



Osaamista
ja oivallusta
tulevaisuuden
tekemiseen

Elias Välikoski

Yrityksen prosessien kartoittaminen sekä toiminnan arviointi laadullisesta näkökulmasta

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Insinööri (AMK)

Rakennusalan työjohto – rakennusmestari

(AMK)

Mestarityö

Tekijä Otsikko Sivumäärä Aika	Elias Välikoski Yrityksen prosessien kartoittaminen sekä toiminnan arviointi laadullisesta näkökulmasta 24 sivua + 1 liitettä 25.9.2019
	insinööri (AMK)
Tutkinto-ohjelma	Rakennusalan työnjohto – Rakennusmestari (AMK)
Ammatillinen pääaine	Talonrakennus
Ohjaajat	Lehtori, Metropolia – Niilo Kemppainen Talousjohtaja, JiiTeetyöt Oy – Otto Laasonen
Tässä opinnäytetyössä tutkittiin ja tunnistettiin kumppaniyrityksen prosesseja, jonka jälkeen niitä arvioitiin laadullisesta näkökulmasta, käyttäen apuna ISO 9001 ohjeistusta. Opinnäytetyön tavoite oli antaa yritykselle alkukartoitus ja ulkopuolinen arviointi, heidän toiminnastaan laadullisesta näkökulmasta katsottuna. Opinnäytetyötä on tarkoitus käyttää apuna heidän lähtiessä hakemaan ISO 9001 -sertifikaattia yritykselleen. Opinnäytetyön alussa pohdittiin laadun merkitystä yrityksissä, niin johtajuustyyliä, sekä kuinka laatu ymmärretään yrityksissä. Yrityksen prosessien kartoitus tehtiin haastattelemalla yrityksen väkeä, jonka pohjalta luotiin prosessikaavio yrityksen avaintoiminnoista. Tämän jälkeen yrityksen yksittäisiä prosesseja arvioitiin ja annettiin kehitysehdotuksia heidän toimintansa laadun parantamiseksi. Lopuksi opinnäytetyössä pohdittiin laatujärjestelmän hyötyjä ja haittoja, sekä milloin yrityksen kannattaa hakea sertifiointia yritykseensä.	
	Laatujärjestelmä, ISO, Laatu, Prosessit, laadullinen arviointi

Author	Elias Välikoski
Title	Identifying company's main processes and evaluating them from quality aspect
Number of Pages	24 Pages + 1 appendixes
Date	25.9.2019
Degree	Bachelor of Engineering
Degree Programme	Bachelor of construction management
Professional Major	House building
Instructors	Principle, Metropolia – Niilo Kemppainen CFO, JiiTeetyöt Oy – Otto Laasonen
This thesis is about researching and identifying partner company's processes, which were then evaluated from quality aspect using the ISO 9001 instructions. The goal of this thesis was to generate a survey for the company with an external evaluation from their operations, which is afterwards used in their own operation, when they are starting to generate quality system for their company and obtain the ISO 9001 -certification. At the beginning of the thesis is about theory of quality, how quality is shown for example in leadership styles and how the quality is understood in the companies. Partner company's processes were identified by interviewing the company's key persons and then generating the key process map from the obtained information. Afterwards company's individual processes were then evaluated, and development ideas were given to improve the processes from the aspect of quality management system as well as improving the quality in overall. At the end thesis contains reflection of quality management systems, what benefits and disadvantages it might give for the companies and when the company should claim the certification.	
Keywords	Quality management, Quality, processes, ISO, quality evaluating

Lyhenteet

ISO-standardit = Maailmanlaajuisia standardiohjeistuksia eri osa-alueisiin

PDCA-Sykli = Prosessin parantamiseen käytetty työkalu

RYL= Rakentamisen yleiset laatuvaatimukset

SFS = Suomen standardisointiliitto

SWOT = Työkaluna käytetty analysointiväline selvittämään organisaation sisäisiä ja ulkoisia heikkouksia ja vahvuuksia

Sisällys

1	Johdanto	1
2	Laatu ja laatujärjestelmät	1
2.1	Laatu käsitteenä	1
2.2	Laadun eri näkökulmat	2
2.3	Laatujohtaminen yrityksissä	3
2.4	Laatujärjestelmät yrityksissä	4
2.5	Laadun kehittäminen	4
3	ISO 9001 -standardi	6
3.1	Mikä on ISO?	6
3.2	ISO 9001 hyödyt ja haitat yritykselle	6
4	Laadullinen arviointi JIITEE työt Oy	8
4.1	Nykytilan arviointin	8
4.2	Prosessit	8
4.2.1	Myynti	9
4.2.2	Toteutus	16
4.2.3	Jälkitoiminta	20
4.3	Ulkoinen auditointi – päähavainnot	20
5	Johtopäätökset & pohdinnat	22
6	Lähteet	23
7	Liitteet	1
7.1	Liite 1. Yrityksen prosessikaavio	1

1 Johdanto

Laatu on ehkä yksi keskeisimpiä käsitteitä, johon törmää niin arkisissa keskusteluissa, mutta myös neuvottelupöytien äärellä yrityksissä. Moni rinnastaa laadun yleensä tuotteen kestoon tai käyttöikään, mutta laadulla on paljon monipuolisempi käsitys, riippuen täysin minkälainen narratiivi kertojalla on. Tässä opinnäytetyössä syvennytään itse laatuun käsitteenä, minkälaisia näkökulmia sillä on ja miten sitä käsitellään tai käytetään yrityksen toiminnassa. Tämän jälkeen syvennytään itse laatujärjestelmiin ja kuinka niitä kehitetään ja arvioidaan, kuten ISO-standarttien avulla. Lopuksi opinnäytetyössä on määritelty kumppaniyrityksen prosesseja, sekä arvioitu heidän toimintaansa laadullisesta näkökulmasta, ISO 9001 -määrittelemien ohjeiden avulla. Yrityksen prosessit kartoitettiin haastattelujen pohjalta. Ulkoisen auditoinnin suoritti opinnäytetyön tekijä, joka antoi myös kehitysehdotuksia yrityksen toimintaan, sekä pohdiskeli yrityksen valmiuksia ja järkevyyttä ryhtyä tavoittelemaan sertifikaattia.

2 Laatu ja laatujärjestelmät

2.1 Laatu käsitteenä

Mitä on laatu? Laatu sanana on hyvinkin arkinen termi jokaisessa yrityksessä, jokseenkin myös filosofinen termi, koska sille ei ole yhtä oikeaa määritelmää, koska sen merkitys muuttuu jokaisen sitä käsittelevän ihmisen myötä. Huolimatta laadun yleisestä läsnäolosta yrityksen jokapäiväisessä toiminnassa, suurin osa yrityksistä eivät ymmärrä sen täyttä merkitystä heidän jokapäiväisessä toiminnassaan tai eivät hyödynnä sen maksimaalista potentiaalia toiminnassaan, kuten asiakastyytyväisyyden parantamisessa (Poksinska, 2010). Laatu voidaan lyhyesti määritellä tarkoittamaan hyödykkeen tai palvelun ominaisuuksia tai kokonaisuuksia, jotka tyydyttävät vastapuolen, yleisimmin asiakkaan tarpeet ja vaatimukset. Näitä tarpeita ja vaatimuksia on miljoonia erilaisia ja ne vaihtelevat jokaisen yksilön kohdalla, jolloin kaikkien tarpeita ei pystytä tyydyttämään täysin yhdellä tuotteella tai palvelulla (Sfs, 2016). Näitä tarpeita voi esimerkiksi olla tuotteen ekologisuus tai tuote, joka ratkaisee kiinnitysongelman rakennelmassa.

2.2 Laadun eri näkökulmat

Kun laatua käsitteenä lähdetään käsittelemään fyysisen tuotteen tai palvelun kautta, voidaan nopeasti todeta, että fyysisissä tuotteissa ”laatu” on huomattavasti yksinkertaisempi ymmärtää kuin palvelusektorissa. Fyysisillä tuotteilla lähtökohtana on usein tuotteen oletettu käyttöikä, joka laadullisella suunnittelulla pyritään saavuttamaan. Mikäli tuote kestää keskiarvollisesti aina huomattavasti pidempään kuin oletettu käyttöikä on, voidaan puhua niin sanotusti ylilaadusta tai vastaavasti mikäli tuote kestää huomattavasti lyhyempään kuin oletettu käyttöikä, niin puhutaan alilaadusta. Fyysisellä tuotteella on myös osittain palvelutuotteen tapaisia ominaisuuksia, joita kutsutaan yleensä fyysisen tuotteen osatekijöiksi. Nämä osatekijät ovat itse päätuotteen lisäpalveluita tai vaa-
dittavia palveluita, kuten huolto-, takuu- ja varaosapalvelu. (Sfs, 2015.)

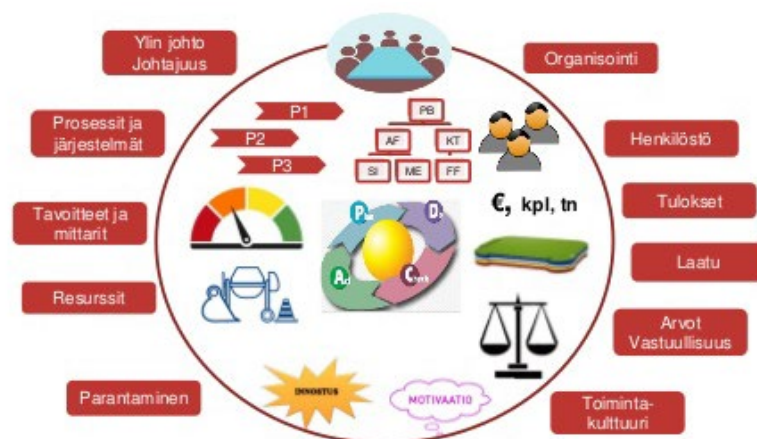
Palvelutuotteiden kohdalla laadun käsitteleminen saa täysin uuden merkityksen ennen kaikkea sen monimuotoisuutensa vuoksi. Palvelutuotteiden kohdalla ei voida käsitellä pelkästään fyysisiä mittareita, vaan niihin liittyy usein myös asiakkaiden emotionaalisia mittareita, joita voi olla hankala vertailla keskenään, mikä luo erityisiä haasteita, kun laatua mitataan palvelualoilla. Palvelutuotteiden, kuten fyysisten tuotteiden kohdalla-
kaan, ei voida tyydyttää aina täysin kaikkia asiakkaiden tarpeita. Palvelun laadun ymmärtämiseksi ja parantamiseksi palvelutuote voidaan jakaa esimerkiksi ydin-, tuki- ja lisätuotteisiin. Tuotteen jakamisen ajatuksena on se, että yritykset pystyvät paremmin keskittymään palvelutuotteen eri osa-alueisiin ja kehittämään niitä osia palvelusta, jotka aiheuttavat negatiivisia vaikutuksia laatuun, mitkä voivat käydä ilmi esimerkiksi asiakastyytyväisyyskyselyn avulla. Esimerkiksi rakennusalan yrityksen ydintuote voi olla itse talo, tukituotteina voi olla esimerkiksi suunnittelu, laskutus tai konsultointipalvelut. Lisätuotteina taas muuttoapu tai siivous. Näin ollen, mikäli esimerkiksi toinen asiakas ei saa tyydytystä muuttoavusta voi hän saada vastaavan tyydytyksen omaan tarpeeseensa esimerkiksi yrityksen tarjoamasta siivouspalvelusta. (Standardisoimisliitto, 2016.)

2.3 Laatujohtaminen yrityksissä

Laatujohtaminen on yksi johtamismalleista, jossa strategisella hallinnoinnilla ja johtamisella koko organisaatio pyritään saamaan samaan tietynlaiseen tahtotilaan, jossa keskeisenä periaatteena on laatua korostava ajattelutapa. Laatujohtamisen perusperiaatteina on eri prosessien havainnointi ja niiden jatkuvat pienet parannukset ja korjaukset, jotka edesauttavat prosessia (Sfs, 2016). Esimerkiksi tuotantolinjalla voitaisiin huomata, että toinen komponentti kannattaa sijoittaa eri paikkaan, koska se parantaisi tuotteen kestävyyttä, sekä nopeuttaisi toisen komponentin asennusta 10 prosentilla, jolloin tuotteen tuotannon läpiaika nopeutuisi.

Laatujohtamisen suurimpina haasteina on koko organisaation sitouttaminen samaan ajatteluideologiaan, koska ideologian täytyy yltää aina ylimmän johdon tasolta vertikaalisesti alatasoille asti. Ilman koko organisaation mukana oloa laatujohtamisen perusperiaatteita on mahdoton toteuttaa tehokkaasti. Ideologian täytyy olla myös selkeä, jotta henkilöstö pystyy helposti mukautumaan siihen omassa toiminnassaan. Laatujohtamiselle kannattaa myös asettaa selkeät välitavoitteet, jotka auttavat ja motivoivat koko henkilöstöä tavoitteen saavuttamiseksi. (Sfs, 2016.)

Laatujohtaminen ei kuitenkaan rajoitu pelkästään yrityksen sisäiseen ympäristöön vaan sen vaikutukset tulee näkyä myös heidän toimintaympäristössään, johon kuuluvat esimerkiksi asiakkaiden tottumukset, toimittajat ja vaihtoehtoiset raaka-aineet.



Kuva 1, Esimerkki sisäisestä toimintaympäristöstä

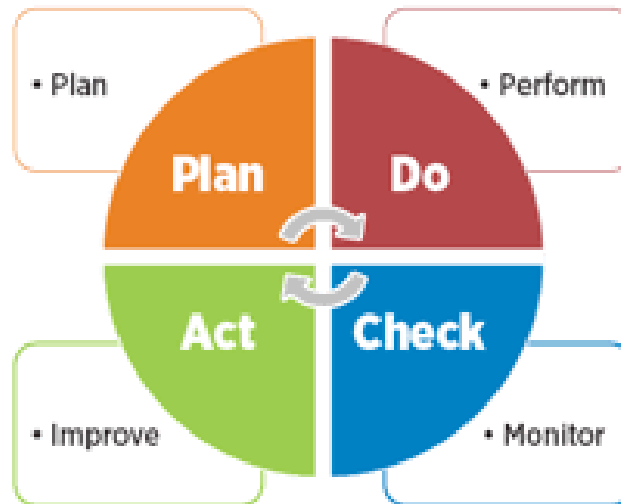
2.4 Laatujärjestelmät yrityksissä

Laatujärjestelmä on käytännössä yrityksen toimintajärjestelmä, joka vaikuttaa joko välillisesti tai välittömästi yrityksen palveluiden tai tuotteiden laatuun. Valitettavasti laatujärjestelmät rinnastetaan useimmiten erilaisiin valmiisiin laatujärjestelmiin, kuten esimerkiksi ISO 9001. Huolimatta siitä, että kyseinen sertifikaatti on ”valmis” laatujärjestelmä, antaa se ainoastaan suuntaviivoja kohti hyvään laatujärjestelmään. Täten kunkin yrityksen rakentama laatujärjestelmä sertifikaatin pohjalta tulee olemaan lähes poikkeuksetta uniikki, koska suuntaviivat antavat monipuolisesti vaihtoehtoja eri ratkaisuihin yrityksissä. Laatujärjestelmän rakentaminen tyhjästä yrityksistä voi olla pitkä prosessi, riippuen, kuinka paljon sen halutaan vaikuttavan yrityksen toiminnan eri osa-alueisiin, sekä kuinka tarkasti laatuvaikutuksia aletaan miettimään näillä osa-alueilla (Poksinska, 2010).

Kuitenkaan laatujärjestelmän ei välttämättä tarvitse olla sertifikaattien mukainen, jollei yritys halua erityisesti tavoitella sitä, erityisesti mikroyrityksissä sertifikaatin mukainen laatujärjestelmä voi olla hyvinkin turha, sekä turhaa resurssipainoa yrityksen toiminnalle. Mikroyrityksissä pienimuotoinen oman strategian kautta määritelty laatuun keskittyvä toimintajärjestelmä on yleisesti täysin toimiva laatujärjestelmä, ennen isompaa skaalautusta. Kuitenkin kun edetään suurempiin yrityskokoihin, voi sertifikaattien antamat suuntaviivat auttaa monesti huomioimaan yksityiskohtia omasta toiminnastaan, joita ei välttämättä pystyisi havainnoimaan yhtä tarkasti, mikä oman strategisen toimintajärjestelmän kautta muodostuisi. (ISO, 2016.)

2.5 Laadun kehittäminen

Laadun kehittämiseen on käytössä lukuisia työkaluja, kuitenkin oikean työkalun valitsemiseen vaikuttaa esimerkiksi se, halutaanko kehittää tuotteen laatua, kuten kestävyyttä vai halutaanko puuttua palvelun laadullisiin ongelmiin. Hyvä työkalu molempien laadun osa-alueiden kehittämiseen on kuitenkin oman toiminnan arviointi ja sen jatkuva parantaminen, kuten PDCA-syklin avulla. (Maruta, 2012.)



Kuva 2, PDCA-sykli

PDCA-syklissä toiminta jakautuu 4 eri osa-alueeseen suunnittelu (Plan), toiminta (Do), tarkastele (Check) ja parannus (Act). PDCA:n perusajatuksena on, että ensiksi asetetaan laatutavoite tai vaatimus, jonka perusteella tehdään suunnitelma, joka toimeenpannaan yrityksen toimintaan. Tämän jälkeen tuloksia tarkastellaan, onko tavoite saavutettu vai tarvitaanko vielä mahdollisia parannuksia prosessiin, jonka jälkeen oravanpyörä jatkuu, kunnes tavoite on saavutettu. (Maruta, 2012.)

Tapoja, jolla yritys kykenee haravoimaan itselleen monipuolisesti laatutavoitteita, on esimerkiksi käydä läpi omia sidosryhmiään, sekä toimintojaan, kuten esimerkiksi liiketoiminta. Liiketoiminta, sen perus ajatus ja toiminta-ajatus, joka voidaan purkaa myös yrityksen missioon, visioon ja arvoihin. Vastaavasti yritys voi käydä läpi teettämänsä asiakastyytyväisyyskyselyn, jonka perusteella he voivat löytää laatupuutteita, esimerkiksi huoltopalveluista tai varaosapalveluista. Tekemällä tämän tyyppistä haravointia säännöllisesti ja laaja-alaisesti, yrityksen tulisi saada tarpeeksi materiaalia pystyäkseen rakentamaan itselleen laatukäsikirjan, jonka mukaan yrityksen pitäisi toimia laadullisesti tietyissäkin yrityksen toiminnoissa.

3 ISO 9001 -standardi

3.1 Mikä on ISO?

ISO on maailmanlaajuinen standardisoimisjärjestöjen liitto, jonka pääsääntöisenä tehtävänä on luoda kansainvälisiä ISO-standardeja omissa komiteoissa yhteistyössä eri maiden viranomaisten, yritysten ja järjestöjen kanssa. Suomessa osana ISO-liittoa toimii Suomen Standardisoimisliitto SFS ry, jonka tehtävänä on antaa lausuntoja Suomen puolesta tuleviin standardeihin, sekä osittain valvoa Suomessa toimivia standardointi toimijoita, kuten Inspecta.

Opinnäytetyössä käsitellään pääsääntöisesti ISO 9001 -sertifikaattia, joka käsittelee laadunhallintaa, sekä laadunvarmistusta yrityksissä. Se myönnetään yrityksiin, jotka ovat sitoutuneet parantamaan ja ylläpitämään oman alansa laadunhallintaan ja laadunvarmistukseen sertifikaatin edellyttävillä tavoilla. (Sfs, 2015). ISO 9001:n hakeminen tapahtuu ensiksi hankkimalla ISO 9001 ohjeistuksen, jonka avulla yritys alkaa tehdä tarvittavia muutoksia omaan toimintaansa, sekä pohtimaan heidän omaa laatu-järjestelmäänsä. Kun yrityksellä on mielestään tarpeeksi lähellä annettua ohjeistusta vastaavaa toimintaa, voivat he tilata ulkoisen auditoinnin itselleen. Suomessa on lukuisia auditointeja tekeviä yrityksiä, kuten Inspecta ja dnv.gl. Mikäli sertifikaatti päätetään myöntää yritykselle, jatkuvat prosessit myös sen saamisen jälkeen. Jotta sertifikaatti pysyy voimassa yrityksessä, tulee yrityksen systemaattisesti ja järjestelmällisesti varmistaa laadunhallinta toimivuus yrityksessä.

3.2 ISO 9001 hyödyt ja haitat yritykselle

ISO 9001:n suurimpia hyötyjä rakennusalaalla on tietyissä urakoissa toimiminen, erityisesti valtio-omisteisissa yrityksissä tai rahoittamissa hankkeissa, yrityksiltä vaaditaan yleensä kyseistä sertifiointia, jotta he saavat toimia kohteiden päätoimittajana. ISO 9001 -sertifikaatin vaatimukset ovat hyvin tiukat, jolloin yrityksen täytyy tosissaan sitoutua laadunhallintaan, sekä laadunvarmistamiseen yrityksessä, kuitenkin jo pelkästään sertifikaatin hakuvaiheessa, yritys vois saada suuria hyötyjä omaan toimintaansa. Lähtökohtaisesti yritys tulee tarkastelemaan prosessejaan hyvin yksityiskohtaisesti, jolloin havaitaan mahdollisia pieniä virheitä ja parannuksia, jotka auttavat parantamaan muun

muassa asiakkaiden tarpeissa tuotteen tai palvelun kohdalla. Tämän johdosta asiakas-
tyytyväisyys paranee yrityksissä, kun tuotteet vastaavat paremmin asiakkaiden tarpei-
ta. Sertifikaatti edellyttää myös toimintaympäristön tarkastelua ja hallintaa, jolloin sieltä
ilmeneviä riskejä pystytään hallitsemaan ja ennakoimaan tarkemmin, joita voi olla esi-
merkiksi vaihtoehtoiset raaka-aineet ja niiden laatu. (Andrea, 2017.)

Varsinaisia haittoja sertifikaatista ei juuri ole, mutta hakuvaiheessa voi ilmetä erilaisia
ongelmia tai haasteita. Koska laatujärjestelmään siirtyminen on usein strateginen pää-
tös yritykseltä, joka pitää täten sitouttaa koko yrityksen toimintaan, sekä henkilöstöön.
Haasteita voi syntyä esimerkiksi "vanhan-liiton" henkilöissä, jotka eivät hyväksy muu-
toksia, koska hänen tavallaan on tehty aina ennen, jolloin edessä voi olla uuden henki-
lön etsiminen työhön tai pitkä käännytysprosessi nykyiselle henkilöstölle. Toimintaym-
päristöä tarkastellessa voi ilmetä myös haasteita esimerkiksi sidosryhmissä, jotka eivät
pysty toimittamaan tuotetta halutulla laadulla, jolloin edessä voi olla uuden toimittajan
etsiminen, joka pystyisi toimittamaan vaadittua laatua. Itse sertifikaatti ei myöskään
prosessina ole pelkästään hakeminen ja sen saaminen vaan sen ylläpitäminen täytyy
olla myös suunnitelmallista toimintaa. (Andrea, 2017.)

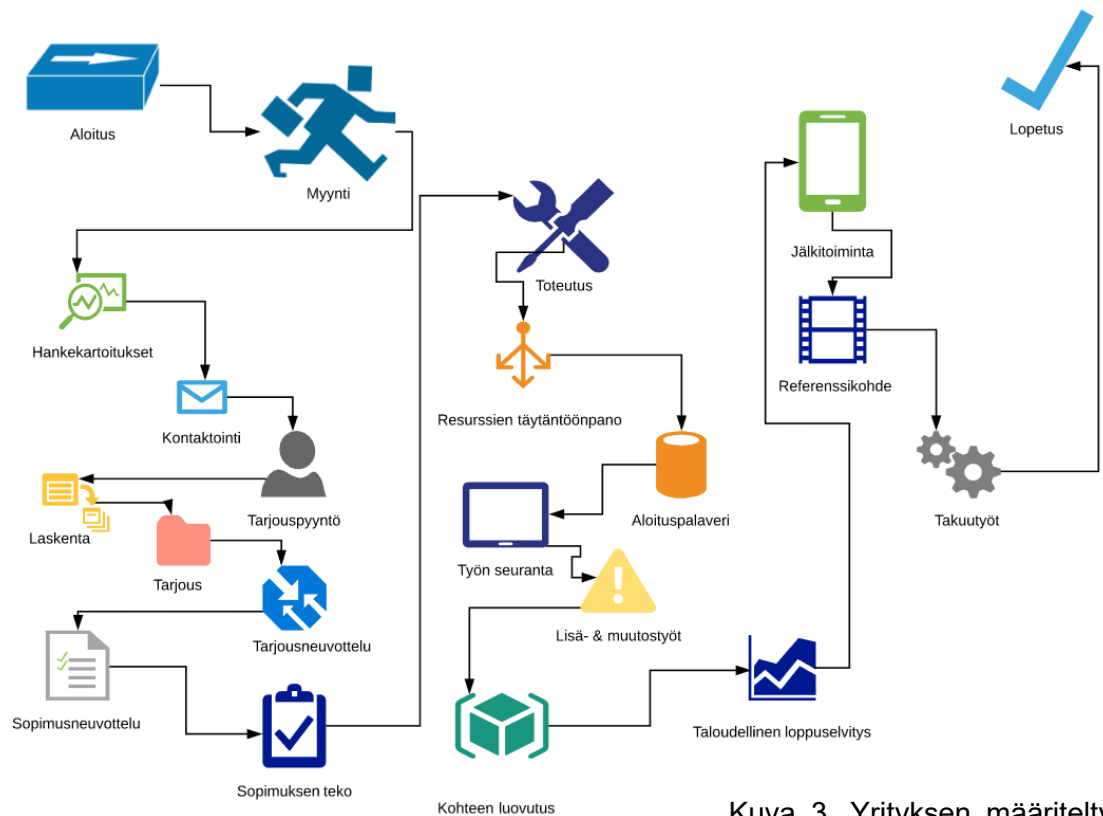
4 Laadullinen arviointi JIITEE työt Oy

4.1 Nykytilan arviointin

Nykytilanteessa yrityksellä ei ole varsinaista laatujärjestelmää tai tavoitteellista laatujohtamista. Laadulliset tekemiset yrityksessä ovat perustuneet pitkälti kokemuksen tuomiin rutiineihin ja tekemisiin. Yritys tarjoaa pääsääntöisesti palveluja rakennusosalalla, jonka lopputuotteena on aina fyysinen tuote, kuten pulttauspäalvelun lopputuotteena on yleensä verkotus tai tartunnat tulevia rakennelmia varten. Huolimatta nykytilanteesta yrityksellä on hyvät olosuhteet luoda toimiva ja tehokas laatujärjestelmä heidän toiminnalleen.

4.2 Prosessit

Yrityksen laadullisen arvioinnin ensimmäisenä askeleena oli määritellä yrityksen prosessit, jonka pohjalta laadullista arviointia lähdettiin arvioimaan ulkoisen auditoinnin, sekä osittain ISO 9001 ohjeistuksen avulla. Yrityksen prosessit, sekä niissä tapahtuvat asiat määriteltiin yrityksessä tehtävien haastattelujen perusteella, joidenka avulla pystyttiin luomaan prosessikaavio, joka kuvastaa yrityksen toimintaa aina myyntiprosessista, lopputuotteen takuutöihin. Prosessikaaviota olisi voitu pilkkoa vielä pienemmiksi paloiksi, mutta se olisi vaatinut huomattavasti pidempiaikaista sitoutumista yrityksen päivittäiseen toimintaan, jota ei pystytty tällä resurssilla järkeväksi tehdä, Prosessikaavio on esitetty kuvassa 3. Prosessit on kuvailtu aina ensiksi haastattelun perusteella tehtyyn kuvaukseen, jonka jälkeen tulee aina ulkoinen auditointi.



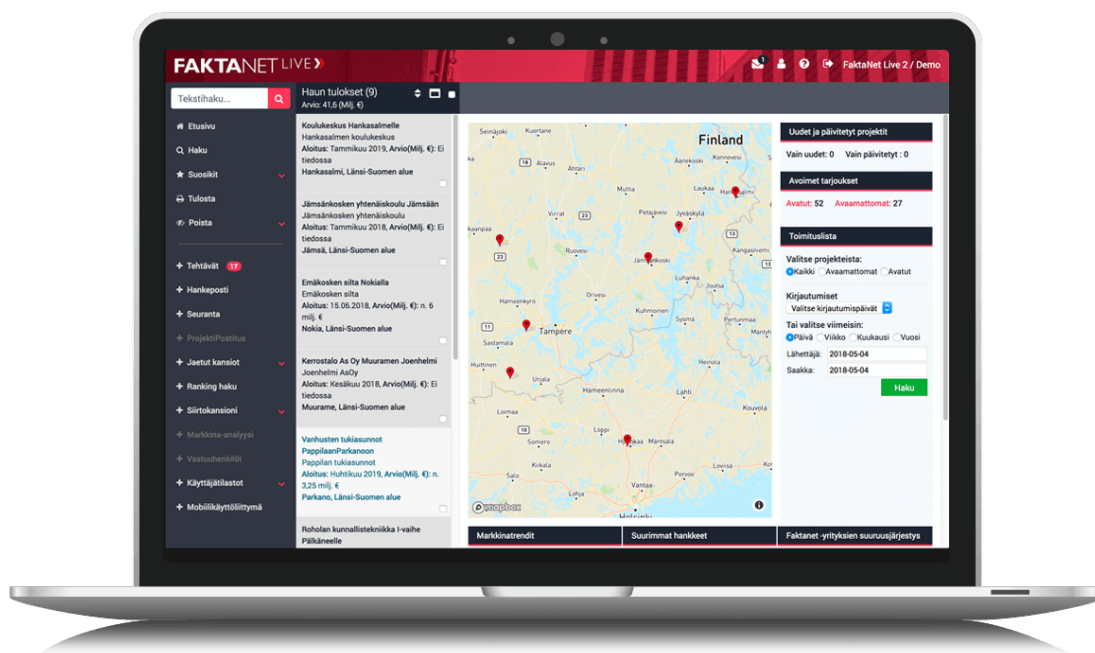
Kuva 3, Yrityksen määritelty prosessikaavio

4.2.1 Myynti

Hankekartoitukset

Haastattelun perusteella:

Myyntiprosessi alkaa aina etsimällä potentiaalisia hankkeita, joita voitaisiin lähteä tarjoamaan. Hankekartoituksia varten käytetään muun muassa erilaisia internetistä saatavia palveluita, kuten Faktanet ja Hilma, joihin on koottu suurin osa Suomessa käynnissä olevat ja suunnitteilla olevista rakennushankkeista, niin julkisella kuin yksityisellä sektorilla. Vaihtoehtoisesti käytössä on myös isompien rakennusalan toimijoiden portaaleja, kuten Destian tai YIT:n tarjoamia palveluita heidän omille hankkeilleen. Osa tulevista hanketiedoista tulevat myös vanhojen asiakkaiden kautta suorapyyntöinä suositusten takia. Ruotsissa taas agentti etsii yritykselle mahdollisia kohteita.



Kuva 4, Kuvakaappaus Faktanetin sivuista

Ulkoinen auditointi:

Yrityksen hankekartoitukset ovat hyvällä tasolla nykytilanteessa ja urakoita on saatu haalittua riittävästi, jotta yritys on myös pystynyt kasvamaan. Suomessa käytettävissä olevat portaalit helpottavat kartoitusta huomattavasti, kun suurin osa potentiaalisista asiakkaista tuodaan suoraan kahteen eri portaaliin ja Ruotsissa on onnistuneesti hyödynnetty taas paikallista agenttia. Tällä hetkellä Suomen päässä hankekartoitusta tekee kaksi johtohenkilöä muiden töiden ohella ja puheista ymmärtäneenä hankekartoitus on aikaa vievää, koska yrityksen tarjoamia niche-palveluita ei ”suoraan” kysytä portaaleissa vaan jokainen hanke täytyy käydä läpi ja pohtia, josko kyseisen yrityksen tarjoamaa palvelua tarvittaisiin kohteessa. Yksi parantamisen mahdollisuus olisi varsinkin toiminnan skaalautuessa delegoida työ yksittäiselle henkilölle esimerkiksi sihteerille, joka päivittäin kävisi aina tulleet hankkeet läpi portaaleista, jolloin hankekartoitus olisi täsmällisempää, sekä johtohenkilöt olisivat vapautettuja keskittymään liiketoiminnan kannalta muihin tärkeämpiin asioihin.

Kontaktointi/neuvottelu

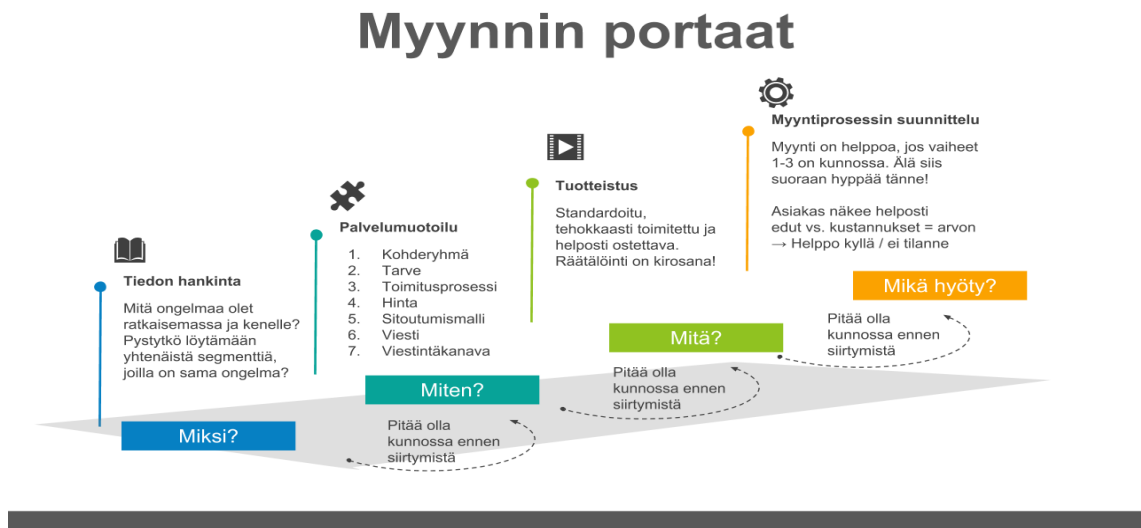
Haastattelun perusteella:

Hankekartoituksen pohjalta lähdetään kontaktoimaan kiinnostavia hankkeita. Kontaktoinnin tavoitteena on päästä tekemään tarjouspyyntö hankkeesta, mikäli se sopii yrityksen tarjoamiin palveluihin. Neuvottelu alkaa yleensä hankkeen yksityiskohtien tarkemmalla tiedustelulla, kuten aikataulun, hankkeen suuruuden tiedustelulla, jotta saataisiin parempi kokonaiskuva rakennushankkeesta ja siitä onko aikataulullisesti järkevää lähteä tarjoamaan kohdetta, sekä millä toteutustavoilla, mikäli tarjous päätetään tehdä. Mikäli kontaktoitava henkilö on entuudestaan tuntematon yritykselle, tulee yrityksen esittely silloin tarpeeseen. Yritysesittelyssä yleensä pyritään tuomaan ilmi juuri sen asiakkaan tarpeen tarvitseva palvelu, sekä esitellään muita hyödyllisiä palveluita. Yritys esittelyn tueksi tuodaan myös omia referenssikohteita, jotka pyritään valitsemaan sen pohjalta, jotka soveltuisivat myös mahdollisimman hyvin kyseiseen hankkeeseen, sekä yrityksen ”kärkihankkeita”, joilla voi olla positiivinen vaikutus asiakkaan muodostamaan yrityskuvaan. Mikäli hanke on sopiva yritykselle ja asiakas on myöntyväinen, aletaan hankkeesta muodostamaan tarjouspyyntöä.

Ulkoinen auditointi:

Kontaktoinnissa yritys käsittelee monipuolisesti eri kohtia; keskustelee asiakkaan kanssa, esittelee omaa toimintaansa, sekä tarkentaa hankkeen yksityiskohtia. Suurimpana haasteena on kyseisen vaiheen saamisen ”prosessimaisempaan olomuotoon” eli käytännössä yritys voisi pilkkoa kyseisen prosessin vielä enemmän osiin ja tehdä siitä enemmän narratiivimaisemman, jolloin koko keskustelun kulku olisi enemmän myyjän eli yrityksen hallinnassa. Yritys voisi myös tutustua tarkemmin myynninprosessin ominaisuuksiin ja asiakaskäyttäytymiseen, jolloin he pystyisivät esittelemään palveluitaan vielä paremmin, esimerkiksi kysymällä valikoituja kysymyksiä asiakkaalta, joihin he pystyvät vastaamaan omilla ratkaisuillaan niihin tai välttämällä tietyn tyyppisiä suljettua kysymyksiä. Yritys voisi myös mahdollisesti korostaa vakavaraisuuttaan esittelyn yhteydessä, jolloin ei ole suurta todennäköisyyttä, että yritys ajautuisi konkurssiin kesken

urakan.



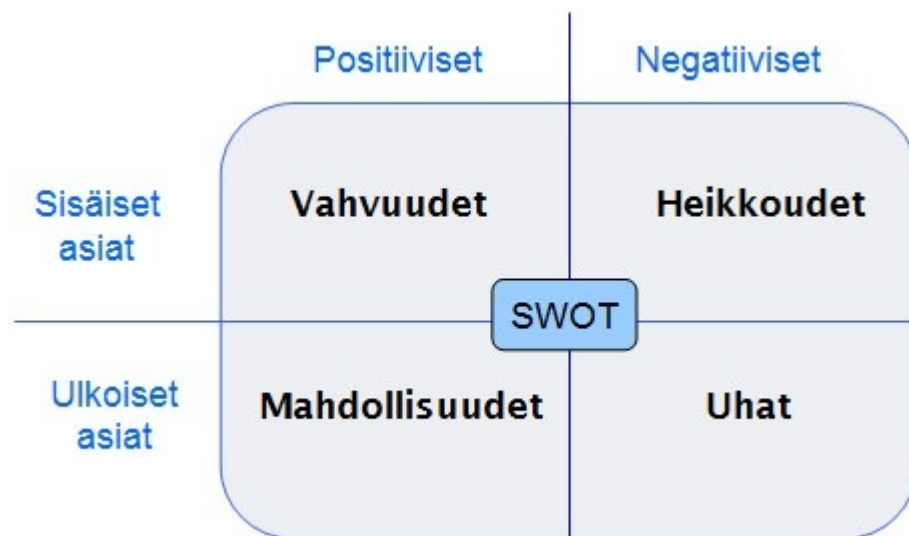
Kuva 5: Esimerkki myyntiprosessista

Haastattelun perusteella:

Mikäli neuvottelu johtaa tarjouspyyntöön aletaan urakkaa laskemaan ja suunnittelemaan yrityksessä. Ennen tarjouspyynnön antamista työkohteeseen pyritään tekemään katselmus, mikäli se on mahdollista. Katselmukseen, sekä laskentaan pyritään myös ottamaan mukaan aina työnjohtaja mukaan, joka pystyy kokemuksellaan tuomaan ilmi mahdollisia käytännön haasteita, sekä vaihtoehtoisia toteutustapoja, jolloin pystytään täydentämään tarjouspyyntöä vastaamaan paremmin todellisuutta. Tarjouspyynnön laskentavaiheessa tarkastetaan myös tilaajan ja työkohteen erikoisvaatimukset, kuten laatuvaatimukset ja erikoisehdot, joita voi olla esimerkiksi vain yöaikaan tehtävät työt ja meluvaatimukset. Urakan suuruus, erikoisehdot ja siellä tehtävät työt vaikuttavat toteutustapaan kannattaako urakka tarjota yksikköhintaisena- vai kokonaisurakointina asiakkaalle. Tarjouspyynnön valmistuttua tehdään yritykselle resurssivaraus, jossa varataan tarvittava kalusto ja henkilöstö urakkaan. Resurssivaraukseen varataan myös voimassaoloaika, jonka jälkeen varatut resurssit voidaan vapauttaa muualle, mikäli urakka ei toteudu.

Ulkoinen auditointi:

Tarjouspyyntö on ehkäpä koko prosessikaavion yksi tärkeimmistä prosesseista, jossa voi pahimmillaan vaarantua yrityksen koko liiketoiminta huonon tarjouspyynnön myötä. Yritys osoittaa toimillaan, että se pyrkii vähentämään huomattavasti riskiä tarjouspyynnöissä ottamalla prosessiin mukaan esimerkiksi työnjohtajia tai henkilöstöä mukaan katselmuksiin tai laskentaan. Yrityksen tarjoamat palvelut ovat hankala tarjota kokonaisurakkana, koska esimerkiksi kallion muodot, lujuus ja olosuhteet voivat hidastaa työntekemistä merkittävästi ja syödä marginaalia, jolloin yritys hyvin usein tarjoaa palveluitaan yksikköhintaisina, jos on mahdollista pienentääkseen omaa riskiään. Parantaakseen prosessia yritys voisi koota laajan SWOT-analyysin toimintaympäristöstään, mistä saattaisi ilmetä uusia ennalta ajateltuja riskejä (Chaffey, 2015). Tämän pohjalta yritys voisi luoda tarkistuslistan, johon listattaisiin kaikki läpikäytävät asiat ennen tarjouspyynnön jättämistä esimerkiksi listata pahimmat riskit, raaka-ainehinnat, työ kustannukset, resurssit yms. Lista täten toimisi hyvänä tarkistusvälineenä tarjouspyynnölle, eikä kaikkea tarvitsisi jättää muistinvaraisesti.



Kuva 6: Esimerkki SWOT-analyysistä

Tarjous

Haastattelun perusteella:

Tarjous sisältää aina lyhyen kuvauksen kohteesta ja töiden toteutustavoista. Tarjoukseen on myös lisätty optioita mahdollisista lisätöistä, joita on mahdollista suorittaa urakan ohessa, sekä muita mahdollisia optioita esimerkiksi, jos haluttaisiin käyttää vaihtoehtoisia materiaalia tietyssä työvaiheessa. Tarjous sisältää myös aina voimassaoloajan, jonka jälkeen yrityksellä on oikeus muuttaa tarjousta esimerkiksi materiaalihintojen tai resurssien takia.

Ulkoinen auditointi:

Tarjouksen antaminen asiakkaalle on lähtökohtaisesti hyvin lyhyt kohtaamisprosessi asiakkaan kanssa, sekä useimmiten itse tarjouksen antaminen tapahtuu sähköpostin välityksellä, ellei erikseen ole määritelty kirjallista toimitusta. Prosessiin kannattaisi harkita vastaavanlaista tarkistuslistaa kuin edellä mainitussa kohtaan. Tarkistuslistan avulla pystyttäisiin varmistamaan helposti ja tehokkaasti tarjouksen asiasisältö, että kaikki tarvittavat liitteet, asiat ja juridiset asiat on mukana.

B. Rakennuksen ja ympäristön saavutettavuus ja esteettömyys

1. Rakennukseen saapuminen

• Onko sisäänkäynnin luona auton pysähtymispaikka?		
• Onko vammaispysäköintipaikkoja?		
• Onko vammaispysäköintipaikkoja riittävän monta rakennuksen kokoon nähden?		
• Sijaitsevatko vammaispysäköintipaikat lähellä sisäänkäyntiä?		
• Onko sisäänkäynnin luo johtava kulkuväylä esteetön?		

2. Sisääntulo

• Onko rakennukseen portaaton sisäänkäynti?		
• Onko mahdollinen luiska toteutettu määräysten mukaisesti?		
• Onko mahdollinen hissi/tasonostin suunniteltu määräysten mukaisesti?		
• Onko ovien edessä pyörätuolin kääntösäteen vaatimaa vapaata tilaa? (Kääntymistilan vähimmäiskoko on noin 1500 x 1500 mm).		
• Onko mahdollinen portaiden edusritilä upotettu maahan/lattiaan?		
• Pystyykö pyörätuolin käyttäjä avaamaan oven ja kulkemaan siitä?		
• Onko liikkuminen turvallista?		

Kuva 7: Esimerkki tarkastuslistasta

Tarjousneuvottelu

Haastattelun perusteella:

Tarjouksen antamisen jälkeen potentiaaliset tarjouksenantajat kutsutaan tarjousneuvotteluihin. Tarjousneuvotteluissa käydään tarjouksen sisältö läpi, tarkennetaan tarjousta tekemällä tarvittavat lisäykset ja muutokset sen sisältöön. Neuvotteluissa käydään läpi myös tarjouksessa tarjotut lisätyö- ja muutosoptiot ja kuinka niiden kanssa toimitaan eli toteutuvatko ne vai jätetäänkö ne vielä tarjoukseen. Tarjousneuvottelussa täsmennetään myös yleensä urakan aikataulu.

Sopimusneuvottelu

Haastattelun perusteella:

Erityisesti pienemmissä kohteissa tarjousneuvottelu ja sopimusneuvottelu on usein yhdistetty toisiinsa, mutta isommissa urakoissa neuvottelut pidetään täysin erillään. Sopimusneuvotteluissa neuvotellaan enää urakan pienistä yksityiskohdista, lähinnä sopimusteknisistä asioista. Sopimusneuvottelujen keskeisiä aiheita on muun muassa vastuukysymykset urakan aikana ja käytännön työt, kuten päätoteuttajan velvoitteet ja työmaa aikaiset logistiset järjestelyt. Neuvotteluissa sovitaan tai täsmennetään urakan maksuerät, sekä maksuehdot, määritellään työnaikaiset vakuudet ja takuut tehdyille työille. Mahdollisten virheiden ja viivästyksien varalle sovitaan myös realistiset sanktiot. Dokumentointi?

Ulkoinen auditointi:

Kuten edellä mainittiin, tarjous- ja sopimusneuvottelut ovat joissakin urakoissa täysin erilliset neuvottelut, mutta ne voivat olla myös yhdistettyjä, kuitenkin molempiin neuvotteluihin pätee samankaltaiset prosessinkehitysehdotukset. Itse neuvottelua voidaan pitää tietynlaisena myyntiprosessina, jossa osapuolena on asiakas ja myyjä. Neuvottelut ovat usein hyvin erilaisia sisällöltään ja kulultaan, riippuen paljon urakan suuruudesta, sekä kuinka paljon kysymyksiä tai erimielisyyksiä molemmilla osapuolilla on. Prosessia itsessään on vaikea suoraan parantaa, johtuen sen vaihtelevuudesta, kuitenkin itse neuvotteluihin pystyisi valmistautumaan esimerkiksi tekemällä ennakoon tietynlaisia kysymysvalmisteluita, mitä asiakas mahdollisesti kysyy, jolloin vastaus olisi heti

saatavilla, sekä loisi asiakkaalle ammattimaisen kuvan toiminnasta, mikä saattaa edesauttaa kaupan syntymistä.

Sopimuksen teko

Haastattelun perusteella:

Sopimusneuvottelut päättyvät sopimuksen tekoon. Sopimuksen teon jälkeen urakalle varatut resurssit täytetään, sekä työmaaorganisaatiota aletaan rakentamaan.

Ulkoinen auditointi:

Sopimuksen syntyessä alkaa yrityksen sisällä tapahtua, sillä urakkaan varattuja resursseja täytyy allokoida välittömästi urakkavarauksen mukaisesti, jotta urakan suorittaminen ei vaarannu resurssipuutteiden takia tai työmaan organisaation rakentamisen seurauksena. Työmaaorganisaation rakentaminen tyhjästä on aina iso kokonaisuus, joka kuitenkin eroaa toisista organisaatioista aina urakan koon ja tyypin aiheuttaminen erikoisuuksien mukaan. Työmaan organisoinnin ja resurssien allokoinnin avuksi voisi ottaa erillisen tarkastuslistan, joka antaisi pohjatiedot organisaation rakentamiselle, joka voisi vähentää virheiden ja epäonnistumisen mahdollisuutta merkittävästi.

4.2.2 Toteutus

Aloituspalaveri

Haastattelun perusteella:

Urakan alkaessa pidetään työmaalla aloituspalaveri. Aloituspalaverin tavoitteena on täsmentää urakan suorittamiseen liittyviä yksityiskohtia, sekä urakan sujuva aloittaminen. Aloituspalaverissa ensisijaisen tärkeää on työmaan erityisolojen läpikäyminen eli käytännössä työmaan sääntöjen, työturvallisuus määräyksien, sekä logistiikan. Aloituspalaverissa käydään läpi myös työmaan valvonta, raportointiin ja dokumentointiin liittyviä asioita, jolloin se on hyvä paikka varmistella dokumentointiin liittyviä kysymyksiä, sillä laskutus perustuu yleensä juuri näihin dokumentteihin.

Ulkoinen auditointi:

Aloituspalaveri on juridisesti pakollinen kaikilla työmailla, johon on selkeät ohjeistukset rakennusvalvontaviranomaisten toimesta, kuinka kokous tulee pitää ja mitä asioita kokouksessa tulee käsitellä. Aloituspalaverin kulkuun tai sisältöön ei itse prosessina juuri pystytä vaikuttamaan, sen sijaan aloituspalaveriin voidaan saada enemmän hyötyä yritykselle. Yritys voisi ennakoon miettiä aloituspalaverin asiasisällön pohjalta mahdollisia kysymyksiä, haasteita ja ongelmia aloituspalaveria varten, kuten vaadittava dokumentointi, joiden avulla mahdollistetaan sujuva aloitus ja työnkulku läpi projektin.

Työn seuranta

Haastattelun perusteella:

Työn seuranta tapahtuu pääsääntöisesti viikkoraporttien avulla, jotka toimitetaan viikoittain työpäälliköille. Viikkoraportoinnin yhteydessä toimitetaan myös seuraavan viikon suunnitellut työmäärät, jolloin pystytään arvioimaan myös saatuja toteutumia edellisistä viikkoraporteista. Viikkoraportoinnin avulla arvioidaan myös tulevia tarviketilauksia, varmistetaan kaluston ja muiden resurssien riittävyys saavuttamaan suunniteltu toteuma. Työnjohtajan kanssa käydään viikoittain keskusteluja mahdollisista häiriöistä ja esteistä työn suorittamiselle. Mikäli työnjohtajan kanssa käydyissä keskusteluissa selviää, että jokin annettu lisä- tai muutostyö, niin asiaan reagoidaan selvittämällä ja toimittamalla tarvittavia lisäresursseja työn saattamiseen.

Työnseurantaa tapahtuu myös osallistumalla työmailla järjestettäville urakotisijapalaverille. Urakoitsijapalaverissa käsitellään työmaan arkisia asioita, ilmoitetaan häiriöistä, sekä omista käynnissä olevista työvaiheista ja tulevista työvaiheista. Laadunvarmistusta suoritetaan myös töiden aikana pitämällä katselmuksia työvaiheisiin, jolloin hyväksytään työssä käytetyt materiaalit ja työmenetelmät suunnitelmien mukaisesti tehdyksi.

Ulkoinen auditointi:

Työnseurannan ainoana työkaluna käytetään viikkoraportteja, jotka toimitetaan Excel-muodossa, joka vaatii paljon työtä, mikäli yksittäiseltä työmaalta saatavat tiedot haluttaisiin siirtää monipuolisempaan käyttöön. Yritys voisi harkita, että se ottaa toiminnon-ohjausjärjestelmiä käyttöönsä, jolloin yksittäiset työmaat pystyisivät siirtämään datansa

suoraan järjestelmään, jolloin yritys pystyisi seuraamaan kaikkien työmaidensa kulkua yhden järjestelmän kautta. Järjestelmän avulla yritys pystyisi myös valvomaan olemassa olevien resurssien käyttöastetta, sekä puuttumaan aiempaa tehokkaammin työmaihin, joilla on havaittavissa ongelmia.

Lisä- ja muutostyöt

Haastattelun perusteella:

Urakoiden aikana voi tulla jo ennakkoon suunniteltuja lisä- ja muutostöitä esimerkiksi laskennassa tai sopimusneuvotteluissa ilmi tulleita. Työt voivat tulla myös täysin yllättäen johtuen suunnitelmamuutoksista tai esimerkiksi toisen urakoitsijan tarvittaessa apua. Lisä- ja muutostöihin pyritään aina varautumaan reservissä olevilla resursseilla, sekä harkitsemalla tilannekohtaisesti, pystytäänkö töitä suorittamaan halutulla aikataululla, koska hyvin usein nämä työt täytyy sisällyttää jo olemassa olevaan aikatauluun, jolloin myöhästymisestä saattaa seurata suuriakin sanktioita, jolloin riskiarviointi korostuu. Kuitenkin lisä- ja muutostöistä saadaan yleensä huomattavasti paremmat katteet kuin normaalista urakoinnista, jolloin riskinotto saattaa korostua.

Ulkoinen auditointi:

Suurimpana haasteena lisä ja muutostöissä on sen aiheuttama mahdollinen riski aikatauluun ja resursseihin. Lisä- ja muutostöiden kohdalla voisi ottaa käyttöön riskinarviointityökaluja, joiden avulla yritys pystyisi helpommin arvioimaan tehokkaammin tarvittavia lisä- ja muutostöitä.

Kohteen luovutus

Haastattelun perusteella:

Kun urakan osa tai kokonaisuudessaan on valmistunut, kohde luovutetaan tilaajalle. Kohteen luovutuksen yhteydessä pidetään yleensä vastaanottotarkastus, jossa on paikalla yleensä valvoja, työnjohtaja, vastaavat työnjohtajat, sekä tilaaja. Vastaanottotarkastuksen tavoitteena on tarkastaa valmistunut osa, että se on toteutettu suunnitelmien mukaisesti, sekä vaadittujen materiaalien ja laadun mukaan. Tarkastuksessa havaitut puutteet ja virheet jaotellaan yleensä kahteen eri kategoriaan; "Välittömästi korjattavat"

ja ”Korjataan vuosikorjauksen yhteydessä”, Välittömästi korjattavat voivat esimerkiksi estää kohteen käyttöönoton turvallisesti tai haittaavat seuraavaa työvaihetta aloittavaa työryhmää. Pienemmät korjaukset, jotka ovat lähinnä esteettisiä, korjataan yleensä vuosikorjauksien yhteydessä, ellei urakoitsija itse halua korjata niitä välittömästi muiden mahdollisten korjauksien yhteydessä. Tarkastuksen päätteeksi tilaaja päättää, ottaako kohteen vastaan suoraan vai vasta korjauksien jälkeen tehdyn uusintatarkastuksen jälkeen. Kun tilaaja on ottanut kohteen vastaan, yritys muuttaa tarvittaessa resurssejaan, mikäli on tarpeen.

Ulkoinen auditointi:

Kohteen luovutuksessa voi herkästi tulla suuriakin korjauksia, mitkä voivat pahimmillaan työllistää toisen urakan resursseja väliaikaisesti, jolloin töiden viivästymiset toisissa urakoissa voivat tulla mahdollisiksi. Kohteen luovutuksessa havaittavia virheitä ja puutteita voisi tehokkaasti poistaa, pitämällä useampia välitarkastuksia, sekä työtapojen hyväksymisiä, jolloin välttyttäisiin erityisesti suurista ja kalliista korjauksista. Kohteen luovutuksessa voisi olla apuna myös tietynlainen kevyempi tarkastuslista laatumäärittelmistä, kuten RYL:leistä, joita hyvin usein käytetään pohjana, kun määritellään laatua urakoille. Listan avulla pystyttäisiin kitkemään osa pienistä korjauksista, kuten yleisestä siisteydestä tai betonitöiden pinnassa olevista laadullisista ongelmista.

Taloudellinen loppuselvitys

Haastattelun perusteella:

Taloudellinen loppuselvitys on eräänlainen neuvottelutilanne, jossa urakka käydään läpi tilaajan ja urakoitsijan kesken. Loppuselvityksen tarkoituksena on kirjata ja neuvotella urakan aikana tapahtuneet viiveet, lisätyöt, muutostyöt tai muut asiat, jotka ovat vaikuttaneet urakan suoriutumiseen vaaditulla tavalla. Yleensä loppuselvityksissä, molemmilla osapuolilla on usein rahallisia vaateita toisiaan kohtaan edellä mainituiden syiden vuoksi. Neuvottelut päättyvät siihen, että vaateet katsotaan läpi ja osapuolet sopivat lopputuloksesta niiden osalta.

Ulkoinen auditointi:

Taloudellisessa loppuselvityksessä määräytyy lopullisesti, oliko urakka kannattava yritykselle vai ei. Itse prosessina taloudellinen loppuselvitys on vain neuvottelutilanne, jossa käsitellään mahdolliset vaateet. Ainoana parannuskeinona taloudelliseen loppuselvitykseen on pohtia urakan kulkua kokonaisvaltaisesti ja arvuutella, onko tilaajalla vaateita urakasta. Yritys voi myös itse tehdä varalle mahdollisia perusteluja tai vaateita, esimerkiksi suunnitteluvirheistä tai puutteista, jotka ovat hidastaneet työn tekemistä halutulla aikataululla.

4.2.3 Jälkitoiminta

Haastattelun perusteella:

Urakan päättyessä alkaa niin sanottu jälkitoiminta vaihe. Vaihe sisältää useita vaiheita, jotka joko toteutuvat tai eivät toteudu eri urakoiden kohdalla. Jälkitoiminnan vaiheita ovat muun muassa takuunalaiset vuosikorjaukset jo valmistuneisiin urakoihin, referenssikohteiden hakeminen onnistuneista kohteista, sekä myös jälkimarkkinointi uusien kohteiden valossa.

Ulkoinen auditointi:

Yritys voisi tehdä vuosikalenterin aina vuoden alussa, johon merkitään aina jo valmistuneiden urakoiden vuosikorjaukset, jolloin yritys pystyisi varautumaan resurssivarauksin mahdollisiin vuosikorjauksiin, jolloin vuosikorjauksiin ei jouduta irrottamaan resursseja muista urakoista.

4.3 Ulkoinen auditointi – päähavainnot

Kuten nykytilanteen arviossa todettiin, yrityksellä ei ole varsinaista laatujärjestelmää lainkaan käytössä, sen huomasi lähes kaikkien määriteltyjen prosessien kohdalla. Huolimatta kuitenkin laatujärjestelmän puutteesta, yrityksellä oli hyvin hallussa prosesseissa olevat osa-alueet. Yksi keskeisimmistä päähavainnoista oli, että yritys luottaa paljon ”lähimuistiinsa” prosesseissa eli yrityksellä ei ole esimerkiksi tarjouksen tekemisessä

mitään selkeää tarkastuslistaa vaan kaikki siihen kirjattavat asiat tehdään rutiininomaisesti. Tässä tekemisessä on omat huonot ja hyvät puolensa, mutta virheen marginaali korostuu merkittävästi, kun luotetaan rutiininomaiseen käytäntöön, sekä henkilökunnan vaihtuessa tai sairastuessa voi tuuraajalla/tulevalla henkilöllä olla vaikeuksia tehdä tarjoustusta ilman mitään apuvälineitä. Vaikkakin apuvälineet voivat äkkiseltään tuntua turhilta rutiininomaisissa työskentelyssä, voivat ne tietyissä tilanteissa tuoda paljon lisäarvoa toiminnalle, sekä toimia laadullisina arviointivälineinä.

Toinen keskeinen päähavainto oli työmaiden raportoinnissa tai työn seurannassa. Seuranta toteutettiin, ehkä vähän vanhanaikaisesti Excel-kaavioilla, jotka sitten yhdistettiin isompaan Excel-taulukkoon, yrityksen kokonaiskuvan saamiseksi, kun olemassa olisi tähän tarkoitettuja ohjelmia, jotka antaisivat paremman kokonaiskuvan yrityksen hetkitäisistä tilanteista. Erillisen ohjelman avulla, turhaa aikaa säästyisi muun muassa Excelien pyörittelystä, kaikilla johdon henkilöllä olisi heti pääsy kunkin työmaan kulloiseen tilanteeseen. Johto pystyisi myös arvioimaan huomattavasti tehokkaammin tulevia resurssitarpeita, sekä allokoimaan resursseja paremmin muihin työmaihin, mikäli toisilla työmailla tulisi yrityksestä riippumattomia viivästyksiä.

Kolmas ja viimeinen päähavainto oli, ehkä pieni tehottomuus ja resurssien kuluttaminen väärin asioihin, joita pystyttäisiin pienillä ratkaisuilla tehostamaan merkittävästi. Esimerkiksi uusien hankkeiden hakeminen portaaleista, tällä hetkellä johto tekee kaiken hakuprosessin, mutta voitaisiinko tämä keskittää esimerkiksi sihteerille, joka tekisi esikarsinnan puolesta ja välittäisi vain oikeasti potentiaaliset kohteet johdolle. Täten johto pystyisi keskittymään huomattavasti olennaisiin tehtäviin yrityksessä. Varsinkin tuntuu tarpeettomalta kuluttaa johdon aikaa tähän hakemiseen, koska edellä mainittiin portaaleista, löytyy harvoin ”suoraan” yrityksen tarjoamien palvelujen hankkeita, vaan ne on yleensä sisällytetty muihin urakoihin, jolloin käytännössä jokainen portaalin urakka joudutaan lukemaan läpi, joka kuluttaa tarpeettomasti aikaa.

5 Johtopäätökset & pohdinnat

Laatujärjestelmän luominen yrityksen päivittäiseen toimintaan ei tapahdu hetkessä, vaan vaatii huomattavia ponnistuksia yritykseltä, sekä sen henkilöstöltä kuluttaen resursseja useamman tuhannen työtunnin edestä riippuen yrityksen lähtötilanteesta. Laatujärjestelmä toden teolla tuo paljon hyvää yrityksiin, sekä edesauttaa heidän menestystään, kun esimerkiksi prosesseja aletaan pilkkoa ja tarkastella laadullisesta näkökulmasta, jolloin huomataan kehitys- ja muutoskohteita. Laatujärjestelmän työ ei kuitenkaan rajoitu pelkästään siihen, kun se on ”valmis” vaan laatujärjestelmä vaatii jatkuvasti uudistamista, kun esimerkiksi yrityksen toiminta muuttuu, henkilöstö vaihtuu tai uusia tuotteita/palveluita lanseerataan. Laatujärjestelmän uudistaminen ja päivittäminenkin syö huomattavan määrän resursseja muusta toiminnosta varsinkin, jos sitä halutaan tehdä systemaattisesti ja järjestelmällisesti. Yrityksien tulisi täten harkita vakavasti haluavatko he lähteä adaptoimaan ja kehittämään laatujärjestelmään heidän toimintaansa, sekä erityisesti, kannattaako laatujärjestelmää soveltaa välttämättä täydellä mittakaavalla vaan olisiko järkevää, että yritys omaksuisi vain osan laatujärjestelmästä toimintaansa erityisesti pienemmissä yrityksissä, jotka eivät välttämättä tarvitse sertifiointeja.

On vaikea sanoa suoraan kannattaako esimerkki yrityksen lähteä rakentamaan laatujärjestelmää omaan toimintaansa vai kannattaisiko heidän soveltaa, jotain pienempää osaa laatujärjestelmästä ensi alkuun. Haastattelujen perusteella, yrityksen yleistointi on hyvällä mallilla, asioita tehdään paljon oikein, mutta ISO:n vaatimaan sertifikaattiin se ei riitä sellaisenaan, vaan tulisi vaatimaan suuria ponnistuksia yritykseltä, jotta sellainen voitaisiin myöntää. Erityisesti yrityksen tulisi keskittyä pieniin yksityiskohtiin, sekä pilkkomaan omaa prosessiaan vielä tarkempiin yksityiskohtiin, kuin tässä opinnäytetyössä oli mahdollisuus tehdä annettujen resurssien myötä. Heidän tulisi myös selkeyttää tiettyjä prosessejaan, sekä harkita omaan toimintaansa esimerkiksi opinnäytetyössä annettuja kehitysehdotuksia, jotka edes auttaisivat laatujärjestelmän tekoa, sekä alkaisivat täten sitouttamaan omaa henkilökuntaansa kohti laatujärjestelmää.

6 Lähteet

- Andrea, C. (2017). Risk-based thinking according to ISO 9001:2015 standard and the risk sources European manufacturing SMEs intend to manage. *The TQM Journal*, 29(2), 310–323. <https://doi.org/10.1108/TQM-04-2016-0038>
- Chaffey, D. (2015). Digital Business and E-Commerce Management - Strategy, Implementation and Practice. In *Practice*. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.1016/B978-008044910-4.00148-6>
- ISO. (2016). ISO 9001:2015 for Small Enterprises What to do? *ISO Website*, 16. Retrieved from http://www.iso.org/iso/iso_9001_2015_for_small_enterprises-preview.pdf
- Maruta, R. (2012). Maximizing Knowledge Work Productivity: A Time Constrained and Activity Visualized PDCA Cycle. *Knowledge and Process Management*, 19(4), 203–214. <https://doi.org/10.1002/kpm.1396>
- Poksinska, B. (2010). When does ISO 9000 lead to improvements? *International Journal of Productivity and Quality Management*, 5(2), 124–136. <https://doi.org/10.1504/IJPQM.2010.030738>
- Sfs, S. S. (2015). *SFS-EN ISO 9001*.
- Sfs, S. S. (2016). *ISO_9000_kalvosarja_oppilaitoksille_2016 (1)*.
- Standardisoimisliitto, S. (2016). *Laadunhallinnan periaatteet*. Retrieved from <http://sales.sfs.fi/documents/laadunhallintaesite.pdf>

Kuva 1,

https://www.google.com/url?sa=i&source=images&cd=&ved=2ahUKEwjSh9mxtOvkAhXJ_CoKHdGkA2EQjRx6BAgBEAQ&url=https%3A%2F%2Fwww.slideshare.net%2FInspectaFinland%2Fvuosi-iso-9001-ja-140012015-julkaisusta-sertifioijan-kokemuksia-inspectan-sertifioinnilla-kilpailuetua-tietopiv-792016&psig=AOvVaw3iKKMkuOIBnyd0XVYmJR9G&ust=1569481476287917

7 Liitteet

7.1 Liite 1. Yrityksen prosessikaavio

