kannattaa kuitenkin panostaa, koska tyytyväinen asiakas on usein valmis maksamaan parempilaatuisesta tuotteesta lisähintaa, jolloin yri-

tyksen asema markkinoilla vahvistuu ja yrityksen tulos paranee. (Palvelevan yrityksen laatutyökirja 2001, 18, 62.)

Asiakastyytyväisyys

Saatuaan tyytyväisiä asiakkaita on yrityksen jatkuvasti päivitettävä tietoja heidän tarpeista ja ennakoitava tulevia tarpeita. Vain siten yritys pystyy säilyttämään asiakkaita tyydyttävän laatutason. (Palvelevan yrityksen laatutyökirja 2001, 62.) Asiakastyytyväisyysmittauksilla saadaan selville, mihin asioihin yrityksen kannattaa panostaa kehitystoiminnassa. Yritys kuuntelee erityisesti tyytymättömien asiakkaidensa toiveita, joilta se saa hyödyllistä tietoa yrityksen toiminnan ja tuotteiden kehittämiseen. (Laamanen 1998, 5.) Asiakastyytyväisyyttä voidaan seurata satunnaisesti saatavan asiakaspalautteen ja erikseen tehtävän asiakaskyselyn avulla. Kertaluonteista asiakaskyselyä kannattaa käyttää, kun yrityksessä aloitetaan systemaattinen asiakastyytyväisyyden mittaaminen. Jatkuvalla asiakastyytyväisyyden seuraamisella saadaan selville asiakkaiden tarpeiden muutokset ja yrityksen laatuongelmat heti niiden synnyttyä. Asiakastyytyväisyyden seurantajärjestelmä on suunniteltava yksinkertaiseksi ja helpokäyttöiseksi. Järjestelmällä kannattaa mitata vain tärkeimpiä asiakastyytyväisyyteen vaikuttavia tekijöitä. (Palvelevan yrityksen laatutyökirja 2001, 62, 66.) Asiakastyytyväisyys kertoo, kuinka laadukkaita yrityksen tuotteet ja toiminta ovat ja kuinka hyvin yritys menestyy (Laamanen 1998, 5).

Asiakastyytyväisyyttä seurattaessa on hyvä muistaa, että asiakkaiden valitusten vähyys ei ole todiste asiakkaiden tyytyväisyydestä. Tyytymättömät asiakkaat eivät useinkaan ilmaise oma-aloitteisesti tyytymättömyyttään yritykselle. Asiakkaiden tyytymättömyyttä kuvastaa valitusten ja reklamaatioiden eli virheilmoitusten lisäksi palautettujen tuotteiden, korjaustöiden ja annettujen alennusten määrä. Myös asiakassuhteen heikkeneminen kertoo asiakkaiden tyytymättömyydestä. Asiakassuhteen päättäneiltä asiakkailta kannattaa hankkia tietoa asiakassuhteen lopettamiseen johtaneista syistä ja varmistaa asiakasvalitusten perimmäinen syy. Nämä tiedot auttavat yrityksen toiminnan kehittämisessä, jolloin osataan parantaa juuri oikeita asioita. Kielteisen asiakaspalautteen kokoaminen yhteen ja sen analysointi on siis toiminnan kehittämisen kannalta erittäin tärkeää. (Palvelevan yrityksen laatutyökirja 2001, 68, 80.)

Laadunkehittäminen

Jokaisessa yrityksessä on laatuajattelua, oli se sitten aktiivista tai ei. Itsestään syntyneitä laatuajattelua ovat tavat ja toimenpiteet, joilla laadusta yrityksessä huolehditaan. Monesti ilman aktiivista suunnittelua syntynyt laatu ei kuitenkaan ole yritykselle paras mahdollinen. Jokainen yritys päättää itse oman tilanteen ja tarpeiden pohjalta, kuinka laajasti yrityksen laatua on tarpeellista kehittää. (Palvelevan yrityksen laatutyökirja 2001, 8.)

Toimintaympäristön jatkuva kehittyminen asettaa laadulle koko ajan aivan uudenlaisia vaatimuksia. Laatuajattelun tulevaisuuden kulmakiviä ovat asiakassuuntutuneisuus, prosessijohtaminen ja henkilöstön kehittäminen. Vallalla on vahva uskomus, jonka mukaan juuri henkilöstöön panostamalla saavutetaan lähitulevaisuudessa merkittävimmät laatu- ja tulosparannukset. (Lecklin 2002, 19, 269.) Ihmiset tekevät yrityksen laadun, minkä vuoksi yrityksen laatua voidaan kehittää parantamalla henkilöstön osaamista ja hyvinvointia (Palvelevan yrityksen laatutyökirja 2001, 84). Yrityksen laatu on tulos koko henkilöstön yhteistyöstä (Lecklin 2002, 237). Kun jokainen kantaa vastuun oman työnsä ja tuottamiensa tuotteiden laadusta, on koko yrityksen toiminta laadukasta (Palvelevan yrityksen laatutyökirja 2001, 24).

Asiakaslähtöinen toiminta ja laadukkaat tuotteet ovat menestymisen edellytys myös vaatetusosalalla. Hyvä asiakaspalvelu käsittää esimerkiksi tuotesuunnittelua yhdessä asiakkaan kanssa ja toimitusten joustamista asiakkaan tarpeen mukaan. Hyvä tuotteiden laatu on kaiken lähtökohtana, huonolaatuisella tuotteella on turha edes lähteä markkinoille. Asiakkaan kannalta tärkeää on tuotteiden hyvä hintalaatusuhde. Laatu käsitetään vaatetusosalalla usein tuotteen teknisenä laatuna. Toiminnan, kuten suunnittelun laadusta puhutaan harvoin. (Haimakainen, Ikonen & Santavuo 2000, 13.)

4.5 Yhteistyö

Menestyvällä yrityksellä on hyvä yhteistyökyky, mikä näkyy yrityksen sisällä ja ennen kaikkea suhteissa ulkoisiin sidosryhmiin (Lecklin 2002, 30). Toimivan yhteistyön edellytys on, että molemmilla osapuolilla on siihen jotain annettavaa ja kumpikin hyötyy yhteistyöstä. Yhteistyökumppaneiden osaamisten pitää täydentää tai tukea toisi-

aan, jolloin yhteistyöllä saavutetaan enemmän kuin yksin toimimalla. Yhteistyöllä on tärkeä merkitys yrityksille ja useilla aloilla yhteistyö on menestyksen välttämätön edellytys. (Räsänen 2001, 110.)

Yritysten yhteistyön tarkoitus on, että jokainen voisi keskittyä ydinosaamiseensa ja ulkoistaa muut toiminnot, joita ei niin hyvin hallitse. Yhteistyö lisää yrityksen toiminnan joustavuutta, kustannustehokkuutta ja lyhentää läpimenoaikoja. (Riikonen & Valkokari 2004, 25.) Jotta yhteistyöstä saataisiin todellista tehokkuutta, on yrityksen tunnistettava ydinosaamisensa ja tiedostettava, millaista osaamista se tarvitsee yhteistyökumppaneilta oman toimintansa tueksi (Laamanen 1998, 8).

Menestyvä yritys pyrkii pitkäkestoiseen yhteistyöhön kaikkien sidosryhmiensä kanssa. Yhteistyö säilyy elinvoimaisena, kun siinä tähdätään kaikkien osapuolien menestykseen. Yhteistyön tavoitteena on kaikkien osapuolten hyöty ja koko ympäröivän yhteiskunnan hyvinvointi. (Mts. 8.) Johdon tehtävä on huolehtia suhteista kaikkiin sidosryhmiin. Johto tapaa säännöllisesti yrityksen tärkeimpiä yhteistyökumppaneita ja osoittaa näin arvostavansa niitä ja niiden olevan tärkeitä yritykselle. Samalla johto saa arvokasta tietoa yhteistyökumppaneiden tarpeista, vaatimuksista, odotuksista ja toiveista. Yhteistyösuhteiden kehittämiseen pitää panostaa jatkuvasti. (Lecklin 2002, 66, 70.)

Yhteistyö vaatetusalalla liittyy keskeisesti yritysten toimintojen ulkoistamiseen. Vaatetusalan yrityksillä on monimuotoinen ja usein myös kansainvälinen toimintaketju. Yleensä yritykset ovat ulkoistaneet toimintoketjustaan osan, esimerkiksi tuotekehityksen tai tuotteiden valmistuksen, mistä johtuen yrityksillä on useita eri yhteistyökumppaneita. Yritysten toimintaan kuuluu myös tiivis yhteistyö tavarantoimittajien ja huolintayhtiöiden kanssa. Vaatetusalan yritysten toiminta ja menestys perustuu siis hyvin pitkälle yhteistyön tekemiseen toisten yritysten kanssa. Yhteistyösuhteiden arvo ja toimivuuden merkitys kasvaa, mitä enemmän yrityksen toiminta on riippuvainen yhteistyökumppaneista. Jos yrityksen koko tuotanto on esimerkiksi ulkoistettu alihankkijalle, on erittäin tärkeää pitää huolta yhteistyösuhteen jatkuvuudesta. (Tekstiili- ja vaatetusalan tulevaisuus laajentuneessa Euroopan unionissa 2003, 7–8.) Varsinkin ulkomaisten yhteistyökumppaneiden kanssa toimiessa on tärkeää löytää yhteiset säännöt ja yhteinen kieli yhteistyöhön, etenkin, jos on kyse erilaisten kulttuurien yhteensovittamisesta. Yhteistyön onnistumiseen ja sillä saavutettavaan menestykseen tarvitaan

kaikkien osapuolten pitkäaikaista sitoutumista yhteistyöhön ja keskinäistä luottamusta toisiin. (Riikonen & Valkokari 2004, 60.)

4.6 Tavoitteellisuus

Menestyvän yrityksen toiminta on aina tavoitteellista ja tuloshakuista. Yritys asettaa tavoitteita sekä toiminnalleen että tulokselleen. Tavoitteiden asettamisessa on otettava huomioon yrityksen yhteistyökumppanit, jos ne toteuttavat osan toimintoketjusta ja vaikuttavat siten lopputulokseen. (Laamanen 1998, 8.) Yrityksen pitää varmistaa, että myös sen yhteistyökumppanit tukevat toiminnallaan yrityksen tavoitteita (Pitkämäki 2000, 102).

Tavoitteet on asetettava koskemaan vain yrityksen oleellista toimintaa, eikä niitä saa olla liikaa, jotta yrityksen voimavarat kohdistettaisiin juuri oikeisiin asioihin. Tavoitteiden asettamisella pyritään kannustamaan henkilöstöä ja antamaan yrityksen toiminnalle selkeä suunta. Tavoitteiden kautta yritys toteuttaa strategioitaan, jolloin tavoitteet toimivat yrityksen toiminnan mittareina. Tavoitteita seuraamalla nähdään, ovatko yrityksen strategiat toteutuneet ja onko yritys saavuttanut halutun tuloksen sille asetussa ajassa. Tavoitteiden avulla yritys näkee siis nopeasti, mikä sen toiminnan tila on. (Mts. 102.) Menestyvä yritys seuraa toimintaansa ja tuloksiaan varmistaakseen, että ne ovat tavoitteiden mukaisia ja päämäärät saavutetaan (Laamanen 1998, 8).

Menestys edellyttää tavoitteellisuutta, mutta vain realistiset, tarpeeksi innostavat ja konkreettiset tavoitteet tuottavat tulosta. Kun yrityksen tavoitteet on asetettu oikein, ne alkavat ohjata henkilöstön toimintaa ja mielenkiintoa haluttuun suuntaan. Tavoitteiden asettamisessa ongelmana on tuloshakuisen ajattelutavan korostuminen; tavoitteet suuntaavat mielenkiinnon enemmän siihen, mitä halutaan saavuttaa kuin siihen, miten pitää toimia, jotta se saavutetaan. Ei siis riitä, että yritys asettaa tavoitteita vaan ne pitää pystyä toteuttamaan myös käytännön toiminnassa, jotta halutut tulokset saavutetaan. (Hakanen 2004, 131–133.)

Kaikkien yrityksessä työskentelevien tulee olla tietoisia yrityksen tavoitteista ja omasta roolistaan niiden saavuttamisessa. Tavoitteiden avulla yrityksen toimintaa ohjataan

oikeaan suuntaan ja henkilöstö saadaan työskentelemään samaa päämäärää kohti. (Laamanen 1998, 8.) Henkilöstön tulee olla halukas ja kykenevä toimimaan tavoitteiden saavuttamiseksi. Jos johto on asettanut liian epärealistiset tavoitteet, henkilöstö ei kykene toteuttamaan niitä. Johdon tehtävä on luoda edellytykset tavoitteiden toteuttamiselle. Kun tavoitteiden saavuttamisesta palkitaan henkilöstöä, se korostaa tavoitteiden tärkeyttä ja lisää henkilöstön sitoutumista niihin ja yrityksen toimintaan. (Hakaniemi 2004, 133–134.)

4.7 Nopeus ja joustavuus

Menestyvän yrityksen toiminta on nopeaa ja joustavaa (Laamanen 1998, 6). Yrityksen toiminnan nopeus ja joustavuus on keskeinen menestystekijä, koska asiakkaille on tärkeää, että he saavat yksilökohtaista palvelua ja tuotteet nopeasti käyttöönsä. Yritys voi lisätä toimintansa nopeutta ja joustavuutta hyödyntämällä alihankkijoita, jotka hoitavat osan yrityksen tuotantoprosessista. Tuotannon jakaminen useamman yrityksen vastuulle johtaa parhaimmillaan toiminnan tehostumiseen ja kustannusten alenemiseen, kun kukin keskittyy kehittämään oman osansa toimintoketjusta huippuunsa. Joustava tuotanto mahdollistaa asiakaskohtaiset tuotteet, lyhyet toimitusajat ja uusien tuotteiden nopean tuomisen markkinoille. (Viitala & Jylhä 2001, 104–105.)

Tuotantoprosessi on keskeinen tekijä vaatetusalan yrityksen toiminnassa, ja tuotantoprosessin toimivuudesta riippuu pitkälti koko yrityksen toiminnan nopeus ja joustavuus. Yritys voi lisätä tuotantonsa toimivuutta tuotannonohjauksella. Tuotannonohjaus on kaikkien niiden asioiden ratkaisemista ja organisointia, joilla on vaikutusta tuotantoprosessiin. Tuotantoa pitää ohjata ja valvoa, että se toimisi tehokkaasti. Tuotannonohjauksessa tietotekniikan hyödyntäminen on oleellista. Tuotantoprosessia voidaan hallita erilaisten ohjelmistojen avulla. Hyvin suunniteltu ja hallittu tuotantojärjestelmä lisää tuotannon nopeutta ja parantaa siten yrityksen kilpailukykyä. Jos yrityksellä on esimerkiksi tuotantojärjestelmä, johon asiakkaan tilaus siirtyy automaattisesti merkinnäksi tuotantoon ja tilaukseksi materiaalien hankintaan, se nopeuttaa valtavasti koko yrityksen toimintaa. (Mts. 108.) Menestyvä yritys pyrkii lyhentämään toimintaprosessiensa läpimenoaikoja, koska lyhyet läpimenoajat lisäävät yrityksen toiminnan joustavuutta ja parantavat toimitusvarmuutta. Nopeat läpimenoajat vähen-

tävät myös virheitä ja laskevat kustannuksia. (Laamanen 1998, 6–7.) Tuotannonohjausjärjestelmällä voidaan seurata yrityksen tuotantoprosessin toimivuutta ja lyhentää sen läpimenoaika (Viitala & Jylhä 2001, 108).

Yrityksen nopeuteen ja joustavuuteen liittyy keskeisesti yrityksen toiminnan laatu, joka on koko sen toimintoketjun virheettömyyttä ja tehokkuutta, missä tuotteet ja palvelut syntyvät. Toiminnan laadun parantamisessa pyritään siihen, että työt tehdään oikein heti ensimmäisellä kerralla. Useaan kertaan tehty työ on toiminnan huonoa laatua, koska se aiheuttaa yritykselle ylimääräisiä kustannuksia ja tehottomuutta. Kun toiminnan laatu on kohdallaan, yrityksen toiminta on nopeaa ja joustavaa. (Palvelevan yrityksen laatutyökirja 2001, 16–17.) Käytännössä hyvällä laadulla saavutettavia etuja ovat koneiden ja laitteiden korkeampi käyttöaste, materiaalin ja valmiiden tuotteiden pienempi hukkaprosentti ja työn parempi tuottavuus (Lecklin 2002, 11, 26).

4.8 Tuotteiden ja prosessien suunnittelu

Tuotteiden suunnittelu

Menestyvä yritys panostaa tuotteiden ja toimintaprosessien suunnitteluun, koska huonosta suunnittelusta aiheutuu yritykselle ongelmia. Tuotteiden suunnittelu ja kehittäminen perustuvat asiakkaiden tarpeisiin. (Laamanen 1998, 7.) Tuotteiden virheet pyritään poistamaan jo suunnitteluvaiheessa ennen tuotannon käynnistämistä. Tällöin yrityksen virhekustannukset pienenevät ja asiakkaille menee vähemmän virheellisiä tuotteita, mikä parantaa yrityksen imagoa ja tulosta. (Lecklin 2002, 30.)

Laadukas tuote on asiakkaan tarpeiden mukainen. Suunnittelu on tärkeä osa tuotteen laatua. Huonon laadun aiheuttamista kustannuksista johtuu suunnittelusta jopa 66 %. Yrityksen on hyvä määritellä tarkasti suunnitteluun osallistuvien vastualueet taustatietojen keräämisestä valmiin tuotteen testaukseen ja seurantaan asti. Suunnitteluun osallistuvien ajan tasalla pysyminen on varmistettava koulutuksella. (Toimiva työ- ja suojavaatetus 1996, 151.)

Työvaatteiden suunnittelu

Työvaatteen suunnittelu on monivaiheinen prosessi ja kestää usein pitkään. Suunnittelun kolme päävaihetta ovat: käyttäjien tarpeiden selvittäminen, erilaisten vaihtoehtojen suunnittelu ja prototyyppien ja koesarjojen valmistus. Työvaatteen suunnittelu on monen tahon yhteistyötä, koska suunnitteluun vaikuttavat suunnittelijan lisäksi valmistaja, asiakas ja vaatteiden käyttäjä. (Mts. 146.)

Työvaatteiden käyttäjien tarpeiden selvittämiseen kuuluu neljä eri vaihetta: kirjallisuusselvitys, selvitys käytössä olevasta vaatetuksesta, työolojen määrittäminen ja pesuun ja huoltoon liittyvien asioiden selvittäminen. Kirjallisuusselvityksessä perehdytään alan tutkimuksiin ja mahdollisiin lainsäädännön asettamiin vaatimuksiin. Käyttäjien nykyisen vaatetuksen toimivuutta havainnoidaan ja selvitetään vaatteiden mallit, materiaalit, värit ja käyttömukavuus. Havainnoimalla voidaan määrittää myös työolojen, kuten lämpötilan, fysiologian, työasentojen, liikkeiden ja mukana kuljetettävien tavaroiden asettamat vaatimukset. Pesun ja huollon vaatimukset on otettava huomioon heti alusta asti, koska pesu- ja huoltokustannukset ovat suuri osa vaatteen käyttöaikana muodostuvaa kokonaiskustannusta. (Mts. 147.)

Käyttäjätarpeiden selvittämisen jälkeen suunnittelija tekee erilaisista malleista luonnoksia. Tässä vaiheessa on otettava huomioon käyttäjien ikä, koko ja sukupuoli sekä vaatteen käyttöikä, väri ja malli. Suunnitteluvaiheeseen kuuluu materiaalin valinta, joka on usein vaikeaa. Samassa vaatteessa ei voida toteuttaa kaikkia vaatimuksia, koska ne ovat usein ristiriidassa keskenään. Luonnoksista valitaan parhaat, joista valmistetaan prototyypit. Niiden avulla tarkastetaan vaatteen yksityiskohtien toimivuus ja liikkumaväljyydet. Jos prototyyppien suojaus- ja vaatetusfysiologisia ominaisuuksia testataan, prototyypit on tehtävä lopullisista materiaaleista. Tuotantoa varten uusista tuotteista laaditaan toiminta- ja työohjeet. (Mts. 147–148, 153.)

Tuotekehityksen merkitys vaatetusallalla

Vaatetusalan yritysten tulisi rohkeammin investoida tutkimus- ja kehittämistyöhön, koska sitä kautta yritykset voivat parantaa laatuaan ja kilpailukykyään. Vaatetusalan edelläkävijäyritykset ovat viime vuosina panostaneet voimakkaasti tuotteiden, laadun ja tuotantoprosessin kehittämiseen. Tästä johtuen ne ovat menestyneet myös kansainvälisessä kilpailussa. Pienillä ja keskisuurilla yrityksillä ei usein ole resursseja panostaa kehitystyöhön. Pk-yritykset voisivat esimerkiksi verkostoitua alan muiden yritys-

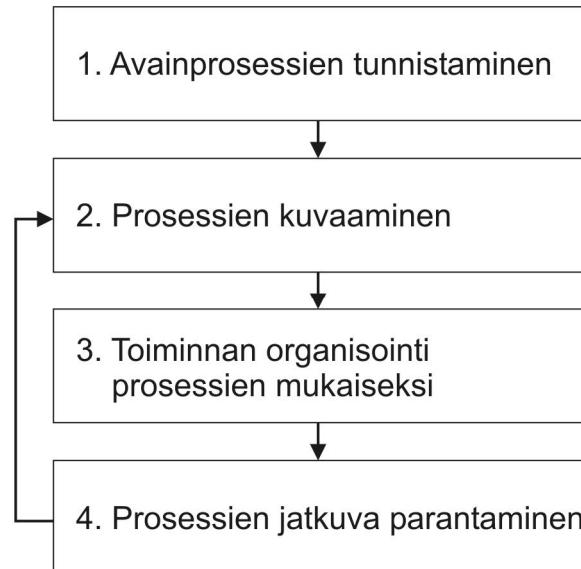
ten ja korkeakoulujen kanssa ja yhdistää voimavaransa tutkimus- ja kehitystyössä. Yhteistyö saattaisi johtaa uusiin älykkäisiin materiaaleihin sekä uusiin ja tehokkaampiin valmistusmenetelmiin, jolloin voisi syntyä kokonaan uudenlaisia tuotteita, joilla yritykset voisivat menestyä tulevaisuuden kilpailussa. Vaatetusalan yritykset ovat parantaneet kilpailukykyään keskittymällä laadukkaisiin ja yksilöllisiin tuotteisiin massatuotannon sijaan. Yritysten tulisi jatkaa pitkälle erikoistuneiden tuotteiden kehittämistä, koska niihin sisältyy vielä valtavaa potentiaalia ja menestymisen mahdollisuus. (Tekstiili- ja vaatetusalan tulevaisuus laajentuneessa Euroopan unionissa 2003, 7–8, 13.)

Prosessien suunnittelu

Menestyvässä yrityksessä kuvataan kaikki tärkeät prosessit ja toimitaan niiden mukaisesti (Laamanen 1998, 7). Yrityksen prosesseissa kuvataan toimintaa, resursseja ja tuotoksia. Prosessit ovat joukko toisiinsa liittyviä toimintoja ja niiden toteuttamiseen tarvittavia resursseja. Prosessit, joissa valmistetaan fyysisiä tuotteita, on helppo hahmottaa tarkastelemalla tavaravirtoja. Tällöin prosessien kuvaamisella on tarkoitus varmistaa tavaran sujuva virtaus koko yrityksen läpi. Valmistus muodostuu usein prosesseista, jotka voidaan kuvata peräkkäisinä ketjuina. Näitä voivat olla tavaranhankinta, valmistus, testaus, varastointi ja toimitus. Prosessiajattelussa lähdetään aina liikkeelle asiakkaan tarpeista. Tuoteprosessi suunnitellaan miettimällä, millaisilla tuotteilla ja palveluilla asiakkaan tarpeet voidaan tyydyttää. Suunnitellaan, mitä toimenpiteitä ja resursseja tarvitaan, jotta saadaan aikaan asiakkaan haluamat tuotteet ja palvelut. Selvitetään, mitä tietoja ja materiaaleja tarvitaan prosessin toteuttamiseen ja mistä ne hankitaan. Palveluprosessien kuvaaminen on hankalampaa, koska niihin vaikuttavat arvaamattomasti käyttäytyvät asiakkaat. Suunnittelemalla palveluprosessit voi yritys saada palvelutilanteen toimimaan niin, että asiakkaille jää yrityksestä miellyttävä tunne ja he kokevat saaneensa hyvää palvelua. Palveluprosessien onnistumisen kannalta on tärkeää ylläpitää prosessin toteuttajan eli työntekijän osaamista. (Laamanen 2003, 19–20, 21.)

Prosessiomaiseen toimintaan siirtymisessä on neljä vaihetta, kuten kuviosta 1 näkyy. Ensin on tunnistettava avainprosessit. Sen jälkeen kuvataan 2–4 tärkeintä prosessia. Kolmanneksi analysoidaan prosessikuvauksia ja viestitään prosesseista koko henkilöstölle sekä yrityksen toiminta muutetaan prosessien mukaiseksi. Prosesseja tulee kehit-

tää jatkuvasti vastaamaan yrityksen strategisia suunnitelmia, jotta halutut muutokset voivat toteutua. (Mts. 41, 50.)



KUVIO 1. Prosessin mukaisen toiminnan kehittämisen vaiheet (mts. 50).

Prosessiajattelua aloitettaessa on yrityksessä tärkeää kiinnittää huomiota kahteen asiaan. Ensiksi ihmisten on vaikeaa irrottautua totutusta toimintatavasta ja tarkastella asioita laajempina kokonaisuuksina, prosesseina sekä miettiä asioiden syyseuraussuhteita. Toiseksi prosessien suunnittelun ei tule perustua uskomuksiin ja mielipiteisiin, vaan prosessien on synnyttävä ajattelun tuloksena asioiden syy-seuraussuhteista. (Mts. 24.)

Prosessien hyödyt

Prosessit auttavat yritystä ymmärtämään omaa toimintaansa ja sen tuloksellisuutta. Prosessien suunnittelun lähtökohdaksi otetaan asiakkaiden tarpeet ja niissä pyritään tyytyväisiin asiakkaisiin. Tällöin asiakkaiden tarpeet ohjaavat koko prosessin suunnittelua. Prosessien suunnittelun johdosta yhteistyö asiakkaan kanssa toimii hyvin ja asiakas kokee saavansa hyvää palvelua. Usein ihmiset ymmärtävät hyvin vain omassa lähipiirissään tehtävän työn, mutta heillä ei ole selvää käsitystä siitä, mitä muissa teh-

tävissä toimivat tekevät. Prosessien suunnittelun johdosta organisaatiossa toimivat ihmiset ymmärtävät paremmin yritystä kokonaisuutena ja oman roolinsa yrityksessä. Prosessit auttavat ymmärtämään, miten asiakkaalle tuotetaan lisäarvoa yrityksen eri toiminnoilla. Kun kaikki tuntevat hyvin koko yrityksen toiminnot, se parantaa työntekijöiden yhteistyökykyä ja nopeuttaa täten yrityksen toimintaa. Selkeät prosessit antavat työntekijöille paremmat mahdollisuudet vaikuttaa omaan työhön, mikä tekee työskentelystä mielekkäämpää. Prosessien tunnistaminen ja kuvaaminen antaa työntekijöille tarvittavat tiedot yrityksen toiminnasta, jotta he voivat kehittää yritystä kokonaisuuden kannalta parhaalla mahdollisella tavalla. Prosessien suunnittelun johdosta toiminnan kehittäminen perustuu yrityksen kokonaistavoitteisiin ja asiakkaiden tarpeisiin. (Mts. 22–23, 41.)

4.9 Jatkuva parantaminen

Menestyvä yritys pyrkii jatkuvasti etsimään mahdollisuuksia parannuksiin ja innovaatioihin. Yritys arvioi toimintaansa jatkuvasti ja aloittaa arvioiden perusteella toimintansa kehittämisen. Menestyvä yritys kehittää toimintaansa suunnitelmallisesti ja järjestelmällisesti ja käyttää kehitystyössään selkeitä menetelmiä, kuten ongelmanratkaisua, auditointia, itsearviointia tai vertailua (benchmarking). (Laamanen 1998, 6.) Yrityksen toiminnan kehittämällä pyritään tehostamaan yrityksen toimintaa ja parantamaan sen kilpailukykyä ja laatua. Yrityksen toiminnan kehittämisen tarkoituksena on varmistaa yrityksen menestyminen tulevaisuudessakin. (Lanning, Roiha & Salminen 1999, 11, 32.)

Vaatetusalan yrityksen toiminnan kehittäminen

Erinomainen kilpailukyky edellyttää yrityksen toiminnan jatkuvaa kehittämistä, mikä on yksi menestyvän yrityksen tunnuspiirteistä. Jatkuvasti muuttuvassa toimintaympäristössä yrityksen kilpailuetu syntyy kyvystä kehittyä ja oppia kilpailijoita nopeammin. (Laamanen 1998, 6.) Vaatetusalan yrityksen tärkeä tulevaisuuden menestystekijä on yrityksen muutosmyönteisyys. Vaatetusalan toimintaympäristö muuttuu jatkuvasti, mikä vaatii yrityksiltä uudistumiskykyä. Vaatetusalan yritysten tulisi luoda muutosmyönteinen ilmapiiri yritykseen ja tukea henkilöstön myönteistä asennoitumista muutoksiin. Muutosmyönteisyyttä tarvitaan yrityksen toiminnan kehittämisessä ja kilpai-

lukyvyn parantamisessa. (Tekstiili- ja vaatetusalan tulevaisuus laajentuneessa Euroopan unionissa 2003, 16.)

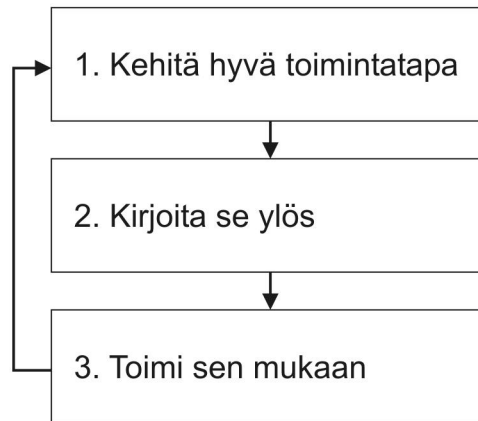
Kypsällä toimialalla, kuten vaatetusalalla, yritysten toiminta on ajan saatossa hioutunut jo tehokkaaksi järjestelmäksi, jota ohjaavat rutinoituneet toimintatavat. Yritysten on vaikea irrottautua yleistyneistä ajattelumalleista, jonka vuoksi uudistuminen uusien innovatiivisten ratkaisujen kautta on yrityksille vaikeaa. Toiminnan kehittäminen vaatetusalan yrityksissä on tarkoittanut lähinnä kustannussäästöjen etsimistä ja toiminnan järjeistämistä. Tulevaisuudessa menestyminen vaatii vaatetusalan yrityksiltä irrottautumista vanhoista, yleisistä toimintatavoista. Vaatetusalan yritysten on kehitettävä toimintaansa laaja-alaisesti ja kehitystyöhön on saatava sitoutumaan yritysten kaikki voimavarat eli koko henkilöstön osaaminen. Vaatetusalan yritysten haasteena on kyetä kehittämään tuotteitaan ja tuotantotapojaan systemaattisella ja pitkäjänteisellä tavalla. Muuttuvassa toimintaympäristössä vaatetusalan yrityksen menestyksen edellytys on henkilöstön osaamisen, tuotteiden ja toiminnan jatkuva kehittäminen. Vaatetusalan yrityksissä on usein matala organisaatio, minkä uskotaan edesauttavan henkilöstön oppimista ja yrityksen kehittämistä. Vaatetusalan yritysten yksittäisten tehtävien ja osatoimintojen kehittämisen pitäisi aina tapahtua koko yrityksen laadun parantamisen näkökulmasta. (Riikonen & Valkokari 2004, 1, 3, 57.)

Vaatetusalan kotimarkkinat ovat kaikkialla melko pienet, ja halpatuonti aiheuttaa kovaa hintakilpailua yrityksille. Vaatetusalan yritysten nykyinen kilpailukyky syntyy keskittymisestä laatuun, suunnitteluun ja korkean lisäarvon tuotteisiin. Näillä yritykset taistelevat halpatuontia vastaan. Vaatetusalan toimintaympäristö kuitenkin muuttuu jatkuvasti ja yritysten välinen kilpailu kovenee entisestään. Menestyäkseen tulevaisuudessa vaatetusalan yrityksiltä tullaan vaatimaan uusia kilpailukeinoja nykyisten lisäksi. Yritysten tulee vahvistaa nykyisiä kilpailukeinojaan ja huomioida alan tulevaisuuden menestystekijät toimintansa kehittämisessä. Vaatetusalan yrityksiltä vaaditaan tulevaisuudessa muutosmyönteisyyttä, tehokasta tietotekniikan hyödyntämistä ja tiedonhallintaa, panostamista jatkuvaan tutkimus- ja kehitystyöhön sekä henkilöstön osaamisen kehittämistä. Tulevaisuudessa vaatetusalalla korostuu myös yritysten kes-tävänkehityksen mukainen toiminta. (Tekstiili- ja vaatetusalan tulevaisuus laajentuneessa Euroopan unionissa 2003, 7–9, 10–11.)

Laatujärjestelmä

Kansainvälistymisen ja lisääntyvän kilpailun takia yritysten on osoitettava, että niiden valmistamat tuotteet ovat hyvälaatuisia (Toimiva työ- ja suojavaatetus 1996, 149). Laatujärjestelmän tavoitteena on luoda organisaation toimintaa, tuotteita ja palveluja ohjaava dokumentoitu järjestelmä, joka takaa sovittujen vaatimusten täyttämisen (Tuominen 2002, 25). Laatujärjestelmällä pyritään parantamaan jatkuvasti yrityksen toimintaa ja tuotteita. Laatujärjestelmä auttaa valmistamaan tuotteet mahdollisimman tehokkaasti ja ennaltaehkäisemään ongelmat sekä virheiden toistumisen. Näin laatujärjestelmä säästää yrityksen henkilöstövoimavaroja sekä taloudellisia resursseja. (Toimiva työ- ja suojavaatetus 1996, 149–150.) Laatujärjestelmä auttaa ymmärtämään yrityksen toimintaa kokonaisuutena. Se helpottaa toiminnan johtamista, suunnittelua, toteuttamista ja valvontaa sekä laatukustannusten hallintaa. Se on myös hyvä apuväline perehdyttämisessä. Oikein rakennettuna laatujärjestelmä on johdon apuväline, joka viestii strategiat ja suunnitelmat järjestelmällisesti koko yritykselle. (Lecklin 2002, 34–35.) Toimiva laatujärjestelmä auttaa henkilöstöä sitoutumaan sovittuihin toimintatapoihin sekä jatkuvaan toiminnan seurantaan ja kehittämiseen (Toimiva työ- ja suojavaatetus 1996, 149).

Laatujärjestelmä kirjataan laatukäsikirjaksi, joka sisältää yrityksen toiminnot ja pelisäännöt. Laatukäsikirja vastaa kysymyksiin mitä, miten, kuka, missä ja milloin. Laatukäsikirjaa laadittaessa on huomioitava yrityksen omat tarpeet. Rakenne ei saa olla liian monimutkainen, ja asiat tulee kuvata lyhyesti. Laatukäsikirja voi sisältää kaavioiden avulla esitettyjä toiminnan prosessikuvauksia, työtapakuvauksia ja työohjeita. Mukaan otetaan vain toiminnan ohjauksen kannalta tärkeät asiat, jotka eivät ole muuttuvia rutiineja. (Lecklin 2002, 31–35.) Tärkeää on kiinnittää huomiota ohjeistuksen sopivaan määrään, koska se vaikuttaa paljon käytettävyyteen ja oleellisen tiedon löytämiseen. Dokumentoinnin laajuuteen vaikuttavat organisaation toiminnan ja tehtävien luonne, organisaation koko, käyttäjien tarpeet ja osaaminen, asiakastarpeet sekä lakeissa olevat vaatimukset. (Moisio & Ritola 2001, 15–16.) Kuviossa 2 kuvataan, miten laadunhallintajärjestelmä voidaan yksinkertaisimmillaan toteuttaa.



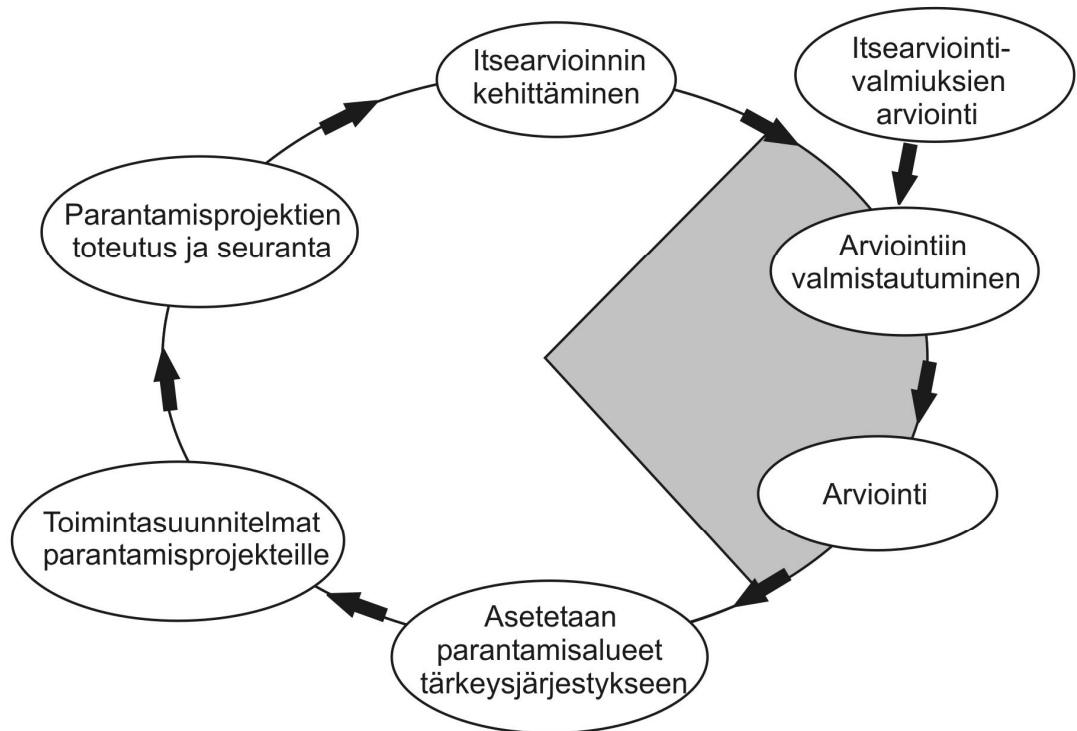
KUVIO 2. Laadunhallintajärjestelmän rakentaminen lyhyesti (mts. 11).

ISO 9000 -sarjan standardit auttavat toimittajaa varmistamaan, että tuotteet ovat määriteltujen vaatimusten mukaisia. Työvaatealalla suojaavien vaatteiden valmistajilta vaaditaan ISO 9002 -standardin vaatimusten täyttämistä tai valmistettavien vaatteiden laatu on tarkistutettava vähintään vuoden välein. Myös vähemmän suojaavien vaatteiden valmistajilta voidaan odottaa ISO 9000 -standardien mukaista laatuja järjestelmää. ISO 9001 -standardi liittyy tuotesuunnitteluun ja -kehitykseen, ISO 9002 -standardi liittyy tuotantoon ja ISO 9003 -standardi lopputarkastukseen ja -testaukseen. (Toimiva työ- ja suojavaatetus 1996, 150.)

Itsearviointi

Yrityksen itsearvioinnilla tarkoitetaan yleensä laatupalkintokriteeristön, kuten Suomen Laatuyhdistyksen laatupalkinnon arviointiperusteiden perusteella tehtävää itsearviointia. Itsearviointi on yrityksen työkalu, jolla se voi tarkastella ja arvioida toimintaansa sekä parantaa sitä systemaattisesti. Itsearvioinnin tarkoituksena on saada kokonaiskuva yrityksen toiminnasta ja siitä, mikä on yritykselle tärkeää. Itsearvioinnin avulla havaitaan yrityksen vahvuudet ja kehityskohteet sekä opitaan ymmärtämään yrityksen toiminnan eri osa-alueiden sidonnaisuuksia. Itsearviointi opettaa ajattelemaan asioita laajemmin kuin vain oman tehtävän näkökulmasta. Itsearvioinnin tuloksena yritys saa listan parantamisalueistaan, joihin puuttumalla se voi kehittää toimintaansa ja listan vahvuuksistaan, joita kehittämällä se voi säilyttää omat yksilölliset kilpailuetunsa.

(Kontio 2000, 7–13.) Itsearviointi sopii hyvin ensimmäiseksi vaiheeksi erilaisiin yrityksen kehitysprojekteihin (Tuominen 2002, 10). Kuviossa 3 kuvataan itsearvioinnin toteutuksen vaiheet.



KUVIO 3. Itsearvioinnin kulku (Kontio 2000, 33).

Itsearvioinnin onnistumiselle tärkeintä on, että johto on siihen sitoutunut ja on aina mukana arvioinnissa. Johto näyttää omalla esimerkillään, mihin suuntaan se haluaa yritystä viedä. Johdon on varatta arvioinnille tarvittavat taloudelliset resurssit ja varattava henkilöstölle arviointiin tarvittava työaika. Arvioinnin tuloksellisuuden ja tehokkuuden kannalta on tärkeää kiinnittää huomiota siihen, etteivät arviointikokoukset veny liian pitkiksi ja uuvuttaviksi. Vaikka yrityksen toiminnan kehittäminen maksaa, se on aina investointi yrityksen parempaan tulevaisuuteen. (Mts. 26–27.)

Itsearvioinnista on tiedotettava riittävästi koko henkilöstölle ja henkilöstöä on hyvä osallistaa arviointiin mahdollisimman laajasti, jolloin saadaan totuudenmukainen kuva

koko yrityksen toiminnasta. Osallistuva henkilöstö myös sitoutuu yrityksen kehittämiseen syvemmin, jolloin tarvittavat muutokset tapahtuvat helpommin. Arvioinnin onnistumista edesauttaa kaikkien osallistujien riittävä perehtyminen arviointimalliin koulutuksen avulla. Itsearviointin onnistumisen edellytyksenä on, että arvioinnin aikana ei arvostella henkilöiden tekemisiä, vaan keskitytään asioihin ja parantamaan yrityksen toimintaa. Tämän onnistumiseksi on yritykseen tärkeää luoda avoin ja myönteinen kehittämissilmapiiri. (Mts. 25–26.)

Yrityksen toiminnan arvioinnin aloittaminen on tehtävä riittävän kevyesti, esimerkiksi pika-arvioinnilla. Henkilöstö jaksaa innostua, jos kehittäminen etenee systemaattisesti ja havaituille kehityskohteille tehdään heti suunnitelmat kehitysprojektien toteuttamisesta. Kun pieniä, helposti toteutettavia parantamisprojekteja toteutetaan heti ja niiden tulokset saadaan näkyviin, se motivoi henkilöstöä jatkamaan kehitystyötä. Tällaisia helposti toteutettavia ja motivoivia kehityskohteita voivat olla esimerkiksi työviihtyvyyteen liittyvät asiat. (Mts. 26–28.)

4.10 Suuntaus tulevaisuuteen

Menestyvä yritys suuntaa tulevaisuuteen ja varautuu muutoksiin. Yritysten toimintaympäristö on jatkuvassa myllerryksessä. Ympäröivässä yhteiskunnassa, taloudessa ja teknologiassa tapahtuu koko ajan muutoksia. Nykyaikana muutokset ovat nopeampia kuin koskaan ennen länsimaisen yhteiskunnan historiassa. Parhaimmillaan muutos vie eteenpäin niin koko yhteiskunnan kuin yksittäisen yrityksen kehitystä. Toimintaympäristön muutokset vaikuttavat aina jollakin tapaa yritysten toimintaan ja markkinoilla vallitsevaan kilpailutilanteeseen. Muutokset aiheuttavat kaikkien yritysten toimintaan jatkuvasti muutospaineita ja kehitystarpeita. Tulevaisuuden toimintaympäristössä menestyminen edellyttää yritykseltä uudistumiskykyä ja muutoshalukkuutta. Muutokseen sisältyy aina sekä mahdollisuuksia että uhkia, joten tulevaisuuden menestyjä on yritys, joka osaa oikealla tavalla hyödyntää mahdollisuudet ja varautua uhkiin. (Tulevaisuuden haltuunotto 2000, 9.)

Jatkuvasti muuttuvassa toimintaympäristössä muutosten ennakointi on yrityksen menestymisen edellytys. Menestyvä yritys ennakoi tulevia toimintaympäristön muutoksia

ja on valmis reagoimaan niihin nopeasti. (Laamanen 1998, 7.) Ennakoimalla yritys on selvillä tulevaisuuden menestystekijöistä ja osaa muuttaa omaa toimintaansa niitä vastaavaksi (Tulevaisuuden haltuunotto 2000, 9). Tulevaisuuden ennakoinnissa yritys hyödyntää jo olemassa olevaa tietoa toimintaympäristön muutoksista. Yrityksen saatavilla on erilaisia tilastoja, analyysejä ja ennusteita useista luotettavista yhteiskunnan tietolähteistä. Menestyvä yritys panostaa todellisen tiedon hankintaan ja sen hyödyntämiseen oman toimintansa suunnittelussa. Muutoksen ennakoinnissa tarvitaan myös luovaa ajattelukykyä. Tulevaisuuden toimintaympäristöä pohtiessa pitää osata irrottaa tavanomaisesta arki ajattelusta ja kaavamaisesta ajattelusta, että asiat kehittyisivät aina samojen mallien mukaan ja että kaikki asiat olisi jo keksitty. Luova ajattelukyky on erittäin tärkeä ominaisuus yrityksen johdolle, koska se auttaa visioiden luomisessa. (Mannermaa 2004, 11–12, 24, 183.)

Alansa johtoaseman saavuttaminen edellyttää yritykseltä suuntautumista tulevaisuuteen ja pitkäaikaista sitoutumista kaikkiin yrityksen sidosryhmiin ja yhteiskuntaan (Laamanen 1998, 7). Suuntaamalla katseen tarpeeksi kauas tulevaan ja ennakoimalla muutoksia, yritys varautuu niihin jo etukäteen, eivätkä ne tule yritykselle yllätyksenä. Muutoksia ennakoimalla yritys ei jää kehityksestä jälkeen ja siitä voi tulla jopa alansa edelläkävijä. Nykyisin, kun kilpailu on kovaa ja kilpailijat kehittyvät nopeasti, ei enää riitä, että yritys vain sopeuttaa toimintansa muutoksiin ja muuttuneeseen toimintaympäristöön. Menestyvä yritys suuntaa tulevaisuuteen jo tällä hetkellä. (Tulevaisuuden haltuunotto 2000, 9.)

4.11 Julkinen vastuu

Menestyvä yritys kantaa julkisen vastuunsa toimimalla kestävä kehityksen periaatteiden mukaan ja edistämällä aktiivisesti yhteiskunnan hyvinvointia. Yritys ottaa toiminnassaan huomioon eettiset arvot, ihmisten turvallisuuden ja terveyden. Yritys pyrkii toiminnallaan estämään ympäristöhaittojen syntymisen ja luonnonvarojen tuhlaamisen. (Laamanen 1998, 8.) Ympäristöasiat kuuluvat yrityksen tärkeisiin tavoitteisiin, ja ympäristöosaaminen tulisi olla osa koko henkilöstön ammattitaitoa. Menestyvä yritys pyrkii taloudelliseen kasvuun tuhoamatta ympäristöä ja riistämättä yhteiskuntaa. Kestävä kehityksen mukainen toiminta tuo yritykselle kilpailukykyä ja hyvää ima-

goa. Yrityksen on tärkeää tuoda arvoissaan esille julkisen vastuun kantaminen, jotta asiakkaat tietävät, että yritys pitää sitä tärkeänä ja tavoiteltavana. (Viitala & Jylhä 2001, 257, 261.)

Kestäväksi kehitykseksi kutsutaan kehitystä, joka tyydyttää ihmiskunnan tämän hetken perustarpeet ja antaa saman mahdollisuuden tuleville sukupolville. Kestävän kehityksen mukaisesti toimiva yritys ei riistä toiminnallaan ympäristöä vaan pyrkii tuottamaan enemmän vähemmästä. Yritys ottaa kestävän kehityksen huomioon tuotteidensa elinkaaren jokaisessa vaiheessa. Tuotteen elinkaari alkaa raaka-aineiden hankkimisesta ja päättyy käytöstä poistetun tuotteen käsittelyyn. Kehityksen kestävyyttä on siis mietittävä jo tuotteen suunnitteluvaiheessa. Yrityksen tulisi pyrkiä kehittämään ja valmistamaan tuotteita, joilla ei ole haitallisia vaikutuksia ympäristöön, joiden valmistus ei tuhlaa luonnonvaroja ja jotka voidaan kierrättää. (Mts. 256, 258.)

Yritysten kestäväkehityksen mukainen toiminta korostuu vaatetusosalalla tulevaisuudessa (Stenlund 2004, 3). Vaatetusalan toiminta vaikuttaa paljon ympäristöön, esimerkiksi vaatetusalan tuotannonprosesseista kuten värjäyksestä ja viimeistyksestä syntyy paljon päästöjä, joiden kemikaalit kuormittavat vesistöjä. Vaatetusalan monimuotoisen ja pitkälle kansainvälistyneen toimitusketjun johdosta yrityksen sosiaalinen ja ympäristöllinen vastuu korostuu. Asiakkaat ovat jatkuvasti paremmin tietoisia siitä, että yritys voi edistää kestävä kehitystä ottamalla ympäristö- ja sosiaalikäytökset huomioon liiketoiminnassaan ja ollessaan vuorovaikutuksessa sidosryhmiensä kanssa. Vaatetusosalalla yritysten julkinen vastuu on ollut lähinnä suurten monikansallisten vaatekauppaa harjoittavien yritysten edistämää. Jatkossa todennäköisimmin myös pk-yrityksiltä vaaditaan yritysten julkiseen vastuuseen liittyvien toimintatapojen omaksumista. (Tekstiili- ja vaatetusalan tulevaisuus laajentuneessa Euroopan unionissa 2003, 17, 19–20.)

Vaatetusalan yrityksiä vaaditaan tulevaisuudessa ottamaan huomioon sen valmistamisen tuotteiden koko elinkaaren vaikutukset ympäristöön. Vaatetusalan yritysten tulisi pyrkiä kestäväkehityksen mukaiseen toimintaan ja edistää vihreämpien tuotteiden valmistusta. (Mts. 17, 19–20.) Vaatetusalan yritys voi siis tulevaisuudessa parantaa kilpailukykyään huomioimalla toiminnassaan ympäristön ja yhteiskunnan hyvinvoinnin. Ekologiset ja eettiset arvot huomioon ottava tuotanto on vaatetusalan yritysten tulevaisuuden menestystekijöitä. (Stenlund 2004, 3.)

5 YRITYKSEN KEHITYSPROJEKTI

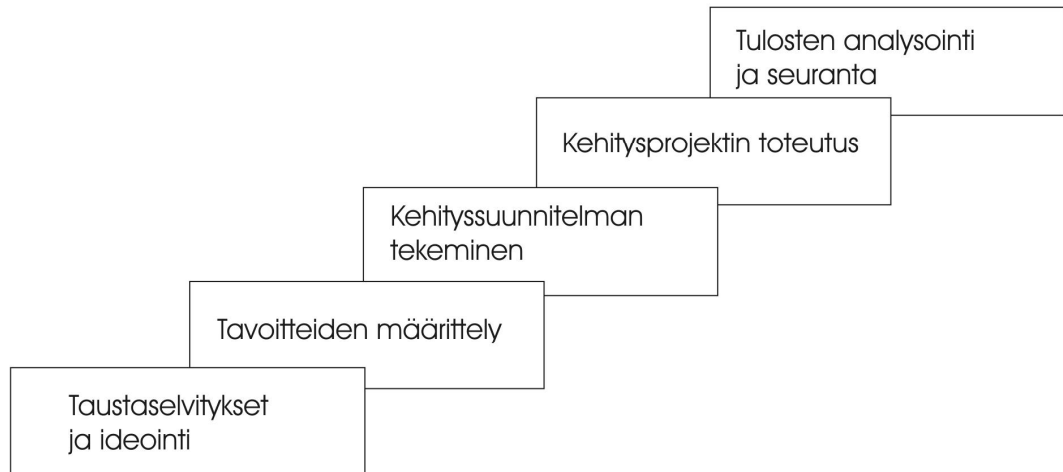
Taustaselvitykset ja ideointi

Yritysten toiminta ei kehity itsestään, vaan se vaatii aina tietoista työskentelyä. Yritykset muuttuvat jonkin verran ilman aktiivista kehitystyötä toimintaympäristön muutosten mukana, mutta tällöin yritykset ovat muutosten armoilla, eivätkä itse ohjaa kehitystään. (Lanning ym. 1999, 15.) Yrityksessä halun kehittää asioita voi herättää jokin hankala ja toimimaton asia yrityksen sisällä. Työssä voi olla sähläystä ja kiirettä tai ilmapiiri voi olla kireä ja yhteistyö ei toimi. Myös ulkoiset asiat voivat aiheuttaa yritykselle kehitystarvetta. Ulkoisia yritykselle kehitystarvetta aiheuttavia asioita voivat olla toimintaympäristön muutos, kilpailijoiden toiminta, toimitusjohtajan vaihdos, tappiollinen tulos tai rahoittajien vaatimukset. (Rissanen 2002, 46.)

Yrityksen kehitysprojekti alkaa silloin, kun kehittämistarve tunnustetaan ja nostetaan esille. Kehittämiskohteita voidaan nostaa esille henkilöstön yhteisissä palavereissa tai kehityskohteiden löytämisessä voidaan käyttää apuna ulkopuolista konsulttia. (Mutanen, Bredenberg, Koskensalmi, Lauttio & Pahkin 2004, 23, 31.) Yrityksen toiminnan kehittäminen tapahtuu aina ihmisten kautta. Kehitystä pitää aina johtaa, jotta se olisi tarkoituksenmukaista. Jotta toiminnan kehittäminen todella onnistuisi, koko yrityksen henkilöstön on ensin oivallettava, että muutos on välttämätön. (Lipiäinen 2000, 136.) Yrityksen toiminnan kehittäminen lähtee liikkeelle yrityksen johdon aloitteesta, ja se vaatii koko henkilöstön panosta onnistuakseen. Johdon tehtävänä on luoda toiminnan kehittämislle tavoitteet, resurssit ja suunnitelmat, minkä jälkeen henkilöstö toteuttaa konkreettisen kehitysprojektin jokapäiväisessä työssään. (Hakanen 2004, 6, 61, 115.)

Yritys voi toteuttaa uudistumisen hallitusti kehitysprojektien avulla, jonka vaiheet näkyvät kuviosta 4. Muutoksen onnistuminen edellyttää kunnollisten pohjatöiden tekemistä. Kehitysprojekti aloitetaan selvittämällä yrityksen toiminnan ja markkinoiden nykytila. (Rissanen 2002, 68, 75–76.) Yrityksen tulee analysoida nykyinen toimintansa ja tunnistaa siitä vahvuudet ja kehityskohteet, mikä auttaa yritystä kehittämään toimintaansa oikeaan suuntaan. Todellisten kehityskohteiden tunnistaminen on tärkeää, koska kehittäminen vie aina yrityksen resursseja. (Lanning ym. 1999, 11, 32.) Tärkeää

on kartoittaa yrityksen aineelliset ja henkiset voimavarat ja valita kehitysprojektin ryhmään parhaiten sopivat henkilöt (Rissanen 2002, 68, 75–76).



KUVIO 4. Kehitysprojektin eteneminen (mukaiillen mts. 46).

Tavoitteiden määrittely ja suunnitelman tekeminen

Taustaselvitysten jälkeen kehitysprojektille asetetaan tavoitteet, jotka ovat selkeästi yrityksen edun mukaisia. Tavoitteiden on hyvä olla jollain tavalla mitattavia, koska niiden perusteella on pystyttävä arvioimaan projektin onnistuminen. Kehitysprojektin tavoitteena on aina ratkaista jokin yrityksessä ilmennyt ongelma. Ongelma pitää selvittää ja määrittää perusteellisesti, koska siten projektille voidaan asettaa oikeanlaiset tavoitteet. (Mts. 94–96.) Jos yrityksen kehityskohteeksi valitaan tiedonkulun parantaminen, on selvitettävä, mistä mihin tiedon pitäisi kulkea paremmin, mitä tietoa tarvitaan, missä muodossa ja millä välineillä tieto parhaiten kulkee (Multanen ym. 2004, 31). Usein projektin tavoitteet ja suunta selkiytyvät vasta kehitysprojektin kuluessa. Varsinkin tutkimus ja kehitysprojekteissa on paljon epävarmuustekijöitä, jotka vaikeuttavat selkeiden ja mitattavien tavoitteiden asettamista. Menestykseen johtavat kehitystavoitteet pohjautuvat aina kestävään strategiseen suunnitteluun, jonka avulla määritellään yrityksen tulevan toiminnan peruslinjat. (Rissanen 2002, 97–98, 106–107.)

Projektisuunnitelman avulla kuvataan yrityksen nykytila ja suunnitellaan, mitä pitää tehdä, että kehitystavoitteet saavutetaan. Suunnitelmassa tulee vastata kysymyksiin, kuka tekee ja mitä, milloin ja miten tehdään, millä resursseilla ja miksi tehdään. (Mts. 175, 177.) Projektisuunnitelmassa voi olla esimerkiksi lyhyt selvitys lähtötilanteesta, eli mitä ja miksi pitää kehittää. Suunnitelmaan kirjataan projektin tavoitteet, organisointi ja budjetti. Suunnitelmassa on hyvä pohtia myös tulevaisuuden näkymiä ja projektin hyötyjä pitkällä tähtäimellä sekä projektin mahdollisia riskejä ja niihin varautumista. Suunnitelman avulla arvioidaan projektin hyödyllisyyttä, kannattavuutta ja vaikuttavuutta. Kannattavuuteen liittyvät perustelut ovat tärkeitä varsinkin johdolle, joka haluaa tietää, millaisia säästöjä yritys voi saavuttaa panostamalla kehitysprojektiin. (Multanen ym. 2004, 24–25.)

Projektisuunnitelmalla tiedotetaan koko henkilöstöä projektista ja sen avulla motivoidaan kaikkia toteuttamaan projekti (Rissanen 2002, 175, 177). Hyvä suunnitelma on aina helposti ymmärrettävä, realistinen ja joustava (Multanen ym. 2004, 24). Suunnitelmaa on pystyttävä muuttamaan tarpeen mukaan, koska kehitysprojektin edetessä tulee aina esille asioita ja tilanteita, joita ei ole osattu ennakoida vielä suunnitteluvaiheessa. Muutoksista huolimatta projektin suunnittelutyö ei ole mennyt hukkaan, sillä jokainen projektiin käytetty ajatus vie sitä eteenpäin. Suunnitelman laajuus ja tarkkuus riippuvat projektista ja sen laajuudesta. Pieniä kehitysprojekteja ovat esimerkiksi työolosuhteiden parannukset sekä uuden ohjelman valinta ja käyttöönotto. Tuotekehitysprojektit vaativat jo huomattavasti enemmän aikaa ja voimavaroja. Kaikkein vaativimpia ja pitkäkestoisimpia ovat esimerkiksi henkilöstöön ja johtamiseen liittyvät kehitysprojektit sekä uuteen innovaatioon perustuvat tuoteprojektit. Näiden toteuttamiseen menee aikaa yleensä vuodesta jopa kymmeneenkin vuoteen. (Rissanen 2002, 176–177, 181.)

Toteutus

Kehitysprojektin alussa jaetaan vastuualueet ja tehtävät projektiin osallistuville henkilöille. Jokainen huolehtii henkilökohtaisesti oman tehtävän etenemisestä ja seuraamisesta. Kehityksen kannalta on tärkeää, että jokainen kantaa vastuunsa eikä odota, että muut tekisivät asiat heidän puolestaan. Projektia viedään eteenpäin säännöllisesti pidettävissä yhteisissä palavereissa, joissa suunnitellaan ja arvioidaan projektin toteutusta. Jotta palaverit olisivat tehokkaita, niihin tulee valmistautua etukäteen. Jokaisen palaverin alussa on hyvä palauttaa mieleen projektin lähtötilanne ja tavoitteet. Sitten

jokainen raportoi oman vastuualueen etenemisestä ja nostaa esille kohtaamiaan vaikeuksia. Asioista vaihdetaan ajatuksia ja keskustellaan yhdessä. Kehitysprojektissa tarvitaan asiallista ja ratkaisuihin pyrkivää keskustelua, koska se vie projektia parhaiten eteenpäin. Keskustelussa pitäisi aina keskittyä asioihin ja ratkaisuvaihtoehtojen löytämiseen eikä syyllisen etsintään. Keskustelua käydään aina asiaan liittyvien tosiasioiden ja tavoitteiden pohjalta. Keskustelussa on tärkeää kuunnella muita ja jalostaa ideoita yhdessä. Palaverin lopuksi päätetään aina projektin jatkosta. (Multanen ym. 2004, 50–51, 54–55.)

Kehitysprojektia toteuttavan yrityksen kannattaa pyrkiä edistämään innovatiivista ilmapiiriä. Henkilöstöä kannattaa rohkaista kokeilemaan uutta ja innostaa tekemään asiat paremmin. Virheistä on hyvä keskustella avoimesti, jolloin niistä voidaan parhaiten oppia. Henkilöstöä kannattaa rohkaista erilaisten mielipiteiden ilmaisuun ja säännölliseen palautteen antamiseen ja vastaanottamiseen. Into kehitystyöhön voidaan ylläpitää useilla keinoilla. Kehitystyöstä ei pidä tehdä liian raskasta, ja kehitysprojektille voidaan käsitellä esimerkiksi aina viikkopalavereiden yhteydessä. Kehitysprojektille aikaansaadut muutokset on nostettava jatkuvasti esille, jotta kaikki näkevät kehitystyöllä aikaansaadut hyödyt. Tukemalla ja innostamalla henkilöstöä säännöllisesti saadaan energiaa jatkaa kehitysprojektia kohti määränpäättä. (Mts. 57.)

Tulosten analysointi ja seuranta

Hyvällä kehitysprojektilla on aina selkeä alku ja loppu (Rissanen 2002, 181). Keskenraiset asiat sitovat energiaa, joten projektin päättäminen vapauttaa henkilöstön voimavaroja muuhun toimintaan. Projekti päätetään kertaamalla, mitä on tehty ja mitä tuloksia on saatu aikaan. Lopuksi voidaan arvioida, miten kehitysprojektin tavoitteet toteutuivat. Arvioinnin avulla pohditaan, mitä ensikerralla voitaisiin tehdä toisin, jotta seuraavat projektit onnistuisivat paremmin. Lopuksi projektin tulokset tuodaan kaikkien tietoon ja iloitaan yhdessä onnistumisista. Kehitystyötä on muistettava jatkaa, vaikka varsinainen projekti on päättynyt. Projektilla saavutetut hyödyt eivät jää pysyviksi, ellei niitä ylläpidetä ja vahvisteta. Kun yrityksessä on kerran opittu kehitystyön periaatteet, voi siitä tulla jatkuva toimintamalli. Pieniä toiminnan muutoksia yrityksen kannattaa tehdä jatkuvasti tulevien muutostarpeiden mukaan. (Multanen ym. 2004, 61–64, 67, 71.)

6 TUTKIMUS TOIMEKSIANTAJAN LIIKETOIMINNASTA

6.1 Tutkimuksen toteutus

6.1.1 Tapaustutkimus

Opinnäytetyön tutkimuksessa on tarkoitus pohjustaa toimeksiantajayrityksen toiminnan kehittämistä. Tutkimus on kvalitatiivinen tapaustutkimus, jossa selvitetään toimeksiantajayrityksen liiketoiminnan nykytilaa, vahvuuksia ja kehityskohteita. Tutkimuksen kohderyhmä on toimeksiantajayrityksen koko henkilöstö. Opinnäytetyön tutkimusmenetelminä käytetään strukturoitua haastattelua ja postikyselyä.

Hirsjärvi, Remes ja Sajavaara (2004, 125) määrittelevät tapaustutkimuksen tutkimukseksi, jossa tutkitaan yksittäistä tapausta. Tapaustutkimus toteutetaan joustavasti ja suunnitelmia muutetaan olosuhteiden mukaan. Tutkimus on aina johonkin aikaan ja paikkaan sidottu. Tutkimuksessa tapausta käsitellään ainutlaatuisena ja tutkimusaineisto analysoidaan tapaukseen soveltuvalla tavalla. Tutkimusaineisto hankitaan todellisissa tilanteissa ja tutkittava yksilö, ryhmä tai yhteisö valitaan tarkoituksenmukaisesti, ei satunnaisesti. (Hirsjärvi ym. 2004, 152, 155.) Tutkimusmenetelminä käytetään muun muassa haastattelua, kyselyä, havainnointia ja erilaisten dokumenttien analysointia. Näitä menetelmiä voidaan käyttää tutkimuksessa rinnakkain, eri tavoin yhdisteltyinä tai yksinään. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 73.) Tutkimusaineistoa tarkastellaan ja analysoidaan yksityiskohtaisesti. Tutkimuksessa tutkija ja hänen tietämyksensä vaikuttavat aina tutkimuksen sisältöön ja tutkimustuloksiin. (Hirsjärvi ym. 2004, 152, 155.)

6.1.2 Haastattelu

Toimeksiantajayrityksen toimitusjohtajaa haastateltiin yrityksen toiminnasta. Haastattelua käytettiin tutkimusmenetelmänä, koska kuten Hirsjärvi ja muut (2004, 196) toteavat on haastattelu systemaattinen tiedonkeruumenetelmä, jolla voi saada luotettavaa

tietoa tutkittavasta asiasta. Toimitusjohtajan haastattelu toteutettiin strukturoituna haastatteluna eli lomakehaastatteluna. Strukturoidussa haastattelussa käytetään apuna kysymyslomaketta, jossa kysymysten muoto ja esittämisjärjestys on täysin määrätty (Mts. 197). Toimitusjohtajan haastattelu suoritettiin 13.2.2006 Jyväskylän ammatti-korkeakoululla. Haastattelun kysymyslomake on liitteenä 1.

Toimeksiantajan toimitusjohtajan haastattelun pohjalta kirjoitettiin kuvaus yrityksen nykyisestä toiminnasta. Kontion (2000, 47) mukaan toiminnan kuvauksessa kuvataan yrityksen toimintatapoja liiketoiminnan eri osa-alueilla. Kuvattavia asioita ovat esimerkiksi yrityksen perustiedot, liikeidea, arvot, markkinat, kilpailijat, asiakkaat, tuotteet, henkilöstö ja yhteistyökumppanit. Toiminnan kuvauksen tarkoitus on yhtenäistää henkilöstön käsitys yrityksestä ja sen toiminnasta. Nykyisen toiminnan kuvaaminen on kehitystoiminnan lähtökohta. (Mts. 47–49.) Toimeksiantajan toiminnan kuvauksen kirjaamisesta opinnäytetyön tekijät saivat perusteellisen käsityksen toimeksiantajayrityksen toiminnasta, jotta he pystyivät tutkimuksessa analysoimaan yrityksen nykytilaa. Toiminnan kuvaus oli hyödyllinen myös toimeksiantajalle, koska sen toimintaa ei ole aiemmin kuvattu kirjallisesti. Yritys voi hyödyntää toiminnan kuvaustaan toimintansa kehittämisessä. Toimeksiantajan toiminnankuvausta ei ole liitetty opinnäytetyöhön, koska se sisältää yrityksen liiketoiminnan kannalta oleellista tietoa, mitä ei voida julkaista.

6.1.3 Kysely

Toimeksiantajayrityksen henkilöstölle tehtiin postikysely. Hirsjärvi ja muut (2004) määrittelevät postikyselyn kyselyksi, joka toteutetaan postitse. Postikysely on helppo ja nopea tapa kerätä aineistoa, mikä säästää tutkijan aikaa ja vaivannäköä. (Mts. 184–185.) Kyselyllä haluttiin selvittää toimeksiantajan henkilöstön mielipiteitä yrityksen toiminnasta, vahvuuksista ja kehityskohteista. Lisäksi kyselyllä selvitettiin mielipiteitä oman työn mielekkyydestä, yrityksen laadusta ja visiosta sekä työvaatealan tulevaisuudesta. Postikyselyssä käytettiin avoimia kysymyksiä. Avoimet kysymykset sopivat hyvin mielipiteiden selvittämiseen, koska ne antavat vastaajalle mahdollisuuden sanoa, mitä hän asiasta ajattelee, kuten Hirsjärvi ja muut (2004, 190) toteavat. Avoimet kysymykset eivät rajaa vastauksia, koska valmiita vastausvaihtoehtoja ei ole annettu (mts. 190). Kysely lähetettiin 13.3.2006 toimeksiantajayrityksen koko henkilöstölle.

Kyselyyn vastattiin nimettömänä. Kyselylomake on liitteenä 2. Kyselylomakkeesta on yliviivattu kohdat, joissa mainitaan toimeksiantajan nimi ja yrityksen logo on poistettu.

Kyselyyn saatiin paljon vastauksia, eli kyselyn vastausprosentti oli 91, joten oletettavasti henkilöstö koki kyselyn tärkeäksi. Toimeksiantajan henkilöstölle tehdyn kyselyn tulokset kirjattiin niiden esittelyä ja analysointia varten. Kyselyn tuloksista tehtiin yhteenveto, joka esiteltiin henkilöstölle toimeksiantajayrityksen tiloissa 30.3.2006. Esittelyssä henkilöstö sai kuulla kyselyn tulokset ja niistä voitiin keskustella yhdessä. Paikalla olivat toimeksiantajan toimitusjohtaja ja neljä työntekijää sekä opinnäytetyön tekijät ja opinnäytetyön ohjaaja. Kyselyn tulosten yhteenvetoa ei julkaista opinnäytetyössä, koska ne ovat yrityksen yksityistä tietoa.

6.2 Tutkimustulokset

Opinnäytetyön tutkimusongelmat olivat toimeksiantajan liiketoiminnan nykytilan, vahvuuksien ja kehityskohteiden selvittäminen. Tutkimusongelmiin pyrittiin vastaamaan analysoimalla toimeksiantajan toiminnan kuvausta ja henkilöstölle tehdyn kyselyn tuloksia. Tutkimustulokset analysoitiin vertaamalla toimeksiantajayrityksen toimintaa menestyvän yrityksen tunnuspiirteisiin, jotka ovat Suomen Laatuyhdistyksen laatupalkinnon arviointiperustana. Vertaamalla saatiin selville, mikä on toimeksiantajayrityksen toiminnan nykytila ja voitiin tarkastella, mitkä asiat yrityksen toiminnassa ovat vahvuuksia ja mitä voisi kehittää. Tutkimustulosten analysointi etenee menestyvän yrityksen tunnuspiirteiden mukaan. Ensin esitellään lyhyt yhteenveto menestyvän yrityksen tunnuspiirteiden sisällöstä, minkä jälkeen verrataan toimeksiantajayrityksen toimintaa piirteeseen. Vertaus on helpompi tehdä, kun vertauskohta ja tutkimustulokset ovat vierekkäin.

6.2.1 Johtajuus

Menestyvän yrityksen johdon keskeinen tehtävä on yrityksen tavoitteiden asettaminen ja edellytysten luominen niiden toteuttamiselle. Johto luo yritykselle vision ja strategi-

an ja tiedottaa niistä henkilöstölle. Johto kannustaa omalla esimerkillään myös työntekijöitä toimimaan yrityksen vision ja strategian mukaan. Johto huomioi kaikkien työntekijöiden edut tasapuolisesti ja palkitsee hyvistä suorituksista. Johto luo perustan yrityksen toiminnan jatkuvalla kehittämiselle. Menestyvässä yrityksessä voi tapahtua muutoksia vain, jos johto panostaa niihin ja on henkilökohtaisesti sitoutunut yrityksen toiminnan kehittämiseen. (Laamanen 1998, 5–6.)

Tutkimuksessa selvisi, että toimeksiantajayrityksen henkilöstö ei tiedä yrityksen visiona, koska heillä oli hyvin eriäviä käsityksiä siitä. Tästä voidaan olettaa, että mikäli johto on luonut yritykselle vision, se ei ole viestinyt sitä henkilöstölle. Johto ei tiedota tulevista asioista henkilöstölle ja yrityksen sisäinen tiedonkulku on muutenkin heikkoa. Yrityksen kulttuuriin ei kuulu avoin keskustelu yrityksen asioista, ja johdon ja työntekijöiden välinen kommunikaatio on vähäistä. Henkilöstö kokee, että johto voisi arvostaa heidän osaamistaan enemmän. Tästä voidaan epäillä, että hyvien työsuoritus-ten huomioiminen on toimeksiantajayrityksessä vähäistä.

Verrattaessa toimeksiantajayrityksen johtajuutta menestyvän yrityksen johtajuuteen, voidaan todeta, että toimeksiantajan johtajuus kaipaisi kehittämistä. Toimeksiantajayrityksen johto voisi selkeämmin määritellä yrityksen visiot ja strategiat ja viestiä ne tehokkaammin koko henkilöstölle, jolloin yritys toimisi yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Johto voisi kehittää yrityksen sisäistä tiedonkulkua tiedottamalla avoimesti yrityksen asioista. Johto voisi huomioida henkilöstöä esimerkiksi palkitsemalla hyvistä suorituksista ja kysymällä heidän mielipiteitään omaa työtä koskevista asioista. Positiivista koko toimeksiantajayrityksen kannalta on, että johto on kiinnostunut yrityksen toiminnan kehittämisestä, koska toiminnan kehittäminen lähtee aina liikkeelle johdon aloitteesta ja omasta esimerkistä.

6.2.2 Tosiasioihin perustuva johtaminen

Menestyvän yrityksen johtaminen ja päätöksenteko perustuu todelliseen ja luotettavaan tietoon (Laamanen 1998, 7). Tietoa kerätään mittareiden ja tietojärjestelmien avulla esimerkiksi asiakastyytyväisyydestä ja yrityksen prosessien toimivuudesta. Kerättyä tietoa seurataan, arvioidaan ja hyödynnetään yrityksen päätöksenteossa ja johtamisessa. (Lecklin 2002, 29.) Numeroilla voidaan helposti havainnollistaa tosiasioita

yrityksen toiminnasta, jolloin päätöksenteko perustuu tosiasioihin eikä oletuksiin. Menestyvä yritys pitää tietojärjestelmänsä ajan tasalla ja kehittää niitä jatkuvasti. (Laamanen 1998, 7–8.)

Tutkimuksessa selvisi, että toimeksiantajayritys ei mittaa toimintansa tehokkuutta, eikä kerää tietoa asiakkaistaan, sidosryhmistään ja prosessiensa toimivuudesta. Tästä voidaan epäillä, että yrityksessä vain osa päätöksistä tehdään tosiasioihin perustuen. Toimeksiantajan johto ei juuri tiedota yrityksen talousasioista henkilöstölle, jolloin henkilöstö ei voi perustaa omaa päätöksentekoaan niihin, eikä ymmärrä johdon päätöksenteon motiiveja.

Tarkasteltaessa toimeksiantajayrityksen johtamista menestyvän yrityksen tunnuspiirteiden mukaisesti, voidaan todeta, ettei se hyödynnä aktiivisesti tosiasioihin perustuvaa tietoa päätöksenteossaan ja johtamisessaan. Toimeksiantajayritys voisi aloittaa järjestelmällisen toimintansa mittaamisen ja toimintaympäristönsä seuraamisen, jolloin yritys saisi todellista tietoa omasta toiminnastaan ja toimintaympäristönsä kehittymisestä. Todellinen tieto toisi varmuutta toimeksiantajayrityksen päätöksentekoon ja johtamiseen, koska silloin päätökset perustuisivat tosiasioihin eivätkä oletuksiin.

6.2.3 Henkilöstön kehittäminen

Menestyvässä yrityksessä henkilöstöä ei nähdä kustannustekijänä, vaan todellisena voimavarana (Lecklin 2002, 28). Yritys tietää, millaista osaamista henkilöstöllä tulee olla ja jokaisen henkilön osaamista ylläpidetään ja kehitetään. Vastuut ja roolit on yrityksessä määritelty selkeästi, jolloin jokainen henkilö tietää, mitä häneltä odotetaan. Tällöin yhteistyö henkilöstön kesken toimii ja saavutetaan hyviä tuloksia. Henkilöstö osallistuu omaa työtään koskevien päätösten tekemiseen. Yritys motivoi henkilöstöä jatkuvasti sekä panostaa henkilöstön hyvinvointiin ja työkykyyn. Motivoitunut ja sitoutunut henkilöstö on edellytys yrityksen menestymiselle ja toiminnan kehittämiseksi. (Laamanen 1998, 6.)

Tutkimuksessa selvisi, että toimeksiantajayrityksen henkilöstön osaaminen on tällä hetkellä yrityksen tarpeiden mukaista. Henkilöstö pitää ammattitaitoaan ja osaamistaan yrityksen vahvuutena. Yrityksessä ei pidetä kehityskeskusteluja ja henkilöstölle

järjestetään koulutusta vain tarpeen mukaan, kun yritys hankkii uusia koneita tai ohjelmia. Henkilöstön mielestä heidän ammattitaitoaan pitäisi kehittää kouluttamalla kaikkia tasapuolisesti. Henkilöstön yhteistyö toimii ja yrityksen työilmapiiri on hyvä. Henkilöstön vastuut ja roolit on jaettu melko selkeästi, mutta tuotesuunnittelun ja uusien materiaalien hankinnan osalta vastuissa on epäselvyyttä. Henkilöstöä ei huomioida päätösten teossa, ja henkilöstön työmotivaatio on osittain alhainen. Toimeksiantajayrityksen henkilöstö kokee työssään kiirettä ja aikataulut ovat usein tiukkoja. Kiirettä pyritään tasaamaan liukuvalla työajalla.

Kun verrataan toimeksiantajayrityksen henkilöstön kehittämistä menestyvän yrityksen tunnuspiirteisiin, voidaan todeta, että toimeksiantajayrityksellä on kehitettävää henkilöstöasioissa. Tutkimustulosten perusteella voidaan olettaa, että johto saattaa nähdä henkilöstön enemmän kustannustekijänä kuin vahvuutena, koska yritys ei ylläpidä henkilöstön ammattitaitoa, eikä motivoi heitä aktiivisesti. Yrityksen vähäinen henkilöstömäärä on yrityksen heikkous, minkä vuoksi henkilöstön kehittäminen olisi erittäin tärkeää yrityksen toimintakyvyn kannalta. Kouluttamalla henkilöstöään yritys voisi varautua uhkiin ja parantaa toimintakykyään. Yritys voisi motivoida henkilöstöään asettamalla työlle tavoitteet, ottamalla henkilöstön mukaan päätösten tekoon ja panostamalla työkykyä ylläpitävään toimintaan. Henkilöstön motivointi loisi yritykseen kehitysmuotoista ilmapiiriä. Panostamalla henkilöstön hyvinvointiin saisi toimeksiantajayritys henkilöstön voimavarat paremmin käyttöönsä.

6.2.4 Asiakassuuntautunut toiminta

Menestyvän yrityksen toiminta on asiakassuuntautunutta. Yrityksen toiminta tuottaa arvoa asiakkaille ja täyttää heidän vaatimuksensa, tarpeensa ja odotuksensa. Menestyvä yritys selvittää, ketkä ovat sille tärkeitä asiakkaita, minkälaisia tarpeita heillä on ja miksi he ostavat yrityksen tuotteita. Yritys kuuntelee asiakkaidensa toiveita ja erityisesti tyytymättömiä asiakkaitaan, joilta saadaan hyödyllistä tietoa yrityksen toiminnan ja tuotteiden kehittämiseen. Asiakkaiden vaatimukset, tarpeet ja odotukset ohjaavat yrityksen toiminnan kehittämistä. Menestyvässä yrityksessä asiakas määrittää laadun ja laatu tarkoittaa tyytyväistä asiakasta. Asiakassuuntautunut toiminta synnyttää asiakastytyväisyyttä. (Laamanen 1998, 5.)

Tutkimuksen mukaan toimeksiantajayritys pitää toimintaansa asiakaslähtöisenä. Yksi toimeksiantajan arvoista on asiakkaiden toiveiden täyttäminen, ja yritys pyrkii tarjoamaan asiakkailleen heidän tarpeitaan vastaavia ja mieluisia tuotteita. Yritys valmistaa oman malliston lisäksi asiakaskohtaisia tuotteita. Yritys panostaa henkilökohtaiseen ja asiantuntevaan asiakaspalveluun. Yritys palvelee asiakkaitaan joustavasti koko maan kattavan myyntiverkoston avulla. Yritys ei kerää järjestelmällisesti tietoa asiakkaiden tarpeista ja toiveista, mutta myyntiedustajat saavat niistä tietoa satunnaisesti. Yritys ei tee säännöllisesti asiakastyytyväisyyskyselyjä, joten yrityksellä ei ole todellista tietoa asiakkaidensa tyytyväisyydestä. Toimeksiantajayrityksen laatutason kriteeri on, että laadun pitää olla asiakkaalle riittävää niin tuotteissa kuin toiminnassa. Yritys pyrkii säilyttämään laatutasonsa nykyisellään ja kokee huippulaadun liian kalliiksi ja merkityksettömäksi. Yritys ei tutki laatunsa riittävyttä, eikä yrityksellä ole laatua mittaavia mittareita.

Kun toimeksiantajayrityksen asiakassuuntautuneisuutta verrataan menestyvän yrityksen tunnuspiirteisiin, nähdään toimeksiantajayrityksen toimivan jo hyvin asiakaskeisessä. Toimeksiantajan toiminta ei kuitenkaan vielä täytä kaikkia menestyvän yrityksen asiakassuuntautuneen toiminnan kriteerejä. Toimeksiantaja voisi tehostaa asiakastietojen keräämistä ja niiden hyödyntämistä tuotteidensa ja toimintansa kehittämisessä, jolloin se pystyisi paremmin vastaamaan asiakkaidensa tarpeisiin ja toiveisiin. Selvittääkseen, onko yrityksen laatu asiakkaiden mielestä todellisuudessa riittävää, tulisi toimeksiantajan tutkia asiaa järjestelmällisesti. Pitääkseen laatutasonsa nykyisellään pitäisi toimeksiantajan mitata nykyinen laatutaso ja seurata sen kehitystä jatkuvasti.

6.2.5 Yhteistyö

Menestyvällä yrityksellä on hyvä yhteistyökyky, mikä näkyy yrityksen sisällä ja suhteissa ulkoisiin sidosryhmiin (Lecklin 2002, 30). Yritys selvittää kaikkien yhteistyökumppaneiden tarpeet ja odotukset, mitkä toimivat perustana yhteistyön suunnittelulle. Yritys tunnistaa ydinosaamisensa ja tiedostaa, millaista osaamista se tarvitsee yhteistyökumppaneilta oman toimintansa tueksi. Yhteistyön tavoitteena on kaikkien osapuolien hyöty ja koko ympäröivän yhteisön hyvinvointi. Yhteistyö säilyy elinvoimaisena, kun siinä tähdätään kaikkien sidosryhmien menestykseen. Menestyvä yritys pyr-

kii pitkäkestoiseen yhteistyöhön kaikkien sidosryhmiensä kanssa. (Laamanen 1998, 8.)

Tutkimuksessa selvisi, että toimeksiantajayritys tekee yhteistyötä monien eri yhteistyökumppaneiden, kuten tuotesuunnittelijoiden, materiaalitoimittajien ja alihankkijan kanssa. Yhteistyö alihankkijan kanssa on laajentunut vuosien varrella, kun yritys on ulkoistanut koko tuotantonsa ja keskittynyt tuotteiden myyntiin. Osa yrityksen yhteistyösuhteista on ollut pitkäkestoisia, mistä voidaan päätellä, että yhteistyö kumppaneiden kanssa toimii hyvin. Yritys ei kuitenkaan koe tarpeelliseksi palautteen saamista sidosryhmiltä. Palautteen antaminen ja saaminen toimeksiantajayrityksen sisälläkin on satunnaista.

Kun verrataan toimeksiantajayrityksen yhteistyötä menestyvän yrityksen yhteistyöhön, nähdään, että se toimii lähestulkoon menestyvän yrityksen tunnuspiirteiden mukaan. Toimeksiantajayritys on ulkoistanut toiminnastaan hyvin oleelliset osat, tuotesuunnittelun ja tuotannon. Tästä johtuen yrityksen tulisi kiinnittää erityistä huomiota yhteistyön onnistumiseen, koska yhteistyösuhteen katkeaminen vahingoittaisi yrityksen toimintaa. Saadakseen yhteistyöstä haluamansa hyödyn ja tuloksen, toimeksiantajan tulisi määrittää omat laatuvaatimuksensa yhteistyölle ja valvoa niiden täyttymistä. Yritys voisi selvittää myös yhteistyökumppaneiden tarpeet ja tavoitteet yhteistyölle, jolloin se olisi selvillä niiden suunnitelmista. Panostaminen yhteistyösuhteiden ylläpitämiseen ja hoitamiseen varmistaisi yhteistyön jatkuvuuden, mikä takaisi yrityksen menestyksen myös tulevaisuudessa.

6.2.6 Tavoitteellisuus

Menestyvän yrityksen toiminta on tavoitteellista ja tuloshakuista. Yritys asettaa tavoitteita sekä toiminnalleen että tulokselleen. Kaikki yrityksessä työskentelevät ovat tietoisia yrityksen tavoitteista ja omasta roolistaan niiden saavuttamisessa. Tavoitteiden avulla yrityksen toimintaa ohjataan oikeaan suuntaan ja henkilöstö saadaan sitoutumaan yritykseen ja sen toimintaan. Menestyvä yritys seuraa toimintaansa ja tuloksiaan varmistaakseen, että ne ovat tavoitteiden mukaisia ja päämäärät saavutetaan. (Laamanen 1998, 8.)

Tutkimuksessa selvisi, että toimeksiantajayritys pyrkii olemaan tuloshakuinen. Yrityksen tavoitteena on kasvattaa liikevaihtoaan, tehostaa toimintaansa ja lisätä tunnettuuttaan. Tutkimuksessa ei tullut esille, että yrityksellä olisi yksityiskohtaisempia tavoitteita.

Kun verrataan toimeksiantajayrityksen tavoitteellisuutta menestyvän yrityksen tavoitteellisuuteen, voidaan päätellä, ettei toimeksiantajan toiminta täytä tavoitteellisen toiminnan kriteereitä. Toimeksiantaja voisi ensiksi asettaa selkeät ja yksityiskohtaiset tavoitteet omalle toiminnalleen ja tulokselleen, koska nykyiset tavoitteet ovat hyvin yleispäteviä kaikille yrityksille. Toimeksiantaja voisi asettaa tavoitteita pitkälle ja lyhyelle aikavälille sekä yrityksen yksittäisille toiminnoille ja koko yritystoiminnalle. Tavoitteiden asettaminen auttaisi toimeksiantajaa kehittämään toimintaansa tuloshakuisemmaksi. Tavoitteiden asettaminen ohjaisi yrityksen toimintaa ja koko henkilöstö työskentelisi halutun päämäärän saavuttamiseksi.

6.2.7 Nopeus ja joustavuus

Menestyvän yrityksen toiminta on nopeaa ja joustavaa. Yritys pyrkii lyhentämään läpimenoaikojaan, koska näin voidaan lisätä yrityksen toiminnan joustavuutta ja parantaa toimitusvarmuutta. Nopeat läpimenoajat vähentävät virheitä ja laskevat kustannuksia. Menestyvä yritys pyrkii kehittämään jatkuvasti uusia tuotteita ja palveluita sekä tuomaan ne mahdollisimman nopeasti markkinoille. (Laamanen 1998, 6–7.)

Tutkimuksen mukaan toimeksiantajayritys pitää toimintaansa joustavana ja nopeana. Yritys palvelee erilaisia asiakkaitaan joustavasti heidän toiveet huomioiden. Yrityksen tuotanto pystyy valmistamaan joustavasti pieniä ja suuria sarjoja. Yrityksen tuotanto on ollut nopeaa ja toimitukset täsmällisiä. Viimeaikainen koko tuotannon ulkoistaminen on kuitenkin aiheuttanut viivästymisiä tuotteiden toimituksiin. Toimeksiantajayritys suunnittelee jatkuvasti uusia tuotteita, mutta niiden tuotantoon saattaminen on ollut yritykselle ongelma.

Kun verrataan toimeksiantajan toiminnan nopeutta ja joustavuutta menestyvän yrityksen tunnuspiirteisiin, voidaan todeta, että toimeksiantajan toiminta on nopeaa ja joustavaa. Yritys kuitenkin huomioi prosessit hyvin suppeasti liittäen ne lähinnä vain tuot-

teiden valmistukseen. Toiminnan nopeuden ja joustavuuden lisäämiseksi olisi yrityksen hyvä tutkia esimerkiksi myynti- ja tuotesuunnitteluprosesseja. Toimeksiantajayritys voisi mitata prosessiensa läpimenoaikoja ja tutkia, voisiko niitä lyhentää. Tutkimalla kaikkia prosessejaan yritys saisi selville toiminnastaan tehottomat kohdat.

6.2.8 Tuotteiden ja prosessien suunnittelu

Menestyvä yritys panostaa tuotteiden ja toimintaprosessien suunnitteluun, koska huonosta suunnittelusta aiheutuu yritykselle ongelmia (Laamanen 1998, 7). Tuotteiden ja prosessien virheet pyritään poistamaan jo suunnitteluvaiheessa ennen tuotannon käynnistämistä. Tällöin yrityksen virhekustannukset pienenevät ja asiakkaille menee vähemmän virheellisiä tuotteita, mikä parantaa yrityksen imagoa ja tulosta. (Lecklin 2002, 30.) Kaikki tärkeät prosessit kuvataan ja yrityksessä toimitaan niiden mukaisesti. Menestyvässä yrityksessä tuotteiden ja prosessien suunnittelu ja kehittäminen perustuu asiakkaiden ja henkilöstön tarpeisiin. (Laamanen 1998, 7.)

Tutkimuksessa selvisi, että toimeksiantajayritys ei ole kuvannut prosessejaan. Yrityksessä ei myöskään ole kirjattu työohjeita työtehtäviin. Henkilöstö kokee, että kaikki tekevät asioita oman päänsä mukaan. Henkilöstö kaipasi selkeitä toimintaohjeita, miten eri tilanteissa toimitaan ja kuka vastaa mistäkin tehtävästä. Yrityksessä suunnitellaan paljon käyttökelvottomia tuotteita ja tuotesuunnitteluprosessi ei toimi. Suunnitteluprosessissa ongelmakohtana pidetään tiedonkulkua asiakkaan, myyjän ja suunnittelijan välillä. Tietoa asiakkaiden tarpeista ja toiveista ei saada tuotesuunnittelijan hyödynnettäväksi. Uusien tuotteiden toimivuutta ei varmisteta testaamalla, koska se koetaan vaikeaksi. Toimeksiantajayrityksen toimimattomasta tuotesuunnittelusta johtuen yrityksen mallisto on paisunut niin laajaksi, että se aiheuttaa ongelmia koko yrityksen toimintaan ja malliston hallittavuus on vaikeutunut. Mallistoon suunnitellaan jatkuvasti uusia tuotteita, mutta vanhoja ei karsita. Uusien tuotteiden suunnittelussa ei oteta huomioon, kuinka ne sopivat jo olemassa olevaan mallistokokonaisuuteen. Mallisto paisuu jatkuvasti ja siinä on paljon samankaltaisia tuotteita, mikä hämmentää asiakkaita. Laajasta mallistosta johtuen materiaalivarasto on suuri ja tuotteiden valmistussarjat ovat pieniä, jolloin tuotanto- ja sovitussarjakustannukset ovat korkeat.

Tarkasteltaessa toimeksiantajan tuotteiden ja prosessien suunnittelua voidaan todeta, ettei se täytä menestyvän yrityksen tunnuspiirteitä. Toimeksiantajayritys voisi kuvata toimintansa kannalta keskeiset prosessit ja kirjata niihin työohjeet. Prosessikuvaukset ja työohjeet selkeyttäisivät yrityksen toimintaa ja siitä tulisi järjestelmällisempää, mikä auttaisi henkilöstön työskentelyä. Esimerkiksi tuotesuunnitteluprosessin kuvaaminen auttaisi toimeksiantajayritystä tuotesuunnittelussa ja mallistokokonaisuuden hallinnassa. Tällöin kaikki tietäisivät, miten suunnitteluprosessi etenee ja kuka vastaa mistäkin prosessin työvaiheesta.

6.2.9 Jatkuva parantaminen

Erinomainen kilpailukyky edellyttää yrityksen toiminnan jatkuvaa kehittämistä, mikä on yksi menestyvän yrityksen tunnuspiirteistä. Jatkuvasti muuttuvassa toimintaympäristössä yrityksen kilpailuetu syntyy kyvystä kehittyä ja oppia kilpailijoita nopeammin. Yritys pyrkii jatkuvasti etsimään mahdollisuuksia parannuksiin ja innovaatioihin. Yritys arvioi toimintaansa jatkuvasti ja aloittaa arvioiden perusteella toimintansa kehittämisen. Menestyvä yritys kehittää toimintaansa suunnitelmallisesti ja järjestelmällisesti ja käyttää kehitystyössään selkeitä menetelmiä kuten ongelmanratkaisua, auditointia, itsearviointia tai vertailua (benchmarking). (Laamanen 1998, 6.)

Tutkimuksessa selvisi, että toimeksiantajayrityksessä toiminnan kehittäminen on ollut satunnaista ja yrityksessä ilmenee muutosvastarintaa. Tähän mennessä yritys on keskittynyt toimintansa kehittämisessä tuotannon tehostamiseen. Tuotantoa on tehostettu ulkoistamalla se kokonaisuudessaan alihankkijalle. Yrityksen toiminnan kehittäminen ja toiminnan kehittämismenetelmät ovat yritykselle uusia asioita. Toimeksiantajayrityksen toimintaa arvioidaan kokonaisuutena ensimmäisen kerran tässä tutkimuksessa.

Verrattaessa toimeksiantajayrityksen jatkuvaa parantamista menestyvään yritykseen, voidaan todeta, että jatkuvan parantamisen kriteerit eivät toteudu toimeksiantajayrityksessä. Yritys voisi muuttaa ilmapiiriään kehitysmuotoisemmaksi ja aloittaa järjestelmällisen toimintansa kehittämisen kehitysprojektien avulla. Yritys voisi parantaa kilpailukykyään jatkuvalla toimintansa kehittämisellä. Tämän tutkimuksen avulla toimeksiantajayritys pääsee alkuun toimintansa kehittämisessä.

6.2.10 Suuntaus tulevaisuuteen

Yrityksen kilpailukyvyn ylläpitäminen edellyttää suuntautumista tulevaisuuteen. Menestyvällä yrityksellä on selvä visio tulevaisuudesta ja se tunnistaa tulevaisuuden menestystekijät. Yritys ennakoii toimintaympäristön muutoksia ja on valmis reagoimaan niihin. Johto asettaa yrityksen toiminnalle selkeät tavoitteet lähivuosiksi ja esittää ne koko henkilöstölle. Menestyvä yritys on selvillä toimintaympäristön muutoksista ja tarkistaa tavoitteitaan jatkuvasti. (Laamanen 1998, 7.)

Tutkimuksessa selvisi, että toimeksiantajayritys ei juuri ennakoii tulevaisuutta. Johto seuraa ympäristön tapahtumia median kautta. Kilpailijoiden ja niiden tuotteiden kehittymistä seurataan messuilla. Yritys on muun muassa tuotesuunnittelussa koko ajan vähän kilpailijoitaan jäljessä, koska yrityksessä ei ole henkilöä, joka vastaisi tulevien trendien ennakoinnista. Henkilöstön mielestä työvaatealan toimintaympäristö tulee muuttumaan ja se aiheuttaa yritykselle muutospaineita. Yrityksen johto puolestaan arvioi työvaatealan säilyvän lähes nykyisellään, eikä näe yrityksen toiminnassa suuria muutostarpeita.

Tarkasteltaessa toimeksiantajayrityksen suuntautumista tulevaisuuteen voidaan todeta, että se on hyvin vähäistä. Luottamus alan säilymiseen ennallaan ja vähäinen tulevaisuuden ennakointi ovat yrityksen heikkouksia. Yrityksen olisi hyvä panostaa toimintaympäristönsä tutkimiseen ja muutosten ennakointiin, koska se on yrityksen menestymisen kannalta oleellista. Toimeksiantaja voisi hyödyntää koko henkilöstöä tulevaisuuden ennakoinnissa, koska henkilöstöllä on tutkimuksen mukaan paljon näkemyksiä tulevasta.

6.2.11 Julkinen vastuu

Menestyvä yritys ottaa toiminnassaan huomioon eettiset arvot, kansalaisten turvallisuuden ja terveyden. Yritys pyrkii toiminnallaan estämään ympäristöhaittojen syntymisen ja luonnonvarojen tuhlaamisen. Menestyvä yritys toimii kestävän kehityksen periaatteiden mukaan ja edistää hyvinvointia yhteiskunnassa toimimalla aktiivisesti sen hyväksi. (Laamanen 1998, 8.)

Tutkimuksessa ei tutkittu toimeksiantajayrityksen julkista vastuuta. Kestävähely ja yritysten yhteiskunnallinen vastuu korostuvat yhä enemmän tulevaisuudessa, minkä vuoksi toimeksiantajayrityksen kannattaisi jo nyt huomioida kestävän kehityksen periaatteet toimintansa suunnittelussa. Näin toimeksiantajayritys voisi varautua tuleviin yhteiskunnan vaatimuksiin.

6.3 Tutkimustulosten yhteenveto

Tutkimustulokset analysoitiin vertaamalla toimeksiantajayrityksen toimintaa Suomen Laatu yhdistyksen laatupalkinnon arviointiperustana oleviin menestyvän yrityksen tunnuspiirteisiin. Arviointikriteerit olivat kovat, koska toimeksiantajayrityksen toimintaa verrattiin maailman huippuyritysten toimintatapoihin. Tutkimuksessa selvisi, että toimeksiantajan nykyinen toiminta täytti kolme yhdestätoista menestyvän yrityksen tunnuspiirteistä, jotka olivat asiakassuuntautunut toiminta, yhteistyö sekä nopeus ja joustavuus. Voitiin päätellä, että nämä kolme ovat toimeksiantajan vahvuuksia. Täyttymättömiä tunnuspiirteitä olivat johtajuus, tosiasioihin perustuva johtaminen, henkilöstön kehittäminen, tavoitteellisuus, tuotteiden ja prosessien suunnittelu, jatkuva parantaminen, suuntaus tulevaisuuteen ja julkinen vastuu. Täyttymättömät tunnuspiirteet ovat toimeksiantajan kehityskohteita, joista tällä hetkellä yrityksen olisi tärkeintä panostaa johtajuuteen, henkilöstön kehittämiseen, tavoitteellisuuteen sekä tuotteiden ja prosessien suunnitteluun. Nämä neljä ovat tärkeimpiä kehityskohteita, koska johtajuus, henkilöstön kehittäminen ja tavoitteellisuus ovat jokaisen yrityksen menestyksen perusta sekä tuotteiden ja prosessien suunnittelu korostuu vaatetusalan yrityksen menestymisessä. Vaikka arviointikriteerit olivat kovat, toimeksiantajayritys pärjäsi melko hyvin. Positiivista oli, että piirteet, jotka tutkimuksessa osoittautuivat toimeksiantajan vahvuuksiksi, ovat tärkeitä menestystekijöitä juuri vaatetusalan yritykselle. Tutkimus osoittaa, että toimeksiantajan toiminnassa on kuitenkin paljon kehitettävää.

Vahvuudet

Tutkimuksessa selvisi, että asiakassuuntautunut toiminta on yksi toimeksiantajayrityksen vahvuuksista, koska yritys pyrkii toimimaan asiakkaiden toiveiden mukaan ja valmistaa oman malliston lisäksi asiakaskohtaisia tuotteita. Yritys panostaa myös henkilökohtaiseen asiakaspalveluun koko maankattavan myyjäverkoston avulla. Yritys ei

kuitenkaan kerää säännöllisesti tietoa asiakkaiden tyytyväisyydestä ja tarpeista, joten se ei voi hyödyntää asiakastietoa tuotekehityksessä ja palveluiden parantamisessa. Asiakkaiden tarpeiden täyttäminen on vaikeaa juuri vaatetusosalalla, koska vaate on hyvin henkilökohtainen tuote. Tämän vuoksi asiakastiedon kerääminen on vaatetusalan yritykselle tärkeää.

Tutkimuksessa selvisi, että yhteistyö on toinen toimeksiantajayrityksen vahvuuksista, koska yritys toimii yhteistyössä useiden eri kumppaneiden, kuten freelancersuunnittelijoiden, materiaalityöntekijöiden ja alihankkijoiden kanssa. Yrityksellä on ollut pitkäaikainen suhde alihankkijan kanssa. Koska yhteistyö on toiminut hyvin, on yritys ulkoistanut koko tuotantonsa samalle alihankkijalle ja yritys voi nyt keskittyä ydinosaamiseensa eli myyntiin. Yhteistyö monien eri yhteistyökumppaneiden kanssa on vaatetusalan yrityksille hyvin tyypillistä, joten menestymisen kannalta on tärkeää, että toimeksiantaja saa oman yhteistyöverkostonsa toimimaan moitteettomasti. Yrityksen tulisi panostaa yhteistyösuhteiden hoitamiseen niiden jatkuvuuden varmistamiseksi, koska yhteistyön katkeaminen olisi erittäin vahingollista yrityksen toiminnalle.

Tutkimuksessa selvisi, että toimeksiantajayrityksen kolmas vahvuus on nopeus ja joustavuus, koska yrityksen tuotanto on nopeaa ja se pystyy joustavasti valmistamaan sekä pieniä ja suuria sarjoja. Yrityksen toimitukset ovat olleet täsmällisiä, mikä on ollut yrityksen kilpailukeino. Jotta yritys voisi säilyttää tämän kilpailukeinonsa, sen on huolehdittava, että yhteistyö alihankkijan kanssa toimii jatkossakin hyvin, eikä tuotantoon tule viivästyksiä. Toiminnan nopeus ja joustavuus on toimeksiantajan menestymiseen vaikuttava tekijä, koska yritys valmistaa tuotteita vain tilauksesta, eikä sillä ole tuotteita varastossa, kuten joillakin kilpailijoilla. Kuvaamalla prosessit ja mittaamalla niiden läpimenoaikoja voisi yritys selvittää, mitkä yrityksen toiminnot ovat tehottomia. Prosessien kehittämisellä yritys voisi parantaa toimintansa nopeutta ja joustavuutta entistä tehokkaammaksi.

Kehityskohteet

Tutkimuksessa selvisi, että johtajuus on yksi toimeksiantajayrityksen kehityskohteista, koska johto ei suunnittele toimintaa luomalla visiota ja strategioita. Johto ei tiedota avoimesti yrityksen asioista henkilöstölle. Yrityksessä hyvistä suorituksista palkitseminen on vähäistä. Toimeksiantajan olisi hyvä kehittää johtajuuttaan, koska toimiva johtajuus on yrityksen toiminnan perusta ja asioiden kehittämisen liikkeellepaneva

voima. Johdon esimerkillinen toiminta on tärkeää, koska henkilöstö toimii johdon esimerkin mukaisesti. Omalla esimerkillään johto voi ohjata yrityksen toimintaa haluamaansa suuntaan. Johto luo toiminnallaan yritykselle menestymisen edellytykset. Johtajuus on menestyvän yrityksen tunnuspiirteistä tärkein, koska ilman toimivaa johtajuutta yrityksen on vaikea täyttää muita tunnuspiirteitä.

Tutkimuksessa selvisi, että henkilöstön on toinen toimeksiantajayrityksen kehityskohdeista, koska tutkimuksen mukaan henkilöstö koki, ettei heidän osaamistaan arvosteta. Henkilöstöä ei oteta mukaan omaan työhön liittyvään päätöksentekoon eikä heidän mielipiteitä juuri kysytä. Henkilöstölle järjestetään koulutusta vain tarpeen mukaan, joten osaamisen ylläpitäminen ja kehittäminen on satunnaista. Henkilöstön motivaatio on tällä hetkellä alhainen. Yrityksen olisi hyvä panostaa henkilöstön motivointiin ja kehittämiseen, koska henkilöstö toteuttaa yrityksen toiminnan ja takaa toiminnallaan yrityksen menestymisen. Mitä osaavampi ja motivoituneempi henkilöstö yrityksellä on, sitä kilpailukykyisempi yritys on. Koska vaatetusalalle koulutautuu vähän uusia osaajia, yrityksen on erityisen tärkeää pitää huolta nykyisestä henkilöstöstään.

Tutkimuksessa selvisi, että toimeksiantajayrityksen kolmas kehityskohde on tavoitteellisuus, koska yrityksen tavoitteena on kasvu, mutta se ei aseta toiminnalleen konkreettisia tavoitteita. Asiassa on selvä ristiriita. Yrityksen olisi hyvä kehittää toimintansa tavoitteellisuutta, koska ilman tavoitteita yrityksen on hankala saavuttaa hyviä tuloksia ja menestystä. Tavoitteiden asettaminen on edellytys tuloksille. Tavoitteet ohjaisivat koko henkilöstöä työskentelemään saman päämäärän saavuttamiseksi ja motivoisivat henkilöstöä parempiin suorituksiin. Tavoitteellisella toiminnalla toimeksiantajayritys voisi saavuttaa haluamansa kasvun.

Tutkimuksessa selvisi, että toimeksiantajayrityksen neljäs tärkeä kehityskohde on tuotteiden ja prosessien suunnittelu, koska yrityksessä ei ole kuvattu toimintaprosesseja ja yritys käsittää prosessit suppeasti lähinnä vain tuotantoprosessiksi. Yrityksen tuotesuunnittelu ei toimi ja yritys suunnittelee käyttökelvottomia tuotteita. Malliston hallinta on yrityksessä ongelma, joka aiheuttaa ongelmia myös yrityksen muuhun toimintaan. Yrityksen olisi hyvä panostaa tuotteiden suunnitteluun ja tuotesuunnittelu-prosessin kehittämiseen. Hyvät tuotteet ovat yrityksen toiminnan perusta ja menestymisen edellytys. Yrityksen olisi hyvä kuvata toimintansa kannalta oleelliset prosessit, joita ovat esimerkiksi tuotesuunnittelu-, tuotanto-, myynti- ja logistiikkaprosessi. Pro-

sessien avulla yritys voisi selkeyttää toimintaansa ja niitä seuraamalla yritys löytäisi toiminnastaan tehottomat kohdat. Prosessit ovat tehokkain väline yrityksen toiminnan tehostamiseen ja niiden avulla toimeksiantajayritys voisi saavuttaa tavoitteensa tehokkaammasta toiminnasta.

Tiedonkeruu ja tiedonkulku nousivat tutkimuksessa toimeksiantajan ongelmaksi jokaisessa menestyvän yrityksen tunnuspiirteessä. Tiedonhallinta vaikuttaa kaikkeen yrityksen toimintaan ja siten yrityksen menestykseen. Yrityksen on tärkeää hallita ja hyödyntää tietoa sekä viestiä tehokkaasti. Toimiva tiedonkulku yrityksen sisällä henkilöstön kesken ja sidosryhmien kanssa on tärkeää. Tiedonhallinnan kehittäminen on erityisen tärkeää vaatetusalalla, koska yrityksillä on monimuotoiset ja usein kansainväliset toimintoketjut. Yrityksen olisi hyvä pohtia, mitä tietoa ja miten sen tulisi kerätä ja kuinka se voitaisiin tallentaa niin, että sitä olisi helppo käyttää ja hyödyntää yrityksen toiminnassa. Toimeksiantajan tulisi kehittää tiedonhallintaansa, koska siten se kehittäisi kaikkia menestyvän yrityksen tunnuspiirteitään. Toimeksiantajan olisi erittäin tärkeää selvittää asiakkaiden mielipiteitä toiminnastaan ja tuotteistaan. Näin yritys saisi selville, pitävätkö asiakkaat yrityksen vahvuuksina ja kehityskohteina samoja asioita, mitä tutkimuksessa selvisi. Asiakkaiden mielipiteistä yritys saisi toisen näkökulman toimintaansa ja voisi vahvistaa käsitystä tärkeimmistä kehityskohteistaan tai löytää jopa uusia kohteita, joita ei tässä tutkimuksessa selvinnyt.

7 POHDINTA

Työn toteutus

Opinnäytetyö oli hyvin haasteellinen, koska opinnäytetyön aihe oli tekijöille uusi. Tekijöillä oli vähän tietoa yritystoiminnan menestystekijöistä ja yrityksen toiminnan tutkimisesta. Opinnäytetyö oli tekijöille ensimmäinen tutkimus, mikä lisäsi työn haasteellisuutta. Haasteellisuutta lisäsi se, että myöskään toimeksiantajalla ei ollut aiempaa kokemusta tutkimusten tekemisestä. Opinnäytetyöllä oli hyvin tiukka aikataulu, jolloin uuden tiedon sisäistämiseksi ja asioiden jäsentämiseksi jäi vähän aikaa.

Tapaustutkimus oli sopiva ja joustava menetelmä tutkia yrityksen toimintaa. Tutkimus muuttui jatkuvasti opinnäytetyön edetessä ja vasta työn loppuvaiheessa löydettiin sopiva tapa analysoida tulokset ja saatiin koko työlle yhtenäinen rakenne. Yrityksen nykyisen toiminnan analysointi voidaan hyvin toteuttaa vertaamalla yrityksen toimintaa Suomen Laatu yhdistyksen laatupalkinnon arviointiperustana oleviin menestyvän yrityksen tunnuspiirteisiin. Menestyvän yrityksen tunnuspiirteiden avulla yrityksen toimintaa tulee tarkasteltua monipuolisesti, jolloin yritys saa paljon hyödyllistä tietoa omasta toiminnastaan. Vertaaminen on hyvä keino arvioida yrityksen nykytilaa, koska sen avulla yritys löytää vahvuuksiaan ja kehityskohteitaan. Yrityksen toiminnan vertaaminen menestyvän yrityksen tunnuspiirteisiin on hyvä lähtökohta toiminnan kehittämiseksi yrityksessä, jossa toiminnan kehittämistä ei ole aiemmin tehty ja asia on uusi.

Toimeksiantajan saama hyöty

Toimeksiantajayritys hyötyi tästä opinnäytetyöstä, kun se sai tietoa yrityksen menestykseen vaikuttavista tekijöistä ja monipuolista tietoa oman toimintansa nykytilasta. Opinnäytetyössä löydettiin toimeksiantajayrityksen vahvuuksia ja kehityskohteita, joten tutkimusta voidaan pitää onnistuneena. Tuloksia voidaan pitää luotettavina, koska tietoa tutkimukseen kerättiin yrityksen johdolta ja koko henkilöstöltä. Lisäksi tietoa kerättiin kahdella eri menetelmällä ja joista saadut tiedot tukivat toisiaan. Tulosten luotettavuutta lisää myös se, että tulokset käsiteltiin kansainvälisesti hyväksytyjen kriteerien mukaan, jolloin johtopäätökset eivät ole opinnäytetyön tekijöiden omia mielipiteitä. Toimeksiantaja hyötyy opinnäytetyöstä saamastaan tiedosta, koska tieto on kirjattu, jolloin yritys voi palata siihen ja hyödyntää sitä jatkossa. On kuitenkin hyvä huomioda, että tulokset vahvuuksista ja kehityskohteista koskevat vain yrityksen tämänhetkistä toimintaa. Tulokset eivät pysy ajan tasalla, koska yrityksen tilanne ja toimintaympäristö muuttuvat jatkuvasti. Tämän vuoksi on tärkeää, että tietoa yrityksen vahvuuksista ja kehityskohteista päivitetään jatkuvasti. Opinnäytetyö on hyvä pohja toimeksiantajalle toiminnan kehittämisen aloittamiseen. Nyt kun yrityksen nykytila on selvitetty ja kehityskohteet tunnistettu, yrityksellä on hyvä tilaisuus lähteä kehittämään toimintaansa. Toivottavasti toimeksiantaja hyödyntää opinnäytetyön tietoja tulevassa kehitystyössään, koska silloin yritys saisi niistä enemmän hyötyä.

Jatkotutkimusaihe

Jatkossa toimeksiantajayritykselle voisi tehdä opinnäytetöitä esimerkiksi tiedonhallintaan ja prosesseihin sekä niiden mittaamiseen ja seurantaan liittyen. Näiden pohjalta yritykselle voisi alkaa rakentaa vähitellen laatujärjestelmää. Nykypäivänä yhä useammalla yrityksellä on laatujärjestelmä ja se on niille kilpailukeino. Rakentamalla laatujärjestelmän yritys viestii asiakkailleen toimintansa laadukkuudesta. Laatujärjestelmä herättää luottamusta yhteistyökumppaneissa ja asiakkaissa, mikä auttaa yritystä menestymään tiukassa kilpailussa. Tämä korostuu työvaatealalla, jossa asiakkaina ovat yritykset, joiden vaatimukset ovat hyvin korkeat. Laatujärjestelmän avulla toimeksiantaja voisi selkeyttää ja tehostaa toimintaansa.

Tekijöiden saama hyöty

Opinnäytetyön tekijät oppivat työn aikana todella paljon uutta ja he saivat syvällistä tietoa vaatetusalan yrityksen toiminnasta ja sen menestykseen vaikuttavista tekijöistä. Yrityksen toiminnan hahmottaminen kokonaisuutena antaa laaja-alaisen näkökulman työelämän asioihin. Opinnäytetyö auttaa tekijöitä ymmärtämään yritystoiminnan monimuotoisuutta ja siinä vaikuttavien asioiden sidosteisuutta. Tutkimuksesta on hyötyä opinnäytetyön tekijöille erityisesti, jos he suuntaavat joskus itsekkin yrittäjiksi. Opinnäytetyö oli kaikin puolin mielenkiintoinen työ toteuttaa. Työssä saavutettiin sille asetetut tavoitteet, joten työtä voidaan pitää onnistuneena. Työn teoriaosuutta ei ehditty kuitenkaan viimeistellä, joten mukana saattaa olla epäoleellista tietoa tai jotain tärkeää on voinut jäädä puuttumaan. Tämän vuoksi toimeksiantajan on hyvä perehtyä aiheeseen vielä itsenäisesti esimerkiksi tutustumalla opinnäytetyön lähdekirjallisuuteen.

Muut hyödynsaajat

Jyväskylän ammattikorkeakoulu hyötyy työstä, koska vaatetusalan koulutusohjelmassa ei ole aiemmin tehty näin laajaa tutkimusta vaatetusalan yrityksen toiminnasta. Tutkimus antaa käsityksen esimerkiksi vaatetusalan opiskelijoille siitä, millaista vaatetusalan yrityksen toiminta voi olla ja kuinka yrityksen toimintaa voidaan tutkia. Opinnäytetyössä esiteltiin yhden vaatetusalan pk-yrityksen toimintaa ja tutkittiin, mitkä ovat sen vahvuuksia ja kehityskohteita. Koska opinnäytetyö oli tapaustutkimus yhdestä vaatetusalan yrityksestä, ei tuloksia yrityksen vahvuuksista ja kehityskohteista voida kuitenkaan yleistää koskemaan muita vaatetusalan yrityksiä. Työ voi avata uusia näkökulmia muidenkin yritysten toimintaan ja toiminnan kehittämiseen.

LÄHTEET

- Hakanen, M. 2004. Pk-yrityksen strategiatyö. Menestystekijöinä tieto, luovuus ja oppiminen. Helsinki: Multikustannus.
- Haimakainen, R., Ikonen, P. & Santavuo, M. 2000. Pirkanmaan tevanake-yritysten strategiset menestystekijät – toimialakartoitus kevät 2000. Tiivistelmä 7.6.2000. Tampere: Tampereen Yliopisto. Yrityksen taloustieteen ja yksityisoikeudenlaitos. Liiketaloustieteen professori Kari Neilimon tutkimusryhmä. Viitattu 16.2.2006.
[Http://www.finatex.fi/html/pdf/Toimialakartoitus.pdf](http://www.finatex.fi/html/pdf/Toimialakartoitus.pdf).
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2004. Tutki ja kirjoita. 10. p. Helsinki: Tammi.
- Kontio, A. 2000. Pk-yrityksen itsearviointi. Käytännönläheinen työväline toiminnan kehittämiseen. Helsinki: Laatukeskus.
- Laamanen, K. 1997. Kohti huippusuorituksia. Organisaation itsearviointi. 2. p. Helsinki: Suomen Laatu yhdistyksen Koulutus.
- Laamanen, K. 1998. Erinomaisuus esiin. Helsinki: Laatu keskus.
- Laamanen, K. 2003. Johda liiketoimintaa prosessien verkkona. Ideasta käytäntöön. 3. p. Helsinki: Laatu keskus.
- Lanning, H., Roiha, M. & Salminen, A. 1999. Matkaopas muutokseen. Miten kehittää organisaatiota tehokkaasti ja hallitusti. Helsinki: Kauppakaari.
- Lecklin, O. 2002. Laatu yrityksen menestystekijänä. 4. p. Helsinki: Kauppakaari.
- Lipiäinen, T. 2000. Liiketoiminnan menestystekijät uudella vuosituhannella. Lahti: Kaupunkitohtorit.
- Mannermaa, M. 2004. Heikoista signaaleista vahva tulevaisuus. Helsinki: WSOY.
- Moisio, J. & Ritola, O. 2001. ISO 9000:2000 ja menestyksen avaimet – Vinkkejä pohdiskelijoille. Helsinki: Suomen standardisoimisliitto.
- Moisio, J. & Tuominen, K. 2004. Pidä asiakaslupaukset ja ole uskottava. ISO 9001:2000. Itsearvioinnin työkirja. 57 hyvää kysymystä ja esimerkkiparia, mikä erottaa menestyvät keskinkertaisista? Turku: Benchmarking.
- Multanen, L., Bredenberg, K., Koskensalmi, S., Lauttio, L-M. & Pahkin, K. 2004. Parempi työyhteisö. Avaimia kehittämiseen. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Palvelevan yrityksen laatutyökirja. 2001. 3. p. Kuopio: Finnvera.
- Pitkämäki, A. 2000. Pk-yrityksen liiketoimintasuunnitelma. Helsinki: Kauppakaari.

- Ranki, A. 1999. Vastaako henkilöstön osaaminen yrityksen tarpeita? Helsinki: Kaup-pakaari.
- Riikonen, H. & Valkokari, K. 2004. Toimintamallien kehittäminen vaatetusteollisuudessa. NiceNet-projekti. Helsinki: Tykes.
- Rissanen, T. 2002. Täsmäase menestykseen. Kehityshankkeen toteuttaminen yrityksessä. Yrittäjän käsikirja 2002. Jyväskylä: Pohjantähti.
- Räsänen, K. 2001. Kehittyvä liiketoiminta. Haaste tulevaisuuden osajille. 5. p. Espoo: Weilin+Göös.
- Stenlund, H. 2004. Moderni tekstiili- ja vaatetusalan klusterianalyysi Pirkanmaalla. Tampere: Pirkanmaan työvoima- ja elinkeinokeskus, Tampereen ammattikorkeakoulu. Viitattu 16.2.2006.
https://www.pirkanmaanennakointipalvelu.info/micaj_storage/D29F25A241E69AA5973647A7D6242E09/4401/te-keskus_julkaisu_1_tevanake.pdf.
- Tekstiili- ja vaatetusalan tulevaisuus laajentuneessa Euroopan unionissa. 2003. Komission tiedonanto neuvostolle, Euroopan parlamentille, Euroopan talous- ja sosiaali-komitealle ja alueiden komitealle. Bryssel: Euroopan yhteisöjen komissio. Julk. 29.10.2003. Viitattu 8.2.2006. <http://trade-info.cec.eu.int/doclib/html/123193.htm>.
- Toimiva työ- ja suojavaatetus. 1996. Mäkinen, H., Antikainen, T., Ilmarinen, R., Tammela, E. & Hurme, M. (toim.). Helsinki: Työterveyslaitos.
- Tulevaisuuden haltuunotto. 2000. Pk-yrityksen ennakkoinnin käsikirja. Mannermaa, M. (toim.). Helsinki: Työministeriö.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2002. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi.
- Tuominen, K. 2002. Change Manager Pro. Itsearviointiopas. Tuotesarja ja prosessi kehittämisen innostavaan käynnistämiseen. Turku: Benchmarking.
- Viitala, R. & Jylhä, E. 2001. Menestyvä yritys. Liiketoimintaosaaminen perusteet. 4. p. Helsinki: Edita.
- Welch, J. & Welch, S. 2005. Voittajaksi. Helsinki: Edita.

Liite 1. Haastattelun kysymyslomake

Toimeksiantajan toimitusjohtajan haastattelu 13.2.2006

Yrityksen perustiedot

- Mikä on yrityksen toimiala?
- Mikä on yrityksen koti- ja toimipaikka?
- Missä yrityksen toimitilat sijaitsevat?
- Mikä oli yrityksen liikevaihto vuonna 2005 ja kuinka se on kehittynyt?
- Kuka on yrityksen omistaja(t)?
- Kuka on yrityksen toimitusjohtaja? Ketä kuuluu yrityksen hallitukseen? Ketkä ovat yrityksen muita avainhenkilöt?
- Toimitusjohtajan tiedot (nimi, syntymäaika, koulutus, työkokemus lyhyesti, yrittäjäksi ryhtymisen motiivit ja tavoitteet)?

Yrityksen historia

- Milloin yritys on perustettu?
- Kuka yrityksen on perustanut ja miksi?
- Millainen on yrityksen elinkaari lyhyesti kerrottuna perustamisesta tähän päivään?
- Mitä merkittäviä tapahtumia yrityksen historiassa on ja miten ne ovat vaikuttaneet yrityksen toimintaan?

Liiketoiminnan linjaukset

- Mitkä ovat yrityksen arvot?
- Mikä on yrityksen liikeidea?
- Mikä on yrityksen visio (3 vuoden päästä ja 6-8 vuoden päästä)?
- Mitkä ovat yrityksen liiketoiminnan tavoitteet?
- Millainen on yrityksen strategia?

Henkilöstö

- Minkälaista osaamista yrityksessä tarvitaan?
- Kuinka paljon yrityksessä on henkilöstöä?

- Millainen on yrityksen organisaatio ja miten vastuut on jaettu?
- Järjestetäänkö henkilöstölle koulutusta? Millaista?

Asiakkaat

- Minkälaisia asiakasryhmiä yrityksellä on?
- Keitä ovat yrityksen tärkeimmät asiakkaat?
- Pidetäänkö asiakkaista rekisteriä? Mitä tietoja kerätään? Kuinka tietoja hyödynnetään?
- Millaisia tarpeita ja vaatimuksia asiakkailta on?
- Kuinka asiakkaiden tarpeet ja toiveet selvitetään?
- Kuinka asiakassuhteita hoidetaan?

Kilpailijat

- Millainen on alan kilpailutilanne?
- Millainen asema yrityksellä on markkinoilla?
- Keitä ovat tärkeimmät kilpailijat? Miksi?
- Millä yritys pärjää kilpailussa? Mitä kilpailuetuja yrityksellä on?

Tuotteet ja palvelut

- Minkälaisia tuotteita ja palveluja yritys tarjoaa?
- Miten tuotteet suunnitellaan?
- Kuinka usein tuotevalikoima uudistuu?
- Kuinka asiakkailta kerätään palautetta tuotteista? Kuinka sitä hyödynnetään?

Tuotanto

- Millainen on yrityksen tuotantoprosessi?
- Miten materiaalit ja tuotteet liikkuvat tuotantoprosessin aikana?
- Mitä tietoa tuotantoprosessissa liikkuu ja miten?
- Missä yrityksen alihankinta tapahtuu?
- Onko alihankintayhteistyö ollut pitkäaikaista?
- Kuinka laatua valvotaan?
- Miten alihankinta tulevaisuudessa hoidetaan?

Markkinointi

- Kuinka yritys markkinoi tuotteitaan?

- Millaista markkinointimateriaalia yritys käyttää?

Myynti

- Millainen on yrityksen myyntiprosessi?
- Kuka tekee käytännön myyntityötä ja miten?

Toiminnan kehittäminen

- Millaista kehitystoimintaa yrityksessä on tehty? Milloin ja miksi?
- Kuinka tärkeäksi toiminnan kehittäminen yrityksessä koetaan?
- Mitä liiketoiminnan osa-alueita koet tärkeäksi kehittää? Miksi?
- Onko yrityksen toiminnassa pullonkauloja?
- Kerätäänkö yrityksen sidosryhmiltä palautetta? Miten?
- Annetaanko yrityksessä palautetta ja kerätäänkö sitä henkilöstöltä?

Laatu

- Mitä laatu tarkoittaa yrityksessä?
- Missä laatu näkyy?
- Miten merkitykselliseksi laatu koetaan?
- Onko yrityksessä laatua mittaavia mittareita? Millaisia? (esim. reklamaatiot, virheet, viivästymiset jne.)

Työvaatealan tulevaisuus

- Millaisena näet työvaatealan tulevaisuuden?

SWOT -analyysi

- Mitkä ovat yrityksen vahvuudet?
- Mitkä ovat yrityksen heikkoudet?
- Mitä mahdollisuuksia yrityksellä on?
- Mitä uhkia yrityksellä on?

Liite 2. Kysymyslomake

██████████

KYSELY

13.3.2006

ARVOISA ██████████:N TYÖNTEKIJÄ

Tällä kyselyllä on tarkoitus selvittää ██████████n vahvuuksia sekä yrityksen kehittämistarpeita ja -kohteita. Kyselyllä selvitetään henkilöstön kehitysehdotuksia ja näkemyksiä ██████████n toiminnasta nyt ja tulevaisuudessa. Toivon, että vastaat kysymyksiin huolella, sillä jokaisen panos on tärkeä yrityksemme kehittämisessä.

Kyselyn tuloksista pidetään ryhmäkeskustelu ██████████ssa torstaina 30.3.2006 kello 10 alkaen. Ryhmäkeskustelussa käsitellään kyselyssä esille nousseita asioita ja pohditaan yhdessä, miten ██████████n toimintaa voitaisiin kehittää. Kyselyn ja ryhmäkeskustelun toteuttaminen kuuluvat Minna Apellin ja Tiina Sieväsen opinnäytetyöhön, jonka aiheena on yrityksen toiminnan kehittäminen.

Kysely tulisi palauttaa täytettynä viimeistään maanantaina 20.3.2006 oheisella palautuskuorella.

Kiitos osallistumisesta yrityksemme kehittämiseen,

**Oma työ**

1. Mistä asioista pidät omassa työssäsi?

2. Mistä asioista et pidä omassa työssäsi?

Yrityksen vahvuudet

3. Mitkä ovat mielestäsi [redacted]n vahvuudet tällä hetkellä? (esimerkiksi suunnittelussa, tuotannossa, markkinoinnissa, myynnissä, henkilöstössä jne.)

4. Mitkä ovat mielestäsi [redacted]n vahvuudet 3 - 5 vuoden kuluttua?

Yrityksen kehitystarpeet ja -kohteet

5a. Mitä asioita [REDACTED]ssa pitäisi kehittää välittömästi?

b. Perustelut?

c. Mitä asioille voisi tehdä?

6a. Mitä asioita mielestäsi [REDACTED]ssa pitäisi kehittää 3 - 5 vuoden tähtäimellä?

b. Perustelut?

c. Mitä asioille voisi tehdä?

Laatu

7. Mitä mielestäsi hyvä laatu [REDACTED]ssa tarkoittaa?

Tulevaisuus

8. Mikä on [REDACTED]n visio eli millaisia ovat [REDACTED]n toimintamalli, toiminnantaso ja tuotteet

3 - 5 vuoden kuluttua?

9. Millaisena näet vaatetusalan 5 vuoden kuluttua?