

VALMISTAUTUMINEN LAATUAUDITOINTIIN

Case: Yritys X, ISO 9001:2015

Tiivistelmä

Tekijä(t) Marttinen, Riku	Julkaisun laji Opinnäytetyö, AMK	Valmistumisaika Kevät 2020
	Sivumäärä 38	
Työn nimi Valmistautuminen laatuauditointiin Case: Yritys X, ISO 9001:2015		
Tutkinto Tradenomi (AMK), liiketalous		
Tiivistelmä <p>Toiminnallisen opinnäytetyön tavoitteena oli valmistella Yritys X:n kohti ISO 9001:2015 -standardin mukaisen laadunhallintajärjestelmän auditointia. Yritys X:n hallitus oli päättänyt aloittaa kehittämisprojektin luodakseen paremmat edellytykset yrityksen kasvulle. Odotuksissa oli, että auditoitu standardin mukainen laadunhallintajärjestelmä veisi startup-vaiheen ohittanutta yhtiötä eteenpäin kaikessa tekemisessä.</p> <p>Työskentely alkoi ISO 9001:2015 -standardin rakenteeseen, vaatimuksiin ja periaatteisiin tutustumisella. Standardin vaatimukset pilkottiin osiin ja yhtiön sisältä jaettiin vastuut osien kehittämisiin. Opinnäytetyön tekijä, joka toimi yhtiön toimitusjohtajana, koordinoi auditointiprosessia. Alussa tehtiin Yritys X:n sisäisen kehitystyön prosessikuvaus, jonka mukaan standardin vaatimia laadunhallintajärjestelmän osia kehitettiin.</p> <p>Opinnäytetyön tuloksena syntyi Yritys X:lle osittain auditointiin valmis laadunhallintajärjestelmä sekä ymmärrys laadunhallintajärjestelmän avulla saavutettavista hyödyistä. Yhtiön tekemä työ jatkuu auditoivan laadunhallintajärjestelmän loppuun saattamiseksi. Yritys X:ssä on otettu käyttöön osia laadunhallintajärjestelmästä. Näiden perusteella on tullut selväksi, että yhtiön hallituksen päätös lähteä auditointiprosessiin on ollut oikea. Yritys X:n liiketoiminnassa moni asia on kehittynyt.</p>		
Asiasanat laadunhallinta, ISO 9001, laadunhallintajärjestelmä, sertifiointi, kasvuyritys		

Abstract

Author(s) Marttinen, Riku	Type of publication Bachelor's thesis	Published Spring 2020
	Number of pages 38	
Title of publication Preparing for a quality audit Case: Company X, ISO 9001:2015		
Name of Degree Bachelor of Business Administration		
Abstract <p>The objectives of the functional thesis were to prepare for the audit of Company X's ISO 9001: 2015 standard-loaded quality management system. The Company X's board of directors had decided to start a development project to create better conditions for the company's growth. The expectation was that a quality management system following the standard would take the company further in all areas.</p> <p>The work began by inspecting the structure, requirements, and principles of the ISO 9001: 2015 standard. The requirements of the standard were divided into parts. which helped the sharing of development responsibilities. The company's CEO was the coordinator of the audit process. A process description of Company X's internal development work was made at the beginning, and the development of the parts of the standard was done based on the process.</p> <p>As a result of the thesis, a quality management system was created for Company X, partly ready for auditing. The company got an understanding of the benefits that can be achieved with a quality management system. The work done by the company continues to complete the system, and the Company X has already started using parts of it. Based on these, the decision of the company's Board of Directors to start the audit process has been the right one. Many things have developed in the Company X's business.</p>		
Keywords quality management, ISO 9001, quality management system, certification, growth company		

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	1
1.1	Yritys X:n valmistautuminen ISO 9001:2015 -auditointiin	1
1.2	Yritys X	1
1.3	Aiheen valinta	2
1.4	Tavoitteet	2
1.5	Lähtötilanne	3
2	ISO 9001 -STANDARDI	4
2.1	ISO 9001:2015 -standardin historia	4
2.2	Asiakaskeskeisyys	7
2.3	Johtajuus ja ihmisten täyspainoinen osallistuminen	8
2.4	Prosessimainen toimintamalli	9
2.5	Parantaminen	10
2.6	Näyttöön perustuva päätöksenteko	11
2.7	Suhteiden hallinta	12
2.8	Auditointiprosessi	13
3	VALMISTAUTUMINEN AUDITOINTIIN	15
3.1	Lähtötilanne ja ensimmäiset toimenpiteet	15
3.2	Prosessimaisen toimintamallin kehittäminen	17
3.2.1	B2B markkinointi- ja myyntiprosessi	18
3.2.2	Tilauksesta toimitukseen -prosessimalli	19
3.2.3	Tuotantoprosessi	20
3.2.4	Tuotekehitysstrategia	20
3.2.5	Tukitoimet	21
3.3	Suhteiden hallinnan kehittäminen	22
3.4	Yritys X:n riskienhallinnan kehittäminen	23
3.5	Johtajuus	25
3.6	Sisäinen auditointi ja johdon katselmus	26
3.7	Sidosryhmien viestintäsuunnitelma	28
4	JOHTOPÄÄTÖKSET	30
4.1	Pohdinta	30
4.2	Luotettavuus	31
4.3	Auditoinnin loppuun saattaminen	33
5	YHTEENVETO	34

LÄHTEET	36
---------------	----

1 JOHDANTO

1.1 Yritys X:n valmistautuminen ISO 9001:2015 -auditointiin

Yritys X:n hallitus asetti joulukuussa 2019 tavoitteeksi saavuttaa ISO 9001:2015 -sertifikaatin vuoden 2020 loppuun mennessä. Tämän opinnäytetyön myötä Yritys X:lle on hankittu tietoa ja ymmärrystä ISO 9001:2015 -standardin vaatimuksista, valmisteltu yritystä kohti auditointia. Lisäksi opinnäytetyössä seurataan puolen vuoden ajan yrityksen valmistautumista kohti auditointia. Nuorella kasvuyrityksellä ei ole ollut olemassa laadunhallintajärjestelmää tai kirjattuja ja jalkautettuja toimintaprosesseja, joten työ on alkanut aivan alusta. Lisäksi auditointiprosessi on ollut tarkoitus hoitaa täysin omin sisäisin resurssein. Näiden syiden takia tavoiteaikataulu kohti auditointia on asetettu kokonaiseksi vuodeksi.

Yritys X:n hallitus päätti asettaa laadunhallintasertifikaatin tavoitteeksi, koska yhtiön on kehitettävä liiketoiminnan laatu pois startup-vaiheen epäorganisoidusta tekemisestä. Samalla luodaan edellytyksiä tulevien vuosien kasvun jatkumiselle. Yhtiön hallitus linjasi samassa kokouksessa, että jatkossa se ei tule enää kutsumaan itseään startup- vaan kasvuyritykseksi. Liiketoiminnan laatua ruvettiin organisoimaan ja kehittämään kaikkien toimintojen osalta vastaamaan tuota määritelmää.

1.2 Yritys X

Yritys X on 2016 perustettu älykalusteisiin erikoistunut kasvuyritys. Älykalusteliiketoiminnan kehittämisen on aloittanut jo vuonna 2013 jyvaskyläläinen Yritys Y, joka on keskittynyt esitystekniikan integraatioihin. Vuonna 2016 kaksi suomalaista isoa kalustejälleenmyyjää kiinnostuivat Yritys Y:n tuotteista. Integraatioliiketoimintaan keskittyvä Yritys Y ei kuitenkaan ollut kiinnostunut laajemmasta tuotevalmistusliiketoiminnasta. Näin älykalusteliiketoiminta myytiin uudelle perustettavalle yhtiölle Yritys X:lle.

Ensimmäisen kahden vuoden ajan Yritys X:n liiketoiminta keskittyi kuluttajakauppaan. Jälleenmyyjinä toimivat loppuasiakasrajapinnassa kaksi suomalaista isoa kalustetoimijaa. Kesällä 2018 Yritys X julkaisi nykyisen päätuotteensa Tuote A:n, joka on nostanut yrityksen merkittävään kasvuun. Nyt Yritys X on kasvanut startup-vaiheen ohi. Yritys X:llä ei ole suoraa kilpailua edes globaaleilla markkinoilla, joten yrityksellä on käytettävissä merkittävä kasvupotentiaali avoimen markkinan takia.

Yritys X suunnittelee, valmistaa ja myy tehdasvalmistettuja siirrettäviä esitystekniikan ratkaisuja. Suurin asiakassegmentti vuonna 2019 oli julkishallinnon kohteet, kuten oppimisympäristöt, varhaiskasvatyüksiköt, museot, kirjastot ja seurakunnat. Erinäisten

julkishallinnon puitesopimuksien avulla Yritys X:llä on useita itseään merkittävästi isompia jälleenmyyjiä, jotka hallitsevat loppuasiakkaiden puitesopimuksia. Yritys X:n tuotteet ovat herättäneet julkishallinnon loppuasiakkaiden kiinnostuksen, jolloin heidän puitesopimustoimittajansa ovat olleet tilanteessa, jossa heidän ollut aloitettava jälleenmyyntiyhteistyötä Yritys X:n kanssa, koska korvaavia kilpailevia ratkaisuja ei ole ollut tarjolla.

Vuoden 2019 liikevaihto yhtiöllä oli 790 000 euroa, ja Yritys X työllistää tällä hetkellä kahdeksan henkilöä. Yritys X:n toimitilat sijaitsevat Suomessa, mutta yrityksellä on yksi myyjä myös Ruotsissa. Yrityksen lähitulevaisuuden kasvutavoitteisiin liittyy kasvu Suomessa, mutta myös muualla Euroopassa, erityisesti Skandinaviassa. Ensimmäisenä vientimarkkinakohteena on ollut Ruotsi, koska markkinan kulttuuri ja puitesopimuskäytännöt ovat hyvin samankaltaiset kuin Suomessa.

1.3 Aiheen valinta

Olen työskennellyt Yritys X:llä keväästä 2017 asti. Tulin vauhdittamaan kuluttajamyynnin käynnistymistä ja roolinani oli avainasiakaspäällikkö. Hoidin kahden huonekaluketjun myyjien kouluttamista, tukemista ja koko kuluttajamyynnin kehittämistä. Kolmen kuukauden jälkeen minut valittiin yhtiön hallitukseen ja joulukuussa 2017 minut nimettiin yrityksen toimitusjohtajaksi. Tästä alkaen olen toiminut yrityksen johdossa.

Koko Yritys X:llä tehdyn työura-ajan on ollut selvää, että tulen tekemään opinnäytetyöni yrityksen hyödyksi. Viimeisen vuoden kovan kasvutahdin takia yritys on nyt siinä tilanteessa, jossa standardoitu laadunhallintajärjestelmä on tullut ajankohtaiseksi. Yhtiön hallitus päätyi ehdottamaan minulle opinnäytetyöksi ISO 9001:2015 -sertifikaatin hakuprosessiin liittyvää aihetta, joka vaikutti alusta asti mielenkiintoiselta, joskin isolta ja haastavalta aiheelta.

1.4 Tavoitteet

Yritys X toimii tiiviissä yhteistyössä useiden itseään isompien jälleenmyyjien kanssa. Osa jälleenmyyjistä vaatii vuosittaisissa jälleenmyyntisopimuksissa tavantoimittajiltaan sitoutumista heidän arvoihinsa. ISO 9001:2015 -sertifikaatti on jälleenmyyntisopimuksien kysytyin standardi. Tästä syystä Yritys X on aloittanut jo hiukan normaalia pienempänä toimijana valmistautumisen ISO 9001:2015 -sertifikaatin hankkimista varten. Tavoitteena yrityksellä on saada auditointi suoritettua kuluvan vuoden aikana ennen vuoden 2021 jälleenmyyntisopimusten allekirjoittamista.

Startup-vaiheessa Yritys X:n liiketoiminta on ollut ajoittain epäloogista, sekavaa ja sitä myöten tehotonta. Startupin selviämiseen ja markkinan löytämiseen vaaditaan

muovautuvuutta ja luovuutta, joka on kaukana prosessiajattelusta. Nyt Yritys X on kyennyt ratkaisemaan asiakaskunnan tarpeen Tuote A:lla, joka on hinnaltaan asiakasta kiinnostava. Tämä on saanut aikaan vakaampaa liiketoimintaa. Yrityksessä nähdään, että laatu-standardiin valmistautuminen ja auditointi pakottavat miettimään esimerkiksi tuotannon, viestinnän, myynnin ja johdon tekemisiä prosessoidummaksi ja tehokkaammiksi. Tällä nähdään olevan suoria vaikutuksia yritystoiminnan kannattavuuteen ja skaalautuvuuden parantamiseen.

Opinnäytetyön tavoitteena on valmistella puolen vuoden ajan yrityksen laadunhallintajärjestelmää kohti ISO 9001:2015 -auditointia. Tavoitteena on myös antaa kohdeyritykselle tutkimuksiin ja teoriaan pohjautuvaa tietoa laadunhallinnasta sekä käytännön ideoita laatu-standardin tekemiseen ja ohjeiden laatimiseen.

1.5 Lähtötilanne

Yritys X:llä ei ole käytäntöön jalkautettuja dokumentoituja prosessikuvauksia ja ohjeistuksia mihinkään toimenkuvaan. Hyväksi havaittuja toimintamalleja on vuosien aikana syntynyt ja yksittäisiä prosessikuvauksia mietitty, mutta niitä ei ole otettu käyttöön. Jokainen työntekijä on oman toimenkuvansa erikoisosaaaja ja jokaista työtehtävää on pyritty kouluttamaan toiselle työntekijälle mahdollisten työntekijöihin liittyvien riskien minimoimiseksi.

Vahvimalla pohjalla on henkilöstön tuntemus tilauksen toimitukseen -toimintamallista, mutta sitäkään ei ole dokumentoidusti prosessoitu. Yhtiön toimitusvarmuus on kyetty pitämään luvutulla tasolla, mutta nykyisillä toimintaprosesseilla tässä on ennustettavissa haasteita kasvun myötä. Isoja kehitettäviä osa-alueita kohti ISO 9001:2015 -auditointia ovat kirjatut vastualueet ja niiden noudattaminen, jossa nähdään iso mahdollisuus vastuun jakamiseen. Vastuualueiden jakamiseen liittyy oleellisesti yrityksen sisäisen viestinnän, raportoinnin ja uusien asioiden valmistelun ja esittämisen kehittäminen.

Iso 9001:2015 -sertifikaatin näkökulmasta eniten yhtiössä on työstettävää toimintaympäristön riskien tunnistamisen, prosessien kuvauksien sekä sisäisen ja ulkoisen viestinnän prosessoinnin vaatimissa kohdissa. Näistä osa-alueista ei toistaiseksi yrityksessä ole kirjattua toimintamallia. Ensimmäiseksi ne vaativat pohdintaa ja päätöksiä, jotta niistä voidaan luoda sertifikaatin vaatimusten mukaiset dokumentoinnit.

2 ISO 9001 -STANDARDI

2.1 ISO 9001:2015 -standardin historia

International Organization for Standardization, ISO, on kansainvälinen standardisointijärjestö, joka toimii itsenäisesti eikä ole minkään yksittäisen valtion omistuksessa. Sitä on ollut perustamassa 25 eri valtiota yhteistoimin vuonna 1947. Nykyään siihen kuuluu 162 kansallista standardisointijärjestöä ja näin se maailman johtava standardoinnin verkosto. (International Organization for Standardization 2020.)

ISO:n kansallinen järjestö on Suomen Standardisoimisliitto SFS ry, joka toimii standardisoinnin keskusjärjestönä Suomessa. Suomen Standardisoimisliittoon kuuluvat jäseninä Suomen valtio sekä elinkeinoelämän järjestöjä. Sen päätehtäviä ovat standardien laadinta, vahvistaminen, julkaiseminen, myynti ja tiedottaminen. Suurin osa Suomen Standardisoimisliiton standardeista perustuu kansainvälisiin standardeihin. (Suomen Standardisoimisliitto 2020b.)

Ensimmäinen versio laadunhallintastandardi ISO 9001:stä on julkaistu vuonna 1987. Maailmalla ei ollut käytössä ennen tuota yhtenäistä standardia laadunhallintaan, joten eri maiden järjestelmien vertailu oli haastavaa. Vuonna 1994 standardiin tehtiin ensimmäiset lievät tarkennukset. Vuonna 2000 julkaistussa ISO 9001:2000 versiossa standardi uudistui täysin. Se ei vaatinut niin yksityiskohtaisia määrittäyksiä kuin aikaisemmin. Vuoden 2008 versiossa muutokset olivat taas vuorostaan lievempiä. (Ahlberg 2013, 7-9.)

Vuonna 2015 julkaistussa viimeisimmässä ISO 9001:2015 -standardissa oli vuorostaan isompia päivityksiä edellisiin versioihin. Uusin ISO 9001:2015 -standardi korostaa johtajuutta aikaisempaa enemmän. Organisaation johdon tulee osallistua ja sitoutua laatujohtamiseen, sekä otettava siitä vastuu. Laadunhallinta on myös vietävä osaksi organisaation strategiaa ja sen periaatteet luovat pohjan koko organisaation johtamiselle. Uusimmassa versiossa riskienhallinta on nostettu päätöksenteon perustaksi. Lisäksi uusimmassa versiossa organisaation on määriteltävä toimintaympäristönsä. (Suomen Standardisoimisliitto 2020a). Promaint (2015) kirjoittaa, että merkittävimmän muutostarpeen standardille loi yritysten entistä nopeammin muuttuva toimintaympäristö kehittävässä maailmassa. Standardi vaatii miettimään, kuinka yritys kykenisi tänä päivänä sopeutumaan muuttuvaan ja entistä monimutkaisempaan toimintaympäristöön.

ISO 9001:2015 -standardin (International Organization for Standardization 2015, 1) mukaan laadunhallinnan seitsemän periaatetta ovat

- asiakaskeskeisyys

- johtajuus
- ihmisten täysipainoinen sitouttaminen
- prosessimainen toimintamalli
- parantaminen
- näyttöön perustuva päätöksenteko
- suhteiden hallinta.

Inspectan (2020, 10) mukaan ISO 9001:2015 standardin sisältörakenne koostuu seitsemästä eri pääotsikosta, jotka jakautuvat omiin tarkempiin sisältökokonaisuuksiinsa. Pääotsikot ovat organisaation toimintaympäristö, johtajuus, suunnittelu, tukitoimet, toiminta, suorituskyvyn arviointi ja parantaminen.

Organisaation toimintaympäristö

Organisaation tulee ymmärtää oman organisaationsa rakenne. Sen on kyettävä määrittämään toimintaympäristönsä, jossa se pyrkii saavuttamaan tavoitteensa. Lisäksi sen tulee tunnistaa riskit, että mikä toimintaympäristössä voisi muuttua, kuinka se vaikuttaisi organisaation ja kuinka muutokset olisivat tunnistettavissa. Organisaation on tunnettava sidosryhmiensä tarpeet ja odotukset. Organisaation on määritettävä, että sovelletaanko laadunhallintajärjestelmää miltä osin organisaatiossa eri toimintojen tai maatieteellisten sijaintien osalta. Tärkeimmät prosessit tulee olla tunnistettuna ja kuvattuna. (Inspecta 2020, 12–22.)

Johtajuus

Ylimmän johdon tulee tietää ja ymmärtää järjestelmän toimivuus ja toimia sen mukaan. Johdon tehtävänä on asettaa suuntaviivat asiakaskeskeiselle laatu politiikalle ja -tavoitteille. Laatu järjestelmän vaatimukset tulee olla määritetty ja kuvattu selkeästi. Johdon tehtävänä on huolehtia prosessien omistajien kanssa, että organisaatiota johdetaan prosessien mukaisesti. Johdon tehtävänä on määritellä organisaation sisällä henkilöstön roolit, vastuut ja valtuudet. (Inspecta 2020, 26–33.)

Suunnittelu

Organisaation tulee tunnistaa ympäröivät riskit sekä laatia toimenpiteet niiden suhteen. Riskien vaikuttavuus organisaation toimintaan tulee olla arvioitu. Laatutavoitteiden saavuttamiseen tulee olla laadittuna suunnitelma, jota toteutetaan. Organisaation on kyettävä tunnistamaan, että minkä kokoiset muutokset vaativat suunnittelua ja toteutuksen seuranta. (Inspecta 2020, 36–46.)

Tukitoiminnot

Organisaatiosta on kyettävä varaamaan resurssit tukitoimien ja laatujärjestelmän luomiseen, toteuttamiseen, ylläpitämiseen ja parantamiseen. Sen on määritettävä eri prosessien toimintaympäristöt, sekä organisaation käyttämien mittaus- ja seurantalaitteiden käyttöön ja kalibrointiin liittyvät ohjeet. Organisaatiolla tulee olla määriteltynä työtehtävien pätevyysvaatimukset, sekä varmistaa, että näistä on tietoisuus. Organisaatiolla on oltava sisäisen ja ulkoisen viestinnän, sekä dokumentoidun tiedon käsittelyn ohjeistus. (Inspecta 2020, 50–60.)

Toiminta

Toiminta tulee olla suunniteltua ja ohjattua. Tuotteita ja palveluita koskevat vaatimukset on oltava määritelty, katselmoitu ja vaatimusten muutokset suunniteltu. Tuotteiden ja palveluiden suunnittelu- ja kehitysprosessi tulee olla määritetty niin, että se varmistaa niiden tuottamisen. Organisaation tulee varmistaa, että ulkoistetut tuotteet, palvelut ja prosessit täyttävät vaatimukset. Organisaation on suunniteltava inhimillisiä virheitä estävien toimenpiteiden toteuttaminen. Sen tulee huolehtia, tunnistaa, todentaa ja suojella ulkoisten toimijoiden omaisuutta, kun se on organisaation hallussa tai käytössä. Muutokset tuotteiden ja palveluiden tuottamisessa pitää olla katselmoituna ja asiakkaalla hyväksyttyinä, ennen toimitusten aloittamista. Poikkeavista tuotoksista on oltava toimenpideprosessi. (Inspecta 2020, 64–76.)

Suorituskyvyn arviointi

Organisaatiossa täytyy määrittää, että mitä ja miten sen toiminnasta mitataan. Kuinka tuloksia seurataan ja arvioidaan, jotta varmistutaan hyväksyttävistä tuloksista. Lisäksi tarvitsee määrittää milloin seurantaan ja mittaukseen toteutetaan, sekä milloin tuloksia analysoidaan ja arvioidaan. Organisaation tulee tehdä sisäistä auditointia laaditun auditointiohjelman mukaisesti, sekä varmistaa auditoinnin puolueettomuus, tuloksien raportointi johdolle ja korjaavien toimien toteuttaminen viivyttämättä. Johdon on suoritettava katselmus laatujärjestelmästä ohjeistuksen mukaisesti, säilyttää siitä dokumentointi, sekä varmistaa laatujärjestelmän yhdenmukaisuus organisaation strategian kanssa. (Inspecta 2020, 80–84.)

Parantaminen

Organisaation tulee määrittää parantamismahdollisuudet, sekä laatia parantamissuunnitelma. Lisäksi sen tulee toteuttaa toimenpiteet, joilla asiakastytyvääisyyttä nostetaan ja asiakasvaatimukset kyetään täyttämään. Organisaation tulee reagoida poikkeamiin, laatia niistä arviot ja toteuttaa tarvittavat korjaavat toimenpiteet. Tämän jälkeen tulee arvioida toimenpiteiden vaikuttavuus, jonka jälkeen toiminta päivitetään tuloksien mukaisiksi. Tästä

kaikesta tulee olla dokumentoitua tietoa todisteena. Organisaation on toimittava jatkuvan parantamisen mallin mukaan. (Inspecta 2020, 90–92.)

2.2 Asiakaskeskeisyys

Laadunhallinnan ensisijainen tavoite on aina pyrkiä täyttämään asiakkaiden asettamat vaatimukset ja odotukset tuotetta tai palvelua kohtaan (Suomen Standardisoimisliitto 2019, 3). Asiakaskeskeisyydellä tarkoitetaan, että yrityksen kaikkea toimintaan katsottaisiin asiakkaan näkökulmasta, ikään kuin asiakkaan silmin (Juuti 2015, 29). Suomen Standardisoimisliiton (2019, 3) mukaan kaikki kohtaamiset asiakkaiden kanssa ovat mahdollisuuksia luoda lisäarvoa asiakkaalle. Kun yritys ymmärtää asiakkaiden ja myös muiden sidosryhmien tarpeet, niin tämä vie organisaatiota kohti jatkuvaa menestystä. Asiakaskeskeisen ajattelun tärkeimmät hyödyt ovat parempi asiakasuskollisuus, -tyytyväisyys, -suhteiden jatkuvuus sekä organisaation korkeampi maine. Näistä seuraa suurempi asiakas-kunta ja suuremmat tuotot.

Asiakastyytyväisyyden tuloksena on asiakkaalle myynti- ja toimituskustannukset ovat alhaisemmat, koska tyytyväinen asiakas ostaa uudelleen enemmän. Tyytyväinen asiakas jakaa kokemuksiaan eteenpäin muille mahdollisille yrityksen asiakkaille ja toimii näin ollen hyvänä markkinoijana. (Laamanen & Tinnilä 2009, 133). Asiakaskokemuksen johtamisessa tarkastellaan aina yksittäisen asiakkaan kokemuksia. Juuti kirjoittaa (2015, 41), että tällöin on kiinnitettävä huomiota siihen, millaisia tiedostettuja ja tunneperäisiä kokemuksia asiakkaalle syntyy, kun hän asioi organisaation ja tuotteiden kanssa. Asiakaskokemusta voi olla monenlaista, joko rationaalista, tunnetasoista, fyysistä tai sosiaalista, tai usein jostain näiden yhdistelmiä.

Asiakaskokemuksen johtaminen vaatii sitä varten luodun strategian, sekä asiakkaiden tarpeiden tuntemisen ja niitä vastaavan tuotteen tai palvelun. Prosessi asiakaskeskeisempää kokemusta kohti vaatii luovuutta ja innovatiivisuutta tuotteiden, palveluiden, toimintatapojen ja liiketoimintamallien kehittämisessä. Innovatiivisuus ei aina liity vain teknisiin uudistuksiin, vaan se voi olla myös muutoshaluisuutta ja mielen avoimuutta. (Juuti 2015, 79–81.)

Digitalisaation myötä asiakkaiden ostopolut ovat muuttuneet radikaalisti viimeisen vuosikymmenen aikana. Nykyään asiakas hoitaa suuremman osan ostoprosessistaan itse ja henkilökohtainen myyntityö on saanut väistyä itsepalvelun tieltä. Asiakaskokemus on noussut tärkeämpään rooliin kuin itse myyty tuote tai palvelu. Positiivinen asiakaskokemus syntyy lopputuloksena kaikesta siitä vuorovaikutuksesta, joka on käyty asiakkaan ja organisaation välillä ostopulun aikana. (Korkiakoski & Gerdt 2016, luku 1.)

ISO 9001:2015 -standardissa vaaditaan, että johdon on sitouduttava johtamaan organisaatiota kohti asiakaskeskeisyyden vahvistamista. Johdon on tunnistettava asiakkaiden vaatimukset, tunnettava organisaatiota velvoittamat lait ja viranomaisten vaatimukset. Lisäksi johdon on varmistettava, että niitä noudatetaan. Johdon tärkeimpiä tehtäviä on varmistaa, että asiakastytyväisyyden kehittäminen pysyy keskeisenä arvona organisaation kaikessa liiketoiminnassa. (SFS-EN ISO 9001 2015, 13.)

2.3 Johtajuus ja ihmisten täyspainoinen osallistuminen

Organisaation ylemmän johdon tehtävä on määritellä yhteinen suunta, jota alempi johto lähtee toteuttamaan luomalla olosuhteet, joissa laatutavoitteet ovat saavutettavissa (Suomen Standardisoimisliitto 2019, 3). Johdon näkyvä sitoutuminen on osa laadunhallinnan standardia. Johdon osallistumisen menetelmät määräytyvät organisaation tavoitteista, eikä standardista. Johdon tulee varmistaa oman henkilöstön tuottama laatu, sekä huolehtia organisaatiota koskevien lakisääteisten vaatimusten noudattamisesta. (Moisio & Tuominen 2008, 19.)

Moisio ja Tuominen (2008, 24) kirjoittavat, että johdon tulee suorittaa standardiin liittyvä johdon katselmus toimintajärjestelmästä suunnitelluin väliajoin. Katselmuksessa tarkistellaan laatujärjestelmän politiikka ja tavoitteet, sekä johtamisjärjestelmän kehittämismahdollisuudet ja muutostarpeet. Katselmuksesta vaaditaan kirjallinen raportti. Suomen Standardisoimisliiton (2019, 3) mukaan johdon sitoutuminen standardin tavoitteisiin saa aikaan prosessien paremman koordinoinnin. Tällöin laatutavoitteet saavutetaan tehokkaammin ja organisaation eri tasojen välinen sisäinen viestintä paranee.

Laamanen ja Tinnilä (2009, 14) esittävät, että on olemassa kahdenlaista prosessien johtamista, prosessijohtamista tai prosessien parantamista. Prosessijohtaminen on johdon vastuulla olevaa avainprosessin kehittämistä. Johdon on asetettava kehittämistavoitteita avainprosesseille, sekä arvioida niiden toimivuutta ja tehokkuutta. Prosessin parantamisessa otetaan kantaa kevyemmin vain yksittäisiin toimintamalleihin prosessin sisällä, kuten tiedonhankintaan, osaamiseen, työmenetelmiin tai tietojärjestelmiin.

Henkilöstön täysipainoinen osallistuminen ja osallistaminen lähtevät ensisijaisesti kaikkien eri tasoilla olevien ihmisten kunnioittamisesta. Ihmiselle annettu vaikutusmahdollisuus ja arvostuksen osoittaminen lisäävät henkilön sitoutumista yrityksen tavoitteisiin. Henkilöstölle tarjotut lisäkoulutautumismahdollisuudet ovat keino nostaa sitoutumista laatutavoitteisiin. Organisaation sisällä olevat tyytyväisemmät ihmiset osallistuvat helpommin parantamistoimiin. He ymmärtävät laatuvoitteet tyytymätöntä ja epämotivoitunutta henkilöstöä paremmin. Näillä keinoilla organisaation luottamus paranee ja yhteistyö lisääntyy.

Tyytyväinen henkilöstö on sitoutuneempi yrityksen arvoihin ja organisaatiokulttuuriin. (Suomen Standardisoimisliitto 2019, 3). Joki (2018, 21) kirjoittaa, että yrityksen henkilöstöpolitiikan tulisi tähdätä aina työntekijöiden hyvään työelämäkokemukseen. Yrityksen on itse määriteltävä millaisia käytänteitä se käyttää henkilöstötoimissaan, kuten henkilöstörekrytoinnissa ja -kehittämisessä, palkkauksessa sekä tiedotuksessa.

2.4 Prosessimainen toimintamalli

Laadunhallintajärjestämä on toisiinsa liittyviä eri prosesseja. Organisaatiossa tulisi ymmärtää, että nämä irrallisilta näyttävät prosessit luovat yhtenäisen järjestelmän. Vasta tämän jälkeen laadunhallintajärjestelmä voi alkaa tuottaa tuloksia ja sen toimintakykyä voidaan optimoida entistä tuottavammaksi. (Suomen Standardisoimisliitto 2019, 5).

Useiden yritysten johto ei näe oman toimintansa kehitysmahdollisuuksia, koska ovat kiinni jokapäiväisissä rutiineissa. Uudistamisen tarvetta ei nähdä, kun sisäiset prosessit ovat itse suunniteltuja ja luotuja. Tämä johtaa tilanteeseen, jossa asioita tehdään samalla tavalla kuin aina ennenkin on totuttu tekemään. Prosessien kehittämisen ensimmäinen edellytys olisi nähdä kriittisesti nykytilanne. (Siekki & Niemi 2016, luku 56.)

Varsinaiset organisaation yksittäiset kuvatut prosessit sekoitetaan helposti prosessimaiseen ajatteluun. Nämä ovat kuitenkin kaksi erillistä asiaa. Prosessimainen toimintamalli yleistää asioita. Se selkeyttää tekemistä kolmijakoon laadun suunnittelu, ohjaus ja parantaminen (taulukko 1). (Piirainen 2016.)

Taulukko 1. Universaalit periaatteet sekä niiden sisältö prosessimaisessa toimintamallissa (Piirainen 2016)

Juranin Trilogia					
	Laadun suunnittelu		Laadun ohjaus		Laadun parannus
1	Luo tavoitteet	1	Määritä ohjauksen kohteet	1	Osoita tarve liiketoimintatapauksen avulla
2	Tunnista, keitä asiakkaat ovat	2	Mittaa todellinen suoritusarvo	2	Laadi projektin infrastruktuuri
3	Määritä asiakkaiden tarpeet	3	Vertaa todellista suoritusarvoa tavoitteisiin ja päämääriin	3	Tunnista parannusprojektit
4	Kehitä ominaisuudet jotka vastaavat asiakkaiden tarpeisiin	4	Tee toimenpiteitä kohtiin, jossa on ero	4	Luo projektitiimejä
5	Kehitä prosessit, jotka ovat kyvykkäät tuottamaan tuotteet	5	Jatka mittaamista ja ylläpidä suoritusarvoa	5	Osoita tiimeille resurssit, koulutus ja motivaatio: diagnosoi syyt, kannusta parannukseen
6	Luo prosessin ohjaukset			6	Luo ohjaustoimenpiteet parannusten ylläpitämiseksi
7	Siirrä suunnitelmat operatiivisille voimille				

Prosessimaisen toimintamallin rinnalla organisaatiolla on oltava prosessikuvaukset kunnossa, mikäli se tavoittelee ISO 9001:2015 -standardin saavuttamista. Organisaation on dokumentoitava ohjeistus työvaiheista ja -välineistä, mittalaitteista, mittauksien tekemisestä sekä toimituksen jälkeisistä tekemisistä. Lisäksi tuotettujen tuotteiden ja palveluiden hyväksymisestä ja kelpuuttamisesta tulee olla olemassa kirjattuna katselmointiprosessi ja hyväksymiskriteerit. Tulokset on tallennettava vaatimusten mukaisesti. Standardi vaatii lisäksi, että organisaatio huolehtii sen hallussa tai käytössä olevasta asiakkaan omaisuudesta. Jos tähän omaisuuteen liittyy katoamista tai vaurioitumista, niin siitä tulee ilmoittaa asiakkaalle. (Moisio & Tuominen 2008, 40–41.)

2.5 Parantaminen

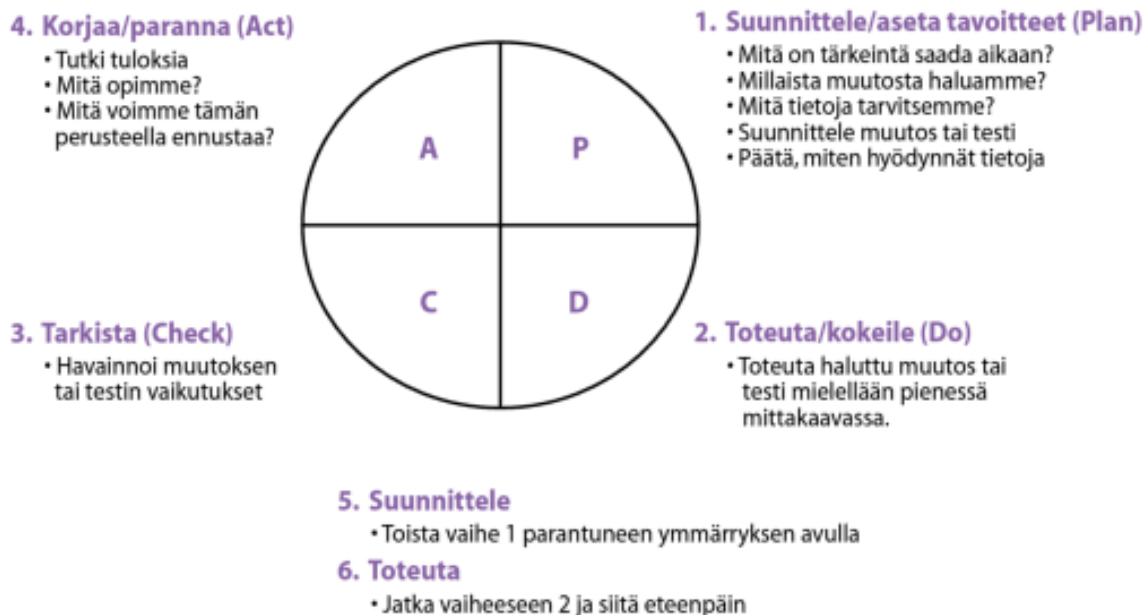
Organisaation kyky parantaa omaa toimintaansa on merkittävä osa sen menestystä. Muuttuvassa maailmassa pelkästään organisaation suorituskyvyn ylläpitäminen vaatii jatkuvaa parantamista. Organisaatio parantaminen on korkealla tasolla, kun se kykenee reagoimaan sisäisiin ja ulkoisiin muutoksiin luoden niistä mahdollisuuksia suorituskyvyn kehittämiseen. Innovoimaan kannustavassa organisaatiossa saavutetaan prosessien suorituskyvyn, organisaation toimintakyvyn ja asiakastyytyväisyyden nousua. Tähän päästään organisaatiossa, joissa mietitään kuinka opittuja asioita kyettäisiin hyödyntämään parhaalla mahdollisella tavalla käytännön tekemisessä. (Suomen Standardisoimisliitto 2019, 5.)

Parantaminen lähtee aina jo olemassa olevan arvioinnista. Se voidaan toteuttaa esimerkiksi analysoimalla, refleктоimalla, auditoimalla, testaamalla tai riskien tunnistamisella. Henkilökohtaisella tasolla lähtötasoarvio voidaan tehdä itsearviointilla tai esimiehen kanssa yhteistyössä. Henkilökohtaisesti jokainen voi vaikuttaa organisaation tuloksiin tekemällä muutoksia omaan toimintaansa. Tehokkaampi parantaminen lähtee kuitenkin prosessien kehittämistä, koska silloin saadaan pysyvämpiä ja vaikuttavampia tuloksia. (Laamanen & Tinnilä 2009, 42.)

PDCA-mallia (kuvio 1) käytetään jatkuvan parantamisen työkaluna. Sitä käytetään erityisesti prosessien hallintaan, sekä laadunhallintaan. PDCA-malli on ISO 9001:2015 -standardin jatkuvan parantamisen vaatima työkalu. Mallissa kehitys nähdään jatkuvana loputtomana prosessina. Toisiinsa kytkettynä olevat vaiheet seuraavat aina edellistä vaihetta. Syklin kierroksen päättymisen jälkeen alkaa seuraava kierros uusilla kehittämistavoitteilla ja näin tekemisen taso nousee jatkuvasti.

PDCA-mallin suunnittelu (Plan) vaiheessa selvitetään nykytila, asetetaan tavoitteet, sekä määritellään resurssit tehtäviin toimenpiteisiin. Syklin toteutusvaiheessa (Do) lähdetään viemään laadittua suunnitelmaa käytäntöön. Usein eteen tulee haaste, jossa haluttaisiin

poiketa alkuperäisestä suunnitelmasta ja tehdä siihen saman tien pieniä parannuksia. Tässä on riskinä, että prosessi jää vain suunnittelu- ja toteutusvaiheiden välille. Silloin varsinainen toimenpiteen tarkastelu ja arviointi jäävät väliin. Riskinä on, että laadukas parantaminen ei toteudu. (Alter, 2019.)



Kuvio 1. PDCA-mallin vaiheet (Laamanen & Tinnilä 2009, 42)

Arviointivaiheessa (Check) seurataan, mitataan ja arvioidaan toiminnan tuloksia, sekä prosessien toimivuutta. Syklin viimeisessä neljännessä toimintavaiheessa (Act) tehdään korjaavia toimenpiteitä ja parannetaan tekemistä ennen uutta PDCA-mallin mukaista sykliä. Jatkuvan parantamisen tavoitteen mukaisesti toimintavaiheen jälkeen tehdään uudet suunnitelmat ja niiden mukaiset toteutukset. Sykli pyörittää uudelle kierrokselle edellistä parempana toimintana, eikä jatkuva parantaminen pysähdy koskaan. (Laamanen & Tinnilä 2009, 40.)

2.6 Näyttöön perustuva päätöksenteko

Päätöksenteko voi olla vaikea prosessi, johon liittyy useasti jonkin asteista epävarmuutta. Päätösten taustalla voi olla subjektiivisia olettamuksia ja tulkintoja, jolloin virheiden määrä nousee korkeammalle. Erilaisella datalla ja analyyseilla perusteltava päätöksenteko tuottaa todennäköisemmin parempia ja haluttuja päätöksiä. (Suomen Standardisoimisliitto 2019, 6). Jouko Niinimäki (2016) kirjoittaa, että kaikki päätöksenteko tulee perustua hyvään tilanneanalyysiin ja tutkittuun tietoon. Toisinaan tarvittavaa luotettavaa tietoa ei ole saatavissa. Tällöin päätöksenteko jää päättäjistä johtumattomista syistä heikolle pohjalle.

Tosiasioilla, näytöllä ja tiedon analysoimisella on päätöksenteon luotettavuutta lisäävä vaikutus. Näyttöön perustuvassa päätöksenteossa on tärkeää ymmärtää syyseuraussuhteita. Kun päätöksentekoa perustellaan erilaisella näytöllä, niin mielipiteillä kyseenalaistaminen ei ole helppoa. Päätöksenteon seurattavuus nousee uudelle tasolle, koska taustalle syntyy myös jotain tulevaisuudessa tulkittavaa näyttöä. (Suomen Standardisoimisliitto 2019, 6). Jeremy Kourdi (2003, 1) kirjoittaa, että strategiset päätökset ovat harvoin yksikertaisia ja suoraviivaisia, koska niihin liittyy usein suuressa määrin asenteita, käsityksiä ja oletuksia. Tämä on usein syynä miksi strategiset päätökset osoittautuvat lopulta harkitsemattomiksi.

2.7 Suhteiden hallinta

Organisaation on hallittavat ja johdettava suhteitaan olennaisiin sidosryhmiinsä saavuttaakseen jatkuvaa menestystä. Olennaisiksi sidosryhmiksi kuvataan kumppanit, joilla on vaikutusta organisaation suorituskykyyn. (Suomen Standardisoimisliitto 2019, 6). Yrityksen sidosryhmät voivat muodostua yksityishenkilöistä, toisista yrityksistä tai yhteisöistä. Ne voidaan jakaa lisäksi sisäisiin ja ulkoisiin sidosryhmiin. WS Financen (2019) mukaan yritykselle kriittisiä sidosryhmiä ovat:

- Rahoittajat. Ilman riittävää rahoitusta yritystoiminta ei pyöri. Varsinkin toiminnan alkuvaiheessa rahoittajien rooli korostuu. Vanhemmilla yrityksillä rahoittajien merkitys kasvaa investointi- ja kasvutilanteissa.
- Asiakkaat. Yrityksen toiminnan tärkein sidosryhmä on asiakkaat. Ilman niitä ei ole toimintaa.
- Tavarantoimittajat. Tavarantoimittajilta yritys ostaa tarvitsemiaan raaka-aineita, tavaroita, koneita ja palveluita. Yrityksen on oltava tietoinen tavarantoimittajien tapahtumista, sillä muutokset ostohinnassa, toimitusehdoissa tai kilpailukentässä vaikuttava oleellisesti yrityksen toimintaedellytyksiin.
- Alihankkijat. Yrityksen on usein järkevää hankkia ulkopuoliselta tuottajalta palveluita tai tuotteita ja keskittyä omaan ydinliiketoimintaansa. Yleisimpiä esimerkkejä ulkoistetusta palveluntarjonnasta ovat kirjanpito tai markkinoinnin suunnittelu ja toteutus. Alihankintana yritykset hankkivat myös omaan liiketoimintaansa liittyviä komponentteja, tuotteita tai palveluita.
- Jälleenmyyjät. Yrityksen tuotteita tai palveluita voidaan suoran oman myynnin sijasta tehdä jälleenmyyntikanavien, kuten tukkureiden tai vähittäiskauppioiden, kautta. Tällöin tämä sidosryhmä nousee erityisen tärkeäksi menestyksen kannalta.
- Kilpailijat. Kilpailijat lasketaan sidosryhmäksi, koska niiden tekemiset vaikuttavat oleellisesti yrityksen toimintaan ja menestykseen. Muutokset kilpailijoiden

hinnoittelussa tai markkinointitoimissa, uusien kilpailijoiden ilmestyminen markkiinaan tai vanhojen poistuminen sieltä vaikuttavat kilpailukenttään oleellisesti.

- Viranomaiset. Viranomaisten laatimilla uusilla lakimuunnoksilla, päätöksillä tai säännöksillä on vaikutusta yrityksen liiketoimintaan.
- Sisäiset sidosryhmät. Yrityksen sisäisiksi sidosryhmiksi lasketaan kaikki sen sisällä olevat tahot kuten työntekijät, johtajat, hallitus tai omistajat.

Toimivan yhteistyökumppanuuden edellytys on yritysten välinen aktiivinen ja tavoitteellinen vuorovaikutus (Nieminen 2016, luku 5.1). Nieminen (2016, luku 5.2) kuvaa aktiivista vuorovaikutusta yritysten välillä tilanteeksi, jossa yritysten avainhenkilöt määrittelevät yhteistyön tavoitteet säännöllisesti esimerkiksi vuosittain. Tuloksia seurataan ja analysoidaan yhdessä avaintunnuslukujen avulla säännöllisesti, sekä laaditaan tarvittavia toimenpiteitä näiden pohjalta. Yrityksillä on lisäksi oltava yhteensopivat strategiat, joita toteuttamalla edetään kohti yhdessä asetettuja tavoitteita.

Suhteiden hallinnalla saavutettavia olennaisia hyötyjä ovat sidosryhmien suorituskyvyn optimointi yhteistyöhön, josta molemmat hyötyvät. Yhteisten tavoitteiden ja arvojen ymmärtäminen mahdollistaa kitkattoman yhteisen liiketoiminnan tekemisen. Hyvällä suhteiden hoidolla toimitusketjut saadaan tuottamaan tuotteita ja palveluja optimaaliseen tahtiin. (Suomen Standardisoimisliitto 2019, 6.)

2.8 Auditointiprosessi

Auditointiprosessi alkaa usein auditoijan tekemällä yrityksen valitsemalla vapaaehtoisella ennakoarvioinnilla. Tämän perusteella muodostetaan päätelmät, että milloin varsinainen auditointi olisi mahdollista tehdä ja mitä siihen valmistautuminen vaatii. (Labquality 2020). Auvisen (2018, 42) mukaan auditointiin valmistautuminen on pitkäjänteistä laatutyötä. Edessä odottava auditointi luo positiivisen jännitteen ja kannustaa ylläpitämään, sekä päivittämään laadunhallintajärjestelmää. Lisäksi se johdattaa huolehtimaan laadunhallintajärjestelmän toimivuudesta jokapäiväisessä työskentelyssä yrityksen sisällä. Edessä odottava auditointi pakottaa yrityksen tekemään standardin mukaista dokumentointia.

Varsinainen auditointi on käytännössä kaksi vaiheinen, vaikka teoriassa se on mahdollista tehdä yhtenä suorituksena. Auditointi tehdään auditoitavan yrityksen tiloissa ja siinä käydään läpi ISO 9001:2015 -standardin vaatimat dokumentit. Auditoinnin tuloksena syntyy raportti poikkeamista. Niiden laajuuden mukaan sovitaan auditoinnin uusintapäivämäärä, jossa käydään läpi poikkeamakorjaukset. Sertifikaatti myönnetään, kun järjestelmä täyttää ISO 9001:2015 -standardin vaatimukset. Sertifikaatissa määritellään tuotteet, palvelut ja toimialat, sekä maantieteellinen alue, joihin sertifikaatti on myönnetty. (Labquality 2020).

Inspecta (2020) mukaan ISO 9001:2015 -auditoinnissa esiintyviä merkittävimpiä poikkeamia, joiden takia sertifikaattia ei voida myöntää, ovat seuraavat syyt:

- Organisaation toimintaympäristöä ei ole katselmoitu.
- Sidosryhmiä ja niiden tarpeita ei ole dokumentoitu.
- Prosesseja ei ole kuvattu tai niitä ei ohjata.
- Johto ei ole viestinyt laatupolitiikasta, roolien vastuista tai valtuuksista.
- Tavoitteita ei ole asetettu tai resursseja ei ole tarpeeksi niiden toteuttamiseen.
- Yrityksen riskejä ja mahdollisuuksia ei ole arvioitu.
- Toimenpiteitä asetettujen tavoitteiden saavuttamiseksi ei ole suunniteltu.
- Tukitoimintojen viestinnästä ei ole suunnitelmaa.
- Koulutuksia ja vaadittavia pätevyyskysymyksiä ei ole kirjattu.
- Dokumentoitu tieto on heikosti saavutettavissa ja sen hallinta on heikkoa.
- Oman suorituskyvyn arviointia johdon katselmuksella tai sisäisellä auditoinnilla ei ole tehty tai niiden sisältö ei ole ollut oikea.
- Jatkuvan parantamisen tekemistä ei ole dokumentoitu, tutkittu, perimmäisiä syitä löydetty, korjaavia toimia ei ole tehty tai ne eivät ole olleet vaikuttavia toimia.

Sertifikaatti on kerrallaan voimassa maksimissaan kolme vuotta. Tämä kuitenkin edellyttää, että seuranta-arvioinnit suoritetaan vuosittain auditointisuunnitelman mukaisesti. Seuranta-arvioinneilla tutkitaan yrityksen jatkuvan laadun parantamisen periaatteen toteutumista, sekä täyttääkö yritys yhä standardin muut vaatimukset. Kolmen vuoden jälkeen yrityksen on tehtävä uudelleensertifiointi, jossa laaditaan uudet suunnitelmat sertifiointiperiodille. (Labquality 2020.)

3 VALMISTAUTUMINEN AUDITOINTIIN

3.1 Lähtötilanne ja ensimmäiset toimenpiteet

Joulukuussa 2019 Yritys X:n hallituksen esityslistalle oli nostettu, että yhtiö tavoittelee vuoden 2020 aikana ISO 9001:2015 -laadunhallintasertifikaattia. Työ päätettiin tehdä sisäisillä resursseilla mahdollisimman pitkälle. Vastuulliseksi resurssiksi projektiin valittiin toimitusjohtaja. Yritys X:n hallitus tuli projektin aloituksessa tietämättään hoitaneeksi ISO 9001:2015 -standardin kohdan, jossa laatujärjestelmän soveltamisala tulee määrittää. Hallitus päätti, että ISO 9001:2015 -sertifikaattia tullaan hakemaan koko yhtiön toiminnalle jokaisella organisaation osa-alueella ja kaikilla nykyisillä maantieteellisillä sijainneilla, joissa yhtiö toimii.

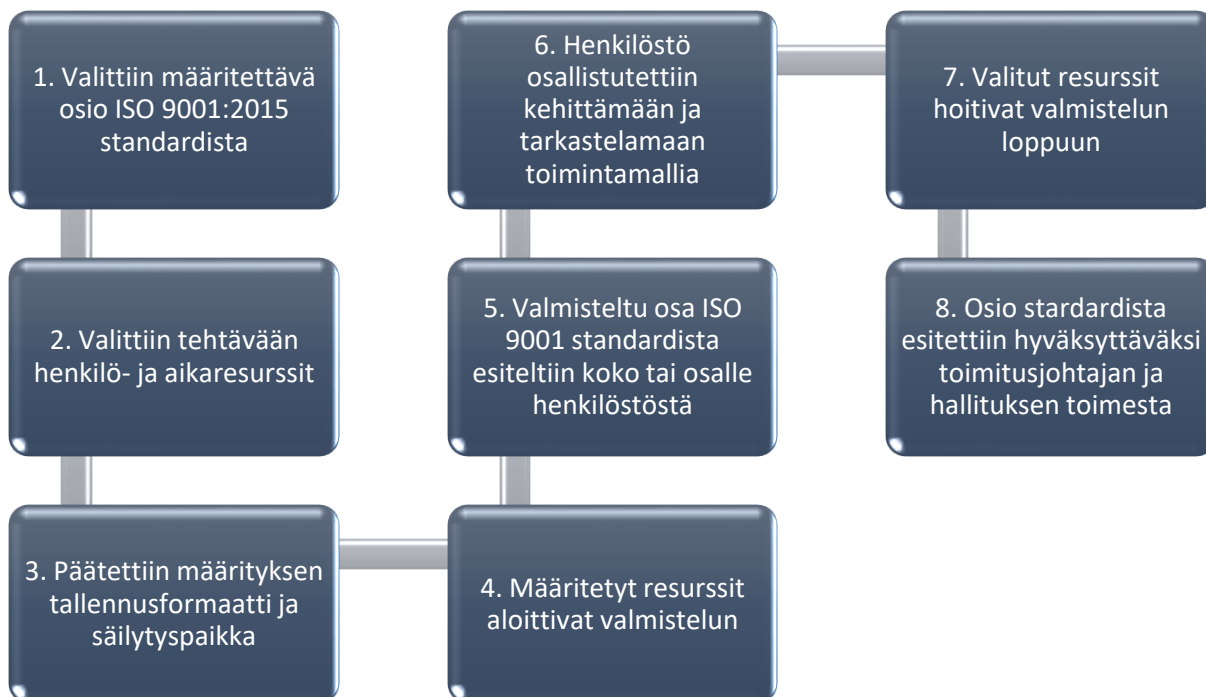
Auditointiprosessi aloitettiin haastattelemalla Kiwa Inspectan pääarvioitsijaa Yritys X:n mahdollisuuksista toteuttaa auditointi onnistuneesti asetetussa aikataulutavoitteessa. Toimitusjohtaja osallistui tämän jälkeen tammikuussa Kiwa Inspectan järjestämään koulutuspäivään, jonka aiheena oli ISO 9001:2015 -vaatimukset selkokielellä. Koulutus toi yhtiöön jo merkittävästi lisää tietoa, että mitä käytännössä hallituksen asettama tavoite tulisi vaati-
maan.

Samassa joulukuun 2019 Yritys X:n hallituksen kokouksessa oli valtuutettu toimitusjohtaja käynnistämään yhtiölle uusien toimitilojen etsintä. Uudet tilat löytyivät yhtiölle nopeasti ja vuokrasopimukset allekirjoitettiin samalla viikolla, kun toimitusjohtaja osallistui koulutukseen. Yhtiössä päästiin aloittamaan standardin vaatimusten mukainen prosessimainen työskentely heti koulutuksen jälkeen, kun muuttoa alettiin valmistelemaan. Tämä toimi ensimmäisenä harjoituksena tulevia toimintamalleja kohti.

Muuton projektipäällikkönä toiminut toimitusjohtaja laati projektisuunnitelman muuton toteuttamiseen, määrittäi aikataulun sekä työvaiheiden osalta vastuulliset henkilöt. Henkilöstön kanssa käytiin muuton tavoitteet läpi yhdessä ja vastuullisia osallistutettiin päätöksien tekemiseen mahdollisimman paljon. Uusia tiloja käytiin katselmoimassa tuotantotyöntekijöiden kanssa kolmesti, jotta he saisivat esittää perustellusti omat mielipiteensä tulevien tilojen tarpeista. Vanhoissa tiloissa pakkaamiselle ja siivoamiselle määriteltiin tarkat aikataulut ja suunnitelmat. Muutto onnistui sujuvasti, vaikka isoksi muuttujaksi ilmeni yllättäen covid-19 pandemian aiheuttamat rajoitteet. Yritys X suoritti päämuuton viikolla, jolloin Suomessa aloitettiin merkittävimmät rajoitustoimet pandemian leviämisen hidastamiseksi.

Auditointiin valmistautumisen alkuvaiheessa laadittiin listaus standardin osista. Listauksen pohjana käytettiin koulutuksessa saatua tietoa standardin eri osioista, jotka auditoinnissa käsitellään. Näistä kaikista määritellyistä työpaketeista yrityksellä pitää olla valmiina

dokumentoitua tietoa tai päätöksiä auditoinnissa. Tämän jälkeen toimitusjohtaja loi yritykselle sisäisen kehittämisprosessin (kuvio 2), jonka pohjalta standardin osioita aloitettiin kehittämään. Listattujen työpakettien valmiusasteita voitiin seurata kehittämisprosessin askelten mukaan. Kaikissa työpaketeissa on saavutettu jo vähintään lähtötaso yksi, koska yrityksessä on ymmärretty määritettävä standardin osa. Kun työpaketti on saavuttanut valmiusvaiheen kahdeksan, niin se tarkoittaa, että yhtiön hallitus on hyväksynyt ja päättänyt osion täytäntöön panosta.



Kuvio 2. Yritys X:n kehittämisprosessi standardin osioiden valmistelussa

Lomake auditoinnin osista asetti Yritys X:n henkilöstölle ymmärryksen mitä eri kehityskohdeita on parhaillaan työnalla, mitä on tehty ja mitkä ovat vielä tekemättä. Samalla pystyttiin asettamaan nähtäville seuranta työkalu kokonaisuuden etenemisestä kohti varsinaista auditointia. Yrityksen eri henkilöillä ei muuten ole mahdollisuutta hahmottaa kokonaisuuden etenemistä. Taulukon pohjalta auditointiprosessin etenemistä päätettiin seurata kuukausittain sisäisessä tiimipalaverissa, joissa samalla määritettiin tulevan kuukauden tavoitteet prosessin etenemiselle. Jokaiselle kehittämisvastuussa olevalle työntekijälle myönnettiin oikeus muokata seuranta tiedostoa Yritys X:n Intranetissä, jolloin se pysyy jatkuvasti ajan tasalla.

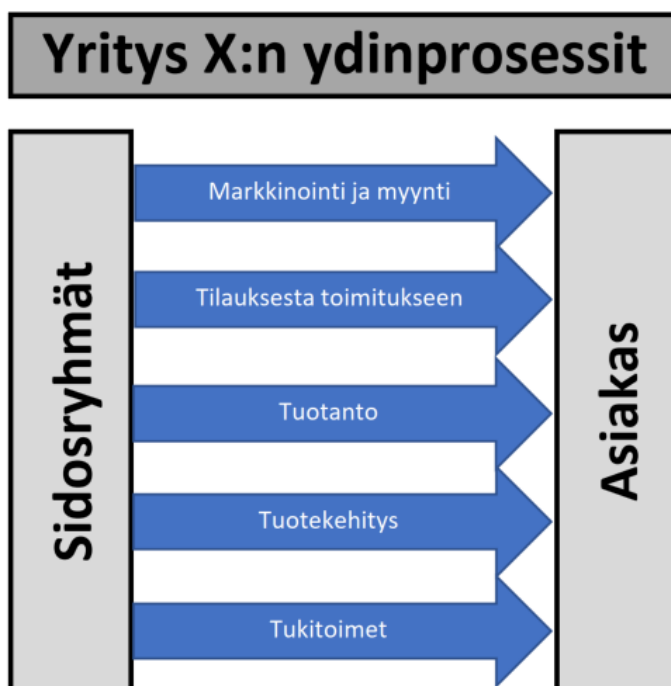
Varsinainen valmistautuminen toimintamallien ja prosessikuvauksien luomisen osalta aloittaa osioista, joista odotettiin olevan eniten hyötyä yhtiön liiketoimintaan. Tärkeimpien

toimintaprosessien kuvaamiset, sekä tuotekehityssuunnitelman kirjaaminen nostettiin kärkeen. Kehittämiseen määritettiin aina vastuullinen työntekijä ja hänen lisäksi yksi tai kaksi apuresurssia. Päätettiin, että jokaisesta kehittämistoimesta tulee laadukkaampi, kun niitä on miettimässä vähintään kaksi työntekijää. Kehittämisprosessin viidennessä vaiheessa jokainen osio esitellään henkilöstöstä vähintään niille, joita se koskee käytännön tekemisessä. Näin osallistettiin koko henkilöstöä ja saatiin erilaisia näkökantoja prosessien kehittämiseen.

3.2 Prosessimaisen toimintamallin kehittäminen

Yritys X:llä ei ole ollut olemassa dokumentoituja ja käytäntöön otettuja prosessikuvauksia ennen ISO 9001:2015 -sertifikaatin hakuprosessin alkua. Yrityksessä on ollut vakiintuneita toimintamalleja, joista helposti poikettiin, jos yksilö on katsonut tämän oman tai yrityksen edun mukaiseksi. Useasti nämä toimintamalleista poikkeamiset ovat kuitenkin aiheuttaneet enemmän harmia, kuin hyötyä. Esimerkiksi, jos myyjä on lähettänyt normaalista poikkeavaan tarjouspyyntöön tarjouksen ilman toimitusjohtajan hyväksyntää, niin on saatettu hävitä kauppvoja tai mahdollisesti tehdä kannattamattomia tarjouksia.

Prosessikuvauksien laatiminen alkoi siitä, että Yritys X:n oli määriteltävä toimintansa ydinprosessit (kuvio 3). Määritelmä tehtiin asiakaskeskeisesti niin, että jokaisen prosessin kehittäminen tulisi näkyä asiakkaalle joko parempana palveluna tai tuotteena. Tavoitteena kaikessa tekemisessä oli parempi asiakaskokemus.



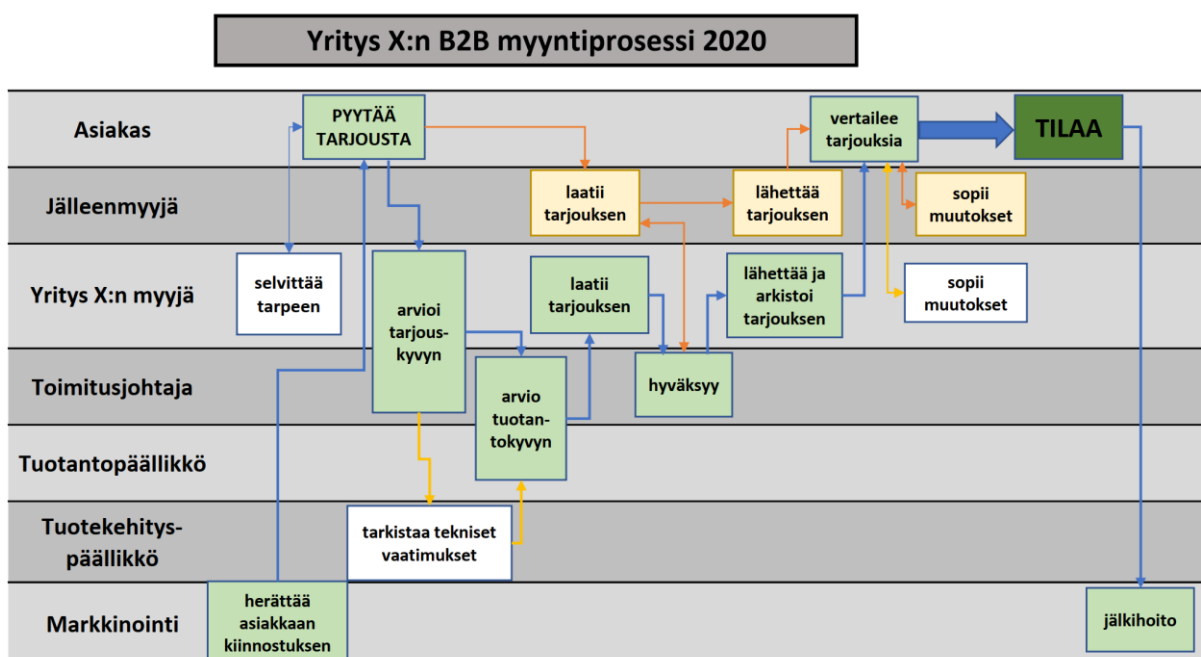
Kuvio 3. Yritys X:n ydinprosessit

Ydinprosessien määrittämisen jälkeen valittiin jokaiselle prosessille vastuullinen kehittämispari tai -ryhmä. Tämän jälkeen työskentely aloitettiin jo aikaisemmin määritellyn Yritys X:n kehittämisprosessin mukaisesti.

3.2.1 B2B markkinointi- ja myyntiprosessi

Yritys X:n liiketoiminta jakautuu kahden eri tuotteen ja samalla kahden erilaisen asiakas-segmentin välille. Yritys X:n B2B myyntiprosessi (kuvio 4) on luotu Tuote A:n myynnin edistämiseksi. Tämä prosessi tähtää tulokseen, josta saadaan alkusysäys käynnistämään tilauksesta toimitukseen ja laskutukseen -prosessi.

Myyntiprosessiin osallistuu sisäisesti Yritys X:stä myyjä, toimitusjohtaja, tuotantopäällikkö, markkinointi ja joskus tuotekehitysjohtaja. Markkinointi on Yritys X:ssä isolta osalta ulkoistettu palveluntuottajille, joita johtaa Yritys X:n markkinoinnista vastaava työntekijä. Lisäksi myyntiprosessiin osallistuu asiakas ja usein jälleenmyyjä. Julkishallinnon hankinnat ovat useimmiten jonkin puitesopimuksen alaisia, jolloin Yritys X:n ja loppuasiakkaan väliin jää jälleenmyyjä, joka omistaa kyseisen loppuasiakkaan puitesopimuksen. Yritysmyyntissä Yritys X pyrkii tekemään omaa suoraa kauppaa jälleenmyynnin lisäksi paremman myyntikatteen takia.



Kuvio 4. Yritys X:n myyntiprosessi Tuote A:lle

Myyntiprosessin vaiheiden tavoitteina on pyrkiä minimoimaan erilaisten virheiden määrä tarjouksen laadinnassa, teknisten vaatimusten, toimitusaikojen tai hinnoittelun osalta. Tämä puolestaan tehostaa tuotannon työskentelyä ja varmistaa kannattavan

liiketoiminnan tekemisen. Lopulta tämä kaikki näyttäytyy asiakkaan silmiin laadukkaampana toimintana, koska Yritys X kykenee toimittamaan lupaamia ratkaisuja, luvatussa aikataulussa sekä luvattuun hintaan.

Myyntiprosessin tekeminen alkoi toimitusjohtajan, joka toimii myös myyntijohtajana, tekemällä luonnoksella prosessikuvauksesta. Myyntiprosessiluonnos käytiin läpi myyntiorganisaation kanssa huolellisesti yhdessä myynnin viikkopalaverissa. Samalla myyjät saivat esittää oman mielipiteensä luonnokseen. Alkuperäiseen luonnokseen lisättiin markkinointin tekemä jälkihoito, jolla Yritys X pyrkii maksimoimaan asiakaskokemuksen myös toimituksen jälkeen. Tavoitteeksi tälle asetettiin asiakkaan tekemä markkinointi Yritys X:n puolesta ja mahdollisen lisäkaupan saavuttaminen helpommin. Myyntiprosessin sujuvoittamiseksi päätettiin kehittää tarjouslaatimisen työkalu sekä selkeyttää yrityksen käyttämän asiakastietojärjestelmän toimintasäätöjä.

3.2.2 Tilauksesta toimitukseen -prosessimalli

Yritys X:ssä kirjallisten prosessikuvauksien laatimisista helpoimmaksi muodostui tilauksesta toimitukseen -prosessikuvaus. Siitä oli jo olemassa toimiva toimintamalli, josta pienillä kehittämistoimilla oli mahdollista saada sujuva ja vastuita jakava ydinprosessi. Prosessikuvauksen kirjoitti toimitusjohtaja ja tämän jälkeen se käytiin läpi tuotantopäällikön ja tuotekehitysjohtajan kanssa. Prosessivaiheet on jaettu kuuteen eri pääkohtaan, joihin jokaiseen liittyy useampi työvaihe ja määritelty resurssi:

- tilauksen vastaanottaminen
- tilauksen tekeminen tuotantoon
- tuotantoprosessi
- tilauksen dokumentointi
- tilauksen toimittaminen
- tilauksen laskuttaminen.

Useammassa työvaiheessa on määritelty kaksi resurssia, koska tuotannossa on eri vastuhenkilöt Tuote A ja Tuote B -tuotteille. Prosessin aikana laadittavat dokumentaatiot tehdään Yritys X:n Intranetissä sijaitseviin kansioon. Lisäksi sisäisen viestinnän työkaluina käytetään sähköisiä työkalua ja tulostettuja läheteitä, jotka kulkevat tuotannossa valmistuksessa olevan tilauksen mukana alusta loppuun asti. Tällä varmistetaan, että esimerkiksi äkillisen sairastumisen jälkeen tilauksen valmistamista pystyy jatkamaan toinen henkilö, joka saa saman tien läheteestä selville, että mitä ollaan tekemässä ja missä vaiheessa työ on etenemässä.

3.2.3 Tuotantoprosessi

Kevään 2020 aikana iskenyt covid-19-viruksen aiheuttama pandemia nopeutti Yritys X:n sisällä olevaa tarvetta laadukkaiden työohjeiden laatimiseen. Yrityksessä on ollut jokaisen työvaiheen ja työnsä erikoisosaaja. Tämä on hidastanut osaamisen valumista muille työntekijöille, koska työt on teetetty aina parhaalla osaajalla. Pandemia aiheutti pakottavan tarpeen laatia nopeasti ohjeet, jotta mahdollisten sairastumisien tai eteen tulevien lomautusten vaikutukset olisivat mahdollisimman minimaaliset tuotannon toimituskykyyn.

Työohjeissa on pyritty kuvaamaan jokainen työvaihe Tuote A ja Tuote B -tuotteiden valmistuksessa. Ohjeet ovat tehty videoina eri työvaiheista ja tallennettu Yritys X:n Intranettiin. Lisäksi niistä on laadittu tekstitiedosto eri työvaiheista. Tekstitiedostossa korostetaan jokaisen työvaiheen erityishuomiota vaativia kohtia. Jokaisesta työvaiheesta löytyy suora linkki yrityksen Intranetissä olevaan työohjevideoon. Tavoitteena on ollut, että ulkopuolinen voisi oppia tuotteen valmistamisen pelkkien ohjeiden mukaan. Videot ovat pilkottuna muutaman minuutin mittaisiin työvaiheisiin, jolloin niiden päivittäminen on kevyttä, mikäli tuotteessa tai sen valmistustavassa tulee muutoksia. Tällöin riittää vain kyseiseen työvaiheeseen liittyvän videon päivittäminen.

Varsinainen tuotantoprosessin kuvaaminen, sekä kaikki toimintamallien laatimiset kirjallisesti valtuutettiin työryhmälle, johon kuuluvat toimitusjohtaja, tuotekehitysjohtaja ja tuotantopäällikkö. Tavoitteena oli kuvata tarkemmin prosessikuvaus kahdesta eri päätuotteesta. Työohjevideot pohjautuvat lopulta otsikkotasolla prosessikaavion eri moduuleihin. Yritys X:n muutto uusiin toimitiloihin mahdollisti tämän prosessin eri vaiheiden kehittämisen. Erittäisesti lisääntynyt tuotantotilan koko mahdollisti moduulipohjaisen valmistamisen entistä paremmin.

3.2.4 Tuotekehitysstrategia

Yritys X:n tuotekehitys uusien tuotteiden osalta on tehty poikkeuksetta myymällä asiakkaalle visio tulevasta tuotteesta 3D-kuvilla. Asiakkaan innostuttua ideasta, Yritys X on myynyt pilottikaupan asiakkaalle ja tuotekehitykselle on saatu ainakin osittain maksaja. Ensimmäiset kehitysversiot ovat noudattaneet MVP-mallia (minimum viable product), jossa tuote täyttää asiakkaan minimivaatimukset ja samalla vie kehittämisessä minimaalisesti Yritys X:n resursseja. MVP-tuotteilla on ollut mahdollisuus testata markkinaa tarkemmin. Mikäli tuotteelle on löytynyt kysyntää ja markkinat ovat olleet vastaanottavia, niin varsinainen tarkempi tuotekehitys on päästy aloittamaan.

Yritys X:llä on tällä hetkellä olemassa kaksi tuotetta, jotka on tuotteistettu loppuun asti myyntiin. Tuote B on jo neljä vuotta vanha ja sen kehitys on ollut enemmän designpohjaista kehittämistä. Tulevina vuosina Tuote B:n kehitys tulee olemaan kevyttä viimeistelyä. Tuote A:n kehittäminen on pidempi jatkuva prosessi. Tuote ei tule olemaan koskaan valmis, vaan se elää tekniikan murroksessa, jossa sen pitää kyetä kehittymään jatkuvasti.

Helmikuussa 2020 Yritys X:n tuotekehitysjohtaja, toimitusjohtaja ja kehitysjohtaja osallistuivat kolmen päivän ajan ICE messuille Amsterdamissa. Kyseessä ovat Euroopan isoimmat integroitavan tekniikan messut. Messut ovat olleet Yritys X:n tuotekehityksestä vastaaville jokavuotinen vierailun kohde. Tavoitteena oli tehdä katselmus, että mihin suuntaan maailmalla tekniikan kehittyminen on menossa, sekä tavata tärkeimmät komponentti- ja laitevalmistajat kerralla yhdessä paikassa. Messujen jälkeen kehitys- ja tuotekehitysjohtajat valittiin valmistelevaan yhtiön tuotekehitysstrategia vuoden 2022 loppuun asti. Strategian valmistelun jälkeen se esiteltiin yhtiön hallitukselle hyväksyttäväksi, jonka jälkeen sitä on päästy toteuttamaan. Vastuulliseksi resurssiksi on toteuttamisen osalta valittu tuotekehitysjohtaja.

3.2.5 Tukitoimet

Yritys X on alusta asti määritellyt asiakastuen yhdeksi päätoimenpiteeksi, joten sen nostaminen ydinprosessiksi oli itsestäänselvyys. Asiakkaalle on pyritty luomaan mahdollisimman matala kynnys olla yhteydessä Yritys X:n henkilökuntaan. Yritys palvelee asiakkaitaan aktiivisesti esimerkiksi Facebookin Messenger -viestikanavalla, yrityksen omilla verkkosivuilla lomakkeella, ilmaisella tukipuhelimella sekä tukisähköpostilla. Tavoitteena on ollut nostaa asiakaskokemus Yritys X:n kanssa asioimisesta mahdollisimman korkeaksi. Tukipuhelimen rooli on noussut Yritys X:n asiakastuen toteuttamisessa erityisen tärkeäksi.

ISO 9001:2015 -standardi edellyttää, että yrityksellä on käytössään prosessi reklamaatioiden hoitamiseen, kirjaamiseen ja tilastointiin. Tukitoimet ovat nostettu Yritys X:n yhdeksi viidestä ydinprosessista, ja reklamaatioiden hoitaminen kuuluu tämän toiminnon alle. Yritys X:n oman kehittämisprosessin mukaisesti lähdettiin työstämään tämänkin prosessin kehittämistä. Ensimmäiseksi nimettiin vastuullisen kehittäjä. Toimitusjohtajan vastuulle asetettiin prosessikuvausten laatiminen, jonka jälkeen hän esitteli ehdotuksen kehitysjohtajalle ja prosessikuvaus valmisteltiin yhdessä loppuun.

Tavoitteena on oppia ilmenevistä reklamaatioista jatkuvan parantamisen periaatteella. Yrityksessä päädyttiin, että kehittämisryhmä, johon kuuluvat toimitus-, kehittämis- ja tuotekehitysjohtaja kokoontuvat neljästi vuodessa käymään läpi esiintyneet reklamaatiot

kirjattujen reklamaatiolomakkeiden pohjalta. Näiden tapaamisten tavoitteiksi on asetettu reagoiminen mahdollisimman asiakasystävällisesti ja nopeasti tuotteissa ilmeneviin ongelmiin.

3.3 Suhteiden hallinnan kehittäminen

Valmistautuminen ISO 9001:2015 -auditointiin vaati Yritys X:n ensimmäisen kerran kirjaamaan yrityksen liiketoiminnan kaikki kriittiset sidosryhmät yhteen koottuun tiedostoon.

Pääjako sidosryhmien jaotteluun tehtiin ulkoisiin ja sisäisiin sidosryhmiin. Ulkoiset sidosryhmät jaettiin erikseen vielä jälleenmyyjiin, loppuasiakkaisiin, tavarantoimittajiin, alihankkijoihin, palveluntarjoajiin, rahoittajiin, kilpailijoihin ja viranomaisiin. Sisäiset sidosryhmät jaettiin kahteen osaan henkilökunta ja omistajat. Tiedostettiin, että kuluvan vuoden aikana sisäisiin sidosryhmiin tulee vielä ryhmä nimeltään hallitus ja neuvonantajat. Kahdessa nyt nimetyssä sisäisessä sidosryhmässä on useampi henkilö, jotka kuuluvat molempiin ryhmiin. Heillä on kuitenkin erilainen rooli yhtiössä osana henkilökuntaa tai omistajana, joten heidät päätettiin lisätä molempiin ryhmiin.

Ulkoisista sidosryhmistä jälleenmyyjät ja loppuasiakkaat -ryhmät sisältävät arvioitavina kohtina viisi kohtaa:

- Yritys X:n tavoite
- tavoitteiden asetannan ajankohta vuosikellossa
- tavoitteiden seurannan tiheys vuositasolla sidosryhmän kanssa
- Yritys X:n vastuuhenkilö
- sidosryhmän odotukset Yritys X:ää kohtaan.

Sisäisenä tavoitteena Yritys X:llä on myyntibudjetin laatimisen jälkeen asettaa vuositavoitteet jälleenmyyjien kanssa, joita kohti yhdessä pyrittäisiin etenemään. Useimman jälleenmyyjän kanssa tavoitteiden seuranta ja tulevien toimenpiteiden suunnittelua tehdään kvartaaleittain, mutta pienempien kanssa vain puolen vuoden välein. Jokaiselle jälleenmyyjälle on nimetty Yritys X:n toimesta avainasiakaspäällikkö, jonka toimesta nämä seurantaneuvottelut käydään. Vuositavoitteiden läpikäymiseen isoimpien jälleenmyyjien kanssa osallistuu avainasiakaspäällikön mukana Yritys X:n toimitusjohtaja. Loppuasiakkaiden kanssa Yritys X:n myynti työskentelee jatkuvasti. Tavoitteena on brändin vahvistaminen, tuotetietoisuuden lisääminen, jälleenmyyjille kaupan tuottaminen, sekä oman suoramyynnin vahvistaminen.

Tavarantoimittajien, alihankkijoiden sekä ostopalveluita tarjoavien sidosryhmien kanssa sidosryhmäkarttaan kirjattiin samat tiedot, sillä erotuksella, että tavoitteiden asetannan

ajankohdan sijasta on kirjattu varatoimittaja. Yritys X:n liiketoiminta perustuu pitkälti hyviin toimittajasuhteisiin. Kasvavan toiminnan vaikutukset tavaratoimittajasuhteisiin on päätetty käydä säännöllisesti läpi suurimmalta osalta puolivuositain. Keskustelujen tavoitteena esiintyy useimmiten kumppanin toimintavarmuuden ja saatavuuden varmistaminen, Yritys X:n kasvavien ostojen vaikutukset hinnoitteluun, sekä muutaman toimijan kanssa laadun- tarkkailu ja -varmistaminen. Alihankkijoiden ja ostopalveluita Yritys X:lle tarjoavien kanssa tavoitteena on pääsääntöisesti yhteistyön syventäminen ja osassa hintakeskustelut.

Kasvuyhtiön liiketoiminnan tueksi tarvitaan useimmiten suhteita rahoittajiin. Yritys X:n ulkoisista sidosryhmistä rahoittajat nostettiin korkeaan rooliin ja heidän kanssaan halutaan käydä yhtiön tilannetta läpi säännöllisesti kvartaaleittain. Yritys X:n tavoitteena on pyrkiä rakentamaan uskottavaa tulevaisuuden liiketoimintasuunnitelmaa rahoittajien suuntaan. Vastuu tästä sidosryhmästä kuuluu yhtiön toimitusjohtajalle.

Yritys X:n ulkoisista sidosryhmistä kilpailijat jäävät useita muita yhtiöitä pienempään rooliin, koska suoraa kilpailua ei ole vielä olemassa. Tehtävä on seurata markkinoita ja pyrkiä reagoimaan välittömästi, mikäli kilpailua rupeaa esiintymään. Samoin viranomaisten asettamia vaatimuksia Yritys X:n toimintaan on vähän, joten tämäkin sidosryhmä vaatii suhteellisen vähän ajallista panostusta.

Sisäisten sidosryhmien hoitamisen vastuu kuuluu yhtiön toimitusjohtajalle. Yritys X:ssä on päädytty pitämään omistajille tilannekatsaus jokaisen päättyneen kvartaalin jälkeen, jolloin omistajat pysyvät tietoisina yhtiön kehityksestä. Jokaisen omistajan kanssa toimitusjohtaja käy erikseen omistajan toiveiden mukaisesti syvällisempiä henkilökohtaisia keskusteluja.

Henkilöstön kanssa on laadittu henkilökohtaiset osaamisen kehittymisen tavoitteet, jotka samalla pyrkivät johtamaan Yritys X:n liiketoiminnan kehittymiseen. Näitä tavoitteita seurataan puolen vuoden välein käytävillä henkilökohtaisilla kehityskeskusteluilla. Tavoitteena on yksilöiden kehittymisen kautta vahvempaan henkilöstöön ja menestyvämpään liiketoimintaan.

3.4 Yritys X:n riskienhallinnan kehittäminen

Yritys X:n riskienhallinta on keskittynyt ensimmäiset vuodet ainoastaan toimitusvalmiuden ylläpitämiseen ja sen varmistamiseen sekä maksuvalmiuden saavuttamiseen. Startup-vaiheessa yrityksen ympärillä on ollut jatkuvasti kriittisiä riskejä ja niiden toteutuminen on jopa suhteellisen korkealla tasolla. Tämä on ohjannut yrityksen tekemistä monessa tilanteessa, mutta samalla se auttanut löytämään nykyiseen kehitysvaiheeseen. Esimerkiksi kysynnän laskeminen julkishallinnon segmentissä covid-19 pandemian aikana pakotti

Yritys X:ää etsimään uusia mahdollisuuksia muista segmenteistä ja kuluttajasegmentin myynti saavutti uuden merkittävän nousun.

Startup-vaiheesta kasvuyritykseksi kasvamisen ja yritystoiminnan vakautumisen myötä riskienhallinta on nousut jatkuvasti suurempaan merkitykseen. Yritys X perusti työparin riskienhallinnan kehittämiseen, johon kuuluivat toimitusjohtaja ja kehitysjohtaja. Työskentely aloitettiin ensimmäiseksi määrittelemällä riskilajit ja niiden alle nimettävät tunnistetut riskit. Tunnistettuja riskejä arvioitiin lopulta kahdella eri mittarilla. Kuinka todennäköistä riskin toteutuminen on ja kuinka vakavaa riskin toteutuminen on (taulukko 2)?

Taulukko 2. Riskienarviointi Yritys X:ssä

		Vakavuus				
		Harmiton (1)	Vähäinen (2)	Vakava (3)	Kriittinen (4)	Katastrofinen (5)
Todennäköisyys	Usein tapahtuvaa (5)					
	Todennäköistä (4)					
	Satunnaista (3)					
	Vähäistä (2)					
	Epätodennäköistä (1)					

Kahden mittarin perusteella muodostettiin riskienarviointitaulukko, jossa riskin todennäköisyys ja vakavuus kohtaavat. Mittareilla riskit saavat taulukosta arvioksi vihreän, keltaisen tai punaisen värikoodin. Värikoodin tehtävänä on kuvata yrityksen nykytilannetta riskin osalta. Jokaiselle värikoodille työskentelypari määritteli reagoitivaatimukset, jonka mukaisesti riskin hoitamisen vastuuhenkilön tai -henkilöiden on reagoitava:

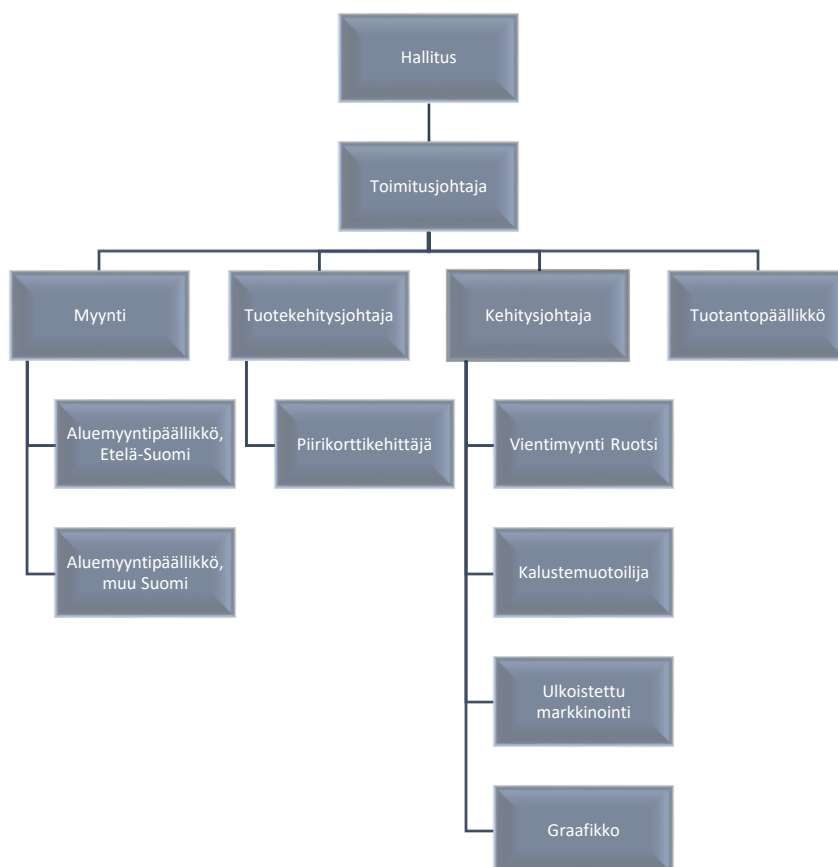
- Vihreä väri kuvaa, että riski on tunnistettu, mutta kyseinen riski on hallinnassa tai katsotaan niin mitättömäksi, ettei riskintorjunta vaadi kehittämistoimia.
- Keltainen väri kuvaa, että riski on tunnistettua ja noteerattu tasolle, jossa se vaatii jatkuvaa parantamista, jotta riskin todennäköisyys tai vakavuus saadaan laskemaan kohti vihreää värikoodia.
- Punainen väri kuvaa, että riski on tunnistettu vakavaksi ja se vaatii välittömiä toimenpiteitä.

Työparin saatua valmiiksi riskikartoitus, niin toimitusjohtaja esitteli tulokset koko henkilöstölle ja osallistutti kaikki miettimään yrityksen riskejä. Yhteisen tapaamisen aikana ensimmäinen puolisko käytettiin riskien tunnistamiseen ja listalle nostettiin vielä yksittäisiä uusia

riskejä, joita työskentelypari ei ollut vielä tunnistanut. Tämän jälkeen henkilöstö jaettiin kahtia. Keltaisella ja punaisella olevat värikoodit jaettiin ryhmien välille tasan. Ryhmät joutuivat kehittämään parantamistoimia riskien minimoimiseksi. Näin Yritys X sai lyhyessä ajassa riskien vastuuhenkilöille useita hyviä kehittämissideoita riskien minimoimiseksi. Samalla palaverissa sovittiin, että vastaava riskikartoitus ja riskikohtien kehittämispalaveri pidetään jatkossa puolivuositain.

3.5 Johtajuus

Yritys X:ssä on ollut ISO 9001:2015 -auditointiprosessin alusta asti erilainen tilanne muuhun yritykseen nähden. Johdon sitoutuminen laatupolitiikkaan tuli alkujaan automaattisesti, koska hallitus valtuutti toimitusjohtajan hoitamaan auditointia. Yritys X on nuorena kasvuyrityksenä pienehkö yritys, jossa organisaatiorakenne (kuvio 4) on vielä yksinkertainen.



Kuvio 4. Yritys X:n organisaatiorakenne

Yritys X:n haaste on ollut toimitusjohtajan ja kehitysjohtajan välisten vastuiden rajaukset. Kehitysjohtaja toimii yhtiössä yrittäjänä ja oli toimitusjohtajana ennen nykyistä toimitusjohtajaa. Vastuujaoista ei ole aikaisemmin sovittu kirjallisesti, joten joidenkin asioiden

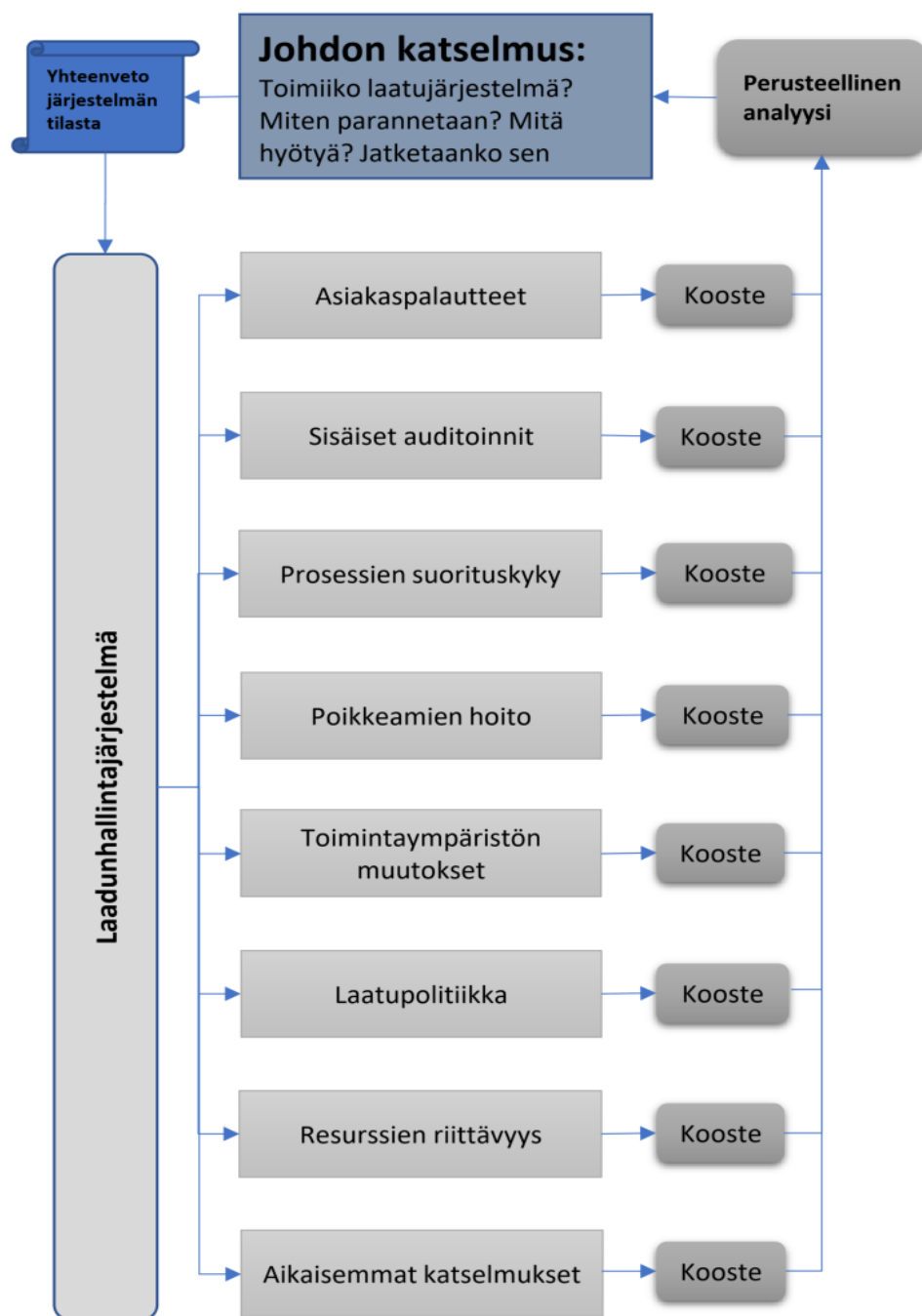
hoitaminen on ollut epäselvää. Yrityksen hallitus käsitteli tätä vastuujakoa huhtikuun 2020 kokouksessa. Tämän jälkeen yrityksen muiden työntekijöiden roolien, vastuiden ja valtuuksien kuvaaminen on ollut huomattavasti helpompaa. Pienen organisaation jokaisella työntekijällä on toistaiseksi ollut hyvin selvästi tiedossa oma roolinsa ja vastuunsa. Valtuudet ovat puolestaan olleet useammin häilyvät ja tästä syystä esimerkiksi henkilöstö ei aina ole kyennyt tekemään pieniä pakollisia investointeja ilman toimitusjohtaja hyväksyntää.

Jokaiselta työntekijältä kysytään henkilöstön kehityskeskustelussa mihin suuntaan hän haluaisi olla viemässä omaa rooliaan ja osaamistaan kehittyvässä yhtiössä. Vastuiden ja valtuuksien jakamisessa on ollut tavoitteena pyrkiä vastaamaan henkilöstön ajatuksiin omasta työnkuvan kehittymisestä. Samalla on ollut tavoitteena vapauttaa toimitusjohtajaa mikrojohtamisesta isompiin kokonaisuuksiin. Samalla henkilöstön osallistamisella ja työnkuvan kehittämällä on ollut mahdollisuus sitouttaa tärkeimpiä avainresursseja Yritys X:ään.

3.6 Sisäinen auditointi ja johdon katselmus

Yritys X:ssä sisäisen auditoinnin toteuttamisesta ei ole vielä laadittu tarkkaa suunnitelmaa. Toimitusjohtaja, joka hoitaa vastuullisena auditointiprosessia, osallistuu alkusyksyn aikana Sisäinen auditointi pätevyyspäivä -koulutukseen, jonka Kiwa Inspecta järjestää useamman kerran vuodessa. Koulutusohjelman myötä syntyy sisäisen auditoinnin vuosiohjelma, joka tulee olla valmiina ennen ISO 9001:2015 -auditoinnin toteuttamista. Lisäksi koulutusohjelman tehtäviin kuuluu toteuttaa harjoitusauditointi.

Sisäinen auditointi toteutetaan yleisesti noin puolivälissä vuosittaisten ulkoisten auditointien välissä. Johdon katselmus (kuvio 5) tullaan toteuttamaan vuosittain noin 1-2 kuukautta sisäisen auditoinnin jälkeen, jolloin sisäisen auditoinnin jälkeen jää aikaa toteuttaa kooste aiheesta.



Kuvio 5. Yritys X:n johdon katselmuksen prosessi

Yritys X:ssä johdon seuraavassa katselmuksessa on päätetty kiinnittää erityistä huomiota poikkeamien hoitoon ja asiakaspalautteeseen. Samalla käydään läpi laadittujen prosessien suorituskykyä ja kasvustrategian näkökulmasta resurssien optimointia ja riittävyttä. Laatupolitiikka on Yritys X:ssä vasta luomisvaiheessa, joten sen arviointi tulee enemmän ajankohtaiseksi seuraavalla kerralla. Aikaisempia katselmuksia ei ole vielä tehty, joten niitä ei voida vielä käydä läpi. Sisäisiä auditointeja ei ole vielä suoritettu, koska laatu järjestelmä on vasta luomisvaiheessa. Lisäksi toimintaympäristön määrittäminen on vasta suoritettu, joten siihen ei ole kerennyt syntyä suuria muutoksia. Yritys X:ssä on päätetty, että johdon

katselmuksen tulee tekemään alkuvaiheessa yhtiön hallitus toimitusjohtajan vetämänä, koska suhteellisen pienessä yhtiössä johto on liian operatiivisesti mukana toiminnassa tehdäkseen johdon katselmusta.

3.7 Sidosryhmien viestintäsuunnitelma

Yritys X:llä on ollut olemassa muutamia tavoitteita ja toimintamalleja sisäisen viestinnän toteuttamiseksi, mutta niistä ei ole koskaan kirjattuja sääntöjä. Yritykselle laaditussa viestintäsuunnitelmassa asetettiin viestinnän tavoitteet:

- Viestintä on ennakoivaa, avointa, tasapuolista ja tosiasioihin perustuvaa.
- Viestintä tavoittaa kohderyhmät oikea-aikaisesti ja järjestelmällisesti.
- Keskeisimmät säännölliset viestintäajankohdat on kirjattu viestinnän vuosikelloon ja niitä toteutetaan sen mukaan.

Lisäksi viestintäsuunnitelmassa määritetään, että toimitusjohtajalla on vastuu yrityksen viestinnän sujuvuudesta ja siitä, että viestintä tukee yrityksen tavoitteita ja strategiaa. Viestintäsuunnitelmassa on määritelty sisäisten ja ulkoisten sidosryhmien viestinnän kohderyhmät sekä vuosikello näiden ryhmien viestinnästä.

Viestintäsuunnitelman myötä syntyi yritykselle tärkeä sisäisen viestinnän ohjeistus. Ennen viestintä on hajaantunut eri kanaviin. Jälkeenpäin tiedon löytäminen on ollut hankalaa, koska ei ole ollut selvää, että mistä viestintäkanavasta pitäisi lähteä etsimään. Yrityksen toiminnan organisoidummaksi kehittymisen kannalta sisäisen viestinnän ohjeistuksen noudattaminen on tärkeää, erityisesti kun henkilöstön määrä kasvaa nykyistä isommaksi. Sisäisen viestinnän sähköinen työkalu vaihdettiin Yritys X:ssä vajaa vuosi sitten. Keskiössä on kehittää nykyisen järjestelmän käyttöä, koska se luo merkittäviä mahdollisuuksia organisaation sisäiseen viestintään. Nykyistä viestintätyökalua päätettiin käyttää myös alustana Yritys X:n sisäisten palaverien pitämiseen, kun osallistujat eivät ole fyysisesti samassa paikassa. Aikaisemmin Yritys X:n myyntipalaverit pidettiin puhelinkokouksina, mutta nyt sähköisen viestintätyökalun etäkokouspalvelu on otettu jatkuvaan säännölliseen käyttöön. Operatiivisessa työssä olevien työntekijöiden sisäisen viestinnän sääntönä on ollut siirtää kaikki viestintä tekstiviesteistä, WhatsAppista ja sähköpostista yrityksen sähköiseen viestintätyökaluun. Lisäksi luotiin säännöt oman sähköisen viestintätyökalun eri kanavien käyttöön. Sääntöjen ja ohjeiden luomisen jälkeen eteen tuli tärkein vaihe, jossa henkilöstö saadaan sisäistämään uuden toimintatavan hyödyt, jotta ne tulisivat käyttöön.

Ulkoisten sidosryhmien viestintäsuunnitelma nojaa isolta osaltaan Yritys X:n jo aikaisemmin laatimaan kriittisten sidosryhmien hallinta -suunnitelmaan. Sidosryhmien hallinnan taulukosta seurannan tehtävät on siirretty viestinnän vuosikelloon ja ajastettu niin, että

kaikki eivät painottuisi juuri vuodenvaihteen ympärille, joka on yleisesti muutenkin yritykselle kiireistä aikaa. Tavoitteeksi on asetettu, että ulkoisen viestinnän toteuttaminen jakaantuisi mahdollisimman tasaisesti ympäri vuotta.

4 JOHTOPÄÄTÖKSET

4.1 Pohdinta

ISO 9001:2015 -standardin mukaisen laadunhallintajärjestelmän alaiseen toimintaan siirtyminen on ollut Yritys X:ssä suuri muutos. Suurpiirteisyys ja sinne päin -mentaliteetti on vaihtunut prosessikuvauksin ohjattuun toimintaan. Startup-yrityksen minimivaatimusten täyttämisen vaatimistaso on vaihtunut dokumentoidun tiedon ylläpitämiseen sekä standardissa määriteltyjen vaatimusten täyttämiseen. Yritys X:lle laadittu ja osittain vielä työnalla oleva laadunhallintajärjestelmä tulee täyttämään ISO 9001:2015 -standardin vaatimukset. Järjestelmä on kevään jälkeen vielä kesken, mutta rakentaminen jatkuu yrityksessä tiiviinä lähitulevaisuudessa. Rakentamista seuraa sen käyttöönotto. Yritys X:ssä tämä tulee toteutumaan asteittain, koska itse järjestelmäkin valmistuu vaiheittain. Lisäksi jokainen osio halutaan saattaa varmuudella pysyvään käyttöön. Käyttöönotto on alkanut hyvin, koska henkilöstä on osallistutettu koko ISO 9001:2015 -auditointiprosessiin. Heillä on hyvä ymmärrys saavutettavissa olevista tuloksista.

Kevät 2020 testasi Yritys X:n johtajuutta, koska covid-19 pandemia hajotti henkilöstön omiin koteihinsa sekä osittain yrityksen tuotantotiloihin. Vastuiden ja valtuuksien merkitys korostui, kun välttämättä joitakin alaisia ei päässyt tapaamaan kuukauteen kasvotusten ja kanssakäyminen on vähentynyt. Auditointiprosessin aikana syntyneet tulokset ovat edesauttaneet pandemian vaikutuksien minimoimisessa, vaikka puolen vuoden päästä Yritys X olisi merkittävästi valmiimpi vastaavaan tilanteeseen.

Suhteiden ja riskien hallinnan kehittyminen ISO 9001:2015 -standardin vaatimusten mukaiseksi on Yritys X:llä kevään tärkeimpiä saavutuksia. Covid-19 pandemia ei päässyt iskemään Yritys X:ään lamauttavasti. Esimerkiksi kriittisten tavarantoimittajien varasuunnitelmat osoittautuvat tärkeiksi. Onnistunut suhteidenhallinta on edesauttanut haasteiden ratkaisemisessa ja mahdollistanut eteenpäin menemisen. Eteläeurooppalainen tavarantoimittaja joutui laittamaan tehtaansa kiinni kuukausiksi. Varatoimittajan myötä kuitenkin Yritys X:n liiketoiminta on jatkunut normaalisti. Suhteiden hallinnan avulla kyseisen tehtaan avautumisen jälkeen Yritys X oli ensimmäisiä, joille tavarantoimittaja aloitti tekemisen omassa tuotannossaan.

Yritys X:n osalta pidemmän aikavälin vaikutuksien arviointi laatujärjestelmän laatimisesta on ajankohtaista vasta vuoden tai kahden päästä. Tässä vaiheessa on kuitenkin jo ilmeisen selvää, että projekti kohti ISO 9001:2015 -auditointia on ollut tarpeellinen ja tärkeä yrityksen liiketoiminnan kehittymisen kannalta. Auditointiprojekti on toistaiseksi kustantanut ostopalveluina yhtiölle ainoastaan muutaman sata euroa toimitusjohtajan koulutuksesta.

Edessä ovat auditointikustannukset, mutta kokonaisuudessaan ostojen osuus jää muutamaani tuhansiin euroihin. Sertifiointin budjetti palkkakustannuksien kanssa on laadittu alussa 10 000 euroon. Tarkka toteutunut summa tulee tietoon, kunhan projekti on saatettu loppuun. Globaalisti vaikuttava covid-19 pandemia on mahdollistanut Yritys X:ssä työajan käyttämisen kehitystyöhön. Henkilöstön muuntautumiskyky erilaisten työtehtävien välillä on mahdollistanut tuotannon vähentyessä kehitystyön lisäämisen. Näin vaikutukset operatiiviseen tekemiseen ovat jääneet ennakoitua pienemmiksi.

Mikäli Yritys X pysyy 10 000 euron budjetissa, niin kehityskustannus on perusteltavissa helposti prosessimaisen työskentelyn tuoman liiketoiminnan tehokkuuden tuottamina suorina säästöinä. Lisäksi odotettavissa oleva asiakastytyväisyyden nousu antaa perusteet investoinnille. Tuotteiden luotettavuuden nousu ja mahdollisten reklamaatioiden määrän minimoiminen ovat todennäköisiä lopputulemia prosessimaisen tekemisen, standardin vaatimusten mukaisen testauksen ja dokumentaation myötä. Auditointiprosessin tuloksista on nostettava esille yrityksen sisäisen ilmapiirin nousu. Pienen kaskuyrityksen, joka toimii epävarmuuksien keskellä, merkittävimpiä toiminnan edellytyksiä on henkilökunnan yhteishenki. Laatujärjestelmän laatiminen on selkeyttänyt vastuita, johdon odotuksia henkilöstöltä sekä yksilöiden valtuuksia. Epävarmuuden ja -tietoisuuden minimointi sekä henkilöstön osallistaminen ovat lisänneet työviihtyvyyttä.

Kasvuyrityksissä yrityksen arvon määrittämiseen vaikuttaa moni eri asia. Suurimpana vaikuttavana tekijänä ovat tulevaisuuden kasvuodotukset ja sen tuotot. Laatujärjestelmän investoinnin arvoa voidaan pohtia yrityksen mahdollisen arvonnousun näkökulmasta. Suhteellisen varmaa on kuitenkin, että sertifioitu laadunhallintajärjestelmä nuoressa kasvuyrityksessä tulee luomaan toiminnalle uskottavuutta ja arvostuksen nousua tulevaisuudessa rahoitusneuvotteluissa.

4.2 Luotettavuus

Opinnäytetyön luotettavuus ja eettisyys

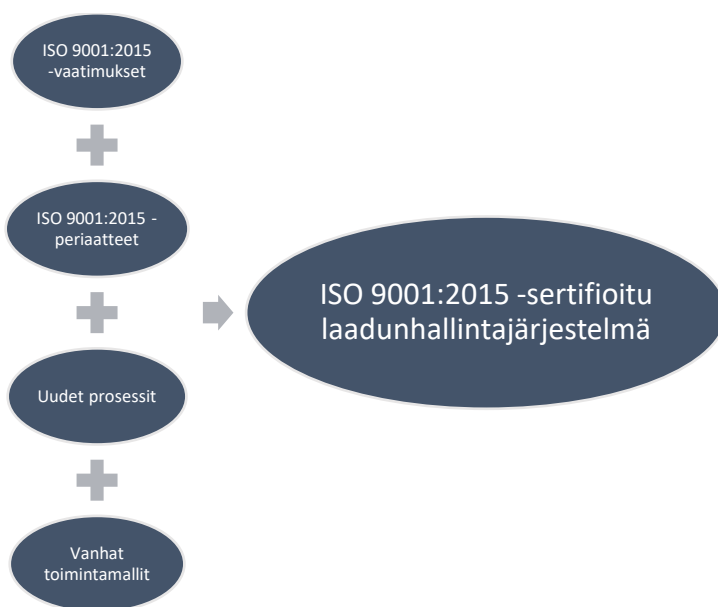
Tieteellisten tutkimuksien luotettavuuden yksi edellytys on, että tutkimuksessa on noudatettu hyvää tieteellistä käytäntöä. Tähän kuuluvat rehellisyys, huolellisuus ja tarkkuus työssä sekä tulosten esittämisessä. Lisäksi työssä on käytetty eettisesti kestäviä tiedonhankinta- ja arviointimenetelmiä, sekä annettu muiden tutkijoiden töille ja saavutuksille niille kuuluva kunnioitus ja arvostus. (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2002, 3.)

Opinnäytetyössä on noudatettu jokaisessa vaiheessa huolellisuutta ja tarkkuutta. Siinä on käytetty LAB-ammattikorkeakoulun opinnäytetyöohjeita ja -pohjaa. Tiedonhankinnassa on käytetty eettisesti kestäviä menetelmiä. Lähteiden valinnassa on pyritty käyttämään

mahdollisimman ajankohtaisia lähteitä, koska itse ISO 9001:2015 -standardikin on julkaistu vuona 2015. Työssä on käytetty suomen- ja englanninkielisiä lähteitä. Opinnäytetyö eteni alkuperäisen aikataulusuunnitelman mukaisesti, vaikka covid-19 pandemian aiheuttamat rajoitustoimet sekoittivat kalentereita merkittävästi.

Yritys X:n auditointiprosessin luotettavuus

Yritys X:n auditointiprosessia ovat ohjanneet neljä eri lähtökohtaa (kuvio 6). Koko auditointiprosessin tavoitteena on saavuttaa ISO 9001:2015 -sertifiointi. Tekemistä ovat ohjanneet standardin vaatimukset. Vaatimukset tulisi täyttää lisäksi ISO 9001:2015 -standardin periaatteiden mukaisesti. Sertifiointi ei vaadi mitään tiettyä dokumentaatiomallia, joten Yritys X:ssä päädyttiin käyttämään monipuolisesti dokumentointivaihtoehtoja. Yritys X:n uutta laadunhallintajärjestelmää määrittelevät ISO 9001:2015 -standardin vaatimukset, näin ol- len vanhojen toimintamallien päivittämistä ja uusien prosessien laatimista on toteutettu suoraan standardin rakenteen mukaisesti.



Kuvio 6. Laadunhallintajärjestelmän rakennuspalikat

Auditointiprosessin luotettavuutta ja onnistumista on edistänyt, että Yritys X on joutunut aloittamaan laadunhallintajärjestelmän tekemisen alusta ja tätä ennen on tutustuttu huolellisesti ISO 9001:2015 -standardin vaatimuksiin. Osioiden työskentelyn alussa on aina tarkastettu, että mitä vaatimuksia, määräyksiä, raportointeja, dokumentaatioita ja jatkosuunnitelmia kyseisen laadunhallintajärjestelmän osasta vaaditaan auditoinnissa. Tämän jälkeen osion valmistelua on aloitettu standardin periaatteiden mukaisesti. Ennen osion esittelyä henkilölle on tarkastettu vielä työn tuloksia verraten niitä standardin vaatimuksiin ja periaateisiin.

4.3 Auditoinnin loppuun saattaminen

Opinnäytetyön jälkeinen jatkotyö laadunhallintajärjestelmän ympäriltä jakautuu kahteen eri osaan. Jo laaditun järjestelmän vakiinnuttaminen pysyväksi toiminnaksi yrityksessä ja laadunhallintajärjestelmän loppuunsaattaminen ISO 9001:2015 -standardin mukaiseksi. Järjestelmän jalkauttaminen käytäntöön tulee olemaan yrityksen johdon varassa. Johdolle ei erikseen tarvitse perustella järjestelmän tarpeellisuutta ja sen vaikutusta käytännön työskentelyyn yrityksessä. Yrityksen hallitus ja toimitusjohtaja ovat sitoutuneet järjestelmän laamiseen. Uusien prosessimallien jalkauttaminen käytäntöön alkaa hyötyjen huolellisesta perustelemisesta henkilökunnalla. Kuinka uudet toimintatavat helpottavat heidän työtään ja kuinka ne vievät yhtiötä eteenpäin. Näin muutosvastarintaa voidaan madaltaa.

Laadunhallintajärjestelmän loppuunsaattaminen vaatii erityisesti riittävää resurssointia jäljellä olevaan työhön. Tämä puolestaan vaatii johdolta tarpeeksi korkeaa priorisointia järjestelmän loppuunsaattamisen osalta. Tunnistettavissa oleva mahdollisuus on, että mikäli yritykselle ei tule ulkoisia paineita ISO 9001:2015 -sertifioinnin osalta, niin laadunhallintajärjestelmä auditointiprosessi jää kesken. Järjestelmä tulisi täyttämään vain standardin vaatimukset siltä osin mitä johto katsoo kehittävän yrityksen toimintaa merkittävästi. Yrityksen hallituksen asettama tavoite valmiista ja sertifioidusta laadunhallintajärjestelmästä vuoden loppuun mennessä, on kuitenkin yhä määrittelemässä tekemistä.

Jatkokehitys ehdotuksena Yritys X:lle jätetään mietittäväksi, että olisiko yhtiön mahdollisesti järkevää teettää jotain osioita standardin vaatimuksista ulkoisilla resursseilla. Tämä poikkeaa alkuperäisestä suunnitelmasta mutta saattaisi olla järkevää, mikäli omat resurssit eivät riitä kokonaisuuden loppuun saattamiseen aikataulussa. Jos kolmannen kvartaalin lopulla näyttää, ettei laadunhallintajärjestelmä valmistu kuluvan vuoden aikana auditoivaksi, niin ulkoinen konsultin käyttäminen kannattaa pohtia. Tässä vaiheessa on kuitenkin jo tullut selväksi, että Yritys X:n saavuttamat hyödyt ISO 9001:2015 -standardista ovat merkittävällä tasolla.

5 YHTEENVETO

Tässä työssä aloitettiin rakentamaan Yritys X:lle ISO 9001:2015 -standardin täyttävää laadunhallintajärjestelmää. Tavoitteena oli myös tuottaa tietoa ja ymmärrystä laadunhallinnan merkityksestä yrityksen henkilöstölle, hallitukselle ja omistajille. Opinnäytetyö toteutettiin kohdeyrityksen esittämästä pyynnöstä. Yrityksen henkilökunta osallistui sitoutuneesti koko opinnäytetyön ajan yhteistyöhön eri standardin vaiheiden kehittämisessä ja sitä myötä opinnäytetyön edistämiseen. Yritys X:ssä valittiin ISO 9001:2015 -standardi toteutettavaksi, koska yrityksessä haluttiin kehittää prosessimaista työskentelyä ja sitä myötä kannattavuuttaan. Tavoitteena oli laadunhallintajärjestelmän perimmäinen tavoite asiakastyytyväisyyden nostamisesta. Lisäksi Yritys X:n jälleenmyyjistä osa edellyttää tai vähintäänkin odottaa tuotevalmistajiltaan laatustandardin täyttämistä.

Työskentely alkoi laadunhallintajärjestelmä selkokielellä -koulutuksesta ja tämän jälkeen Yritys X:n toiminnan kriittisellä analyysillä aikaisempien toimintamallien toimivuudesta. Samanaikaisesti alkoi tarkempi perehtyminen ISO 9001:2015 -laatustandardin vaatimuksiin. Tätä kautta syntyi ymmärrys siitä, mitä käytössä olleita toimintamalleja lähdetään kehittämään laadunhallintajärjestelmään prosesseiksi ja kuinka paljon on työstettävää uusien toimintaprosessien luomisen osalta.

Laadunhallintajärjestelmän työstäminen alkoi standardin vaatimusten pilkkomisesta eri osioiksi, sekä niiden kehittämisen vastuiden jakamisesta yrityksen henkilöstölle. Yritys X:n laadunhallintajärjestelmä on arvion mukaan edennyt opinnäytetyön aikana täyttämään ISO 9001:2015 -standardin vaatimukset noin puolittain. Työskentelyä auditointia kohti on tarkoitus jatkaa intensiivisesti ja tavoitteena on, että sertifikaatti olisi saavutettu vuoden loppuun mennessä. Mikäli kuitenkin yritys ei päätyisi sertifioituun laadunhallintajärjestelmään, niin toiminnan tarkastelu ja kriittinen analyysi, sekä jo saavutetut tulokset - ovat vievät yrityksen liiketoimintaa eteenpäin. Opinnäytetyön aikana muodostui kuva, että valmistautuminen kohti auditointia tulee tuottamaan selkeää kannattavuuden paranemista. Lisäksi kasvun potentiaali on noussut.

Laadunhallintajärjestelmän luominen opinnäytetyönä oli antoisa ja mielenkiintoinen projekti, kun sitä sai työstää omalle työnantajalle. Työskentelyyn oman haasteensa asettivat covid-19 pandemian toistaiseksi merkittävimmät rajoitustoimet Suomessa. Opinnäytetyön tekeminen opetti minua ymmärtämään prosessimaisen tekemisen hyötyjä, ihmisten täysipainoisen osallistamisen tärkeyden ja kuinka monella tavalla yritys voi omalla tekemisellään parantaa asiakaskeskeisyyttä. Samalla syntyi ymmärrys siitä, että kuinka raakile Yritys X on ollut näiden osalta ja paljon on vielä järkevää kehittämistä tehtävänä.

Toimitusjohtajana olen ollut kiitollinen yrityksen hallitukselle esityksestä toteuttaa tämä opinnäytetyö.

LÄHTEET

Ahlberg, M. 2013. Merkittävä uudistus standardiin ISO 9001 tekeillä. SFS-tiedotus, Standardisoimisliiton asiantuntijalehti 1/2013, 7–9.

Arter Oy 2019. 11 vinkkiä ketterään laadunhallintaan [viitattu 10.4.2020]. Saatavissa: <https://www.arter.fi/11-vinkkia-ketteraan-laadunhallintaan/>

International Organization for Standardization 2015. Quality management principles [viitattu 10.4.2020]. Saatavissa: <https://www.iso.org/files/live/sites/iso-org/files/store/en/PUB100080.pdf>

International Organization for Standardization 2020. ISO About us [viitattu 10.4.2020]. Saatavissa: <https://www.iso.org/about-us.html>

Inspecta Oy 2020. ISO 9001:2015 -vaatimukset selkokielellä. Helsinki.

Joki, M. 2018. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. Vantaa: Helsingin Kamari Oy.

Juuti, P. 2015. Johda henkilöstö asiakaskeskeisyyteen. Jyväskylä: PS-kustannus.

Korkiakoski, K. & Gerdt, B. 2016. Ylivoimainen asiakaskokemus. Alma Talent Oy [viitattu 2.4.2020]. Saatavissa: [https://bisneskirjasto-almatalent-fi.ezproxy.saimia.fi/teos/GAIBHXCTEB#/kohta:LUKU\(\(20\)1\(\(20\)strategia\(\(20\)piste:b179](https://bisneskirjasto-almatalent-fi.ezproxy.saimia.fi/teos/GAIBHXCTEB#/kohta:LUKU((20)1((20)strategia((20)piste:b179)

Kourdi, J. 2003. Business strategy, A guide to effective decision-making. Lontoo: Profile Nooks Ltd.

Laamanen, K. & Tinnilä, M. 2009. Prosessijohtamisen käsitteen – Terms and concepts of business process management. Helsinki: Teknologianinfo Teknova.

Moisio, J. & Tuominen, K. 2008. Toimintajärjestelmän standardivaatimukset. Turku: Oy Benchmarking Ltd.

Nieminen, A. 2016. Hyvä hankinta – parempi bisnes. Alma Talent Oy [viitattu 8.4.2020]. Saatavissa: [https://bisneskirjasto-almatalent-fi.ezproxy.saimia.fi/teos/FAGBHXC-TEB#/kohta:HYV\(\(c4\)\(\(20\)HANKINTA\(\(20\)-\(\(20\)PAREMPI\(\(20\)BISNES\(\(20\)piste:b202](https://bisneskirjasto-almatalent-fi.ezproxy.saimia.fi/teos/FAGBHXC-TEB#/kohta:HYV((c4)((20)HANKINTA((20)-((20)PAREMPI((20)BISNES((20)piste:b202)

Niinimäki, J. 2016. Päätöksenteko vaatii luotettavaa tietoa [viitattu 22.4.2020]. Saatavissa: <https://www.oulu.fi/blogs/node/43084>

Piirainen, A. 2016. Prosessimainen toimintamalli ja ISO 9001:2015 [viitattu 4.4.2020]. Saatavissa: <http://www.sixsigma.fi/fi/artikkelit/prosessimainen-toimintamalli/>

Promaint 2015. Laadunhallintajärjestelmän ydinstandardi IRO 9001 uudistui [viitattu 1.5.2020]. Saatavissa: <https://promaintlehti.fi/Alan-Uutiset/Laadunhallintajarjestelman-ydinstandardi-ISO-9001-uudistui>

Sieki, A. & Niemi, M. 2016. Menesty yrittäjän; 68 käytännön ohjetta. Alma Talent Oy [viitattu 16.4.2020]. Saatavissa: [https://bisneskirjasto-almatalent-fi.ezproxy.saimia.fi/teos/IAGBHXCTEB#/kohta:MENESTY\(\(20\)YRITT\(\(c4\)J\(\(c4\)N\(\(c4\)\(\(20\)/piste:b2654](https://bisneskirjasto-almatalent-fi.ezproxy.saimia.fi/teos/IAGBHXCTEB#/kohta:MENESTY((20)YRITT((c4)J((c4)N((c4)((20)/piste:b2654)

Suomen Standardisoimisliitto ry 2019. Laadunhallinnan periaatteet: ISO 9000 -sarja [viitattu 28.3.2020]. Saatavissa: https://www.sfs.fi/files/8179/9001_SFS_esite_A5_web.pdf

Suomen Standardisoimisliitto ry. 2020a. Iso 9001:2015 Laadunhallinta [viitattu 10.4.2020]. Saatavissa: https://www.sfs.fi/julkaisut_ja_palvelut/tuotteet_valokeilassa/iso_9000_laadunhallinta/iso_9001_2015

Suomen Standardisoimisliitto ry. 2020b. Mikä SFS on? [viitattu 10.4.2020]. Saatavissa: https://www.sfs.fi/sfs_ry

Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2002. Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausten käsitteleminen [viitattu 9.5.2020]. Saatavissa: https://www.tenk.fi/sites/tenk.fi/files/Hyva_Tieteellinen_FIN.pdf

WS Finance Oy 2019. Keitä ovat yrityksen tärkeimmät sidosryhmät? [viitattu 20.4.2020]. Saatavissa: <https://www.businesscredit.fi/blog/keita-ovat-yrityksen-tarkeimmat-sidosryhmat>