

Marjo Kaustell

Strategisen laatujohtamisen kehittäminen

Metropolia Ammattikorkeakoulu

YAMK

Yrittäjyys ja liiketoimintaosaaminen

Opinnäytetyö

Päivämäärä 18.5.2017

Tekijä(t) Otsikko	Marjo Kaustell Strategisen laatujohtamisen kehittäminen
Sivumäärä Aika	106 sivua + 3 liitettä 18.5.2017
Tutkinto	Tradenomi, YAMK
Koulutusohjelma	Yrittäjyys ja liiketoimintaosaaminen
Suuntautumisvaihtoehto	Liiketoiminnan kehittäminen
Ohjaaja(t)	Tutkintovastaava Liisa Koski-Lukkari Toimitusjohtaja Pekka Pöykkö
<p>Kehitysprojekti toteutettiin Consti Yhtiöt Oy:öön kuuluvassa Consti Talotekniikka Oy liiketoimintayksikössä ajalla syysy 2014 – joulukuu 2016. Yritys toimii pääasiassa pääkaupunkiseudulla ja Pirkanmaalla ja henkilöstöä on noin 500. Liikevaihto vuonna 2016 oli 104 M€.</p> <p>Tutkimusmenetelmänä oli toimintatutkimus, jonka lähtötilanteena oli vuosien 2015 - 2019 liiketoimintastrategia. Kehitysprojektin tavoitteena oli organisaation toiminnan tutkiminen ja suunnitelmallinen kehittäminen tutkijan ja organisaation henkilöstön osallistuessa tutkimukseen.</p> <p>Opinnäytetyön pääasiallisena tavoitteena oli löytää tai kehittää johtoryhmän ja strategisten fokusalueiden vastuuhenkilöiden kanssa johdolle toimintatapa tai malli, jonka avulla laatu tulee huomioiduksi strategiaprosessissa ja strategiassa. Toisena tavoitteena oli tuoda uutta tietoa ja osaamista johdon käyttöön, mikä näkyisi myös päivittäisjohtamisessa.</p> <p>Tutkija osallistui prosessin aikana jatkuvan parantamisen periaatteen mukaisesti tehtyjen muutosten suunnitteluun, toteutukseen ja käyttöönottoon sekä tekemällä haastatteluja ja analysoimalla kirjallisia lähteitä. Tutkija keräsi tietoa myös osallistuvan havainnoinnin avulla. Toimintatutkimuksen luonteesta johtuen uusi tutkimus ei välttämättä toisi samanlaisia tuloksia.</p> <p>Kehitysprojektin teoreettinen viitekehys muodostui kolmesta viitekehyksestä, jotka muodostavat yhdessä strategisen laatujohtamisen. Viitekehykset ovat strategia, laatujohtaminen sekä tähän työhön rajatut strategiset fokusalueet.</p> <p>Toimintamallia kehitettiin koko tutkimuksen ajan ja se sai lopullisen muotonsa vasta marraskuussa 2016 ja se on tarkoitus ottaa käyttöön seuraavassa strategiaprosessissa. Johdon laatu-tietoisuus parani sekä mallin kehittämiseen että muihin tähän tutkimukseen liittyvien kehityshankkeisiin ja koulutukseen osallistumisen kautta eli kehittämishankkeen tavoitteet saavutettiin.</p> <p>Strategisen laatujohtamisen osaamista kehitetään edelleen EFQM- ja Lean-mallien avulla.</p>	
Avainsanat	strategia, strateginen johtaminen, laatujohtaminen, strateginen laatujohtaminen

Author(s) Title	Marjo Kaustell Developing Strategic Quality Management
Number of Pages Date	106 pages + 3 appendices 18th May 2017
Degree	Master of Business Administration
Degree Programme	Entrepreneurship and Business Competence
Specialisation option	
Instructor(s)	Liisa Koski-Lukkari, Head of Degree Programme Pekka Pöykkö, Managing Director
<p>The development project described in the present thesis was carried out in Consti Talotekniikka business unit during fall 2014 – December 2016. The company operates mainly in the capital city area, and Pirkanmaa region. The main objective of the thesis was to find or develop a management mode or model, with the management team and those responsible for the strategic focal areas, which would enable quality to be taken into account in the strategy process and strategy. The second objective was to bring new information and knowledge to management, which would also be reflected in the daily management. The aim of the development project was to conduct research and plan the organization's activities in the research with the author of the thesis and the organization staff participating in the research.</p> <p>The research method was action research, which was based on business strategy over the years 2015-2019 and used as a starting basis. During the process, the researcher participated in the design, implementation and implementation of changes made in accordance with the principle of continuous improvement, and by interviewing and analysing written sources. The researcher also collected information through participatory observation in every day work. Because of the nature of the action research, a new research would not necessarily bring similar results. The theoretical framework of the development project formed to consist of three reference frameworks, which together form strategic quality management. The reference frames are strategy, quality management and the strategic focus areas baselined in this research.</p> <p>The model was developed during the investigation and it was only finalized in March 2016 and is to be implemented in the next strategy process. Management's quality awareness improved through the development of the model and by other development projects and training in this research, indicating that the goals the goals of the development project were achieved.</p> <p>The competence of strategic quality management is further developed through the EFQM- and Lean models.</p>	
Keywords	strategy, strategic management, quality management, strategic quality management

Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Taustaa	1
1.2	Keskeiset käsitteet	2
1.3	Toimiala	4
1.4	Kohdeorganisaation kuvaus	9
2	Kehittämisasetelma	11
2.1	Kehittämiskohde ja rajaus	11
2.2	Tutkimuskysymykset	13
3	Teoreettiset viitekehykset	14
3.1	Strategia	14
3.2	Strategiaprosessi	17
3.3	Strateginen johtaminen	19
3.3.1	Strateginen toimintaympäristö	21
3.3.2	Tuottavuusloikka vs. tiikerinhyppy	21
3.4	Strateginen ajattelu	22
3.5	Strategiatyön ansat	25
3.5.1	Prosessi	25
3.5.2	Johtaminen ja ajattelu	26
3.6	Laatujohtaminen	28
3.6.1	Total Quality Management, TQM	28
3.6.2	ISO 9001:2015, laatujohtamisen menetelmästandardi	30
3.6.3	EFQM Excellence -malli	31
3.7	Laatujohtamisen vaikutus liiketoimintaan	34
3.7.1	Osaaminen ja kyvykkyys	35
3.7.2	Toiminta/prosessit	36
3.7.3	Asiakas	37
3.7.4	Talous	38
3.8	Osaamispääoman kehittäminen/osaavat ja motivoituneet työntekijät	40
3.9	Neuvottelumallien kehittäminen	42
3.10	Asiakaslähtöisyys/myynti ja avainasiakastyö	47
4	Tutkimusmenetelmät ja mittarit	49
4.1	Tiedonkeruumenetelmät	50

4.1.1	Haastattelut ja havainnointi	52
4.1.2	Mittarit	52
5	Kehittämishankkeen toteuttaminen	55
5.1	Kehittämistehtävän eteneminen ja nykytila-analyysi	56
5.1.1	Strategiatyö Constissa	57
5.1.2	Laatujohtaminen Consti Talotekniikka Oy:ssä	64
5.1.3	Henkilöstö, resurssit ja osaamisen kehittäminen/osaavat ja motivoituneet tekijät	66
5.1.4	Prosessit ja neuvotteluhankkeiden toimintamallin kehitys	70
5.1.5	Asiakaslähtöinen toiminta/myynti ja avainasiakastyö	73
5.1.6	Johdon EFQM-itsearviointi	76
6	Kehittämishankkeen tulokset	77
6.1	Osaaminen ja kyvykkyys	77
6.2	Prosessit ja neuvotteluhankkeet	79
6.2.1	Auditoinnit	79
6.2.2	Reklamaatiot	81
6.2.3	Projektien kannattavuus	82
6.2.4	Neuvotteluhankkeet ja -mallit	83
6.3	Asiakas/myynti ja avainasiakastyö	84
6.4	Talous	87
6.5	Johdon EFQM-itsearviointi ja johtamisen kehittyminen	88
6.6	Havainnointi ja haastattelut	90
6.7	Toimintamalli	95
7	Yhteenveto ja johtopäätökset	98
7.1	Kehittämistehtävän arviointi	98
7.2	Viitekehyksen soveltuvuus kehittämistehtävän toteutukseen	98
7.3	Validiteetti, reliabiliteetti, verifiointi ja triangulaatio	98
7.4	Jatkotoimenpiteet	99
7.5	Pohdinta, itsearviointi	100
	Lähteet	102
	Liitteet	106
	Liite 1. Sisäisten auditointien yhteenveto	
	Liite 2. EFQM-arviointilomake, mallisivu	
	Liite 3. Haastattelulomake	

1 Johdanto

1.1 Taustaa

Opinnäytetyön aiheen valintaan johti havainto, ettei laatu-*näkökulma* tule mitenkään erityisesti esille strategiatyössä ja strategiassamme, vaikka meillä on sertifioitu laadunjohtamisjärjestelmä ja koko toiminta perustuu siihen. Strategisissa kehityshankkeissa se on mainittu muissa kehitysalueissa tuotantoprosessin laadunvarmistuksen yhteydessä, mikä on kyllä tärkeä, mutta vain pieni osa laatujohtamista. Laatu-*näkökulman* pitäisi olla mukana kaikissa strategian osa-alueissa ja tekemisen vaiheissa.

Hariharan (2015, 1) mukaan laatu pitäisi huomioida strategiassa ja tehdä siitä itsessään strategia. Hän kertoo artikkelissaan vanhan tarinan kuudesta sokeasta miehestä, jotka tunnustelevat elefanttia eri puolilta ja jokaisella on eri näkemys, mistä on kyse. Yksi tunnusteli jalkaa ja päätteli kyseessä olevan pilarin, toinen vatsaa ja kuvitteli sen olevan seinä ja niin edespäin. Strateginen laatujohtaminen auttaa näkemään elefantin eli tässä tapauksessa hahmottamaan toimintaympäristön ja strategian kokonaisuudessaan.

Tutkija toimii kohdeyrityksen laatu-*päällikkönä* ja vastuualueena on toimintajärjestelmän luominen, kehittäminen ja ylläpito. Tehtäväkentän laajuutta kuvastanee yrityksen toimialan laajin ISO 9001:2008 johtamisjärjestelmäsertifikaatti sekä Rakentamisen laatu ry:n myöntämän pätevyystodistuksen 24 työluokkaa. Toimin myös laadun johtoryhmän puheenjohtajana ja konsernin kehittämisen ohjausryhmän jäsenenä. Strategiaan perustuva laatujohtaminen on siis jokapäiväistä käytännön työtä.

Toimintajärjestelmä on olennainen yrityksen kilpailukyvyn kannalta. Kuten Jukka Moisio Toimintajärjestelmä strategian ja liiketoiminnan koossapitämisessä ja kehittämisessä – esityksessään toteaa, toimintajärjestelmä on se, joka kutoo johtamisen elementit systeemiksi (2005). Strateginen laatujohtaminen koostuu tavoitteellisesta laatu-*työstä* ja laatu-*käytäntöjen* linkittymisestä osaksi organisaation strategiaa, visiota ja arvoja. Laadun johtaminen on osa yrityksen toimintaa ja sitä pitää johtaa aivan kuten muitakin liiketoiminnan osa-alueita, jatkuvasti parantaen. Laatujohtamisen tulisi toimia myös strategian implementoinnin tukena ja vähintäänkin osana strategiaa.

Tarkempi perehtyminen aiheeseen osoitti, että kirjallisuudessa esiintyvissä varsinaisissa strategiaprosessikuvauksissa ei ole huomioitu laatunäkökulmaa eli tutkimus on perusteltu yleisemmälläkin tasolla. Minzberg on tunnistanut kymmen eri strategian koulukuntaa, mutta laatukoulukuntaa ei ole (Minzberg 1998, teoksessa Hannus 2004, 11). Kamensky mainitsee kaksitoista eri näkökulmaa, joista strategiaa voi tarkastella, mutta laatunäkökulma strategian päädraiverina puuttuu, kuten alla olevasta taulukosta havaitaan. Hän kuitenkin mainitsee, että vain sellaiset organisaatiot saavuttavat menestystä pidemmällä aikavälillä, jotka pystyvät kasvamaan sekä määrällisesti että laadullisesti (2015, 15-18).

Asiakkaiden tarpeet	Kilpailu	Osaaminen ja resurssit
Tarvelähtöisyys	Kustannustehokkuuslähtöisyys	Tuotelähtöisyys
Asiakaslähtöisyys	Differointilähtöisyys	Teknologialähtöisyys
Markkinalähtöisyys	Fokuslähtöisyys	Resurssilähtöisyys
	Kilpailijalähtöisyys	Osaamislähtöisyys
		Verkostolähtöisyys

Taulukko 1. Vaihtoehtoisia strategian päädraivereita (Kamensky 2015, 68)

Samoin Santalainen korostaa laadun merkitystä hyperkilpailun muutosvoimissa. Hyperkilpailulla tarkoitetaan ympäristön rajua turbulenssia ja epäjatkuvuustilanteita, joissa korostuvat toimialasta riippumatta kuusi muutosvoimaa. Heti ensimmäisenä näistä muutosvoimasta hän mainitsee, että asiakkaiden tietoisuus ja lisääntynyt vaatimustaso eli asiakkaat luovat painetta kustannusjohtajuuteen ja korkean laadun tavoitteluun (2008, 75). Tässä hän kuitenkin painottuu tuotteen tai palvelun laatuun, ei strategiseen laatuajatteluun. Myös Hannus (2004, 23) liittyy strategisen johtamisen painotuksessa laatujohtamisen ja sen työkalut lähinnä asiakaspalvelun, nopeuden ja tehokkuuden parantamiseen. Laatunäkökulman ottaminen kokonaisvaltaisesti mukaan strategiseen ajatteluun on vielä harvinaista.

1.2 Keskeiset käsitteet

Sekä strategia- että laatukäsitteen määrittelyminen yksiselitteisesti on mahdotonta, koska niitä voidaan lähestyä useista näkökulmista ja useilta tarkastelutasoilta. Alla on määritelty, mitä käsitteet tarkoittavat tämän toimintatutkimuksen näkökulmasta.

Strategia

Määrittää organisaation suunnan ja millä keinon ja menetelmin se saavuttaa asetetut tulevaisuuden päämäärät huomioiden ympäristön tarpeet ja muutokset. Strategia on pitkän aikavälin tavoitteen tai yleisen tavoitteen saavuttamiseen tähtäävä suunnitelma (ISO 9000:2015, 23)

Strategiaprosessi

Prosessin aikana kartoitetaan yrityksen sisäisiä ja ulkoisia tekijöitä, tehdään synteesianalyysjä, skenaarioita ja suunnitelmaan toimenpiteitä huomioiden yrityksen visio, arvot ja toiminta-ajatus. Prosessin tuloksena on strategia.

Strateginen johtaminen

Toimenpiteiden ja ihmisten johtamista siten, että strategia toteutuu.

Laatu

Asiakkaiden ja muiden sidosryhmien tarpeiden ja odotusten täyttäminen kustannustehokkaasti kilpailukyvyyn säilyttäen. Tuotteiden ja palvelujen laatuun sisältyy niiden käyttötarkoituksen ja toimivuuden lisäksi myös asiakkaan kokema arvo ja niistä saama hyöty (ISO 9000, 6). Laatu on se, missä määrin kohteen luontaiset ominaisuudet täyttävät vaatimukset (ISO 9000, 23)

Strateginen laatujohtaminen

Laadun huomioimista kaikessa johtamisessa ja strategiaprosessissa, linkittyen visioon, missioon ja arvoihin ja niiden määrittelyyn. Strateginen johtaminen ja laatujohtaminen liittyvät toisiinsa. Strategiakirjoissa puhutaan laadusta ja laatujohtamisessa strategiasta.

TQM

Total Quality Management on kokonaisvaltaisen laatujohtamisen malli, joka sisältää laadunvarmistustyökaluja kuten Lean, Hoshin Kanri ja Six Sigma.

EFQM-malli	Kokonaisvaltaisen laatujohtamisen malli, jonka avulla yritys voi kehittää toimintaansa.
ISO 9001:2015	Kokonaisvaltainen laadun hallintajärjestelmästandardi, joka asettaa vaatimukset johdon toiminnalle.
ISO 19011:2011	Asettaa vaatimukset johtamisjärjestelmän auditoinnille
Kyvykkyys	Organisaation osaamiset, prosessit, resurssit, IT-ratkaisut

Laadunhallintajärjestelmä

On hallintajärjestelmä, joka on osa organisaation johtamisjärjestelmää (ISO 9000, 22).

Laadunhallintajärjestelmä kattaa toiminnot, joilla organisaatio määrittelee tavoitteensa ja määrittää prosessit ja resurssit, joita tarvitaan haluttujen tulosten saavuttamiseen. (ISO 9000, 7).

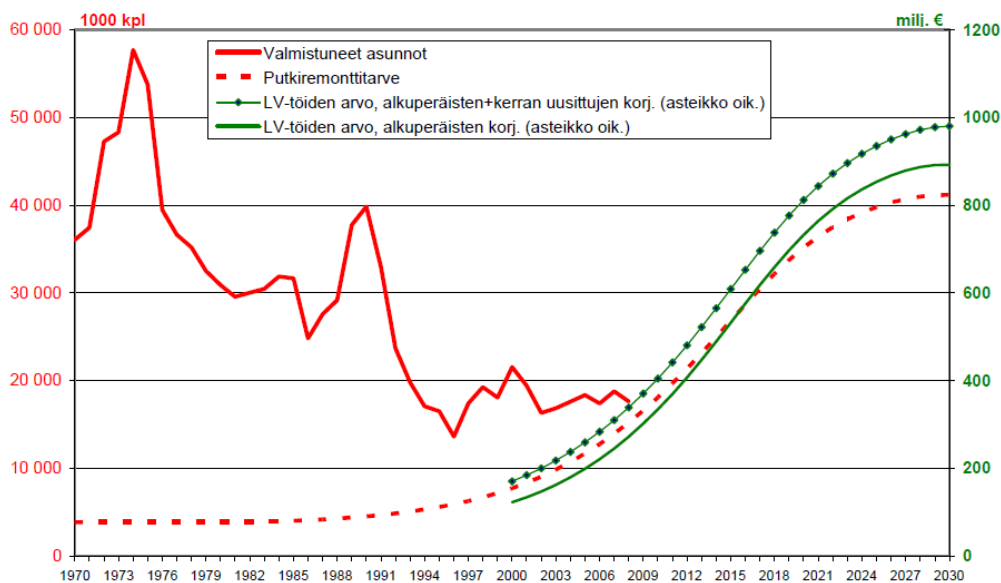
1.3 Toimiala

Liiketoimintaympäristö on muuttunut ja muuttuu yhä nopeammin sekä ulkoisten että sisäisten tekijöiden vuoksi. Energiatehokkuusvaatimukset ovat nyt ehkä alaa eniten puhuttava tekijä. Viime vuonna yrityksiä työllistivät veromenettelylain muutokset. Laatuasiat ovat puhuttaneet alaa jo pitkään ja paljon. Lähes jokaisessa Rakennuslehden numerossa on parin viime vuoden aikana ollut artikkeleita aiheesta, esimerkiksi Laatuongelmien syinä kiire ja asenteet ja Kiire tekemään sutta.

Alan lehtien mukaan myös kilpailu on kiristynyt ja rakennusala yleisemminkin on subventoinut rakentamista. Hintoja ei ole voitu nostaa kohonneiden kustannusten myötä niin paljon kuin olisi ”normaalissa” markkinatilanteessa ollut mahdollista. Myös LVI asennuksen strategiassa on yleisenä näkemyksenä mainittu, että hintakilpailu ei ole enää tilapäinen ilmiö vaan monien yritysten tuloksentelekyky jäänee pysyvästi matalalle tasolle. Alan yritysten kannattavuus on lähes puolittunut ajanjaksolla 2007 - 2014, mitattuna käyttökatteella, liiketuloksella ja nettotuloksella. (LVI-TU strategia 2016 - 2018)

Pitkään jatkunut taantuma kiristää kilpailua ja luo yhä kasvavaa TATE-hankkeiden ja korjausrakentamisen painetta tulevaisuuteen. VTT:n tutkimuksen mukaan suuri osa

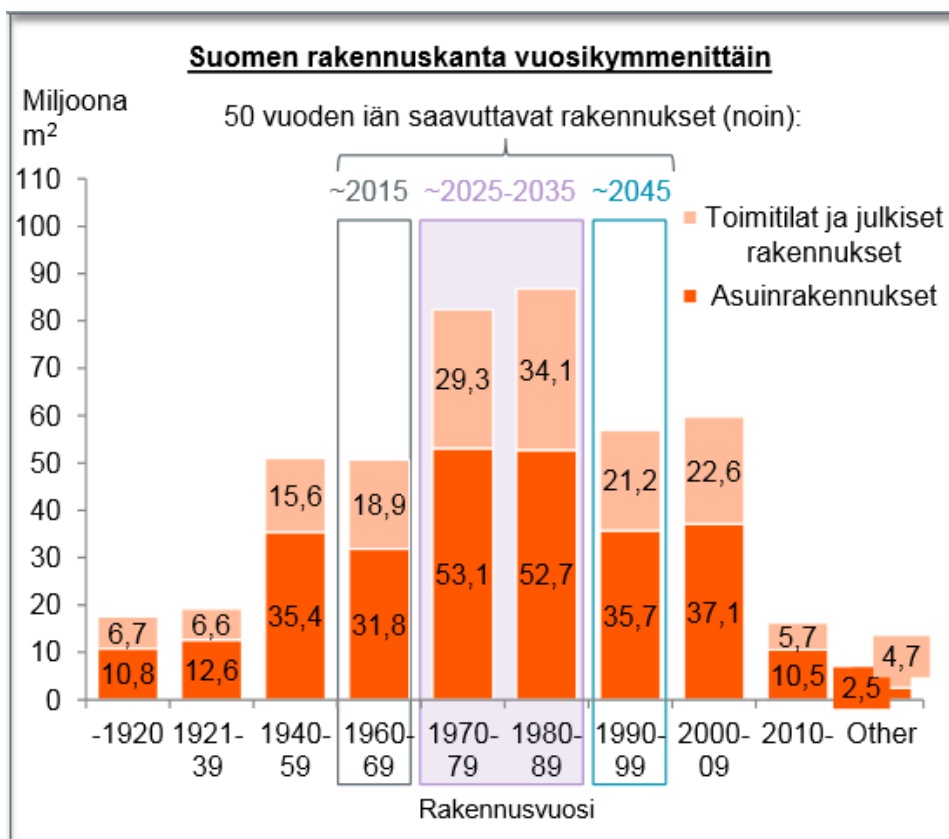
asuin taloista alkaa olla putki- tai muun remontin tarpeessa kuten alla olevasta kuviosta havaitaan.



Kuvio 1. Korjaustarpeen kasvu, VTT 2010

VTT:n tutkimuksen mukaan korjaustarve on suurimmillaan 2020-luvun puolivälissä. Näkemystä tukee myös Pellervon taloustutkimuksen, ks. kuvio alla, tilasto talojen ikäkaumasta. Kerrostaloja rakennettiin paljon 70-luvulla ja rakennusten putkistojen käyttöön oletetaan olevan 50 vuotta. Markkinan kasvua tukevat rakennuskannan ikääntyminen, kasvavat energiatehokkuusvaatimukset ja sen myötä, talotekniikan- ja automaation merkityksen kasvaminen, rakennusten käyttötarkoitusten muutokset sekä kaupungistuminen ja korjaamisen keskittyminen kasvukeskuksiin.

Samaan tulokseen on tullut Pellervon taloustutkimus, korjausten tarve on vielä kasvuvaiheessa.



1) Pellervon taloustutkimus PTT:n mukaan (Huhtikuu 2015)

Lähde: Pellervon taloustutkimus PTT (Huhtikuu 2015), Tilastokeskus

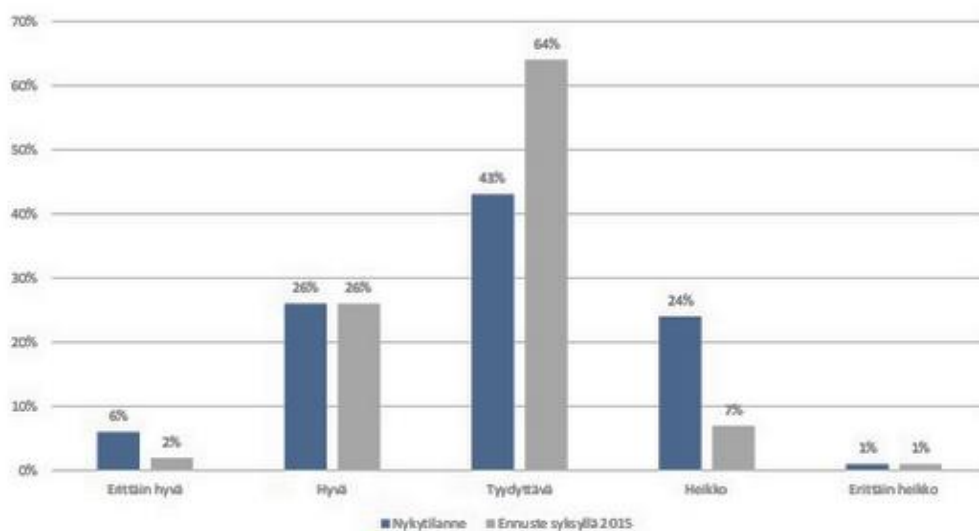
Kuvio 2. Asuinkerrostalojen ja rivi- ja ketjutalojen ikäjakautuma (PTT, Tilastokeskus 4/2015)

Isännöintiliiton Putkiremonttibarometrin (2014) mukaan 80 % korjauksista tehdään 1956-1979 rakennettuihin asuintaloihin. Remonttitarve kasvaa kaksinkertaiseksi seuraavan kymmenen vuoden aikana ja tilannetta pahentaa vielä se, ettei tarvittaviin korjaustoimenpiteisiin taantumassa uskalleta ryhtyä. Korjaustarpeen siirtäminen kasvattaa korjauskentämisen kustannuksia tulevaisuudessa, koska kevyemmät korjausmenetelmät eivät silloin usein enää ole riittäviä. Myös pankkien kieltäytyminen lainoituksesta tuo haasteita paitsi taloyhtiöille, myös urakoitsijoille. Vuoden 2017 barometrin mukaan monet asiat menevät isännöitsijöiden valintakriteereissä laadun edelle mm. hinta, maine, aikataulu ja referenssit.

Viimeisen 25 vuoden aikana korjausvelkaa on kertynyt 15 miljardin euron edestä (KL, 2015). Markkina on houkutteleva, mikä kiristää hintakilpailua entisestään. LVI-TU:n suhdannekatsauksen (2015) mukaan aallonpohja siinä suhteessa on nyt saavutettu eikä hinnoista voi enää tinkiä ilman kannattavuus- ja laatuongelmia. Isännöitsijäliiton Putkiremonttibarometri 2014 mukaan urakkahintojen odotettiin kuitenkin nousevan seuraavan

vuoden aikana 2,8 %, mikä ei kuitenkaan vastannut kustannusten nousua. Vuoden 2015 barometrissä havaittiin hintojen nousseen, mutta vuoden 2017 barometri paljastaa, että putkiremonttien hintataso ei ole juuri noussut, vaikka näin pelättiin.

Arvio korjausrakentamisen suhdannetilanteesta



LVI-asennuksen suhdannekysely / kevät 2015 / 4

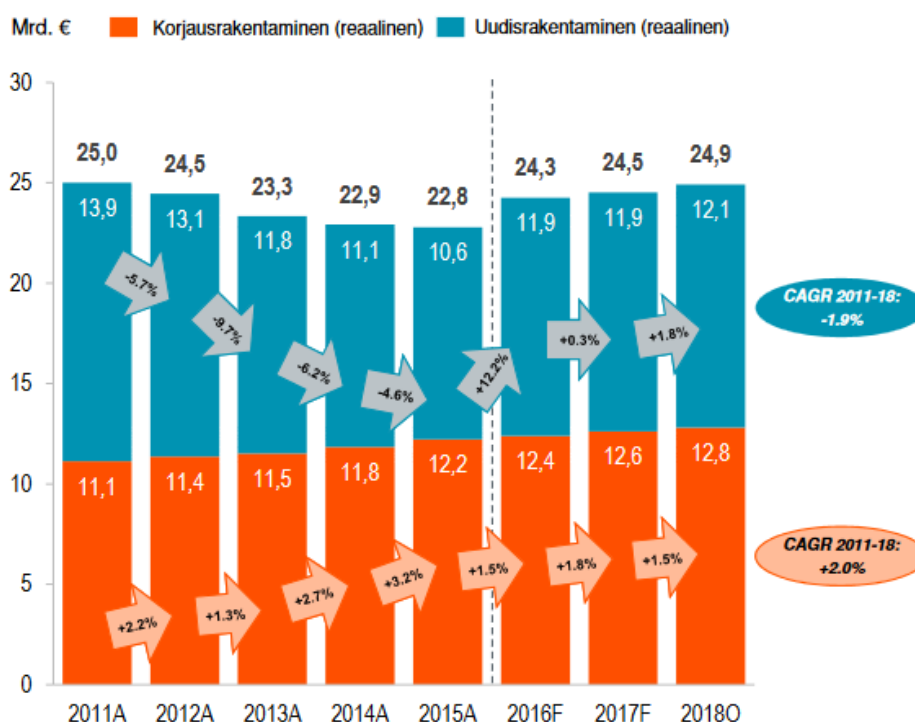
Kuvio 3. Korjausrakentamisen suhdannetilanne kevät 2015, LVI-TU

Pääosa LV markkinoiden arvosta on putkiremontteja, joten sen arvon kehitys kuvaa hyvin putkiremonttien volyymin kehitystä. Putkiremontteihin voi sisältyä myös muita korjaustöitä tyypillisesti noin 10–40 % hankkeen arvosta.

LVI-TU:n urakoitsijoiden suhdannekyselyn mukaan tilanne on vuoden 2016 lopussa heikko, ja odotukset ensi kevääseen yltävät parhaimmillaankin tilanteen pysymiseen edes nykytasolla. LVI-asennukseen on pidemmällä tähtäimellä tulossa paljon töitä ja mahdollisuuksia. Kiinteistöliiton korjausrakentamisbarometrin mukaan vuodelle 2017 odotetaan pääkaupunkiseudulla edelleen kasvua (2016). Muilla alueilla talouden näkyvät vaihtelevat ja vaikuttavat korjausten teettämiseen. Kevään 2016 barometriin verrattuna taloustilanteen arvioidaan vaikuttavan hivenero enemmän heikentävästi korjaushankkeiden ja ylläpitotoimenpiteiden toteutumiseen. Suuntaus on sama koko Suomessa ja koskee sekä kerros- että rivitaloyhtiötä.

Korjausrakentaminen on kansantalouteen vaikuttava miljardimarkkina, vaikka korjausten tekoa viivytellään. Valtion vuonna 2010 myöntämä investointituki vauhditti selvästi kerrostalojen saneerauksia, mutta tuen päätyttyä markkina hiljeni jälleen. Suhdanne-tilanne Suomen asunto- ja toimitilakorjauksissa on nykyisin kaksijakoinen. Vuonna 2009 asuntokorjausten arvon suuruus oli 9,2 mrd.€ ja sen markkinoiden kasvuarvio on v.2010 +4 % ja v. 2011 +3 %. Toimitilojen korjaukset (4,2 mrd.€) vähenivät v. 2010 -5 % ja sama suuntaus jatkuu vieläkin uudisrakentamisessa. Asuintalojen korjaukset toimivat tälläkin hetkellä markkinaveturina. Korjausrakentamisen arvo ohitti uudisrakentamisen jo vuonna 2013.

Suomen uudis- ja korjausrakentamisen markkinoiden kehitys, 2011 – 2018



Lähde: Euroconstruct, kesäkuu 2016

Kuvio 4. Uudis- ja korjausrakentamisen markkinoiden kehitys (Euroconstruct, 6/2016)

Toimintaympäristössä ei ole odotettavissa teknisten uudistusten ja rakennusmääräysten päivitysten lisäksi mitään mullistavia muutoksia, koska kyseessä on rakennusten talotekniikka. Rakennuskanta ei muutu kovin nopeasti ja vuotavat putket on korjattava ja LVIS-laitteet vaativat huoltoa ja uusimista heikossakin suhdanteessa. Älykkäät tuotteet ja palvelut aiheuttavat kuitenkin osaamisen kehittämistarpeita sekä urakoitsijoille että käyttäjille.

1.4 Kohdeorganisaation kuvaus

Kohdeyritys, Consti Talotekniikka Oy, on korjausrakentamiseen erikoistunut pääomasi-joittajan yritysostoin (12 kpl) rakentaman konsernin osa. Consti Yhtiöt Oyj:n muut liike-toimintayksiköt ovat Consti Korjausurakointi Oy ja Consti Julkisivut Oy. Talotekniikan lii-kevaihto vuonna 2015 kasvoi 7,5 % 102,5 miljoonaan euroon ja henkilöstöä n. 500. Vuonna 2016 kasvu oli hitaampaa ja liikevaihto jäi 103 M€ henkilöstömäärän ollessa 550. Liikevaihdon kasvu on ollut suurimmaksi osaksi orgaanista ja toimialaan verrattuna nopeaa. Talotekniikan osuus koko konsernin liikevaihdosta, on koko tutkimuksen ajan ollut suurin. Toimipisteitä on Vantaalla, Porvoossa, Pirkanmaalla ja Hämeenlinnassa. Vuoden 2017 alussa laajensimme toimintaa myös Ouluun ja Turkuun. Myöhemmin teks-tissä viitataan kohdeyritykseen kirjainlyhenteellä CTT.



Kuvio 5. Liikevaihdon kehitys Consti Talotekniikka Oy (Suomen Asiakastieto 9.4.2017)

Sijoitusyritys Intera Partners Oy omisti ennen listautumista joulukuussa 2015 yrityk-sestä vähän yli 60 %. Loppu omistuksesta jakaantui yrityksensä Constille myyneiden yrittäjien (25 %) ja avainhenkilöiden (15 %) kesken. Viisi suurinta osakkeen omistajaa ovat (2.1.2017) Etera, Esa Korkeela, Keva, Risto Kivi ja Ilmarinen. Hallitus, johtoryhmä ja henkilöstö omistavat 25 % yhtiöstä.

Yritysostojen yhteydessä kaikki työntekijät siirtyivät vanhoina työntekijöinä Constin pal-velukseen. Constin henkilöstöstrategia poikkeaa kilpailijoista. Urakoita tehdään enim-mäkseen omalla henkilöstöllä, kun osa kilpailijoista käyttää pelkästään aliurakoitsijoita.

Yrityksen toiminta jaetaan kolmeen pääosaan; toimitilapalvelut, asuintalopalvelut ja huolto. Palvelutarjoamaan kuuluvat talotekniset järjestelmät, kuten lämmitys-, vesi-, sähkö-, ilmanvaihto-, paloturvallisuus- ja automaatiojärjestelmät ja niihin liittyviä korjausrakentamisen palveluita, huollon ja ylläpidon palveluita. CTT:llä on kattava tarjoama suurista pieniin korjauksiin. Urakoiden koko vaihtelee huollon muutaman kymmenen euron käynneistä yli 10 M€ vuosia kestäviin projekteihin esim. Länsimetron asemat.

Constilla on kokemusta uusien korjausrakentamisen menetelmien ja teknologisten innovaatioiden lanseeraamisesta. Esimerkkejä CTT:n hyödyntämistä korjausrakentamisen uusista menetelmistä ja teknologiainnovaatioista ovat putkiremonteissa käytettävät sujutus- ja pinnoitusmenetelmät, teollista esivalmistusta hyödyntävät Consti Ideal Putki- ja kylpyhuoneremontti™. Muissa liiketoimintayksiköissä on käytössä Flowall-tekniikka-seinä sekä teolliseen esivalmistukseen perustuva lisäkerrosrakentaminen.

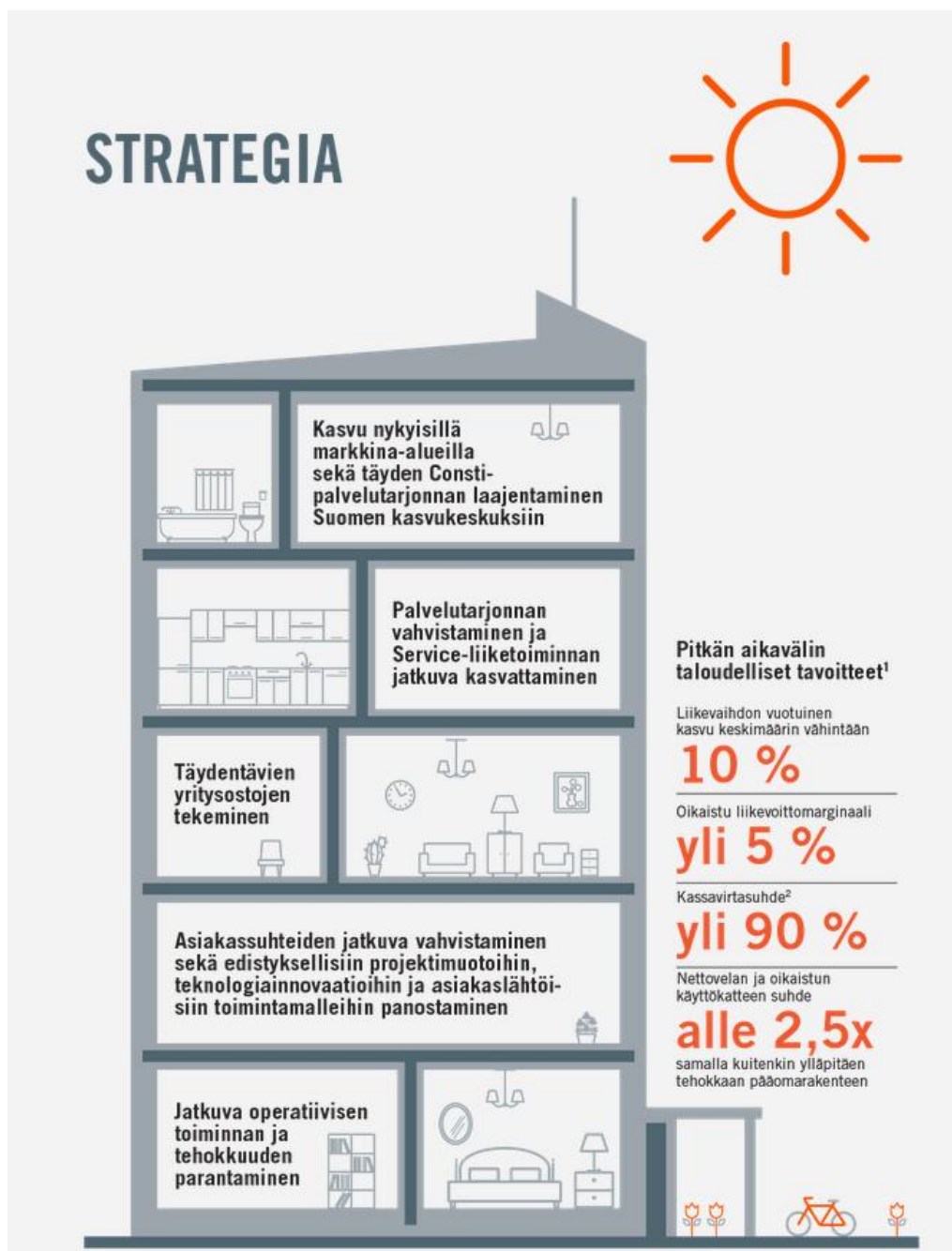
Constin arvot ovat: **Asiakaslähtöisyys**, innokkuus, luotettavuus ja rehellisyys, **ammattitaito** ja kokemus ja kannattava kasvu.

Tehtävänäme (missio) on asiakkaiden kiinteistöjen arvon kasvattaminen ja elämän laadun parantaminen parhaiden korjausrakentamisen osaajien voimin. Mission kaikki osa-alueet sisältävät myös laadullisen näkökulman; asiakas, arvon kasvattaminen, elämänlaatu ja paras osaaminen.

Pitkän aikavälin tavoitteenamme (visio) on tulla Suomen halutuimmaksi ja luotettavimmaksi korjausrakentajaksi, joka kasvaa kannattavasti markkinoiden johtavaksi palvelutarjoajaksi. Visiokin sisältää laadullisia komponentteja, kuten halutuin ja luotettavin, johtava sekä kannattava.

Liikeideamme, joka on myös Consti Talotekniikka Oy:n laatupolitiikka, on luoda viihtyisät, tuottavat, terveelliset ja asiakkaan odotusten mukaiset olosuhteet kiinteistöihin ajanmukaisilla taloteknisillä järjestelmillä ja laadukkailla palveluilla.

Laatu ilmenee siis sekä missiossa, visiossa että liikeideassa joko suoraan tai implisiittisesti. Alla olevassa kuviossa on esitetty tiivistetysti Constin strategia, jossa laatu esiintyy varsin implisiittisesti.



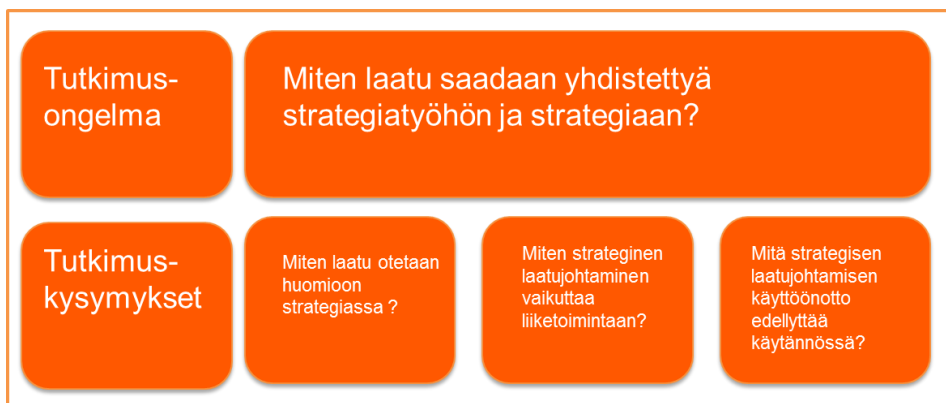
Kuvio 6. Strategiayhteenveto ja tavoitteet (Consti Yhtiöt Oyj, sisäinen aineisto 2015).

2 Kehittämisasetelma

2.1 Kehittämiskohde ja rajaus

Tutkimuskohteena on CTT:n strategiaproessi ja strategia. Kehittämistehtävän **pääasiallisena tarkoituksena on löytää tai kehittää yhdessä johdolle toimintamalli, jonka avulla laatu voidaan jalkauttaa strategiaproessiin ja strategiaan sekä tuoda uutta**

tietoa johdon käyttöön. Opinnäytetyöni tarkoituksena on siis kehittää yrityksen strategista laatujohtamista siten, että laatu huomioitaisiin strategiaprosessissa, josta se heijastuu strategiaan. Tutkimusongelma on, miten laatu saadaan yhdistettyä strategiatyöhön ja strategiaan? Kuinka jalkauttaa tietoisuus ja toimintatapa osaksi johtoryhmän strategiatyötä ja päivittäisjohtamista.



Kuvio 7. Opinnäytetyön tutkimusongelma ja tutkimuskysymykset

Constin Yhtiöiden strategia koostuu kolmesta strategisesta fokusalueesta; kasvu, kehittäminen ja kasvua tukevat toimenpiteet. Lisäksi kasvulle ja kehittämiselle on määritelty jatkuvan parantamisen kohdealueet.



Kuvio 8. Constin strategiakartta (Salminen, 2014)

Tämä tutkimus on rajattu koskemaan kolmea strategista kehityshanketta yhdeksästä strategisesta fokusalueesta: motivoitunut ja osaava henkilöstö, toimittaja ja kumppaniverkoston hallinta ja myynti ja avainasiakastyö. Näiden kehitysalueiden kautta pyritään hyppäykseen, ei loikkaan ks. luku 3.2.2. Tässä työssä tarkastellaan strategiaprosessia, strategiaa, fokusalueita ja niiden tuloksia vain CTT:n näkökulmasta. Jos tavoitteet on asetettu vain konsernitasolle, verrataan CTT:n tuloksia konsernin tavoitteisiin siltä osin kun se on mahdollista. Strategian jalkauttaminen henkilöstölle ei kuulu tämän opinnäytetyön piiriin.

Kamenskyn kokemusten mukaan muutokset strategiatyössä vievät aikaa useita vuosia. Käytännössä itse tutkimus ja tämän opinnäytetyön tulosten implementointi tulee viemään paljon aikaa, todennäköisesti vuosia.

2.2 Tutkimuskysymykset

Toimintatutkimuksessa tutkimuskysymykset johdetaan ongelmasta tai kehittämiskohdeesta. Kysymysten avulla pyritään saamaan vastaukset toimintatutkimuksen onnistumisen kannalta keskeisiin asioihin. Toimintatutkimukselle tyypilliseen tapaan ongelma, kysymykset ja teoreettiset viitekehykset voivat vielä täsmentyä tutkimuksen edetessä (Kananen 2014, 23).

Ensimmäinen kysymys on: Miten laatu otetaan huomioon strategiassa. Kysymyksellä voidaan kartoittaa sekä nykytilaa että tutkimuksen edistyessä, miten ja millä tavoin laatu on huomioitu tai voitaisiin huomioida strategiaprosessissa ja strategisissa fokusalueissa.

Toinen tutkimuskysymys on, miten strateginen laatujohtaminen vaikuttaa liiketoimintaan nyt ja miten se voisi vaikuttaa tutkimuksen valmistuttua. Apukysymyksenä on, mitä hyötyä yritykselle on laatu näkökulman huomioimisesta.

Kolmannella kysymyksellä etsitään vastausta, mikä mahdollistaa tai estää implementoinnin. Löytyykö hyviä prosessimalleja tai toimintatapoja, joita voitaisiin hyödyntää strategiaprosessissa? Kysymys on: Mitä strategisen laatujohtamisen käyttöönotto edellyttää käytännössä.

Tutkimuskysymysten avulla selviää myös yrityksen positioituminen suhteessa laatuun ja organisaation kypsyyssaste. Johdon laatuosaaminen ja tietoisuus kehittyvät tutkimuksen edetessä.

3 Teoreettiset viitekehukset

Seuraavissa luvuissa käsitellään tutkimusongelmaan ja kysymyksiin liittyviä teorioita. Ne ovat valikoituneet kirjallisuuteen perehtymisen ja tutkimusongelman ja –kysymysten selkenemisen myötä. Teorioiden on tarkoitus täydentää toisiaan ja sitä kautta luoda uudella tavalla yhdisteltyä tietoa johdon käyttöön. Useamman teorian ja laajan lähdeaineiston käyttö mahdollistaa triangulaation, jonka avulla voidaan parantaa tutkimuksen luotettavuutta (Kananen 2014, 149). Muutosjohtaminenkin olisi ollut relevantti viitekehys, mutta uusimpien näkemysten mukaan kaikki johtaminen on nykyisin muutosjohtamista. Niinpä se jätettiin pois jo muutoinkin runsaasta viitekehysvalikoimasta.

3.1 Strategia

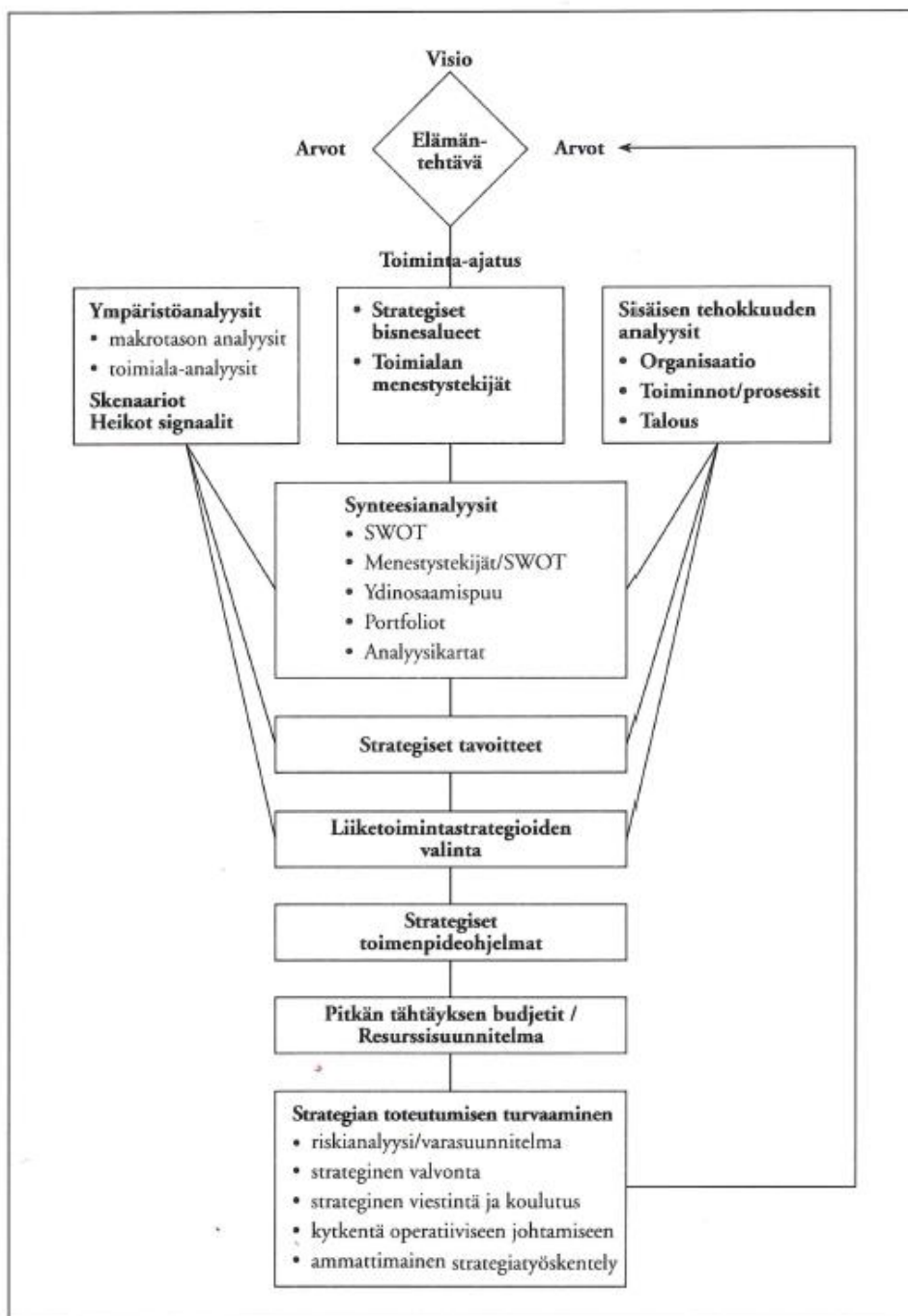
Varhaisin strategiaa käsittelevä kirja on Sun Tsun Sodankäynnin taito –teos n. 500 eaa, joka on käytössä vielä nykyäänkin. Perinteisessä länsimaisessa ajattelussa strategia tähtää usein vielä nykyäänkin ”vihollisen” voittamiseen. Uudemmassa ajattelumallissa, Sinisen meren strategiassa, voitetaan ilman taistelua. (Vuorinen 2014, 20 – 25). LVI-TU:n strategiassa vuosille 2016 - 2018 on myös ajatuksena siirtyä punaiselta mereltä siniselle energiatehokkuuteen liittyvän kysynnän kasvun avulla (LVI-TU Strategia 2015). Strategiakieli on alun perin sotilaallista ja siksi hierarkkista, tämän vuoksi vaihtoehtoiset ajatukset ja kriittisyys usein ohitetaan (Mantere & Suominen & Vaara 2011, 129).

Siviilipuolelle strategian tekeminen levisi vasta 50 vuotta sitten. Alun suunnitelmalähtöisestä budjettisuunnittelusta on siirrytty eri vuosikymmeninä strategian tasojen, kilpailija-analyysien ja innovaatioiden kautta 2000 luvun alussa levinneeseen strategiseen ajatteluun (Kamensky 2015, 24). Kamenskyn mukaan strategian määrittäminen on haastavaa, koska strategia ei ole yksiselitteinen käsite ja sitä voidaan tarkastella useasta näkökulmasta ja tarkastelutasosta. Usein on ajateltu, että strategia on vain suunnitelma. Strategiassa on monia tasoja ja strategian toimintaympäristö, asiayhteys ja tilanne vaihtelevat. (2015, 13 - 15).

Liikeryitys hallitsee strategian avulla ulkoisia ja sisäisiä tekijöitä siten, että yritykselle asetetut kannattavuus, jatkuvuus- ja kehittymistavoitteet voidaan saavuttaa (Kamensky, 2015, 23) Oikeammin ehkä, että yrittää hallita, koska niiden hallinta ei oikeasti ole mahdollista kuten myöhemmissä luvuissa käy ilmi. Santalaisen ja Baligan mukaan elinvoimaisuuden saavuttamiseksi on keskitettävä huomio pääasiallisesti organisaation ulkopuolelle, jotta voidaan asemoitua uusissa tilanteissa ja uudet pelisäännöt huomioiden. Sisäänpäin kääntyminen johtaa vahvistamaan vain organisaation kilpailuetua kohta päättyvässä pelissä (2015, 206).

Strategian tekeminen on haastavaa sillä kaikesta kerätystä tiedosta ja analyyseistä huolimatta se on vain johdon paras arvaus siitä, mihin suuntaan organisaation kannattaa edetä. Varmaa tietoa ei ole. Onnistunut strategiatyö vaatii erilaisten vaihtoehtojen hahmottamista, mutta myös kyseenalaistamista. (Mantere ym. 2011, 68 - 69)

Strategian tekemisen malleja on monia, mutta tietyt peruselementit toistuvat malleista riippumatta. Alla olevassa kuviossa ovat strategian must-osiot, jotka ehdottomasti pitää huomioida strategiatyössä (Kamensky 2015, 31).



Kuvio 9. Yrityksen strategian must-osiot (Kamensky 2015, 31, 346)

Kamensky on kehittänyt oman strategisen arkkitehtuurimallin jonka rinnalla tärkeässä roolissa on menestyksen timantti, joka särmät ovat strategia, johtaminen, osaaminen ja vuorovaikutus. Erityisesti hän korostaa vuorovaikutuksen merkitystä ja ymmärtämistä näiden välillä. (2015, 14). Mallia käsitellään tarkemmin luvussa 3.4.

3.2 Strategiaprosessi

Strategian tekemistä kutsutaan strategiaprosessiksi. Kuten seuraavassa luvussa todetaan, onnistunut strategia edellyttää sekä onnistunutta strategian luomista että sen toteuttamista ja vielä yhtäaikaaisesti. Perinteisesti strategiaproessin aikana analysoidaan sekä sisäisiä että ulkoisia tekijöitä peilaten niitä yrityksen arvoihin, toiminta-ajatukseen ja visioon. Kartoitetaan kilpailuympäristön uhkia ja mahdollisuuksia eri näkökulmista, oman yrityksen heikkouksia ja vahvuuksia - sekä sitä, miten näitä yhdistellen saadaan aikaan kestävä kilpailukyky.

Työkaluja on paljon eri tarkoituksiin ja jokaisesta on kirjoitettu vähintäänkin kirjan verran. Kirjassaan Vuorinen on jakanut työkalut mm. uuden luomiseen, resurssien kehittämiseen, asemointiin ja tehokkuuden parantamiseen. Ongelmaksi muodostuu työkalujen valinta, joka itsessään on jo strateginen päätös ja vaatisi pohjatietoa eri työkaluista. Iso osa yrityksistä tekee analyyskejä muilla kuin jäljempänä mainituilla työkaluilla. Strategiatyö on myös aikaa vievää, kun se tehdään perusteellisesti ja harva organisaatio varaa siihen riittävästi aikaa. (2014, 252 ja 276).

Sisäisiä ja ulkoisia tekijöitä analysoidaan käyttäen erilaisia työkaluja kuten SWOT-analyysiä, Porterin viiden kilpailuvoiman mallia, Ansoffin kasvuanalyysiä, BCG portfolio-analyysiä, PESTEL-analyysiä ja monia muita työkaluja apuna käyttäen. Analyyseistä tehdään synteesianalyyskejä ja luodaan vaihtoehtoisia skenaarioita ja asemoidaan yritys valittujen näkökulmien perusteella (Kamensky 2015, 50 - 55). Seuraavan sivun luettelossa on Grünigin ja Kühnin (2015) listaamat tärkeimmät analyysi- ja synteesityökalut.

- Ashridge matrix
- Balanced Scorecard
- Boston Consulting Group portfolio (Market growth - market share portfolio)
- Business model
- Corporate options matrix
- Defining strategic businesses
- Diversification matrix (Ansoff matrix)
- Dominance-Standard model
- Financial planning tools
- Five Forces model (Structural analysis of an industry)
- Generic business strategies (Generic competitive strategies)
- Industry segment analysis (Customer segments - product groups analysis)
- Investment performance measures
- Market System model
- McKinsey portfolio (Market attractiveness - competitive strengths portfolio)
- Mission statement revision procedure
- Network of success potentials (ROM model)
- Offer analysis (Strengths and weaknesses analysis)
- PESTEL analysis (Global environmental analysis)
- Project planning technique
- Scenario analysis
- Stakeholder analysis (Value system analysis)
- Strategic Groups model (Structural analysis within an industry)
- Success factors identification
- SWOT analysis
- TOWS matrix
- Value chain analysis
- VRIO analysis (Resource analysis)

Kuvio 10. Tärkeimmät analyysi ja suunnittelutyökalut (Grünig ja Kühn 2015, 48)

Liiketoimintotasolla asemointi on ollut yleisemmin käytössä, mutta resurssipohjainen kilpailuedun hakeminen on nykyisin suosituin mm. tietotekniikan suomien mahdollisuuksien ja resurssien korostuneen merkityksen ansiosta palvelu- ja asiantuntijaorganisaatioissa. Dynaamisten resurssien varassa oleva kilpailuetu on myös pysyvämpi, koska henkiset ja muut näkymättömät voimavarat ovat vaikeammin kopioitavissa. Santalaisen mukaan paras tulos saavutetaan yhdistelemällä molempia perspektiivejä. (2008, 177 - 178)

Nykyisin vain harva yritys uskoo mahdollisimman laajan tuote- ja toimialavalikoiman tuottavan kilpailuetua. Nykyaikaisen strategia-ajattelun ensimmäinen päälinja on toimialan talousteoria (toimialojen analysointi ja otolliseen paikkaan hakeutuminen) Toinen nykyinen suuntaus on resurssiperustainen strategianäkemyks, joka pohjautuu erikoistumiseen ja ydinosaamisen kartuttamiseen (Vuorinen 2014, 22 - 25).

Sekä Santalaisen että Vuorisen mielestä resurssiperustainen strategiatyö on edellytys kilpailukyvyyn säilyttämisessä turbulenteissa toimintaympäristössä. Dynaamisella ydinpätevyydellä pyritään saavuttamaan kilpailuetua ja sillä tarkoitetaan kykyä aistia ja tarttua uusiin mahdollisuuksiin suojelemalla ja hahmottamalla uudelleen tietopääomaa, osaamisia ja niitä täydentäviä muita ainutlaatuisia resursseja, siten että saavutetaan kilpailuetua. Tämä vaatii vahvaa strategista ajattelua. (Santalainen 2008, 142). Resurssi-perustaisen strategiatyön ongelmaksi saattaa muodostua asiakasnäkökulman unohtaminen. Silloin palataan vanhaan tuotantolähtöiseen ajatteluun.

Myös ICT:n hyödyntäminen kuuluu strategiatyöhön olennaisesti. Sen avulla kerätään, jalostetaan ja jaetaan strategian luomista varten tarvittavaa tietoa. Huonosti toimivat tai puuttuvat järjestelmät voivat jarruttaa yrityksen kehittämistä. Business intelligence – toimintoista on paljon hyötyä yrityksen kehittämisessä muutoinkin. (Mikkola 2014, luento)

Kaiken tämän toiminnan tuloksena on strategia. Se pitää vielä viestiä henkilöstölle, mutta johto ei voi hallita organisaatiossa jatkuvasti tapahtuvaa strategian tulkintaa. Johdon esittämät ajatukset strategiasta ovatkin nykyaikaisen dialogisen strategiatyön keskustelun avaus. Keskustelujen kautta sekä viralliset että paikalliset strategiat ja tulkinnat konkretisoituvat ja tuovat johdolle hyödyllistä tietoa. Dialogisen strategiatyön haasteena on sekä johdon että henkilöstön aikaresurssi strategian tarkastelulle ja toiminnan kehittämiseksi. Olennaista on johdon kyky ottaa vastaan eriäviä mielipiteitä ja keskustella aidosti ja valmius muuttaa strategiaa tarvittaessa. (Mantere ym. 2011, 37 - 38).

3.3 Strateginen johtaminen

Strateginen johtaminen on muuttunut vuosien saatossa pitkántähtäyksen suunnittelusta strategisen suunnittelun kautta strategiseen johtamiseen, strategiseen ajatteluun ja viimeisemmäksi strategiseen vuorovaikutusjohtamiseen (Kamensky 2014, 24). Vuorisen mukaan strateginen johtaminen on strategian toteuttamista. Toimintaa johdetaan siten, että strategia toteutuu (2014, 252).

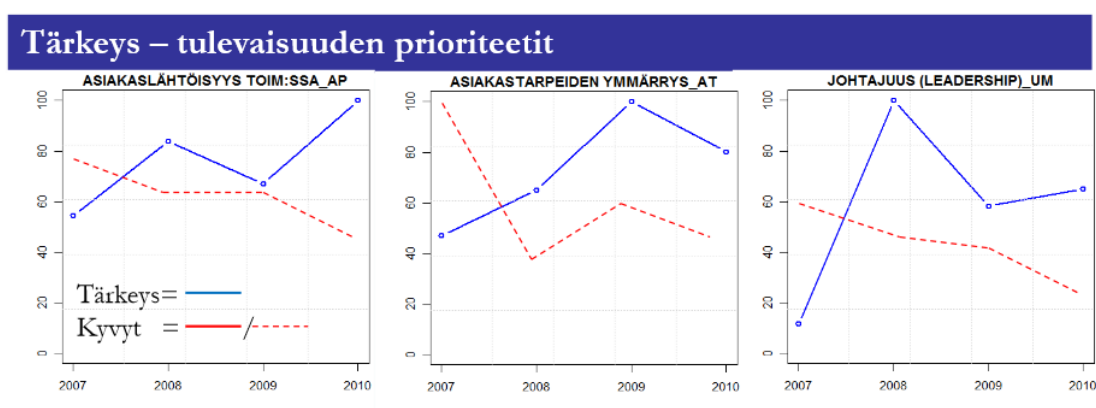
Kamensky puolestaan määrittelee johtamisen olevan kyky saada aikaan tuloksia organisaation kanssa. Hän korostaa, että nimenomaan organisaation kanssa ei organisaation avulla, koska johtaja on samanlainen työtätekevä henkilö kuin organisaation muutkin jäsenet. Strategista ja operatiivista johtamista ei voi täysin erottaa toisistaan (2015, 91).

Kilpailuettujen käydessä entistä lyhytkestoisemmiksi Santalainen neuvoo Gunther McGrathin tutkimustulosten pohjalta irtaantumaan Porterin oppien mukaisesta toimialakohtaisesta asemoinnista ja tähtäämään asemointiin esimerkiksi asiakassegmentin, tarjoaman tai sijainnin kautta (2015, 31). Santalaisen mukaan kannattaa avoimen strategoinnin periaatteiden mukaisesti toimia tunnustelevasti kokeillen, eikä sitoutua tiettyyn strategiaan ja toimintamalliin. Näin voidaan toimia joustavasti ja saadaan useampia toimintavaihtoehtoja. Tällainen toimintatapa edellyttää herkkyyttä ympäristön signaalien tunnistamisessa (2015, 115).

Myös Kamensky pitää vanhanaikaisena tapaa, että ensin suunnitellaan ja sitten toteutetaan. Toimintamalli ei välttämättä toimi enää sekä ulkoisten että sisäisten tekijöiden vuoksi ja voi tuhota menestymisen mahdollisuuden. Toimintaympäristön muutokset ovat nopeita ja ennakoimattomia ja henkilöstön osaamisen paraneminen, erikoistuminen ja osallistumisvaatimukset edellyttävät yhtäaikaista toimintaa (2015, 9).

Strateginen johtaminen vaatii paljon. Siihen nähden on huolestuttavaa, että strategisen johtamisen riskejä vähätellään turbulentista toimintaympäristöstä huolimatta. Suomalaisen Strategisen Johtamisen Seura ry:n Strategiabarometristä 2010 käy ilmi, että asiakaslähtöisyys toiminnassa, asiakastarpeiden ymmärtämisen ja johtajuuden (leadership) kyvykkyys (strategic capability) on laskenut jatkuvasti. Asiakaslähtöisyyttä pidetään kuitenkin ensiarvoisen tärkeänä ja leadership-johtajuudenkin merkitys on viimeaikoina kasvanut. Jotain syystä strategioiden oppiminen ja uudistumiskyvyt eivät kehity prioriteettien myötä, vaikka juuri nämä asiat on koettu jo pitkään ongelmia aiheuttaviksi.

Ristiriitaisia kehityssuuntia strategisen johtamisen ydinteemoissa vuosina 2007-2010



Kuvio 11. Strategisen johtamisen kehityssuunnat (SSJS 2010)

Myös Keith Cunningham puhui Nordic Business Forumissa 2015 yhtenä strategisen kasvun kriittisistä tekijöistä, että johtajan pitää välittää ihmisistä eikä hän voi delegoida tätä vastuuta kenellekään. Hyvä johtaja ei välitä millainen tiimi hänellä on vaan, miten sillä voitetaan. Asiakkaat pitäisi saada ajattelemaan, ettei asiakkuus ole riski vaan riski olisi se, ettei ole asiakas.

3.3.1 Strateginen toimintaympäristö

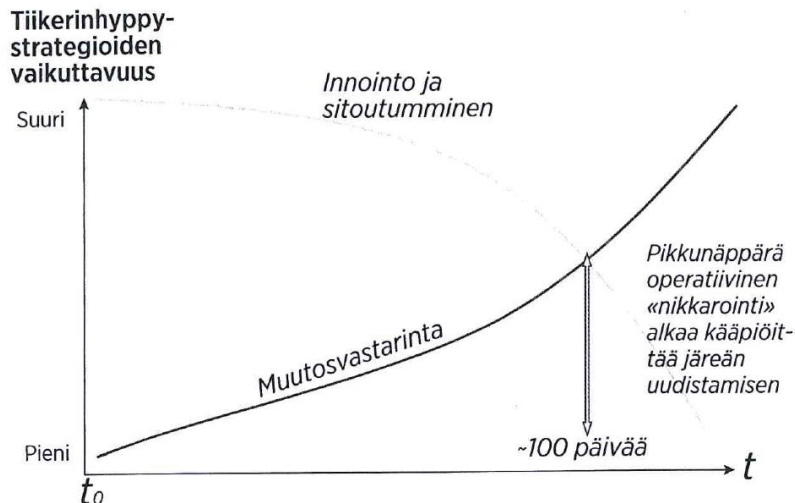
Käsite VUCA (volatile, uncertain, complex, ambiguous) ilmestyi vähän ennen vuosituhanen vaihdetta sotilassanastoon ja on siitä vakiinnuttamassa strategiakäsitteeksi. Sen suomennos on MEME eli monimutkainen, epävarma, moniselitteinen ja ennustamaton. Termi kuvaa olosuhteita, joissa strategiatyötä tehdään ja joissa on yhä vaikeampaa kehittää uusia strategioita (Santalainen ym. 2015, 18).

MEME-ympäristössä strategointiin ei enää riitä systemaattinen strategisen johtamisen prosessi, vaan siihen on lisättävä esiin nousevien ilkeiden haasteiden hallinta. Tätä kutsutaan hybridimuotoiseksi strategoinniksi. Askeltavalla yhteistyöprosessilla ryhdytään lujaan, mutta ketterään toimintaan. Tässä kohdassa käytetään luovan työn menetelmiä kuten tarinankerrontaa, reflektiota, improvisointia ja pilotointia. (Santalainen & Baliga 2015, 192)

3.3.2 Tuottavuusloikka vs. tiikerinhyppy

Santalaisen mukaan on kolmenlaisia tiikerinhyppystrategioita; yritysostot, joista puolet onnistuu. Innovaatiot ja kokeilut, joiden avulla saavutetaan uusi businessmalli joko osittaisten tuote- ja palveluvariaatioiden kautta, uusien tuote- ja palveluratkaisuiden kautta, uusien tuote ja palvelukategorioiden avulla tai uusien bisnesmallien avulla. Tällaisiin työryhmiin pitäisi löytää avarakatseisia ajattelijoita ja rakentajia. Avoin kulttuuri edistää uusien mallien löytymistä. Näiden strategioiden toteutus vaatii selkeästi erilaisia prosesseja, organisaatorakenteita ja henkilöitä kuin pelkän nykytoiminnan kehittäminen. (Santalainen 2008,152 - 153).

Tiikerinhyppystrategian optimaalisen hyödyntämiseen on Santalaisen mukaan vain 100 päivää aikaa. Sen jälkeen muutosvastarinta kasvaa ja uudistusenergia heikkenee (2015, 93).



Kuvio 12. Mahdollisuuksien hyödyntämisen sadan päivän sääntö.

Santalainen pitääkin orgaanista kasvua yritysostoja hienostuneempana tapana. Sisäinen uudistuminen voi tapahtua pystysuorassa tai vaakatasossa nykyiseen liiketoimintaan liittyen tai nykyiseen liiketoimintaan liittymättä (2008 165 -166).

3.4 Strateginen ajattelu

Santalaisen tulkinta Henry Minzbergin ajatusten pohjalta on, että strateginen ajattelu tarkoittaa näkemistä sekä eteenpäin (= visiointi) että taaksepäin. Se ei missään nimessä ole pelkkää menneisyyden perusteella tapahtuvaa tulevaisuuden ekstrapolointia¹. Strategisen ajattelun 4 muuta ulottuvuutta ovat; ylhäältä alaspäin näkeminen (helikopterointi), alhaalta ylöspäin, sivusuuntaan ilman silmälappuja, tulevaisuuden yli näkeminen,

¹ Ekstrapoloinnilla tarkoitetaan kuvaajan jatkamista niin, että voidaan lukea arvoja, joihin alkuperäinen kuvaaja ei yllä. Kuvaajaa on jatkettava siten, että alkuperäisen kuvaajan kaarevuus ja suunta säilyy.

jolloin luodaan itse haluttu tulevaisuus (2008, 25 - 26). Santalainen on määritellyt strategisen ajattelun tarkoittavan kekseliästä, käsitteellistä ja systemaattista ajattelua, joka synnyttää mennyttä, nykyisyyttä ja tulevaa koskevia oivalluksia ja kytkee ne toisiinsa (Santalainen ym. 2015, 32).

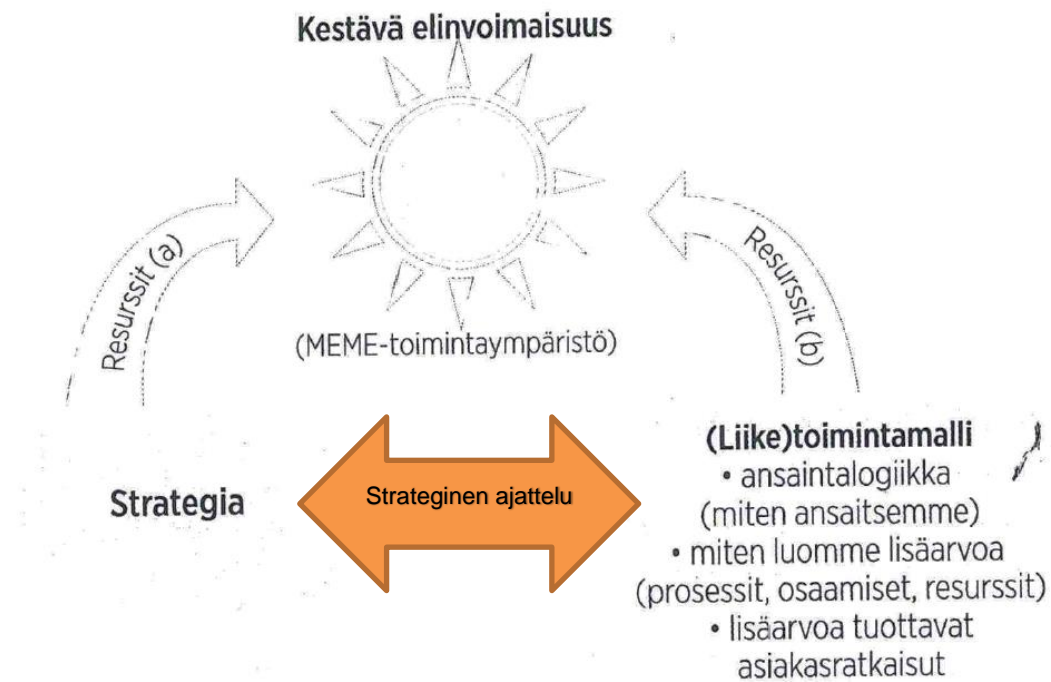
Myös Kamenskyn mukaan strateginen ajattelu edellyttää operatiivisesta johtamisesta poikkeavaa toimintaa ja asioiden yläpuolelle ”helikopteriin nousemista ja neljän ulottuvuuden käyttämistä. Ajatteluun kuuluu olemassa olevien totuuksien ja itsestäänselvyyksien kyseenalaistaminen, uusien täysin erilaisten vaihtoehtojen kehittämistä, pohdiskelua ja väittelyä (2014, 24 - 25).

Strateginen näkemys vaatii monimutkaista analyysin ja intuition yhdistelmää, jossa strateginen ymmärtäminen on olennaisen tärkeää. Ymmärrykseen vaikuttavat uskomusjärjestelmät ja mentaalimallit, jotka ohjaavat strategioiden tulkintoja. Kehittymisen suurin este on, jos malleista pidetään tiukasti kiinni ja strategiaa on tekemässä pieni saman mielisten joukko (Santalainen ym. 2015, 35).

Reflektointikyky on strategisen ajattelun avainosaaminen ja sen painoarvo vain kasvaa tulevaisuudessa. Reflektointi on etsimistä, ihmettelyä, asioiden yhdistelyä uudella tavalla, analyysiä, synteesiä ja kriittistä ajattelua (Santalainen 2008, 29)

Strategisen ajattelun tulisi johtaa strategiseen selkeyteen, jossa ymmärretään organisaation strateginen logiikka, resurssien logiikka sekä kytkösten logiikka. Ymmärretään, miten arvo syntyy ja saadaan haltuun, tiedetään, mitkä yrityksen resurssit luovat eniten arvoa ja ymmärretään sisäisten suhteiden synergia ja ulkoisten suhteiden merkitys (Santalainen ym. 2015, 35).

Strateginen ajattelu kytkee yhteen strategian ja liiketoimintamallin, joiden perusteella syntyy kestävä elinvoimaisuus. Santalaisen mukaan elinvoimaisuus on enemmän kuin kilpailukyky. Se muodostuu kaikesta yrityksen tekemisestä (2015, 104).

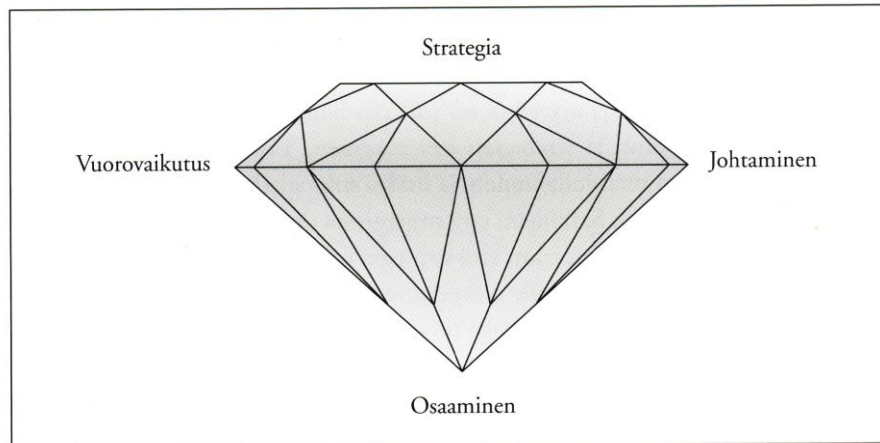


Kuvio 13. Strategian ja liiketoimintamallin yhteisvaikutus (Santalainen ym. 2015, 104)

Evergreen-projektissa 50 strategiaprofessoria tutki 160 yrityksen strategioita viiden vuoden ajan. Menestyksekkäitä (= 8 kertainen arvonnousu omistajille) yrityksiä yhdisti kirkaasti läpiajatteltu selkeästi kommunikoitu strategia, jonka henkilöstö, asiakkaat, kumppanit ja investoijat ymmärtävät, strateginen toteutusvoima, rakenteiden ja prosessien joustavuus sekä menestyskulttuurin luominen kehittämällä kyvykkyyksiä, vahvalla henkilöjohtamisella, innovoinnilla tai yritysostoilla ja kumppanuuksilla (Santalainen 2008, 81 - 83).

Resurssistrategiaprosessissa on monelta osin kyse näkymättömien voimavarojen tarkastelusta suhteessa tulevaisuuteen ja luovasta ajatusten iteraatiosta eri peruslähtökoh- tien välillä (Santalainen 2008,177).

Strategisesta ajattelusta siirrytään strategiseen vuorovaikutusjohtamiseen, mikä edellyt- tää ajattelun lisäksi monimutkaistuvien vuorovaikutussuhteiden kehittämistä ja hallintaa. Kamenskyn timantin kaikki särmät ja niiden välisten vuorovaikutussuhteiden ymmärtä- minen ovat pitkäaikaisen menestyksen kannalta yhtä tärkeitä (2015, 26).



Kuvio 14. Kamensky'n Menestyksen timantti –malli (2015, 14)

3.5 Strategiatyön ansat

Strategiatyö on haastavaa monimutkaisen toimintaympäristön, ihmisten ja asioiden vuorovaikutussuhteiden monimutkaisuuden vuoksi, kuten jo aiemmin todettiin. Sen konkretisoimiseksi tässä luvussa käsitellään muutamia lukuisista ansoista, joihin strategit voivat langeta.

3.5.1 Prosessi

Strategiatyön prosessi on aiemmin ollut lineaarinen, mutta tällainen malli ei ole enää toimiva. Nykyisin strategiatyötä ajatellaan jatkuvana prosessina, jossa vaiheet toistuvat tarpeen mukaan, eivät kronologisessa järjestyksessä. Näitä vaiheita ovat: strategisen aseman analyysi, strateginen valinta ja toimeenpano. (Vuorinen 2014, 41).

Samaa mieltä on Santalainen. Ympäristö muuttuu nopeasti ja monet yritykset ovatkin luopuneet vuosirytmiiin sidotusta suunnittelusta, joka ohjaa päähuomion budjetointiin ja operatiivisten suunnitelmien toteutumiseen. Vuosikellon mukainen strategointi kerran vuodessa ei enää riitä, vaan strategista ajattelua on tehtävä pitkin vuotta ja oltava valppaana toimintaympäristön muutosten suhteen. (2008, 85; 2015, 146).

Strategiatyöhön on tarjolla paljon työkaluja ja itse prosessi jää helposti työkalujen käyttö- ja analyysien tekoasteelle, kuten luvussa 3.2 totesimme. Usein tyydytään pelkkään prosessiin ja kerättyyn dataan eli prosessi pysähtyy siihen, mistä sen vasta pitäisi alkaa.

Myös käytetyt englanninkieliset termit usein hämärtävät varsinaisen tavoitteen eli tulevaisuuden ylin näkemisen. Vuorisen mukaan ongelmaksi muodostuu oikeiden työkalujen valinta ja niiden soveltaminen (2014, 46). Hän esittelee kirjassaan lukuisan määrän toiminnan tehostamiseen, uuden luomiseen ja resurssien kehittämiseen liittyviä työkaluja, joista osa liittyy laatujohtamiseen esimerkiksi Lean, SixSigma, 5S ja SPC (2014, 71 - 79).

Käytetyistä strategiatyökaluista ja prosesseista johtuen eri yritysten strategiat ovat varsin yhdenmukaisia toimialasta riippumatta (Mantere ym. 2011, 160). Myös Santalainen ottaa kantaa tähän samaan asiaan, jossa malli alkaa ohjata liiaksi strategiatyötä.

Strategiakirjallisuudessa mainitaan usein laadun strategisesta tärkeydestä asiakkaille hinnan lisäksi, mutta strategiaprosessikuvauksissa ja -prosesseissa näkökulma ei tule mitenkään esille.

3.5.2 Johtaminen ja ajattelu

Johtamiskirjallisuudessa johtamiseen liittyy ajatus, sotilaallisesta johtamistavasta, mikä rajoittaa dialogin syntymistä ja organisaation uudistumista (Mantere ym. 2011, 126). Hierarkkinen tapa ei riitä motivoimaan henkilöstöä, varsinkaan asiantuntijaorganisaatioissa. Hierarkkinen strategiatyö ja kommunikointiin kutsuminen ilman todellista kiinnostusta on ajanhukkaa sekä henkilöstölle erittäin epämotivoivaa (Mantere ym. 2011, 30 - 40). Lähes kaikissa lähdeteoksissa korostetaan aidon dialogisen strategiatyön tärkeyttä strategian onnistumisen ja toteutumisen edellytyksenä.

Strategiatyössä on vaarana myös inertialoukku, joka syntyy rutinoitumisesta eli tehdään asiat aina samalla vanhalla tavalla. Näin vanha toimintatapa ja rutiinit alkavat ohjata strategiatyötä eivät näkemykset ja ymmärtäminen (Santalainen ym. 2015, 32) Tarmokkaan puuhastelun ja lomakkeiden täyttämisen tuloksena syntynyt suunnitelma budjetteineen ei ole strategia (2015, 146). Tätä Santalainen kutsuu operatiivisen näpertelyn ansaksi. Esimerkkinä tästä hän mainitsee ”strategiapäivityksen”, organisaation prosessien ja rakenteiden hiomisen (2015, 194). Aktiivisen inertian tyypillisiä oireita ovat samanmielisyyden ylipainotus, mikrojohtaminen, saavutettujen omien etujen varjelu tuloksellisuudesta piittaamatta (Santalainen ym. 2015, 38)

Vaarana on myös jatkuvan menestyksen ansa, jossa strategia on aiemmin toiminut, mutta ei toimi enää. Kolmas ansa on näennäisesti menestyneiden johtajien hybrisi eli ylimielisyys. Johto luulee tietävänsä kaikkiin ongelmiin vastaukset ja luottaa omiin kykyihin epärealistisesti. Tämä estää heitä kuulemasta muita kuin saman mielisiä organisaation jäseniä. Tämän johdosta oivaltavimmat ihmiset turhautuvat ja jättävät organisaation (Santalainen ym. 2015, 193 - 194).

Samoista asioista varoitetaan myös kirjassa Toisinajattelua strategiasta. Strateginen työ nähdään usein vain ylimmän johdon työnä, mikä ylläpitää osallistumista rajoittavia käytäntöjä. Lisäksi dialogisuutta pidetään liian aikaa vievänä ja kalliina (Mantere ym. 2011, 106).

Hierarkkisessa strategiatyössä johdon vastuuta, identiteettiä ja valta-asemaa pönkittävän kulttuurin ylläpitäminen korostuvat, ainoastaan ylimmällä johdolla on oikeus ja kyky määritellä strategiaa ja jota johto ei halua kyseenalaistettavan. Omasta erityisasemasta ja kontrollista luopuminen ja toisten ajattelukykyyn luottaminen pelottaa. Se kertoo epävarmuudesta, kyvyttömyydestä sietää epävarmuutta, heikosta itsetunnosta ja haluttomuudesta aitoon dialogiin. Pelkkä kysymysten teko voidaan kokea kapinaksi ja harhaoppiseksi, mistä voi seurata organisatorisia kurittamisprosesseja. Keskustelun rajoittaminen johtaa helposti yksipuolisiin ja naiiveihin strategioihin. (Mantere ym. 2011, 106 - 109).

Radikaalit strategiset uudistukset, tiikerinhyyt, jäävät usein tekemättä muodollisen strategisen johtamisen prosessin tuloksena, koska konservatismi voittaa useimmiten ja prosessin tuloksena syntyy vain kehityshankkeita. Uudistustyön kaliiberi kutistuu. (Santalainen 2008, 149).

Strateginen johtaminen on Suomessa edelleen varsin keskitettyä, koska on paljon yri-tysjohtajia, jotka katsovat laaja-alaisen osallistumisen strategiatyöhön olevan liian kal-lista ja aikaa vievää eli työtä ei koeta tärkeäksi. Osa taas pelkää arvovaltansa puolesta eikä uskalla laittaa itseään likoon. Osa taas ei usko henkilöstön osaamiseen. (Santalai-nen ym. 2015, 95).

Johto saattaa myös tulkita muuttuneesta toimintaympäristöstä johtuvat vaikeudet strate-gian toteutusongelmiksi ja keskittyä organisaation prosessien ja järjestelmien hiomiseen. Menestyskuilu jätetään huomioimatta ja odotetaan tilanteen menevän ohi (Santalainen

2015, 141). Santalaisen mukaan strategiatyön ansat MEME-ympäristössä ovat: aikainen markkinoille tulo, ylivoimaisuus, laatu (liian korkea), paikalleen lukitut resurssit, valkoiset alueet (uudet tilaisuudet sivuutetaan), imperiumin rakentaminen, hetkelliset innovaatiot (2015, 40).

Strategiatyössä on vaarana myös tiedon ja synteesianalyysien liika yksinkertaistaminen. Nordic Business Forumissa 2.10.2015 puhunut Cunningham sanoikin, että liika yksinkertaistaminen tuhoaa selvyyden (clarity) ja että strategiatyössä keskitytään usein oireisiin ja varsinainen ongelma jää huomaamatta.

3.6 Laatujohtaminen

Laatuajattelu lähti Japanista, jossa sitä hyödynnettiin paljon ennen muita. Tieteellinen laatujohtaminen sai siellä vauhtia Demingin ja Juranin avulla. Lean-työkaluja kehitettiin poistamaan virheitä ja tehostamaan tuotantoa. (Silén 2006, 54). Laatuajattelu on kehittynyt vähitellen alun tarkistustoiminnasta strategiseen laatujohtamiseen.

Taylorisimi hidasti kokonaisvaltaisen laatuajattelun kehittymistä, koska siinä painotettiin työn pilkkomista pieniin osiin ja keskityttiin kehittämään yksittäisiä tuotannon osia ja niiden laaduntarkastukseen. Osaoptimoinnin vuoksi syntyi paljon virheitä eikä kokonaiskuvaa muodostunut (Lecklin 2006, 16). Silénin mukaan myös Taylor painotti johdon ja henkilöstön yhteistoiminnallisuutta, mikä jätetään monesti huomiotta (2006, 10).

3.6.1 Total Quality Management, TQM

Kokonaisvaltaisen laatujohtamisen kehittäjänä voidaan pitää Armand Feigenbaumia, joka kehitti mallia 50-luvulla ja julkaisi kirjan Total Quality Control vuonna 1961, josta jalostui 80-luvulla Total Quality Management –malli (VectorStudy). Mallissa hän korosti johdon vastuuta laadun kokonaisvaltaisesta johtamisesta, mutta myös, että laatuvastuu kuuluu kaikille eli laatutyötä korostavaa yrityskulttuuria. Sen kehittämiseen ovat osallistuneet lähes kaikki laadun gurut kuten Philip B. Crosby, W. Edwards Deming, Kaoru Ishikawa, and Joseph M. Juran (ASQ, Total Quality Management). Mallia on alettu hyödyntää varsin verkkaisesti sen pätevyydestä huolimatta ja se on jäänyt Hoshinin, Leanin, Six Sigman ja muiden mallien varjoon, jotka ovat vain osa laatujohtamista ja keskittyvät

lähinnä sisäisen tehokkuuden parantamiseen. Ne eivät siis korvaa TQM-mallia vaan toimivat sen osana ja arvojen mukaisesti (Andersson & Eriksson & Torstensson 2006, 282-288).

Monista kehittäjistä johtuen käsitys kokonaisvaltaisesta laatujohtamisesta ja mitä se kattaa vaihtelee jonkin verran. Tietyt yhteiset piirteet tulevat kaikilla esiin, mutta kehittäjillä on omia näkemyksiä ja painotuksia, jotka poikkeavat toisistaan. Perusarvot, yrityksessä vallitsevat uskomukset ja periaatteet ovat kuitenkin kaikille yhteinen perusta.

American Society of Qualityn mukaan TQM:n peruseriaatteita ovat asiakaslähtöisyys, henkilöstön valtuuttaminen, prosessikeskeisyys, integroitu järjestelmä, strateginen ja systemaattinen lähestymistapa, jatkuva parantaminen, tosiasioihin perustuva päätöksenteko ja kommunikaatio eli varsin monia samoja asioita kuin ISO 9001 -standardissa ja EFQM-mallissa on määritelty laadunhallinnan periaatteiksi.

Lecklinin mukaan kokonaisvaltainen laatujohtaminen on kokonaisvaltaista laadunhallintaa, jossa laatu kattaa myös johtamisen, strategisen suunnittelun ja organisaation kehittämisen. Näkökulma ei enää ole yrityksen sisäisissä toiminnoissa, vaan asiakkaiden tarpeet ja vaatimukset ovat nousseet toimintaa ohjaaviksi tekijöiksi kuten ISO 9001-standardikin edellyttää. Toiminta nähdään prosesseina, joissa syntyy lisäarvoa, ja laatutyö kattaa asiakkaiden lisäksi muut sidosryhmät, kuten omistajat, toimittajat, rahoittajat ja yhteistyökumppanit. (2006, 17 - 18.)

Asiakastarpeet ja odotukset ovat tärkein toimintaa ohjaava tekijä. Yrityksen menestystekijöitä ovat ihmisten (leadership) ja asioiden johtamisen (management) laatu, työntekijät, prosessit sekä palvelu. Lisäksi tuotteita tai palvelua pitää parantaa jatkuvasti, oikea-aikaisesti, kustannustehokkaasti, innovatiivisesti sekä tuottavasti.

TQM:ssa leadershipin painoarvo on suuri, sillä yrityksillä on laaja, usein huonosti hyödynnetty, voimavara henkilöstössään. Prosesseissa työskentelevät ihmiset ovat oman työnsä asiantuntijoita, joista saadaan valtuuttamisella, avoimuudella ja motivoinnilla ongelmanratkaisun ja kehittämisen ammattilaisia. Tämä taas muodostaa positiivisen kehän, jossa kasvava ammattitaito kannustaa jatkuvaan parantamiseen. (Babbar & Aspelin 1994, 32 - 38).

Johtamisjärjestelmämallit ISO 9001-standardi ja EFQM -malli perustuvat myös kokonaisvaltaiseen johtamiseen. Lean- johtamismallia käytetään usein osana kokonaisvaltaista laatujohtamista ja nykyisin myös palvelujen kehittämiseen ja mittaamiseen. Malleja sovelletaan ristiin ja niiden sisältö on lähentynyt toisiaan viime vuosien aikana. Esimerkiksi EFQM- ja jo käytöstä poistunut Suomen laaturapalkintokriteeristö -mallit ovat hyvin lähellä USA:n Malcom Baldrige -mallia. Minkään mallin käyttäminen ei sulje pois toista, vaan niitä voidaan käyttää ja käytetäänkin yhtäaikaisesti. Myös paljon käytettyä Balanced Score Card –mallia voidaan soveltaa yhtäaikaisesti, koska se sisältää EFQM-mallin elementtejä (Andjelkovic & Dahlgaard 2013, 654).

Tavoitteena on liiketoiminnan ylivoimaisuus ja pitkän aikavälin kilpailuetu muihin nähden laatujohtamisen periaatteiden ja työkalujen avulla. Minkään mallin tai kriteeristön käyttäminen ei kuitenkaan automaattisesti takaa kilpailuetua vaan viime kädessä on kyse johdon kyvystä hyödyntää ja soveltaa näitä työkaluja omassa liiketoiminnassaan.

3.6.2 ISO 9001:2015, laatujohtamisen menetelmästandardi

Yli miljoonassa organisaatiossa ja yrityksessä yli 170 maassa on sertifioitu ISO 9000-laadunhallintajärjestelmä. Standardin perimmäisenä lähtökohtana on ollut alusta lähtien asiakaslähtöisyys ja sitä kautta yrityksen tai organisaation kilpailukyvyyn varmistaminen. Joka kolmas vuosi suoritetaan uudelleensertifiointiauditointi, jolloin yrityksen koko toiminta käydään läpi. Muulloin suoritettavat määräaikaissäuditoinnit keskittyvät tiettyihin yksiköihin tai asioihin kuitenkin siten, että koko toiminta tulee auditoiduksi määräaikaissäuditoinneissakin.

Syyskuussa julkaistussa ISO 9001:2015 standardissa painotetaan aiempaa enemmän asiakasnäkökulman lisäksi sidosryhmien hallintaa ja että laadunhallintajärjestelmän politiikka ja strategia tavoitteineen on sisällytettävä kiinteäksi osaksi organisaation kokonaisvaltaista liiketoimintastrategiaa. Näin laadunhallintajärjestelmän kehitys sekä tehokkuuden ja vaikuttavuuden arviointi tukee omalta osaltaan johtoa strategisen laatujohtamisen omaksumisessa.

Varsin usein laatujohtaminen edelleen mielletään organisaation sisäisten prosessien tehostamiseksi, tuotannon laadunvarmistukseksi ja teknisen laadun kehittämiseksi vaikka kyseessä on nimenomaan laadun johtamisjärjestelmästandardi, joka kattaa yrityksen

kaiken toiminnan sidosryhmiä myöten. Pelkästään sisäisen tehokkuuden parissa askartelu ei tuota kestäväää kilpailuetua. Siksi johdon on todella tärkeää hyödyntää standardia mahdollisimman laajasti. Standardin käyttöönotossa on kolmen vuoden siirtymäaika eli kaikissa sertifioituissa yrityksissä järjestelmän pitää olla päivitettyä 2018 vuoden auditointiin mennessä.

Standardin uudistuksessa tämän tutkimuksen kannalta tärkeintä on painotus organisaation ulkopuolisen toimintaympäristön huomioimiseksi. Standardi asettaa vaatimuksia PESTEL -analyysien ja sidosryhmien, riskienhallinnan ja mahdollisuuksien tunnistaminen osalta, mistä voidaan huomata, että laatujohtaminen ei ole vain operatiivista olemassa olevien tilanteiden ja resurssien päivittäisjohtamista. Standardi pyrkii varmistamaan yrityksen kannattavuutta ja kilpailukykyä vaatimalla huomioimaan myös ulkoisia tekijöitä ja niistä koituvia riskejä. Se edellyttää analyysin tekoa ja sidosryhmien tunnistamista ja niihin liittyvien muutosten, tarpeiden ja vaatimustenmukaisuuden hallinnan osoittamista. Myös tuloksien saavuttamista asiakastyytyvyyden kautta painotetaan entistä enemmän. Näillä tekijöillä on strategiatyössä ja tässä tutkimuksessa olennainen merkitys.

Toinen olennainen uudistus on, että johdon edustaja-käsite poistuu ja koko johto on yhteisesti vastuussa järjestelmästä. Pelkkä sitoutuminen ei enää riitä, vaan on myös johdettava ihmisiä siten, että järjestelmä toimii suunnitellusti. Vastuiden pitäisi olla selkeät kautta organisaation (työtehtävät ja viestintä), jotta se voi toimia loogisesti ja systemaattisesti. Standardi korostaa siis ihmisten johtamista, mikä on strategiatyön ja strategian toimeenpanon onnistumisen kannalta elintärkeää.

Standardi korostaa myös riskienhallintaa. Riskit ja mahdollisuudet tulisi arvioida, asettaa tavoitteet ja tehdä suunnitelmat niiden saavuttamiseksi. CTT onkin valinnut yhteistyökumppaniksi ja sertifioijaksi tahon, jonka toiminta perustuu riskipainotteiseen sertifiointiin. Heiltä saamme ulkopuolisen näkemyksen, miten johtamisjärjestelmän avulla hallitaan riskejä.

3.6.3 EFQM Excellence -malli

Malli on käytössä yli 30 000 organisaatiossa Euroopassa. Se toimii johtamisen ja liiketoiminnan kattavana viitekehystenä ja tukee organisaatioiden toiminnan kehitystä. Malli

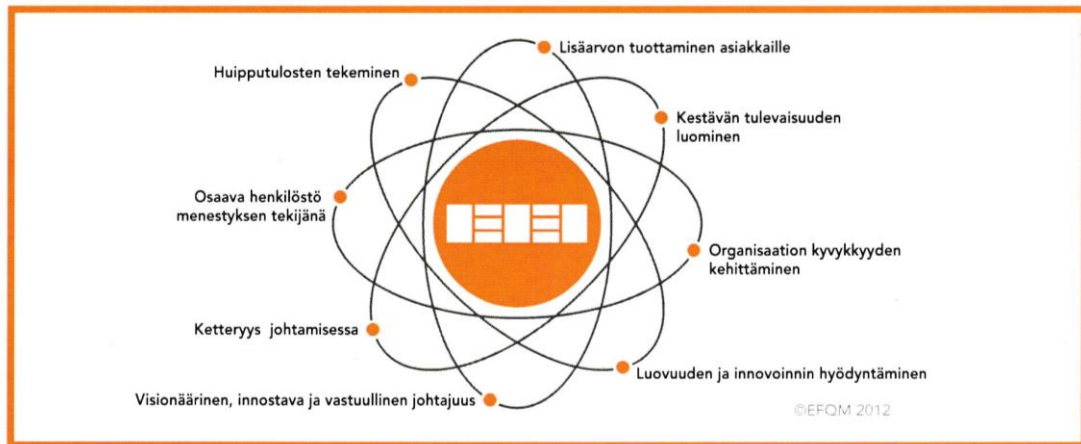
perustuu eurooppalaisiin arvoihin ja sillä pyritään edistämään kestäväää ja yhteiskunnallisesti vastuullista liiketoimintaa. Se sisältää YK:n kymmenen periaatetta ja perustuu ihmisoikeuksien muodostamalle perustalle. Osa periaateista on otettu suoraan malliin, mutta osa kuten korruption ja lahjonnan vastainen työ ja pakkotyökielto sisältyvät siihen implisiittisesti, koska ne kielletty jo lainsäädännönkin kautta (2013, 2).

EFQM Excellence -mallin on tarkoitus olla käytännönläheinen ja joustava viitekehys, jonka avulla organisaatio voi arvioida ja ymmärtää keskeiset vahvuudet ja heikkoudet suhteessa missioonsa ja visioonsa. Sen avulla voidaan muodostaa yhteinen käsitteistö ja systemaattinen ajattelutapa, hallita kehitystoimenpiteiden kokonaisuutta sekä luoda perusrakenne johtamisjärjestelmälle. Se auttaa ymmärtämään syy-seuraussuhteita toiminnan ja taloudellisten tulosten välillä. Mallin on tarkoitus edistää myös innovointia, mikä näkyy erityisesti toiminnan arviointialueiden kuvauksissa ja kysymyksissä.

Malli koostuu kolmesta osasta:

- erinomaisuuden tunnuspiirteet
- arviointialueet
- RADAR-arviointitaulukko

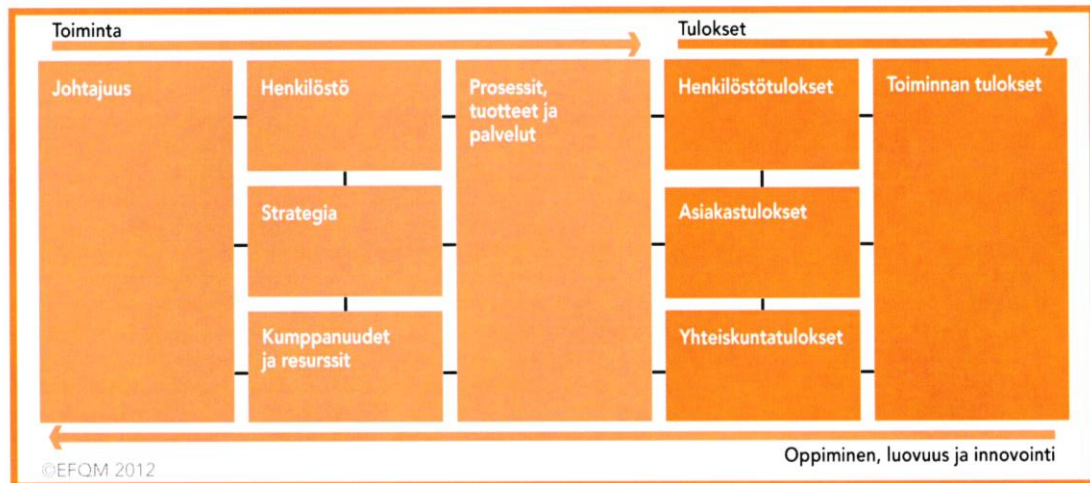
Erinomaisuuden tunnuspiirteet ovat niitä toimintaa ohjaavia peruseriaatteita, jotka ovat kestävän erinomaisuuden perusta. Tunnuspiirteet ovat: lisäarvon tuottaminen asiakkaalle, kestävän tulevaisuuden luominen, organisaation kyvykkyyden kehittäminen, luovuuden ja innovoinnin hyödyntäminen, visionäärinen, innostava ja vastuullinen johtaminen, ketteryys johtamisessa, osaava henkilöstö menestyksen tekijänä sekä tietenkin huipputulosten tekeminen kestävästi. (2013, 2-8). Tunnuspiirteet on havainnollistettu esimerkein erinomaisesta toiminnasta, jolloin saa helpommin kuvan, mistä erinomaisuus koostuu ja miten oma organisaatio on osannut toteuttaa eri asioita suhteessa niihin ja toisiin organisaatioihin.



Kuvio 15. Erinomaisuuden tunnuspiirteet (EFQM Excellence -malli 2013, 4)

Malli koostuu yhdeksästä arviointialueesta, joista viisi liittyy toimintaan ja neljä tuloksiin. Arvioinnin maksimipistemäärä on 1000 ja se jakautuu puoliksi toiminnan ja tulosten kesken. Toimintamalleja arvioidessa pisteytetään toimintamallit, toteutus ja arviointi ja parantamistasot. Toimintamallien järkevyydestä annettu pistemäärä määrittelee korkeimman mahdollisen pistetason eli niitä korkeampaa pistemäärää ei voi saada esimerkiksi toteutuksesta. Tuloksia arvioidessa kiinnitetään huomiota niiden olennaisuuteen ja käytettävyyteen sekä suorituskyykyyn. Suorituskyydyn pisteet eivät voi olla korkeammat kuin olennaisuudelle ja käytettävyydelle annetut pisteet. Toiminnan arvioinnin pisteytysperiaate kerrotaan tarkemmin luvussa 5.1.6 Johdon EFQM-arviointi.

Periaatteessa jokaisella arviointikohdalla on sama painoarvo arviointialueen sisällä. Poikkeuksen muodostavat Asiakastuloksissa, asiakkaiden näkemykset ja Henkilöstötuloksissa, henkilöstön näkemykset, jotka saavat 75 % arviointialueen pisteistä. Arviointikohdat arvioidaan ensin prosenttilukujen perusteella, joiden mukaan lasketaan organisaation kokonaispisteet.



Kuvio 16. Arviointialueet (EFQM Excellence -malli 2013, 9)

RADAR-kirjainyhdistelmä tulee sanoista **R**esults, **A**pproaches, **D**evelop, **A**ssess ja **R**e-fine. Se pohjautuu Demingin PDCA-ympyrään.

Mallin kolmen tekijän soveltamisella saavutetaan toimiva kokonaisuus, jonka avulla voidaan toteuttaa ja kehittää organisaatiota ja strategiaa jatkuvasti. Se ei ole toimialariippuvainen ja sen avulla voidaan tehdä pätevä arvio minkä tahansa organisaation erinomaisuuden asteesta (2013, 3).

Mallia on osittain sovellettu CTT:ssa ja johtoryhmä teki ensimmäisen itsearviointin keväällä 2015 ja toisen kesällä 2016. Tutkija on käynyt Laatuokeskuksessa lyhyen koulutuksen mallin käyttämisestä ja saanut konsulttiapua sen soveltamiseen. EFQM-malli on kokonaisvaltaisen laatujohtamisen malleista empiirisen kokemuksen mukaan helpoiten otettavissa käyttöön ja ymmärrettävissä. Mallin tavoite käytännölläisyydestä siis täyttyy. Ainoa, mikä saattaa ensin kuulostaa oudolta, on erinomaisuudesta puhuminen. Sen avulla on pyritty eroon laatuleiman raskaudesta. Usein laatu rinnastuu mielissä byrokra-tiaan ja monimutkaisiin toiminnan laadunvarmistusmenetelmiin. Mallin hyödyntämisen on tarkoitus kasvattaa johdon laatuosaamista ja kehittää strategista ajattelua.

3.7 Laatujohtamisen vaikutus liiketoimintaan

Laatujohtaminen ja laatu tai sen puute vaikuttavat yrityksen liiketoimintaan. Laatu on siis kilpailutekijä, tahtoi yritys sitä tai ei. Se vaikuttaa kilpailutekijänä asiakkaisiin, sisäiseen ja taloudelliseen tehokkuuteen ja henkilöstöön kuten seuraavissa luvuissa todetaan. ISO

9001 -standardin mukaan laatujohtamisen avulla organisaatio pystyy paremmin ennakkoimaan sisäisiä ja ulkoisia riskejä ja mahdollisuuksia ja reagoimaan niihin (ISO 9000:2015, 12).

Laatujohtamisesta aiheutuu sekä kustannuksia, säästöjä ja tuottoja liiketoiminnalle. Kokonaisvaltaisen laatujohtamisen hyödyistä ja syys-seuraussuhteista on tehty paljon tutkimuksia, joista Tanninen ym. ovat tehneet kirjallisuusyhteenvedon ja oman objektiivisen tutkimuksen. Vaikutusten mittaaminen on usein jäänyt liian lyhytaikaiseksi, mittarit ovat olleet liian karkeita ja tutkimusten otokset ovat olleet usein liian pieniä. (2010, 172 - 174).

Laatujohtamiseen liittyvät nopeus, joustavuus, tuottavuus ja asiakaslisäarvon tuottaminen ovat myös tärkeitä suorituskyvyn mittareita niin TQM:ssä, ISO 9001:2015 -standardissa kuin EFQM-mallissakin. Johdon sitoutuminen ja visionäärinen johtaminen, tiimityö, kerralla oikein kulttuuri, hyvät käytännöt, kyvykkyyksien kehittäminen ja prosessien tehokkuus johtavat kilpailuetuun. Tässä luvussa käsitellään laatujohtamisen vaikutusta henkilöstöön, kilpailukykyyn, toimintaan, asiakkaisiin ja yrityksen taloudelliseen tehokkuuteen. Nämä osa-alueet ovat vuorovaikutussuhteessa toisiinsa kuten seuraavista alaluista käy ilmi.

3.7.1 Osaaminen ja kyvykkyys

Laatujohtamiseen kuuluu jatkuvan parantamisen lisäksi olennaisesti myös ihmisten kunnioittaminen, mikä helposti jää vähemmälle huomiolle laaturyökalujen kustannuksella. Laatuajattelun sisäistänyt johtaja pyrkii luomaan osaamisen kehittämiseen jatkuvia onnistumisia ja edesauttamaan muiden kyvykkyyttä. Ylimmän johdon vastuulla on tarjota ihmisille mahdollisuuksia kehittää tarvittavaa osaamistaan. Organisaation suorituskyky riippuu siitä, kuinka siihen kuuluvat ihmiset toimivat. Ihmiset osallistuvat täysipainoisesti ja toimivat saman päämäärän eteen, kun heillä on yhteinen näkemys laatu politiikasta ja organisaatiolta halutuista tuloksista. Laatu edellyttää, että ihmisillä on oikea tieto ja tieto tavoitteista. Motivoitunut, vastuunsa tunteva ja organisaation toimintaan sitoutunut henkilöstö osallistuu innokkaasti ja pyrkii myötävaikuttamaan jatkuvaan parantamiseen. Tätä painotetaan uudessa ISO 9001:2015 -standardissa ja aihe on nousemassa myös Lean-johtamisessa.

Keskusteleavuus ja ihmisten johtaminen on yksi laadun tuottamisen edellytyksistä, koska huono johtaminen tappaa alaisten motivaation. Hyvä kyvykkyyksien hallinta auttaa yksilöitä näkemään, missä he voisivat täyttää olemassa olevia tai strategisesti lähitulevaisuudessa syntyviä osaamistarpeita. Tämä tapahtuu kehittämällä osaamista, rakentamalla alaisille oikeita rooleja, kehittämällä heidän kyvykkyyksiään ja niitä prosesseja ja työympäristöä, jossa alaiset toimivat. (Vuori 2002).

Laatujohtaminen vaikuttaa siis organisaatiokulttuuriin ja henkilöstön tapaan ajatella. Garcia-Bernalin ja Ramirez-Alesonin mukaan henkilöstön osallistuminen päätösten tekemiseen ja ongelmien ratkaisemiseen johtavat tyytyväisyyteen, ylpeyteen työstä ja sitoutumiseen yritykseen. Tyytyväinen, itsensä arvostetuksi kokeva henkilöstö tekee laatua, mikä näkyy asiakkaalle positiivisesti ja tehokkaampana toimintana sekä sisäisesti että ulkoisesti ja johtaa tuottavuuden parantumiseen (2015, 25).

Useimmiten organisaation oppiminen on kiinni työntekijöiden motivoinnista ja sitouttamisesta. Kannustejärjestelmän pitää tukea strategisten tavoitteiden saavuttamista. Strategian tekemisessä on nykyisin kyse olemassa olevien resurssien hyödyntämisestä tuloksellisesti eli strategia laaditaan niiden pohjalta. Osaamisen, motivaation ja johtamisen yhdistelmä on tuloksetekokyvyn edellytys. (Vuorinen 2014, 185 - 187).

Ihmiset tuottavat laadun ja sen pitäisi olla kaikille organisaatioissa tapa toimia ja näkyä paitsi päivittäisessä tekemisessä niin myös organisaatiokulttuurissa. Santalainen kirjoittaa molemmissa kirjoissaan paljon avoimesta strategoinnista ja verkostovoiman valjastamisesta ja niidenkin resurssien ja dynaamisten ydinpätevyyksien hyödyntämisestä. Osaavimmat ja tyytyväisimmät työntekijät takaavat muiden sidosryhmien tyytyväisyyden. (2015,106 -107; 2008 152 - 153).

3.7.2 Toiminta/prosessit

Kokonaisvaltaisen laatujohtamisen malleissa esimerkiksi ISO 9001:2015 luvussa 8.1 edellytetään organisaation kuvaavan toiminnan kannalta tärkeimmät prosessit. Prosessien kuvaaminen auttaa organisaatiota hahmottamaan ja tunnistamaan tärkeimmät prosessit ne ja niiden väliset rajapinnat, jolloin vastuut ja velvollisuudet selkenevät ja kehittämistoimenpiteet voidaan kohdistaa tarkemmin ja varmistaa vaatimustenmukaisuuden täyttyminen. Kehitystoimenpiteiden jalkautumista ja tehokkuutta on mitattava,

seurattava, kehitettävä ja valvottava. Juurisyiden ymmärtäminen auttaa yritystä kehittämään toimintaa ja ennaltaehkäisemään poikkeamia.

Laatujohdamisen eniten käytetty osa-alue on organisaation sisäisen tehokkuuden kasvattaminen erilaisten aiemminkin mainittujen laatutyökalujen avulla. Toiminnallinen suorituskyky paranee, kun saavutetaan ennustettava ja tasainen tuotantovirta, joka on esimerkiksi Leanin periaatteena. Useiden tutkimusten mukaan prosessin nopeutumisella, hukkan vähenemisellä, kulujen ja uudelleen tekemisen vähenemisellä on positiivinen vaikutus organisaation sisäiseen toiminnalliseen ja taloudelliseen tehokkuuteen. (Tanninen ym. 2010, 173 - 174; Garcia-Bernal & Ramirez-Aleson 2015, 24,30 - 33)

LVI-TU:n strategiassa (2012 - 2015) on asetettu alan yrityksille elinehdoksi tuottavuuden nostaminen. Tähän asti tuottavuus on noussut enimmäkseen teknisen kehityksen vuoksi ja työmenetelmien kehitys on unohtunut. Karkeasti yleistäen kaksi kolmannesta työajasta kuluu tuottamattomiin toimenpiteisiin ja vain yksi kolmannes varsinaisiin asennustöihin.

Laatujohdaminen parantaa myös sidosryhmien luottamusta organisaation johdonmukaisuuteen, tehokkuuteen ja tuloksellisuuteen. Esimerkiksi hyvien toimittajasuhteiden ansiosta on entistä paremmat mahdollisuudet luoda lisäarvoa molemmille osapuolille ja muille sidosryhmille sekä reagoida joustavasti ja nopeasti markkinamuutoksiin ja täyttää asiakkaiden vaatimukset ja odotukset.

3.7.3 Asiakas

Laatujohdamisen seurauksena asiakkaiden tarpeita ja odotuksia tutkitaan ja niitä ymmärretään sekä varmistetaan, että organisaation tavoitteet (strategia) ovat sidoksissa asiakkaiden tarpeisiin ja odotuksiin. Nämä pitää myös viestiä koko henkilöstölle. Olennaista on myös mitata asiakastytyvyyttä ja reagoida mittaustuloksiin. (ISO 9000:2015)

Kokonaisvaltaisen laatujohdamisen TQM:n ja muidenkin laatujohdamisen mallien pääperiaate on toimia asiakaslähtöisesti ja kasvattaa asiakastytyvyyttä ja saavuttaa sitä kautta taloudellisia tuloksia (Andersson ym. 2006, 292).

Prosessien tarkastelu asiakaslisäarvon tuottamisen kannalta näkyy asiakkaalle parempina tuotteina tai palveluina sekä parempana palveluna. Tyytyväinen asiakas suosittelee

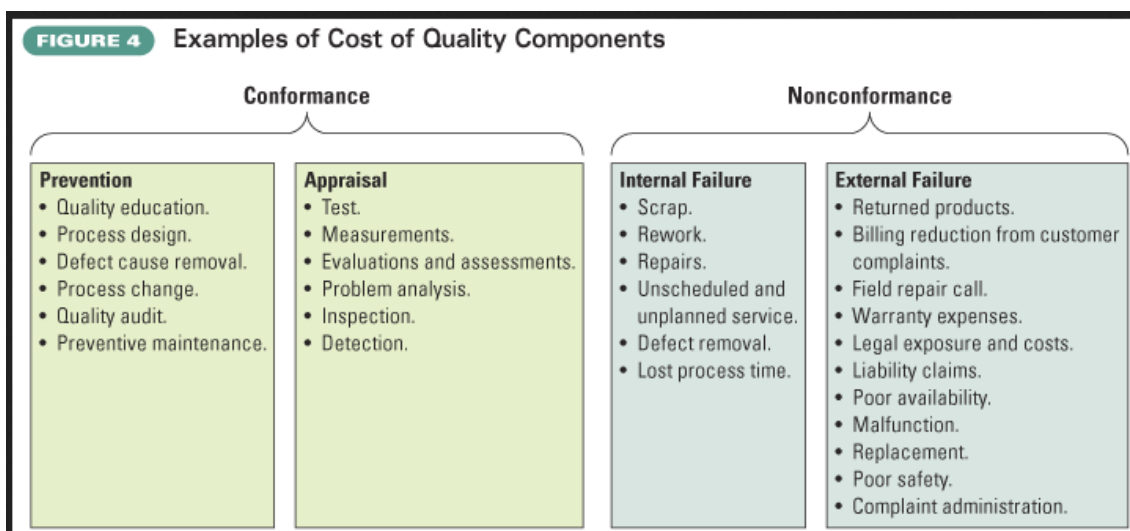
yritystä, ostaa useammin ja on uskollisempi, mikä parantaa myyntiä, kasvattaa markkinaosuutta ja brändin arvoa. (Tanninen ym. 2010,173; ISO 9000, 8). Apuna voidaan käyttää myös Santalaisen ja Baligan arvokäyrää, joka avulla lisäarvomuuuttujien tunnistaminen ja arvolupausten mukaisen laadun kehittäminen mahdollistaa terveen hinnoittelun. Se voi perustua tuotteen tai palvelun johdonmukaiseen laatuun, brändin lisäarvoon tai kokonaisratkaisujen tuottamiseen asiakkaalle (Santalainen ym. 2015, 88).

LVI-TU:n tekemän tutkimuksen mukaan markkinoinnin ja myynnin osaamisessa ja asiakashallinnan kehittämisessä on toimialalla paljon tehtävää. Kuluttaja-asiakkaista ei olla kiinnostuneita. Kuluttajille tehdyn kyselyn perusteella osoittautui, että asiakaspalvelu ja palvelualltius koettiin ongelmaksi. Putkimiehiä pidetään yleensä työnsä hyvin osaavina ammattilaisina, joista kuitenkin yllättävän isolla osalla on vajavaiset sosiaaliset taidot. Toimialayhdistys julkaisikin viime vuonna Palvelukokemuksen korjauskirjan. Siinä korostetaan palvelulähtöisyyttä ja opastetaan, miten asiakkaan huoliin ja murheisiin tulisi suhtautua ja mitä ottaa huomioon vuorovaikutussuhteissa. (2015).

3.7.4 Talous

Kokonaisvaltainen laatujohtaminen vaikuttaa positiivisesti yrityksen taloudelliseen tehokkuuteen ja suorituskykyyn ja liiketoiminnan jatkuvaan ylläpitoon (Garcia-Bernal & Ramirez-Aleson 2015, 30). Kannattavuutta on mitattu sijoitetun pääoman tuotto prosentilla sekä aikaisemmissa tutkimuksissa että Tannisen ym. tutkimuksessa. Malcom Baldrigen laatupalkintokilpailun 600 voittajayrityksestä tehdyn tutkimuksen mukaan (Hendricks & Singhal 1997, 58-74) kokonaisvaltainen laatujohtaminen parantaa yrityksen taloudellista tulosta. Samaan tulokseen tulivat jo aiemmin Wisner & Eakins, mutta totesivat, ettei lyhytaikaisilla laadunparannustoimenpiteillä saavuteta pitkäaikaista taloudellista menestystä (1994, 8-25). Laatujohtaminen on pitkän aikavälin toimintaa ja tuloksissa esiintyy vaihtelua, mutta pitkän aikavälin trendikäyrä on nouseva. Kokonaisvaltaisten laatujohtamismallien käyttäminen tuottavasti edellyttää sekä kokemusta että implementoinnin onnistumista (Tanninen ym. 2010,182).

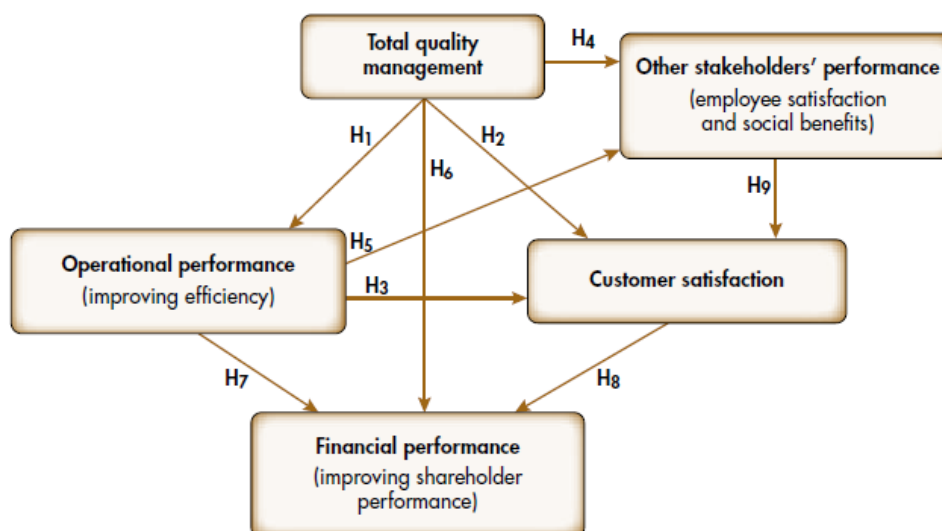
Kustannuksia syntyy laadun suunnittelusta, ohjaamisesta, valvonnasta ja seurannasta, joita laadunhallinnan periaatteiden mukaisesti kehitetään jatkuvasti. Kustannuksia tuovat myös prosessien suunnittelu ja kehittäminen, laatu koulutus, poikkeamien korjaus, auditoinnit. Kuviossa alla on esitetty esimerkkejä mahdollisista laatu kustannuksista.



Kuvio 17. Esimerkkejä laatukustannuksista (Cockins 2006, 49)

Yritysten taloushallintajärjestelmissä mitataan tai raportoidaan harvoin laadun ansiosta vältettyjen tuottojen aleneminen, jolloin taloudelliset hyödyt eivät tule näkyviksi johdolle tuloslaskelman viimeisellä rivillä (Cockins 2006, 24).

Kuviossa alla Garcia-Bernalin ja Ramirez-Alesonin (2015, 27) malli kokonaisvaltaisen laatujohtamisen vaikutuksesta varallisuuden tuottokykyyn osakkeenomistajan näkökulmasta. H_1 , H_2 , H_4 ja H_6 ovat hypoteeseja kokonaisvaltaisen laatujohtamisen suorista vaikutuksista ja H_3 , H_5 , H_{7-9} epäsuorista vaikutuksista yrityksen suorituskykyyn.



Kuvio 18. Kokonaisvaltaisen laatujohtamisen vaikutukset osakkeenomistajan näkökulmasta (Garcia-Bernal ja Ramirez-Aleson 2015, 27)

Tutkimuksen mukaan yrityksen toiminnallisen suorituskyvyn parantaminen vaikuttaa positiivisesti suoraan henkilöstöön, asiakastyytyvyyteen ja taloudelliseen suorituskykyyn (Garcia-Bernal ja Ramirez-Aleson 2015, 27).

3.8 Osaamispääoman kehittäminen/osaavat ja motivoituneet työntekijät

Lähes kaikki laatujohtamisen mallit sisältävät ainakin jonkinasteista osaamisesta ja pätevyyksistä huolehtimista ja henkilöstön jatkuvaa koulutusta. Myös useissa yrityksissä strategisen johtamisen välineenä käytettävä Balanced Score Card -malli sisältää oppimis- ja kasvunäkökulman.

Oppiva organisaatio edistää jäsentensä oppimista ja muuttuu sekä kehittää itseään kilpailukyvyn ylläpitämiseksi tai sen saavuttamiseksi. Osaamisen johtaminen, ydinkyvykkyyksien ja osaamisen tarkastelu ja kehittäminen ovat nykyaikaisen resurssiperustaisen strategiatyön keskeistä sisältöä (Ojala 2008, 177 - 180). Samasta asiasta kirjoittavat myös Santalainen ja Vuorinen kirjoissaan.

Osaava ja hyvin koulutettu henkilöstö on noussut kriittisimmäksi lisäarvon tuottamisen ja haltuunoton resurssiksi ja näin noussut tukiroolista strategian ytimeen. Ydinpätevyudet voivat olla jopa strategian ydin. Henkilöstöjohtaminen on muodostunut strategisesti tärkeäksi, erityisesti muutoksen johtamisessa. Hatch ja Dyerin tutkimustulokset vahvistivat arkikäytännön tiedon henkilöstölisäarvon strategisesta merkityksestä, investoinnit henkilöstön ja johdon osaamisen kehittämiseen korreloivat organisaation tulokseen. Sen sijaan valmiin henkilöstön palkkaaminen kilpailijalta saattaa hidastaa organisaation oppimista asenne-esteiden vuoksi. Strategisen henkilöstöjohtamisen on tuotettava lisäarvoa myös yksilölle. Tämä asettaa haasteita johtamiselle. (Santalainen 2008, 236 - 238).

Kamensky on eri linjalla Otalan ja Santalaisen kanssa. Kamenskyn mukaan osaamista ei johdeta vaan hankitaan, käytetään hyväksi, ylläpidetään, kehitetään ja uudistetaan. Teoriat ja erittelyt vain hämmentävät sitä, mistä osaamisessa on kyse. (2015, 18).

Useimmiten organisaation oppiminen on kiinni työntekijöiden motivoinnista ja sitouttamisesta. Strategian tekemisessä on nykyisin kyse olemassa olevien resurssien hyödyntämisestä tuloksellisesti eli strategia laaditaan niiden pohjalta. Osaamisen, motivaation ja johtamisen yhdistelmä on tuloksentekevyyden edellytys. (Ojala, 2008 185 - 187).

Samasta asiasta puhui Kirsti Kehusmaa luennollaan Osaamisen johtaminen – mittarit ja menetelmät. Strategisen palkitsemisen kehittäminen kaikissa muodoissaan tukee strategisten tavoitteiden saavuttamista. Se on tärkeä tekijä henkilöstön motivoinnissa ja tavoitteiden saavuttamisessa ja arvojen mukaisen toiminnan edistämässä (2012).

Organisaation pitää määritellä, mitkä osaamiset ovat ratkaisevia strategian ja sen toteuttamisen kannalta (Ojala, 2013). Kehusmaa jakoi osaamiset luennollaan (2012) seuraavasti:

- Avainosaaminen on kaikki se osaaminen, jota yrityksen toiminta edellyttää.
- Strateginen osaaminen on ne avainosaamiset, jotka ovat välttämättömiä strategisten tavoitteiden saavuttamiseksi
- Ydinosaaminen on organisaation osaaminen, joka on muodostunut yrityksen tavaksi toimia pidemmän ajanjakson aikana. Ydinosaaminen mahdollistaa yrityksen kilpailuetua. Ydinosaaminen muodostuu yleensä useamman strategisen ja avainosaamisen yhdistelmänä.

Santalaisen mukaan dynaamiset ydinpätevyudet tarkoittavat kykyä aistia ja tarttua uusiin mahdollisuuksiin suojelemalla ja hahmottamalla uudelleen tietopääomaa, osaamisia ja niitä täydentäviä muita ainutlaatuisia resursseja, siten että saavutetaan kilpailuetua. Tämä vaatii vahvaa strategista ajattelua (Santalainen 2008,142).

Myös Lawlerin (2014) mukaan henkilöstöhallinnon pitäisi keskittyä strategian vaatimien kyvykkyyksien arvioimiseen, rekrytointiin ja johtamiseen. Organisaation saatavilla olevat kyvykkyydet vaikuttavat yrityksen strategisiin valintoihin, siksi tiedon pitäisi vaikuttaa myös kyvykkyyksien kouluttamiseen ja johtamiseen. Usein strategia epäonnistuu sen vuoksi, ettei organisaatio ole tunnistanut puuttuvaa osaamista.

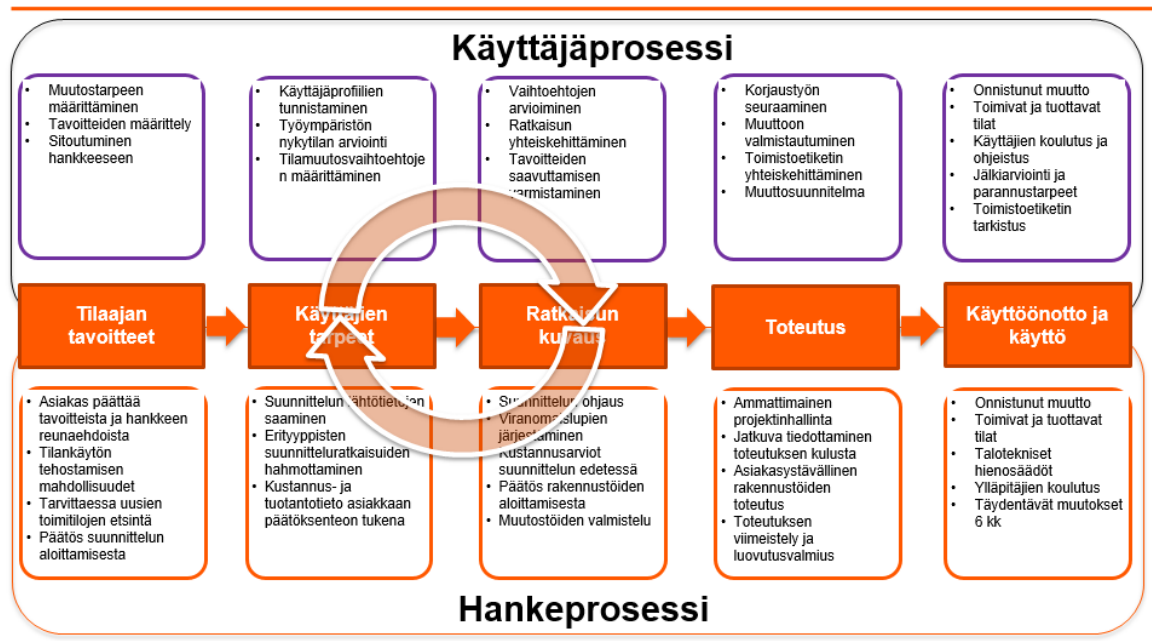
Kyvykkyydet ovat nousseet entistä tärkeämmiksi kriittisiksi tekijöiksi kompleksisen toimintaympäristön, tietopohjaisen työn ja globaalistumisen vuoksi. Henkilöstön osaamisella on suuri vaikutus yrityksen tulokseen. Vaikka kaikki tekijät, tutkimus, kokemus ja maalaisjärki, puoltavat henkilöstön nostamista strategiseen rooliin, on se vielä harvinaista (Santalainen 2008, 246)

3.9 Neuvottelumallien kehittäminen

Perinteisten kilpailu-urakoiden toteutustapojen rinnalle on tulossa uudenlaisia yhteistyö ja sopimusmalleja mm. allianssi-, kumppanuus- ja neuvottelumallit. Osapuolten määrä ja yhteistyön syvyys vaihtelevat eivätkä mallit ole vielä vakiintuneita. Allianssimalli on näitä laajin ja käytössä toistaiseksi vain mittavissa hankkeissa. Myös kilpailutusvaihe on vielä suunnittelijoille ja urakoitsijoille raskas, koska siihen sitoutuu paljon resursseja ennen sopimusten tekemistä. (LVI-TU 2015, Strategia).

Rakennusalan korjausmenetelmät ovat kehittyneet merkittävästi. Uusia tekniikoita, ratkaisuja ja palveluita on tullut viimevuosien aikana kiihtyvään tahtiin ja ala on voimakkaasti verkostoitunut. Tämä mahdollistaa laajempien tuoteinnovaatioiden, palvelumallien ja asiakaslähtöisyyden kehittämisen ja uudenlaisten toteutusmuotojen kehittämisen yhdessä alan toimijoiden kanssa. Uudenlaiset toteutustavat mahdollistavat myös uuden kehittämistä ja innovaatioiden syntymistä, kun kaikki osapuolet osallistuvat yhtäaikaisesti prosessiin. (Salminen 2015, 212 - 213).

KÄYTTÄJÄLÄHTÖISEN MUUTOSTYÖN KOKONAISRATKAISU

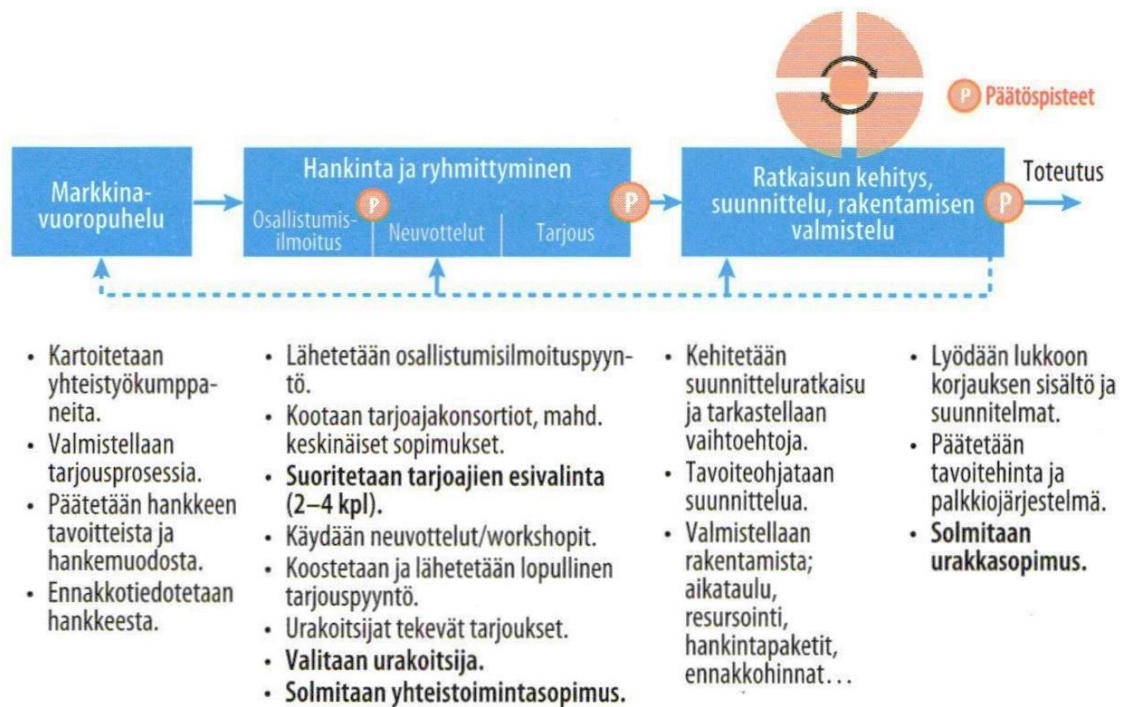


Käyttäjälähtöinen muutostyö (Constin sisäinen seminaari, Vantaa, Colosseum 6.5.2014, Juha Salminen, kehitysjohtaja)

Valtaosa putkiremonteista kilpailutetaan hinnalla kokonaisurakkana, joka jakautuu kolmeen osaan; hankesuunnitteluun, toteutussuunnitteluun ja toteutukseen. Seuraava vaihe kilpailutetaan aina edellisen vaiheen lopputuloksen perusteella. Suunnittelun oletetaan olevan riittävän täydellistä ja sen mahdollistavan edullisen ja nopean tarjousprosessin ja projektin toteutuksen. Mallin seurauksena seuraavien vaiheiden asiaan liittyvä osaaminen jää hyödyntämättä. (Walker & Lloyd-Walker 2015, 17).

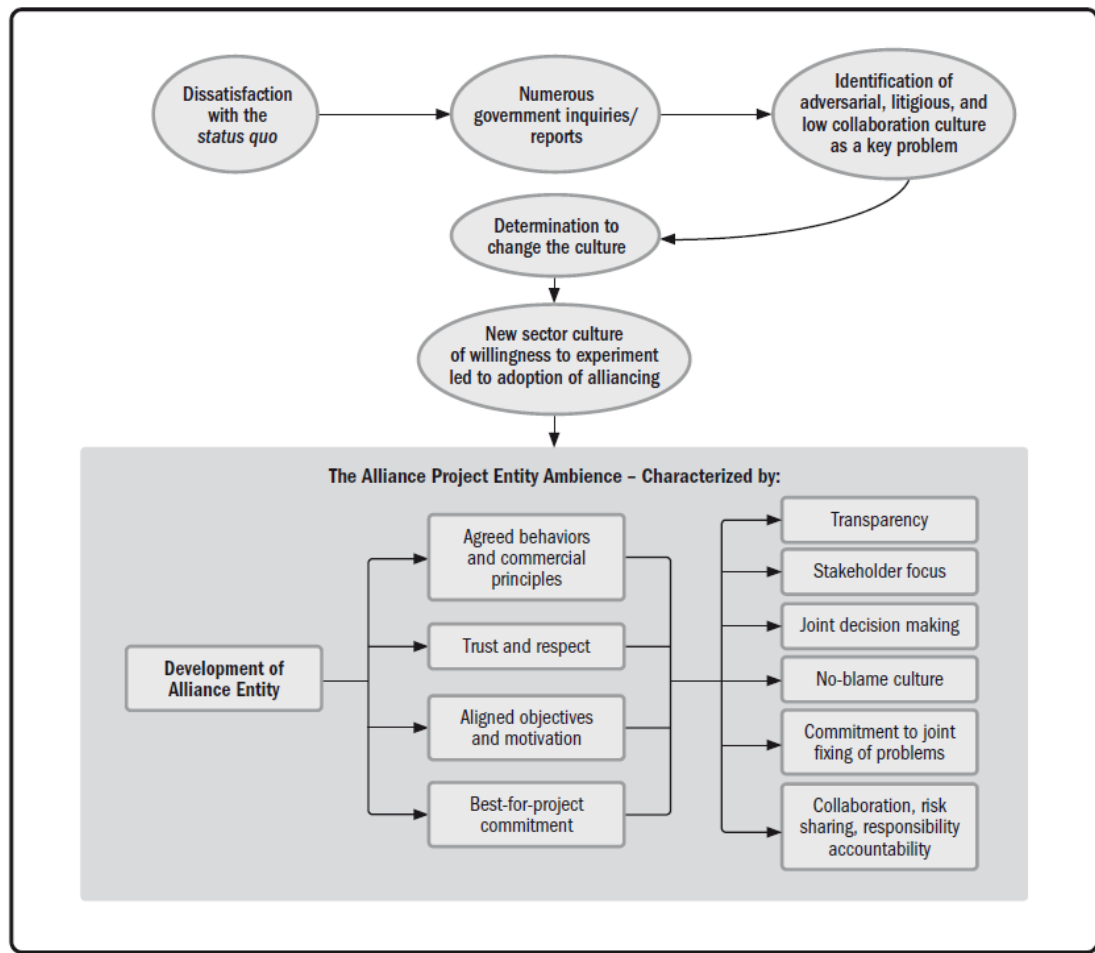
Sama ongelma ilmenee kokonaisvastuurakentamisessa, projektinjohtourakassa suunnittelun ohjauksella tai ilman ja kokonaisurakassa alistetulla sivu-urakalla. Urakoitsija vastaa vain suunnitelmien toteuttamisesta (Salminen 2015, 23). Näistä projektinjohtourakka sisältää jo hieman neuvottelumallin piirteitä kuten läpinäkyvän kulurakenteen takaamat yhtenevät tavoitteet. Jaettujen riskien sekä hyötyjen vuoksi tilaaja ja urakoitsija puhaltavat yhteen hiileen myös taloudellisesti ja malli mahdollistaa joustavuuden ja asukkaiden yksilöllisten toiveiden monipuolisemman huomioimisen. Myös suunnittele- ja rakenna urakkamuodossa, jossa urakoitsija vastaa myös suunnittelusta ja tilaaja tekee vain yhden sopimuksen, on hieman paremmat edellytykset parempaan lopputulokseen tilaajan hinta-laatu painotuksista riippuen. Muut mallit sisältävät usein vastakkainasettelua ja eturistiriitoja eri osapuolten kesken.

Suunnittelu vaikuttaa kuitenkin oleellisesti hankkeen kustannuksiin ja lopputulokseen. Jos suunnittelua ei koordinoita riittävän hyvin eri toimintojen suunnittelijoiden näkemykset saattavat poiketa toisistaan esimerkiksi kustannusten, laadun ja energiatehokkuuden osalta. Tämä on osaltaan johtanut uusien korjausmuotojen kehittämiseen. Samoin hankkeen huolimaton valmistelu ja liian tiukka yleisaikataulutus (Salminen 2015, 43 - 46)



Kuvio 19. Suunnittelu- ja hankintavaiheiden eteneminen sekä päätöksentekopisteet (Salminen 2015, 87)

Walker ja Lloyd-Walker ovat kuvanneet toiminnan kehittymisen muutoksen ilmapiirin ks. kuvio alla. Suomessakin on selkeästi tyytymättömyyttä nykytilanteeseen ja toimialalla vallitsee jo yksimielisyys toimintamallien kehittämisen ja kulttuurin muutoksen välttämättömyydestä ja yhteisvastuulliset toteutusmallit tulevat yleistymään. Tuotantolähtöisen ajattelun aika alkaa olla ohi ja toimiala on muuttumassa palveluliiketoiminnaksi. Arvon tuotto asiakkaalle mahdollistaa tuottavuuden paranemisen ja kilpailuedun edelläkävijöille. Tämä oli kaikkien esitelmöitsijöiden yhteinen näkemys Lean in Construction – seminaarissa 2.12.2015.



Kuvio 20. Allianssimallin yleistymiseen johtavat tekijät (Walker ja Lloyd-Walker 2015, 32)

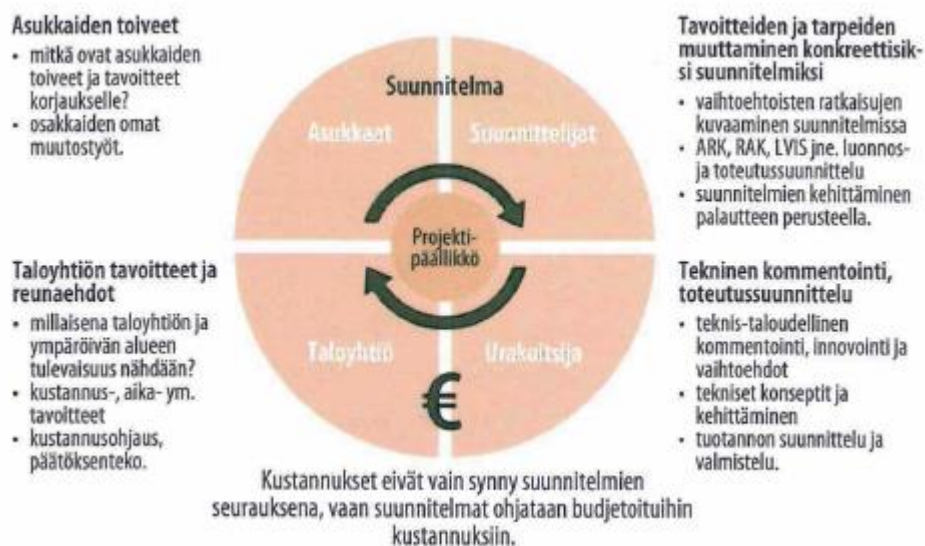
Allianssimallissa on vain yksi osapuolten välinen yhteinen sopimus ja yhteinen projektiorganisaatio. Allianssimallejakin on useita (Walker ja Lloyd-Walker 2015, 29 - 37). Yhteistä näille malleille ovat läpinäkyvyyden ja yhteistyön avulla kehittyvä luottamus pääoma. Mallissa pyritään saamaan kaikki osapuolet samalle puolelle pöytää jakamaan riskejä ja hyödyt sekä hyödyntämään kaikkien osapuolten osaamista suunnittelu- ja toteutusratkaisujen kehittämisessä (Salminen 2015, 63). Mallin avulla päästään nopeampaan tiedonkulkuun ja lopputuloksen kannalta parempiin ratkaisuihin ja säästöihin kokonaiskustannuksissa. Perinteisten osapuolten lisäksi projektiin osallistuvat myös käyttäjät ja loppukäyttäjät. Tämä tekee projektin tarjoamisesta ja johtamisesta haastavaa.

Neuvottelumenettelyssä kilpailutus tapahtuu vaihteittain. Valintakierrosten aikana voidaan keskustella sopimusmalleista, suunnittelu- ja toteutusratkaisuista parhaan osaajan ja yhteistyökykyisen urakoitsijan löytämiseksi eli laadulliset kriteerit painottuvat ja kilpailu on käynnissä koko tarjousprosessin ajan. Kaikki osapuolet voivat kokea hankintavaiheen edellä mainituista syistä raskaaksi. Myös uusien toimintatapojen opettelu voidaan kokea

raskaaksi eikä tämän toteutusmuodon kaikkia ongelmakohtia tunneta (Salminen 2015, 27, 59 - 60). Hankinta voidaan toteuttaa myös siten, että suunnittelijat ja pääurakoitsija valitaan yhtäaikaisesti tai siten, että tarjoajat muodostavat itse yhteenliittymiä, mikä vaatii enemmän aikaa (Salminen 2015, 85).

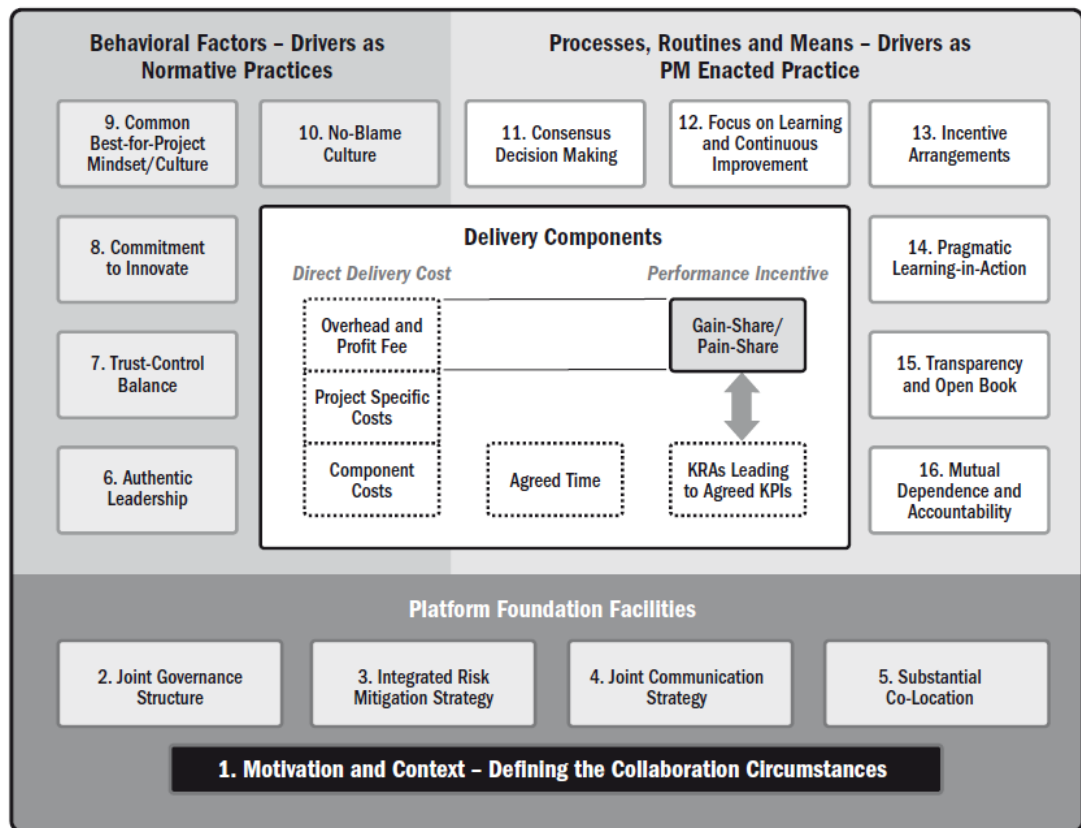
Tarjousvaiheen työläys saattaa vähentää urakoitsijoiden kiinnostusta hankkeeseen Salminen mukaan työläyden tunne saattaa osin johtua osaamispuutteista ja uudeltaisesta resurssointitarpeesta laadullisissa kilpailuissa ja neuvotteluhankkeissa (Salminen 2015, 91 - 93).

Taloyhtiöiden yhteistoimintaurakassa voidaan käyttää seuraavaa mallia, jonka suunnittelun jokaisessa vaiheessa tarkistetaan taloudelliset realiteetit, korjauksen sisältö ja mietitään kustannustehokkaita toteutustapoja.



Kuvio 21. Yhteistoimintaurakan kehitysvaiheen sykli (Salminen 2015, 86)

Walker ja Lloyd-Walker käsittelevät kirjassaan Collaborative Project Procurement Arrangements allianssi- ja neuvotteluhankkeita projektin johtamisen, liiketoimintateorioiden ja käyttäytymistieteiden näkökulmasta (2015). Alla olevasta kuvioista näkyvät allianssihankeessa huomioitavat asiat. Sen avulla voidaan hahmottaa kuinka kompleksisesta asiasta on kyse jo ilman vanhojen toimintamallien aiheuttamaa muutosvastarintaakin. Salminen toteaa, että projektinjohto- ja neuvotteluhankkeet soveltuvat parhaiten suuriin monimutkaisiin korjaushankkeisiin (2015, 71).



Kuvio 22. Yhteistyön osa-alueet (Walker ja Lloyds-Walker 2015, 114)

Osallistuminen allianssihankeeseen asettaa organisaation resursoinnin lisäksi uusia haasteita osaamiselle lähinnä yhteistyön ja ihmisten johtamisen osalta. Kuten Kainuun Uusi sairaala - allianssihankeeseen jäsenet totesivat, tällainen projekti vaatii tietyn tyyppistä henkilöstöä, perinteiset projektityöt eivät sovellu ja ne, jotka ovat osallistuneet tällaiseen hankeeseen, eivät mielellään pala perinteisen toteutuksen malliin. (Lean in Construction seminaari 2.12.2015).

3.10 Asiakslähtöisyys/myynti ja avainasiakastyö

Asiakslähtöisyys on mukana kaikissa laatujohtamisen malleissa ja asiakkaan ymmärtäminen on yrityksen elinehto. Kamenskynkin mukaan asiakasnäkökulman tulisi näkyä selkeästi liiketoiminnan kehittämisessä ja johtamisessa. Se on ollut viimeisten vuosikymmenten mantra (2010, 145; 2015, 68). Asiakkaita pidetään sidosryhmistä kuninkaana, koska he tuovat yritykseen tulot ja kilpailun ollessa kovaa, asiakkaalla on aina muitakin vaihtoehtoja (Kamensky 2015, 107) Teoreettinen viitekehys tarjoaa paljon materiaalia,

mutta, jotta tutkimus ei muodostuisi liian laajaksi, pysyttelemme perusasioissa huomioon ottaen toimialan kypsyyden tämän asian suhteen.

Hayes määrittelee asiakaskeskeiseksi yrityksen, jolla on määritelty asiakasprosessi, joka ilmenee yrityksen kaikissa toiminnoissa (2013, 68). Asiakaskeskeisyys näkyy palautejärjestelminä päätöksenteosta henkilökohtaisiin kannustimiin ja sen tärkeys on viestitty yrityksessä laajasti (Manning ym. 2012, 164). Asiakkaan tarpeet tulevat aina ensiksi ja ne pitäisi tunnistaa ja tyydyttää. Yrityksen pitäisi tuottaa asiakkaille etua ja ratkaista heidän ongelmiaan sekä tuottaa lisäarvoa (Gummesson 2008, 316).

Porterin arvoketjuanalyysi onkin yksi eniten käytettyjä malleja asiakasarvon tuottamiseen ja kilpailukyvyyn kehittämiseen. Arvoketjua avartamalla voidaan löytää lisäarvopotentiaalia. Tuotteen kokonaiselinkaarikustannusten avulla voidaan hahmottaa markkinapotentiaalia. Aito asiakaskeskeisyys on avaus palvelutuotantoon ja kokonaisratkaisuihin. Palvelukulttuuri mahdollistaa monipuolisemmat kokonaisratkaisut ja kokonaan uusien asiakkaiden löytämisen. (Santalainen 2008, 186 – 187)

Erilaisilla kysymyspatteristoilla voidaan herättää strategista ajattelua esim. mikä on arvokasta ja mistä lisäarvon lähteet löytyvät. Asiakkaan kokema lisäarvo voi muodostua yrityksen sisäisen tehokkuuden, markkinatietoisuuden, innovaatioiden tai yhteistyön kautta tai näiden yhdistelmänä. (Santalainen 2008, 192 -194)

Lisäarvon tuottamisessa on kaksi avainkysymystä; koko potentiaalın ja neuvotteluvaikeuksien ymmärtäminen. Hintakilpailu alkeellista ja siitä kärsivät kaikki, viimekädessä myös asiakkaat. Santalaisen mukaan hintakilpailu on tahdottoman yrityksen toimintaa, reagoidaan vai n kilpailijoihin (2008, 202).

Lean-mallinkin tavoitteena on tuottaa asiakkaalle parasta mahdollista arvoa tuottajan tarpeet huomioiden. Käytännössä tämä tarkoittaa asiakastyytyväisyyden (virtaustehokkuus) ja tuottajatytyväisyyden (resurssitehokkuus) maksimointia (Quality Knowhow Karjalainen Oy, 2015) Samasta asiasta puhui Lean in Construction -seminaarissa Helsingin yliopiston kiinteistöpalveluiden kiinteistöjohtaja Teppo Salmikivi. Teknisen ja taloudellisen arvon sijaan, katse tulisi kohdistaa vahvemmin asiakkaalle tuotettavan arvon tunnistamiseen ja tuottamiseen.

Yrityksen pitää pystyä tuottamaan asiakkaalle lisäarvoa ja ottamaan lisäarvon tuotto haltuun kokonaisvaltaisilla asiakasratkaisuilla. Se on mahdollista kun hahmotetaan arvoketju ja lisäarvoverkosto, tehdään asiakassegmenteittäin lisäarvotarjous, luodaan ansaintamalli, jolla organisaatio saa pidettyä itsellään asiakkaille luomaansa arvoa. (Santalainen 2008, 202; 2015, 105)

Asiakaskeskeisen strategisen ajattelun työvälineenä voidaan käyttää myös Kimin ja Mauborgen strategiakanvaasi -tekniikkaan perustuvaa arvokäyräanalyysiä. Siinä kartoitetaan asiakkaalle tärkeitä lisäarvomuuttujia, niiden painoarvoja ja niiden laadullista suhdetta toisiinsa sekä verrataan kilpailijoiden arvokäyriin. Muuttujista valitaan vain 2 - 4 strategisesti tärkeintä, joihin keskitytään tavoitearvokäyrässä. He kutsuvat tätä lisäarvoinnovaatioksi, jonka avulla voidaan luoda uusia markkinoita arvomuuttujien avulla, kyseenalaistaen perinteiset toimintatavat. Esimerkkinä Omenahotelli, josta on karsittu palveluja, jätetty vastaanottohenkilökunta kokonaan pois ja laskettu hintaa reilusti. (Santalainen 2008, 205 - 206)

4 Tutkimusmenetelmät ja mittarit

Metropolian YAMK opinnäytetyön tulee olla toimintatutkimus. Kanasen mukaan toimintatutkimus on hyvä idea, mutta usein haastava toteuttaa (2014, 7). Tutkimustapa eroaa perinteisestä siinä, ettei se pyri yleistämään vaan saamaan aikaan muutoksen toiminnan kautta. Siksi siinä usein käytetään sekä kvalitatiivisia että kvantitatiivisia tutkimusmenetelmiä (Kananen 2014, 12 -13). Toimintatutkimuksessa riittää sekä kvalitatiivisen että kvantitatiivisen tutkimuksen osalta suuntaa antava tieto. Kvantitatiivinen eli määrällinen tutkimus sisältää tilastollisesti ilmoitettavaa numeraalista tietoa. (Vilkkä & Airaksinen 2003, 58).

Siinä missä ongelman ratkaisun tuottaminen riittää laadullisessa tutkimuksessa, toimintatutkimukselta edellytetään ongelman ratkaisun käytäntöön panoa (Kananen 2014, 117). Tutkimuskysymykset liittyvät yleensä johtamiseen tai esimiestyöhön. Vaikka tutkimuksessa käytetään erilaisia menetelmiä, niiden tuottamat tulokset ovat toteamuksia, joissa todetaan tiettyjen tekijöiden vaikuttavan asiaan (Kananen 2014, 14). Saman toteavat Vilkkä ja Airaksinen kirjassaan Toiminnallinen opinnäytetyö (2003, 68).

Menetelmällinen valinta ratkaisee sen, millaista tietoa hankitaan ja miten sitä käytetään kehittämistoiminnassa. Koska toimintatutkimus on sekoitus erilaisia tutkimusmenetelmiä, siis muitakin kuin edellä mainittuja, se on tutkimusstrategia. Tutkimuskysymykset ovat usein mitä ja miten – alkuisia (Kananen 2014, 29 - 31). Tutkimusongelma esitetään yleensä kehittämiskysymyksenä, johon sisältyvät toiminta ja muutos (Kananen 2014, 52).

Toimintatutkimuksen oleelliset osat ovat

- toiminnan kehittäminen (muutos, syklin toteutus)
- yhteistoiminta (oleellinen tutkimuksen onnistumisen kannalta)
- tutkimus
- toimijan eli tutkijan mukanaolo

(Kananen 2014,14).

Toimintatutkimuksessa tutkijalla on aktiivinen rooli tutkimuksen ja muutoksen läpiviennessä yhdessä ryhmän kanssa. Ryhmän jäsenten pitäisi olla enemmän äänessä kuin tutkijan. Tämä vaatii tutkimuksen vetäjältä ryhmäprosessien ja ihmissuhdetaitojen hallintaa kuten kykyä kuunnella, johtaa ihmisiä ja yhteistyötaitoja (Kananen 2014, 67 - 68).

Tutkimustapa on syklinen. Jos syklin tulos ei ole riittävän hyvä, tehdään parannusehdotukset ja toistetaan prosessi muutosten jälkeen (Kananen 2014, 53)

Tutkimustyyppissä usein käytettäviä haastatteluja ei ole välttämätöntä litteroida, vaan tyyppittely ja teemoittelu eli luokittelu ja kvantifiointi riittää. Ainoastaan kohderyhmän näkökulmasta mielekäs aineisto kannattaa litteroida (Vilkkä & Airaksinen, 63 - 64).

4.1 Tiedonkeruumenetelmät

Aineiston keräämisen menetelmät ovat pääsääntöisesti laadullisia menetelmiä. Kirjoituspöytä tutkimuksella selvitetään tutkimukseen liittyviä teoreettisia viitekehyksiä ja perehdytään yrityksen sisäiseen aineistoon. Näiden avulla selvitetään perus- ja lähtötiedot. Yrityksen sisäisen aineiston perusteella voidaan myös todentaa kehittämishankkeen etenemistä ja tuloksia.

Havainnointi, eräs toimintatutkimuksen tärkeimmistä menetelmistä, on hyvä menetelmä tutkimuksen alkuvaiheessa, toteuttamisvaiheessa ja tulosten arvioinnissa. Reaktiivisuus,

eli tutkijan ja tutkimusasetelman vaikutus tutkittavaan, ei ole ongelma toimintatutkimuksessa, koska ratkaisevaa on vain saatu tulos ja muutoksen toteaminen. Havainnoinnin tulokset varmistetaan haastattelun avulla, jolloin luotettavuus paranee. (Kananen 2014, 79 – 83). Strategian toteutumista seurataan kvartaaleittain. Seurantaryhmän toiminnan havainnointien avulla voidaan saada tietoa laatunäkökulman huomioinnista strategiassa. Tietoa kertyy myös johtoryhmän kokouksista ja johdonkatselmuksista. Johtoryhmän kokouksissa ja johdon katselmuksissa keskustellaan myös tutkimusongelmasta ja – kysymyksistä ja pohditaan keinoja uuden toimintatavan omaksumiseen. Toimintamallin kehittämällä yhdessä pyritään varmistamaan muutoksen omaksuminen.

Vilkkan ja Airaksisen kokemuksen mukaan teemahaastattelu on eniten käytetty haastattelumuoto toiminnallisissa opinnäytetöissä, joissa usein riittää niin sanottu suuntaa antava tieto (2003, 63). Tässä tutkimuksessa strukturoitu haastattelu on liian kapea ja avoin taas liian laaja, joten luotettavimman tuloksen saa teemahaastatteluilla (Kananen 2014,79). Aineistosta voi nousta esille rakenteita, säännönmukaisuuksia tai malleja, joilla on merkitystä tutkimuskysymysten kannalta (Kananen 2014, 151).

Toimintatutkimuksessa valitaan haastateltavat harkinnanvaraisesti sen mukaan kuinka he pystyvät tarjoamaan tietoa tutkimusongelmaan (Kananen 2014, 48). Tähän tutkimukseen haastateltaviksi valikoituivat avainhenkilöiksi strategiatyötä johtanut konsernin kehitysjohtaja ja strategisista kehityshankkeista vastaavat henkilöt eli henkilöstöpäällikkö, myyntijohtaja sekä yksikönjohtaja ja tietysti toimitusjohtaja, joka on viimekädessä vastuussa strategian toteutumisesta. Haastattelen myös muita strategiatyöhön osallistuneita johtoryhmän jäseniä puolistrukturoidun teemahaastattelun avulla. Haastattelukysymykset ovat tutkimusongelma sekä tutkimuskysymykset, joiden avulla toimintaa kehitetään. Analysoin haastattelujen tuloksia luokittelemalla ja tyypittelemällä vastauksia.

Havainnoinnin ja haastattelujen lisäksi tietoa kertyy johtoryhmän tekemästä EFQM-itsearviointista ja sen tuloksista. Johtoryhmä teki ensimmäisen johtamista ja strategiaa koskevan itsearvioinnin 28.4.2015 johdon katselmuksen yhteydessä. Arviointi toistettiin 13.6.2016.

4.1.1 Haastattelut ja havainnointi

Haastateltaviksi valikoituivat strategisten kehitysalueiden vastuuhenkilöt sekä CTT:n toimitusjohtaja Pekka Pöykkö ja Consti Yhtiöiden kehitysjohtaja Juha Salminen. Asuintalopalveluiden myyntijohtaja Karl Jensen vastasi myynnin ja avainasiakastyön kehittämistä, konsernin henkilöstöpäällikkö Sanna Rantsi henkilöstön osaamisen ja motivoinnin kehittamisestä ja pääkaupunkiseudun toimitilaurakointiyksikön johtaja Marko Rouvinen neuvotteluhankkeiden toimintamallin kehittamisestä.

Konsernin kehitysjohtaja Juha Salminen vastasi edellisestä strategiaprosessista ja oli aktiivisesti mukana nykyistä strategiaa tehdessä. Juha on Consti Yhtiöiden johtoryhmän jäsen. Johtoryhmässä seurataan strategian toteutumista kuukausittain. Toimitusjohtaja Pekka Pöykkö tuli yritykseen vuoden 2016 alussa eikä näin ollen osallistunut tämän strategian tekemiseen, mutta hänellä on paljon aikaisempaa kokemusta strategiaproseesseista ja vastaa strategian toteutumisesta CTT:ssä. Hän on myös Consti Yhtiöiden johtoryhmän jäsen ja sitäkin kautta seurannut strategian toteutumisen mittareita.

Varsin laajan toimenkuvani vuoksi johdan tai osallistun moniin kehityshankkeisiin, -palaveriin ja seminaareihin, joista saan tietoa. Työni sisältää jatkuvaa vuorovaikutusta CTT:n johtoryhmän, konsernin kehittämisyhmän ja muiden kehittämishankkeisiin osallistuvien kanssa. Tutkimuksen tekemisen aikana olen joko vastannut hankkeesta tai osallistunut 49 toimintajärjestelmän kehittämishankkeeseen, jotka liittyivät muun muassa prosessien tehostamiseen, johtamisen ja tiedonhallinnan kehittämiseen.

4.1.2 Mittarit

Kamensky ei mainitse mitään strategian onnistumisen mittaamisesta ja Santalainenkin toteaa sen olevan haastavaa, jollei jopa mahdotonta. Samoin strategisen laatujohtamisen muutoksen mittaaminen on ongelmallista jo pitkän aikajänteen vuoksi ja koska tutkimusta ei tehdä irrallaan muusta toiminnasta. Strategisen johtamisen onnistumisen osalta voidaan kuitenkin mitata, kuinka hyvin on onnistuttu strategian konkretisoimisessa, sen kommunikoinnissa, henkilöstön ohjaamisessa ja oppimisessa ja tavoitteiden saavuttamisessa. Hyvin monet seikat vaikuttavat muutokseen ja toimintamallin implementaatioon. Sen vuoksi tutkimusmenetelminä kerätyn aineiston analysoinnissa hyödynnetään triangulaatiota eli tutkimusongelmaa lähestytään useamman aineiston kautta luotettavuuden parantamiseksi (Kananen 2015,153; Tuomi & Sarajarvi 2002, 141 - 142.)

Tutkimus sisältää sekä laadullisia että määrällisiä menetelmiä. Sekä havainnoinnissa että haastatteluissa dokumentointi muodostuu tärkeäksi, koska niiden perusteella voidaan todentaa muutos luotettavasti. Aineiston laajuus pitää huomioida ja näkyä myös mittareissa ja niiden määrässä.

Kehityshankkeen tavoitteena oli löytää tai kehittää johdolle **toimintamalli**, jonka avulla laatu voidaan jalkauttaa strategiaprosessiin ja strategiaan sekä tuoda uutta tietoa johdon käyttöön. Malli ja sen kehittäminen on yksi tutkimuksen mittareista.

Strategian ja laatujohtamisen mittareina toimivat:

1. Kuinka usein laatu on johtoryhmän ja seurantaryhmän kokousten asialistalla? (minkälainen muutos on tapahtunut vai onko mitään) Näkyykö laatu strategiaprosessissa? (Haastattelut ja havainnointi)
2. EFQM-itsearviointin johtamista ja strategiaa koskevia mittaustuloksia tuloksia voidaan analysoida määrällisesti ja vertailla mahdollisesti tapahtunutta muutosta johtamisessa ja strategiassa mittaustulosten välillä.
3. Miten laadun merkitys organisaation menestystekijänä on sisäistetty (Haastattelut ja havainnointi)

Valittujen kehitys/fokusalueiden osalta seurataan:

- Avainasiakastyön onnistumista; asiakastyytyväisyyden kehitys, asiakaspysyvyys; kehitys ja siihen vaikuttavat tekijät
- Neuvotteluhankkeiden toimintamallin kehittämisen onnistuminen; hankkeiden määrä ja projektitoiminnan kehittyminen
- Henkilöstön osaaminen ja motivaatio; sairaspöissaolot, henkilöstön vaihtuvuus, henkilöstötutkimustulokset, koulutussuunnitelmien toteutuminen.

Avainasiakastyön onnistumista mitataan osuudella liikevaihdosta, myyntikatteesta ja avainasiakkaiden tarjouskannan osuudella koko tarjouskannasta. Avainasiakastyön systemaattisuutta mitataan tehtyjen asiakassuunnitelmien perusteella, käyntimäärien ja asiakaspalautteiden avulla.

Neuvotteluhankkeiden toimintamallin kehittämisen onnistumista mitataan euromääräisesti neuvotteluhankkeiden liikevaihdolla ja myyntikateprosentilla.

Osaavan ja motivoituneen henkilöstön mittareita ovat sairaspöissaolot, henkilöstön vaihtuvuus, henkilöstötutkimustulokset, koulutussuunnitelmien toteutuminen sekä koeaikapurkujen määrä. Henkilöstöön liittyviä muita mittareita ovat henkilöstön lukumäärä, keskimääräinen ikä, ikäjakauma ja käytyjen kehityskeskustelujen määrät. Lisäksi mitataan tapaturmataajuutta ja henkilöstötyytyväisyyttä. Osaamispääoman kehittämismittareina toimivat CTT:ssä käytössä olevat mittarit.

Henkilöpääoman indikaattorina toimii henkilöstötyytyväisyyskysely, joita on tehty useampana vuonna. Henkilöstötutkimustuloksista saadaan määrällistä aineistoa siitä, miten strategian viestintä on onnistunut ja miten henkilöstö kokee strategian. Uuden henkilöstötutkimuksen tulokset eivät ehdi valmistua tämän tutkimuksen aikana, joten vertailua näiden tulosten välillä ei voida tehdä.

Indikaattorina voidaan pitää myös vuosittain tapahtuvia sisäisten ja ulkoisten auditointien tuloksia, joilla seurataan myös korjaavien toimenpiteiden vaikuttavuutta.

Seurattavia mittareita ja indikaattoreita on varsin paljon, joten valitsimme tähän tutkimukseen kultakin fokusalueelta ja siihen liittyvistä suorituskykymittareista kaksi tai kolme relevantinta käytössä olevaa mittaria.

Henkilöstö: Henkilöstön vaihtuvuus, koulutussuunnitelmien toteutuminen, sairaspöissaolot

Toiminta/prosessit: sisäiset ja ulkoiset auditointitulokset, reklamaatiot, projektien kannattavuus

Neuvottelumallin kehittäminen: Yhteistyönä toteutettujen neuvotteluhankkeiden liikevaihto ja myyntikateprosentti.

Asiakas: Asiakastytyväisyyden kehitys, avainasiakkaiden % -osuus liikevaihdosta ja avainasiakkaiden euromääräinen osuus myyntikatteesta.

Talous: Laskutus, hit-rate %

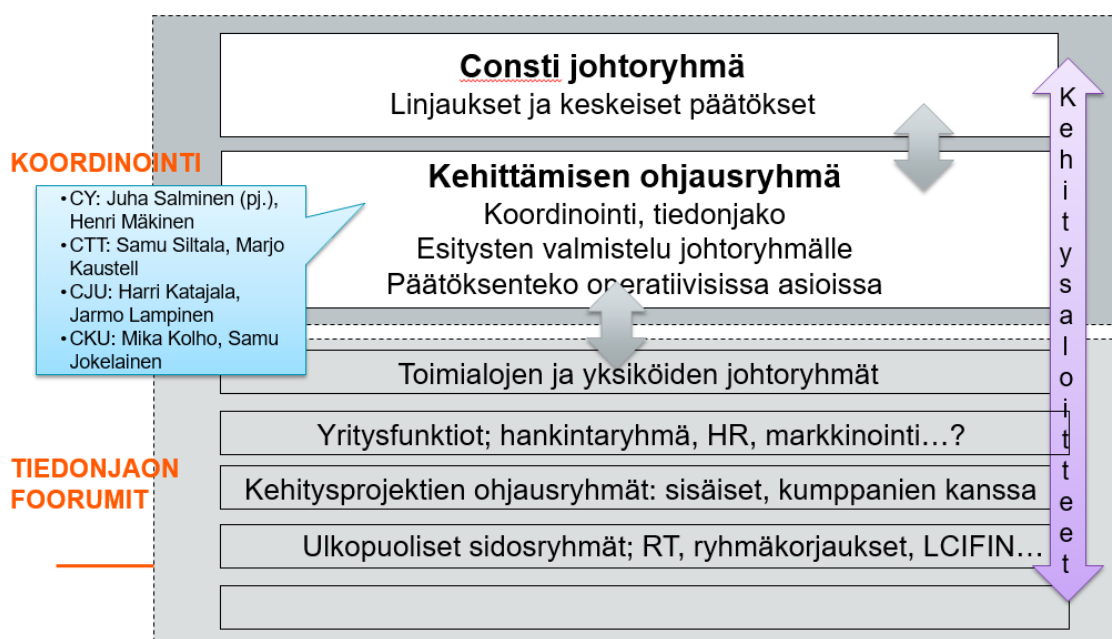
Käsittelen mitattavien fokusalueiden nykytilaa ja kehittämistä luvussa 5.1. ja sen alaluissa. Kehittämistehtävän tuloksia käsitellään vastaavalla periaatteella luvussa 6. Kehittämishankkeen tulokset. Fokusalueiden tuloksien kautta voidaan arvioida strategisen laatujohtamisen toteutumista ja vaikuttavuutta.

5 Kehittämishankkeen toteuttaminen

Kehittämistehtävän lähtökohtana oli löytää tai kehittää toimintamalli, joka auttaa johtoa huomioimaan laatu näkökulman strategiатыön eri vaiheissa ja että laatu näkyisi strategiassa. Varsinaisessa strategiassa laatu mainitaan tällä hetkellä lähinnä tuotannon laadunvarmistuksen yhteydessä, mikä on erittäin kapea käsitys laatujohtamisen merkityksestä yrityksen toiminnassa. Tarkoituksena on myös lisätä johdon tietoisuutta laatujohtamisesta ja saada toimintatapa osaksi johtoryhmän strategiатыötä ja päivittäisjohtamista.

Consti-konsernilla on käytössä kehittämisen johtamismalli, jota käytetään kaikkeen toiminnan kehittämiseen. Kehittämisen ohjausryhmässä on jäseniä kaikista liiketoimintayksiköistä. Edustan siellä Talotekniikkaa yhdessä kehitysjohtajan kanssa.

KEHITTÄMISEN JOHTAMISMALLI



Kuvio 23. Consti konsernin kehittämisen johtamismalli. (Juha Salminen, 2014)

5.1 Kehittämistehtävän eteneminen ja nykytila-analyysi

Kehittämistehtävän suunnittelu alkoi vuoden 2014 alkusyksyllä strategiaprosessin ollessa käynnissä. Varsinaisen strategiatyön valmistelu aloitettiin jo keväällä, mutta varsinaiset workshopit käynnistyivät elokuussa 2014.

Suurin osa kirjoituspöytätyöstä ajoittui vuoteen 2015, mutta vuoden 2016 aikana löytyi vielä hyviä uusia lähteitä ja tarkentavaa viitekehystietoa.

Johtoryhmä teki 28.4.2015 johdon katselmuksen yhteydessä EFQM -itsearviointin strategian ja johtamisen osalta ja uudelleen johtoryhmän kokouksen yhteydessä 13.6.2016.

Haastattelut on toteutettu yksilöhaastatteluina vuosien 2015 ja 2016 aikana. Ensimmäinen haastattelu oli myyntijohtaja Karl Jensen 22.12.2015, henkilöstöpäällikkö Sanna Rantsi 20.1.2016, yksikönjohtaja Marko Rouvisen haastattelu 17.5.2016, konsernin kehitysjohtaja Juha Salmisen haastattelu 13.9.2016 ja toimitusjohtaja Pekka Pöykön haastattelu 29.9.2016. Haastattelujen ajoituksen kautta pyrin todentamaan tutkimuksen kehittymistä.

Laadun johtoryhmän kokouksista korvattiin tutkimuksen aikana puolet johdon katselmuksilla, koska kokousagendat ovat suurelta osin samat. Saimme näin laatukokouksiin isomman osallistujamäärän.

Toimintamallia on kehitetty haastattelujen välillä yhdessä johdon ja opinnäytetyön ohjaajan kanssa. Tein koko tutkimuksen ajan mallin kehittämisen lisäksi, mittareiden seuranta, havainnointia ja joko vastasin tai osallistuin erilaisiin kehityshankkeisiin.

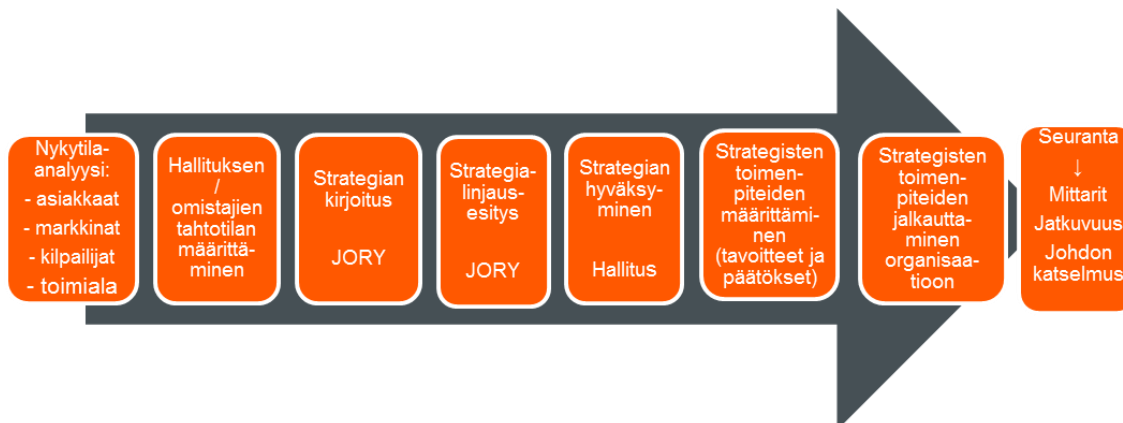
Tutkimuksen toteuttamisen aikataulu

	Syksy 2014	Q1 2015	Q2 2015	Q3 2015	Q 4 2015	Q1 2016	Q2 2016	Q3 2016	Q 4 2016	Q1 2017	Q 2 2017
Kehittämistehtävän suunnittelu											
Strategiapajat	13., 21., 27.8., 11.9.										
Viitekehyskirjallisuuden lukeminen											
Viitekehysesitys											
Haastattelut											
Seurantaryhmän havainnointi											
Laadun johtoryhmä											
Johdon katselmus											
EFQM-itsearviointi											
Tulosten analysointi											
Tulosten esitys											
CTT Johtoryhmän kokous/mallin kehittäminen											
CY johtoryhmän kokous											
Havainnointi											
Mittarien seuranta											

Taulukko 2. Tutkimuksen toteutusaikataulu

5.1.1 Strategiatyö Constissa

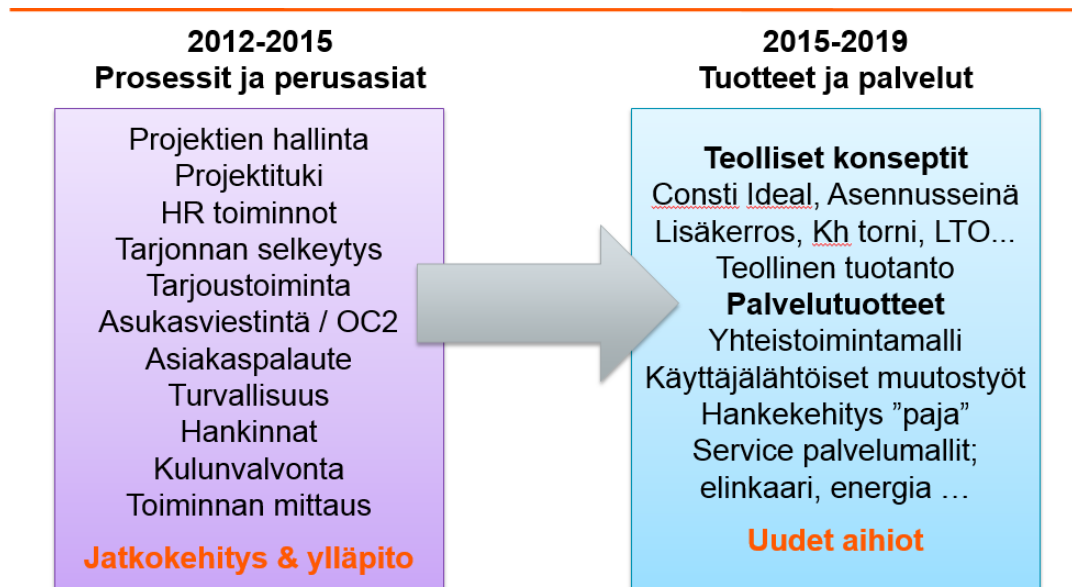
Konsernin strategia luo puitteet myös CTT:n strategialle eikä niitä voi täysin erottaa toisistaan. Strategiatyö Constissa etenee alla olevan kuvion mukaisesti.



Kuvio 24. Constin strategiaprosessi

Consti konsernin omistajan, Intera Partners Oy:n tavoitteena oli tiikerinhyppystrategia yritysostoin, joilla tavoiteltiin kattavaa palvelutarjoamaa. Muutosenergiaa hukattiin alussa paljon, koska varsinaiseen yritysten varsinaiseen fuusiointiin ryhdyttiin vasta vuoden tai useammankin kuluttua yritysostosta. Nyt pääasiallisena tavoitteena on orgaaninen kasvu, jota täydennetään yritysostoin tarvittavan osaamisen hankkimiseksi.

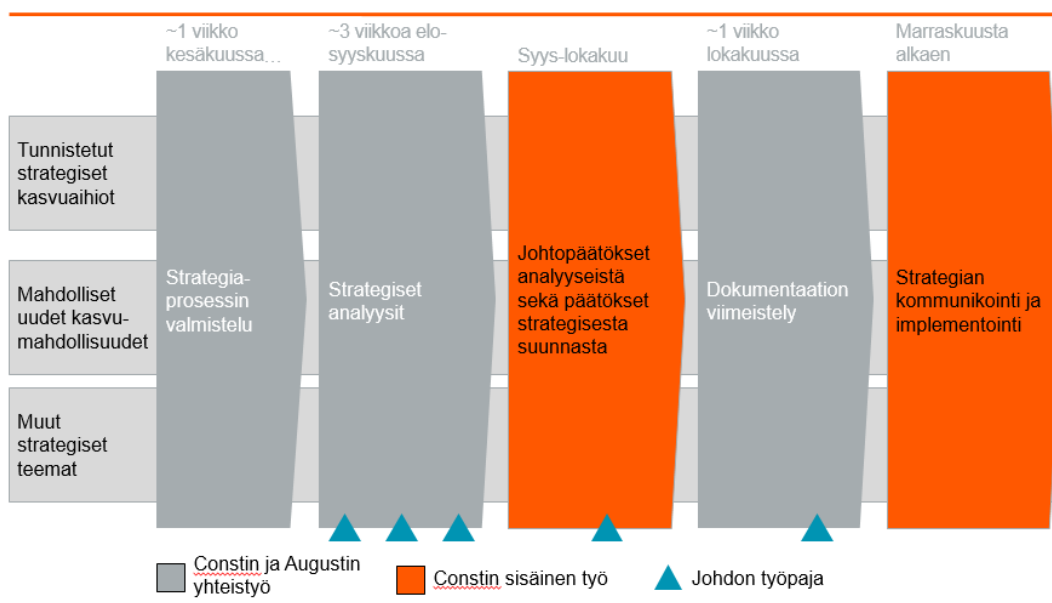
Edellinen strategia ja operatiivinen kehittämissuunnitelma oli tehty kaudelle 2012 - 2015. Tämä strategiatyö toteutettiin omin voimin ja siinä keskityttiin vielä fuusion jälkeiseen prosessien ja perusasioiden kehittämiseen. Uudessa kauden 2015 - 2019 strategiassa kehitys painottuu tuotteisiin ja palveluihin ja asiakasnäkökulma tulee paremmin huomioiksi. Strategiatyössä käytettiin luvussa 3.1 esitettyä yrityksen strategian must-osiot vastaavaa mallia.



Tämän kauden strategiatyötä on tehty liiketoimintayksiköiden johtoryhmistä ja konsernin johtoryhmästä koostuvissa työryhmissä useampana ajanjaksona hierarkkisesti ulkopuolisen strategiakonsultin avustuksella. Vain julkisivupuolelta oli mukana projektipäälliköitä. Strategia jakautuu kuuteen fokusalueeseen, joilla on omat vastuuhenkilönsä ja toteuttaminen on aikataulutettu. Fokusalueet on jaettu strategisiin ulkoisiin kasvualueisiin ja sisäisiin kehittämisalueisiin. Kaikille kolmelle liiketoimintayksikölle on listattu omat avaintoimenpiteet strategian toteuttamiseksi.

Kauden 2015 - 2019 strategiatyön valmistelu aloitettiin keväällä 2014 yhteistyökumppaneiden valinnalla ja jatkui kesäkuussa prosessin valmistelulla. Tavoitetilan osa-alueet määriteltiin ennakkoon ja johtoa haastateltiin niiden pohjalta. Osa-alueet olivat; visio, taloudelliset mittarit, kilpailijoista erottuminen ja kilpailuedun lähteet, markkinaposition, maantieteellinen läsnäolo, onko Consti rakennusliike vai erikoisurakoitsija, tarjoama, tavoitehankekoko. Johdon näkemykset niistä koottiin ensimmäiseen työpajaan, joita oli kaikkiaan viisi.

Toimialan menestystekijöiden ja strategisten bisnesalueiden tunnistamisen lisäksi aloitettiin ympäristöanalyysit ja sisäisen tehokkuuden analyysit. Strategisia analyysijä tehtiin markkinapotentiaalista, kilpailutilanteesta, kiinteistä kuluista, maantieteellisistä toiminta-alueista, palvelutarjoamasta ja potentiaalisista yritysostokohdekandidaateista. Kolmessa workshopissa keskityttiin pääasiassa analyysihin ja arvonluontimahdollisuuksien kartoittamiseen, työstämiseen ja viimeistelyyn. Alla kuvio prosessin etenemisestä.



Kuvio 25. Constin strategiaproessi 2014, Salminen

Ensimmäiseen päivään 13.8.2014 osallistui 25 henkilöä, yksikön- tai aluejohtajia ja konsernin hallinto. Strategiatyötä pohjustettiin käymällä läpi edellisen strategian tavoitteet ja niiden toteutuminen.

Ensimmäisessä workshopissa tehtiin ryhmätyönä ulkoinen ja sisäinen analyysi Constista, tuloksena SWOT-analyysi. Analyysissä huomioitiin laaduntuntuokyky tai sen mahdollinen heikkeneminen nopeassa kasvussa. Samassa workshopissa määriteltiin tavoitetoivisuus ja kartoitettiin kasvu ja kehitysaihoita, arvonluontimahdollisuudet nykyisissä ja uusissa liiketoiminnoissa ja toiminnan tehostamisen kautta. Kehitysmahdollisuuksien kartoittamisessa johto jakautui liiketoimintayksiköittäin.

Strategisten kasvu- ja kehitysalueiden työstämisessä ryhmien kokoonpano sekoittui fokusalueiden mukaisesti. Alueet olivat: vuokralojen peruskorjaukset, toimitilojen hankekehitys, avainasiakastoiminta, Consti Services, As Oy putkiremontit. Laatu tuli SWOT-analyysin lisäksi esille myös vuokralojen peruskorjauksen alustavien tulosten johtopäätöksissä kannattavuuden yhteydessä, kun pohdittiin sertifioitun laatujärjestelmän kehittämistä. Johto näki sillä korrelaation kannattavuuteen. Laadullisista mittareista puhuttiin myös asiakastytyväisyys- ja avainasiakastyön yhteydessä.

Toisessa työpajassa 21.8.2014 keskityttiin arvonluontimahdollisuuksiin syvällisemmin ja mahdollisuuksien priorisointiin. Keskusteltiin kasvusta nykyisessä liiketoiminnassa markkinan mukana sekä markkinaosuuden kasvattamisen ja maantieteellisen laajentumisen mahdollisuuksista. Uusien liiketoimintojen kasvumahdollisuuksia nähtiin olevan uuteen tarjoamaan laajentumisessa, lisäarvopalvelujen kehittämisessä ja nykyisiä palveluja yhdistelemällä saatavissa olevassa uudessa liiketoiminnassa. Arvonluontimahdollisuus nähtiin myös sisäisen tehokkuuden parantamisessa, joten käytiin läpi kustannustehokkuutta, riskejä ja käyttöpääoman tehostamismahdollisuuksia. Arvonluontimahdollisuudet ja lisäarvon tuottaminen asiakkaalle liittyvät läheisesti laatujohtamiseen, mutta niiden yhteys laatuunäkökulmaan ei varsinaisesti tässä yhteydessä tullut ilmi.

Kolmannessa strategiapajassa 27.8.2014 päätettiin kehittämisen painopisteen muutoksesta aiemman strategian mukaisten prosessien ja perusasioiden kehittämisestä tuotteiden ja palvelujen kehittämiseen sisältäen teolliset konseptit ja palvelutuotteet. Työpajassa päätettiin strategisista tavoitteista, kasvu- ja kehitysalueista, toimenpideohjelmista, liiketoimintayksiköiden tavoitteet ja strategiset linjaukset. Prosesseja ja perusasioita kehitetään edelleen jatkuvan parantamisen periaatteella, joka on laatujohtamisen yksi seitsemästä peruseriaatteesta.

Neljännessä workshopissa 11.9.2014 tarkistettiin tavoitetilan ja strategisten valintojen kyky täyttää niille asetetut vaatimukset ja että ne sopivat toiminta-ajatukseen ja arvoihin. Lisäksi suunniteltiin yksityiskohtaisemmin strategisten tavoitteiden, toimenpiteiden ja linjausten käytännön toteuttamista ja käytiin läpi mahdollisia yritysostokohteita ja niiden roolia strategiassa. Tässä vaiheessa tuli markkinapotentiaalin tunnistamisen myötä uutena strategisena kehitysalueena mukaan toimitilarakentamisen neuvottelu-urakat ja yhteistoimintahankkeet, mikä osaltaan aiheuttaa kehitystarpeita asiakashallintaan ja myynnin koordinoimiseen konsernitasolla. Myös kasvun ja kannattavuuden viimeisimmät tiedot päivitettiin sekä tehtiin ehdotus prosesseista ja työkaluista alueelliseen liiketoimintasuunniteluun. Päivän aikana käytiin läpi myös Constin sisäinen kehitysagenda ja tarjoaman työnjako alue- ja rakennustyypeittäin. Service-liiketoiminnan strategiassa laatu tuli esille, kun puhuttiin tavoitetilasta 2019. Silloin erotutaan kilpailijoista tarjoamalla, skaalalla, brändillä ja laadulla.



Kuvio 26. Constin kehittämisen kehys (Salminen, 2014)

Tässä workshopissa vietiin loppuun ensimmäisessä aloitettu vision päivitys ja suunniteltiin strategian toimeenpano, seuranta ja kommunikointi sekä jatkotoimenpiteet. Tämä oli viimeinen strategian luomisen intensiivivaiheeseen kuuluva työpaja.

Strategiatyö ei toteutunut täysin luvussa 3.1 mainitun Kamenskyn strategian must-osioiden mukaisesti. Arvoista ja niiden vaikutuksesta strategiaan ei juurikaan keskusteltu ja vaihtoehtoisia skenaarioita ei tehty.

Kaikissa workshoppeissa kartoitettiin ja arvioitiin myös riskejä, niiden todennäköisyyksiä, ja potentiaalisia vaikutuksia liittyen fokusalueisiin ja brändiin. Korkean laadun tekemisen ja jatkuvasti siinä kasvaessa onnistumisen nähtiin vaikuttavan yrityksen maineeseen. Riskeille luotiin myös hallintamenetelmät.

Suurimmaksi riskiksi nähtiin osaavan työvoiman saatavuus. Muita riskejä ovat uudisrakentajien tulo korjausmarkkinaan, maineriski ja yritysjärjestelyiden epäonnistuminen.

Strategisiksi kasvualueiksi valikoituivat:

- As Oy putkiremontit
- Service
- Julkisivutarjoaman laajentaminen

Strategiaa tukevassa kehittämisessä valittiin useita painopistealueita, joista erityisen tärkeiksi, strategisiksi alueiksi todettiin:

- Myynti ja avainasiakastyö
- Neuvotteluhankkeiden toimintamallit
- Osaavat ja motivoituneet tekijät

Edelleen kehittämistä jatketaan myös seuraavilla alueilla

- Tuotantoprosessit ja laatu
- Hankintojen kehittäminen
- Esivalmistus ja teolliset menetelmät

Lisäksi valittiin kolme kasvua tukevaa toimintamallia; alueellinen laajentuminen, yritysostot sekä tarjoaman laajentaminen.

Strategian jakamiselle ja seurannalle tehtiin suunnitelmat organisaation eri tasoille; Constin johtoryhmä, liiketoimintojen johto ja keskijohto, koko henkilöstö ja ulkoiset sidosryhmät. Johtoryhmätasolla sekä konserni- että liiketoimintayksiköissä strategisia fokusalueiden toimenpiteitä, mittareita ja tuloksia seurataan kuukausittaisissa johtoryhmän kokouksissa siten, että käsitellään kerrallaan yksi kasvualue ja kehitysalue.

Liiketoimintojen johto kävi keskijohdon kanssa strategian läpi marras-joulukuussa 2014 ja seuraa sen toteutumista oman liiketoimintansa osalta. Toimialojen johtoryhmissä tehtiin oma konsernistrategiasta johdettu strategiapaketti, joka käytiin läpi Talotekniikan yksikötasolla vuodenvaihteessa 2014 - 2015.

Yrityksen sisäinen viestintämateriaali tehtiin lokakuussa 2014 ja se tiedotettiin sähköpostilla, intrassa sekä kuukausittaisissa yksikönkokouksissa. Strategia päätettiin myös käydä läpi aina uusien työntekijöiden perehdytyksessä.

Ulkoisia sidosryhmiä varten strategia päivitettiin verkkosivulle vuoden 2015 alussa. Lisäksi tiedotettiin sijoittajia ja pidettiin avainhenkilötilaisuus toukokuussa 2015.

Strategian toteutumista seurataan sekä konsernin että liiketoimintayksiköiden johtoryhmäkokouksissa sekä kvartaaleittain, viimeksi elokuussa 2015. Kvartaaliseuranta fokuusalueiden vastuuhenkilöiden kanssa ei ole toteutunut suunnitellusti pörssiin listautumisen ja muiden kiireiden vuoksi. Strategian seurantakokouksessa elokuussa 2015 oli mukana koko johtoryhmä Consti Talotekniikasta sekä muista liiketoimintayksiköistä yhteensä 31 henkilöä. Tässä käsitellään vain tähän työhön liittyvät liiketoimintadimensiot eli Korjausurakoinnin ja Julkisivujen strategioita ei käsitellä, vaikka kokouksessa käsiteltiin.

Seurantakokouksessa käytiin läpi strategia ja tavoitetila 2019, strategiset kasvu- ja kehitysalueet ja kasvua tukevat kehitysalueet: alueellinen laajentuminen, yritysostojen ja uuden tarjoaman tilanteet. Kokouksessa keskusteltiin myös strategian jakamisen ja seurannan suunnitelmasta. Kokouksen pohjaksi ja mittareiksi otettiin talousluvut, liiketoimintajaolla liikevaihdot ja myyntikatteet sekä avainasiakkuuksien luvut liiketoimintajaolla liikevaihdot ja myyntikatteet, CTT:n konsernidimensioiden jakaumat, CTT:n avaintoimintapiteet strategian toteuttamiseksi ja strategiset mittarit.

Kokouksessa keskusteltiin ryhmissä, missä onnistuttiin ja mihin pitää panostaa? Onnistumiseksi arvioitiin tulostason ja kasvun olevan markkina- ja kilpailutilanteeseen nähden kohtuullisen hyviä. Keskustelun aiheet ryhmissä olivat:

- Mihin pitää panostaa?
- Laajentaminen automaatioon?
- Toimitilaurakoinnin tulokunto
- Servicen kasvu
- Ammattitaitoinen henkilöstö

Keskustelujen yhteenvedon pohjalta seurantakokouksessa päivitettiin mm. uuden tarjoaman osuutta. Myynti ja avainasiakastyön kehittymistä ja strategisia mittareita seurataan myös KAM-ryhmissä.

5.1.2 Laatujohtaminen Consti Talotekniikka Oy:ssä

Laatujohtamisen tavoitteena CTT:ssä on kilpailukyvyyn varmistaminen ja yrityksen arvon kasvattaminen. Liikeideana on luoda viihtyisät, tuottavat, terveelliset ja asiakkaan odotusten mukaiset olosuhteet kiinteistöihin ajanmukaisilla taloteknisillä järjestelmillä ja laadukkailla palveluilla. Liikeidea on sama kuin laatupolitiikka, joten luulisi laadun tulevan huomioiduksi johtamisessa toiminnan kaikissa osa-alueissa ja strategiatyössä, mutta tällä hetkellä kaikilta osin ei vielä ole. Consti Yhtiöt Oyj:n pörssiin listautumisesitteessä painotetaan johdon ja henkilöstön sitoutumista laatujohtamisen noudattamiseen ja sen mukaisiin yhteisiin päätöksentekoprosesseihin (2015, 94). CTT:ssä laatujohtamisesta puhutaan toimintajärjestelmänä, koska laatujohtaminen -nimitys aiheuttaa monille negatiivisia mielikuvia.

Vuoden 2011 fuusioitumisvaiheessa kahdella yrityksellä oli ISO 9001-sertifioitu laatujohtaminen. Niiden kypsyydet ja järjestelmien toteutus poikkesivat täysin toisistaan. Myös valmiuksissa osallistua toimintajärjestelmän kehittämiseen ja yleensäkin muutokseen oli isoja eroja yksiköiden välillä. Toisessa sertifioitussa yrityksessä laatujohtaminen oli jäänyt lähinnä laadunvarmistusvaiheeseen ja keskittyi pääasiassa tuotantoon. Vuonna 2012 järjestelmät integroitiin sekä tehtiin ja jalkautettiin toimintajärjestelmä kahdelle yksikölle, jotka sertifioitiin. Sama toistettiin asuintalopalveluyksiköille ja vuonna 2013 sertifioitiin loput neljä yksikköä.

Lähes kaikilla isommilla alan toimijoilla on ISO 9001-, ISO 14001- ja OHSAS 18001 –sertifikaatit. Pienemmiltäkin toimijoilta löytyy usein miten Rakentamisen Laatu yhdistyksen myöntämä RALA-pätevyys. Kilpailijakentästä vain yhdeltä ei löydy mitään tietoja laadunhallinnasta, edes yrityksen internet sivuilla ei ole mainintaa asiasta. Kyseessä on kuitenkin varsin suuri, yli 80 M€ vuodessa liikevaihtoa tekevä yritys.

Laatujohtaminen on kuvattu ISO 9001-standardin edellyttämällä tavalla ja sitä on jalkautettu yksiköihin. Se toimii periaatteessa, mutta on vielä yksiköitä, joissa se ei ole vielä tavoitteiden mukaisesti käytössä. Myös organisaatiossa tapahtuneet muutokset ovat hidastaneet järjestelmän kehittämistä. Esimerkiksi Service toimii matriisissa läpi koko konsernin ja huoltotoiminnan organisoimisessa ja kehittämisen yhteydessä ei aina muisteta huomioida, että toiminta on sertifioitu Consti Talotekniikan osalta.

Vuoden 2015 uudelleensertifiointi oli tavallista haastavampi, koska myös audittoijamme vaihtui. Vuonna 2017 on jälleen uudelleensertifiointiauditointi standardin versiopäivityksen vuoksi. Menetelmäsertifikaatin vuoksi ulkoisia auditointeja suorittaa myös VTT. Kolmannen osapuolen ulkoisia auditointeja on ollut kolmen viime vuoden aikana vain kaksi.

Tuotannossa Talotekniikan toiminnot jaetaan Service, toimitila- ja asuintalopalveluihin, jotka eroavat sekä tuotannon että asiakassegmenttien osalta ja vaativat näin ollen toimintajärjestelmältä näiden eroavaisuuksien huomioonottamista. Toimintajärjestelmä on tehty riskinhallinnan näkökulmasta ja sen toteuttamisessa on pyritty käyttäjäystävällisyyteen. Järjestelmän tarkoitus on auttaa pääsemään tavoitteisiin jokapäiväisessä toiminnassa ja sitä kehitetään jatkuvasti laadunhallinnan periaatteiden mukaisesti. Toimintajärjestelmään kuuluu prosessikartta, josta näkee kaikki kuvatut prosessit ja niiden liittymisen toisiinsa. Ydinprosessit ovat myynti ja tuotanto, joka sisältää viisi osaprosessia. Kuvattuja prosesseja ovat; johtaminen, tiedon kulku, myynti, projektin valmistelu, projektin toteutus, hankinta sekä luovutus ja takuu, palvelun kehitys ja reklamaatioiden käsittely.

Laatu on johtoryhmän kokouksissa aina agendalla, tosin asioita ei aina ehditä käsitellä. Materiaalit ovat kuitenkin käytettävissä johtoryhmän Laatu-kansiossa. Lisäksi on erillinen laadun johtoryhmä, jossa arvioidaan suorituskykyä ja suunnitellaan toimintajärjestelmän ja laatujohtamisen kehittämistä. Ryhmän vakioagendalla ovat toimintajärjestelmän päivitykset, koulutukset, kehitysasiat- ja korjaavat toimenpiteet sekä mittareiden toteutuneiden tulosten seuranta (myynti, projektin valmistelu, projektin toteutus, hankinta, luovutus ja takuu, talous ja henkilöstö -mittarit), asiakastyytyväisyystulokset, reklamaatiot, sisäiset- ja ulkoiset auditointiraportit. Toimittajien hallintaa seurataan projektiraporteissa, reklamaatioiden ja SiteManager-ohjelman kautta. Laadun johtoryhmään kuuluvat toimitusjohtaja, hankintajohtaja, laaturaportointi ja kahden yksikön laatuvaastavat.

Suorituskyvyn arviointiin liittyviä johdon katselmuksia pidettiin aiemmin kerran vuodessa standardin mukaisesti, mutta vuonna 2015 johto päätti, että ne pidetään kaksi kertaa vuodessa.

Consti Talotekniikka Oy:ssä on määritelty laatuavoitteet, jotka ovat:

- Tyytyväinen asiakas
- Tavoitteenamme on varmistaa asiakkaan tyytyväisyys toimittamamme tuotteen ja palvelun laatuun. Tärkeä laatuavoite on myös toiminnan kehittäminen vastaamaan sekä asiakkaan että tekniikan kehittyviä vaatimuksia ja tarpeita.
-

- Suunniteltu projektin lopputulos
 - Tavoitteenamme on hyvällä ennakkosuunnittelulla, suunnitelmallisella toiminnalla ja seurannalla varmistaa projektien sopimuksen mukainen toteutus ja lopputulos.
- Osaava henkilöstö
 - Tavoitteenamme on Consti Talotekniikka Oy:n tavoitteisiin sitoutunut, ammattitaitoinen, motivoitunut ja laatutietoisesti toimiva henkilöstö.
- Taloudelliset tulokset
 - Toiminnan tulee olla tavoitteiden mukaista ja taloudellisesti kannattavaa sekä varmistaa jatkuvuus ja kasvu.

Henkilöstön laatukoulutus on jatkuvaa. Johdolle ja laatuvaikuttajille pidettiin laatukoulutusta sisäisen auditoinnin kick-off – tilaisuuden yhteydessä maaliskuussa 2016. Uudet taloon tulevat käyvät läpi päivän Laatu uusille -koulutuksen, jossa käydään läpi toimintaperiaatteet, arvot, asiakaslupaukset, tavoitteet ja toimintajärjestelmä. Koulutuksen avaavat aina sekä konsernin että Talotekniikan toimitusjohtaja, mikä viestii henkilöstölle laadun merkitystä yrityksen toiminnassa. Koulutuspäivä on ollut käytössä jo useamman vuoden ja henkilöstön jatkuvan kasvun vuoksi niitä on pidetty lähes joka toinen kuukausi. Tämä on osa yhtenäistä organisaatio- ja työhönperehdytysjärjestelmää, joka saatiin valmiiksi viime vuonna. Henkilöstötutkimuksen yhteydessä pidettävissä tilaisuuksissa myös asentajille on pidetty koulutusta palvelun laadusta. Laatujärjestelmän johdosta kaikki organisaatiossa tuntevat arvomme, asiakaslupauksemme, tavoitteemme sekä jatkuvan kehittämisen periaatteen.

Kuukausittaisissa yksikönkokouksissa on vakioagendalla myös laatuasiat. Lisäksi jokaisessa yksikössä on omat laatuvaikuttajat, jotka opastavat käytännön tilanteissa uusia työntekijöitä toimintajärjestelmän ja sen vaatimusten täyttämiseen. He opastavat laatudokumenttien käyttöä, valvovat laatua projekteissa, toimistolla ja työmailla, puuttuvat laatuonnetuksiin ja seuraavat auditointien korjaavien toimenpiteiden edistymistä.

Seuraavissa luvuissa käsitellään tarkemmin strategisen laatujohtamisen ilmenemistä henkilöstön, prosessien, asiakkuuksien ja johtamisen osalta.

5.1.3 Henkilöstö, resurssit ja osaamisen kehittäminen/osaavat ja motivoituneet tekijät

CTT:ssä on vuoden 2016 loppupuolella töissä vähän yli 500 henkilöä, joista vähän yli 300 on asentaja ja loput n. 170 toimihenkilöitä. Pelkästään näin karkealla jaolla osaamisen kehittämistä ja koulutussuunnitelmia ei voi tehdä. Vuonna 2015 käyttöön otettu uusi

HR-ohjelma helpottaa huomattavasti henkilöstöhallinnon kehittämistä ja koulutussuunnitelmien tekemistä. HR tukee strategian tavoitteita mm. vahvistamalla brändiä, kehittämällä osaamista ja onnistuneilla rekrytoinneilla.

Strategisena tavoitteena on varmistaa osaavat ja motivoituneet tekijät hyvällä henkilöstöpolitiikalla ja osaamisen kehittämisellä. Haluamme olla halutuin työnantaja. Kasvustrategiaa tuetaan rekrytoinneilla, osaamisen kehittämisellä, perehdytyksellä sekä henkilöstön hyvinvointia tukemalla. Strategiassakin mainittu laadukas, luotettava ja osaava henkilöstö määrittää myös osaltaan markkina-arvoamme ja työnantajabrändiämme.

Projektituotanto on henkilövaltaista ja osaajista kilpaillaan nyt, kun uudisrakentaminen on taas lähtenyt nousuun. Projektinjohtohenkilöstöltä edellytetään määriteltyä pätevyyttä, jolloin rekrytoinnin onnistuminen ja avainhenkilöiden pysyvyys ovat yrityksen toiminnan merkittävimpiä tekijöitä. CTT:n laatutavoitteiden toteutumisen edellytyksenä on ollut jo useamman vuoden osaava ja motivoitunut henkilöstö. Resurssien varmistamisella ja kyvykkyyksien kehittämisellä pyritään poistamaan kasvun pullonkauloja. Näillä on suuri vaikutus strategisten tavoitteiden saavuttamiseen. Consti Yhtiöt Oyj:n pörssiin listautumisesitteessä painotetaan johdon ja henkilöstön laatujärjestelmien noudattamista ja sen mukaisia yhteisiä päätöksentekoprosesseja (2015, 94).

Rekrytoinnin toimintamallia on selkeytetty työpaikkailmoittelun, työhakemusprosessien ja hakemusten käsittelyn osalta. Työnantajaimagoa on vahvistettu työpaikkailmoittelulla, osallistamalla rekrytointi- ja pop up -messuille sekä tiivistämällä oppilaitosyhteistyötä. Nuorten ja oppilaitosharjoittelijoiden palkkaaminen ja opinnäyte- ja diplomitöiden tekeminen ovat tärkeitä tulevaisuuden osaajien rekrytoinneissa ja osaamisen kehittämisessä. Rekrytointipalkkiomalli on ollut käytössä CTT:ssä jo muutaman vuoden. Kasvustrategian toteutuminen ei ole mahdollista, jos rekrytoinnissa epäonnistutaan.

Strategian mukaisesti perehdytys oli yksi vuoden 2015 laadun kehitysteemoista. Sen tuloksena koko Talotekniikalle on nyt luotu yhtenäinen toimiala- ja yksikkökohtainen perehdytysjärjestelmä materiaaleineen ja nimettyine vastuuhenkilöineen. Seuranta perehdytysten järjestämisestä ja onnistumisesta työhön perehdyttämisen osalta ei toimi vielä suunnitellusti. HR-järjestelmän käyttöönotto helpottaa tilannetta, kunhan järjestelmää opitaan käyttämään ja hyödyntämään paremmin. Osassa yksiköitä on käytössä perehdyttävälle lisäksi oma mentori tai kouluttaja työhön perehdyttäjän ja laatuvaastaavan lisäksi. Nyt organisaatioon, toimintajärjestelmään ja työhön perehdyttämisen prosessi on

kunnossa toimihenkilöiden osalta. Asentajien osalta materiaaleja ja prosessia pitää vielä kehittää.

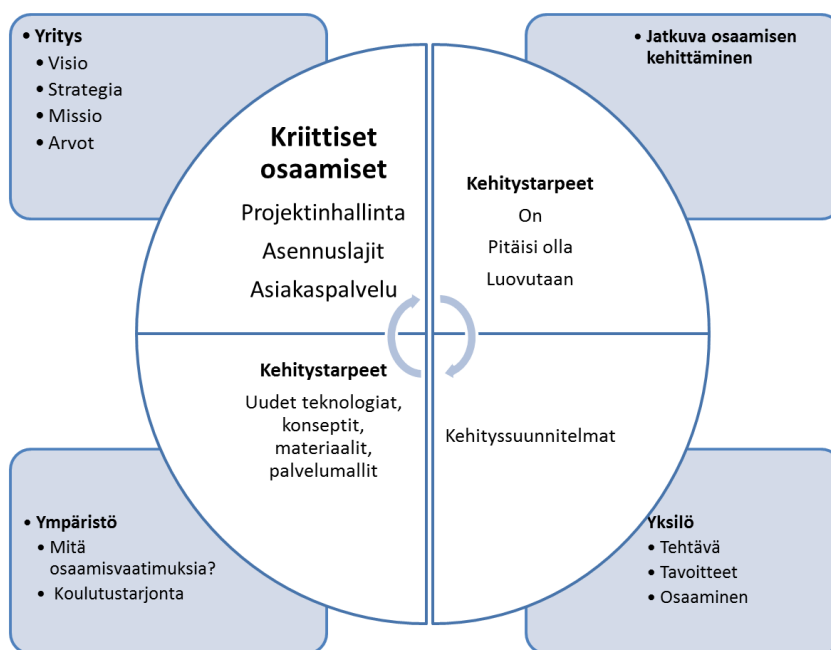
Erilaiset muutosvoimat aiheuttavat paineita myös osaamisen kehittämiseen. Nyt jo tunnistettuja muutosvoimia ovat mm. tekninen kehitys, energia- ja ympäristöasiat, urakka- ja hankemuotojen muuttuminen, korjaus- ja ylläpitotöiden kysyntä kasvaa, asiakkaiden laatutietoisuus- ja vaatimukset sekä eettisyyden korostuminen. Strategian onnistumisen kannalta ensisijaisia tärkeitä kehittämiskohteita ovat konsultoivan neuvotteluhankeosaamisen ja ristiinmyynnin sekä teknisen- ja automaatio-osaamisen kehittäminen.

Neuvotteluhankeosaamisessa tarvitaan valmiuksia ja motivaatiota panostaa neuvotteluvaiheeseen. Kyseessä on suhteellisen uusi tapa toteuttaa hankkeita yhdessä asiakkaiden kanssa, joten sisäisen tuen ja yhteistyöverkoston on toimittava. Osaamista pyritään varmistamaan sekä koulutuksella että rekrytoinneille. Hankkeet vaativat mm. uudenlaista tietomalliosaamista, luonnosvaiheen kustannuslaskentaosaamista sekä uudenlaisten työkalujen ja työpajakäytäntöjen opettelua. Asiakkaiden ja muiden hankkeeseen osallistuvien kanssa kommunikointiin tarvitaan hyviä sosiaalisia taitoja ja ongelmanratkaisukykyä.

Konsernin koulutusten sateenvarjokäsitteeksi on perustettu Consti Akatemia, jonka alle lähes kaikki liiketoimintayksiköiden koulutustoiminta keskitetään. Jonkin verran liiketoimintayksiköissä on edelleen omia koulutuksia. Talotekniikassa järjestetään toimialaan verrattuna keskimääräistä enemmän koulutusta ja henkilöstön omaehtoista koulututtamista tuetaan. Koulutuksilla pyritään varmistamaan henkilöstön valmiuksia sekä teknisen laadun että palvelun laadun osalta. Missiossamme lupaamme kasvattaa asiakkaidemme kiinteistöjen arvoa ja parantaa elämän laatua parhaiden korjausrakentamisen osaajien voimin. Henkilöstön laatuosaaminen kehittyy jatkuvasti laatujohtamisen lisäksi myös laatujärjestelmän jokapäiväisen käyttämisen myötä. HR-järjestelmä Sympaan kirjattavissa kehityskeskusteluissa ilmenneitä koulutustarpeita hyödynnetään koulutussuunnitelman tekemisessä. Henkilöstötutkimuksen (2015) mukaan 83 % lähes 400 vastaajasta pitää kehityskeskusteluja hyödyllisinä tai erittäin hyödyllisinä. Myös yrityksen tuotteita ja palveluja pidettiin korkeatasoisina ja yrityksen tulevaisuuteen uskottiin erittäin merkittävästi enemmän verrattuna Suomen normitasoon.

Kilpailukykyämme riippuu paljon kyvystämme hyödyntää tietoa ja kehittää uutta tarvittavaa osaamista. Käytämme osaamisstrategian johtamis- ja kehittämismallina Otalan

osaamispääoman johtamisen mallia (Ojala 2008) sekä Sydänmaanlakan mallista mukailtua yksinkertaisempaa mallia ks. alla. Mallin pohjalta on tehty osaamispääoman kehittämisstrategia, josta toistaiseksi puuttuu suhde- ja rakennepääoma. Strategia sisältää koulutussuunnitelmat, jotka käydään läpi yhdessä henkilöstön kanssa vuosittain. Motivoitunut ja osaava henkilöstö on ollut jo useamman vuoden laatutavoitteena. Ensimmäinen osaamispääoman kehittämissuunnitelma tehtiin jo 2013.



Kuvio 27. Sydänmaanlakan mallista mukailtu osaamisstrategian kehittämismalli (2001)

Osaamishaasteita luovat myös muuttuvat viranomaisvaatimukset esim. energiatehokkuusvaatimukset sekä muutokset työtavoissa ja materiaaleissa. Tämä kertaantuu organisaatiossa, koska palvelutarjoamamme on erittäin laaja kattaen LVIS-asennukset, data- ja automaatiotekniikan, sprinklerit, ilmastoinnin huollot ja puhdistukset sekä erilaiset huollon palvelut sekä toimitiloihin että asuintaloihin. Myös uudet toimintamallit, kuten aiemmin mainitut neuvotteluhankkeet ja rakennusten tietomalliohjelmien yleistyminen, tuovat osaamisen kehittämispaineita. CTT:ssä on myös runsaasti tehtäviä, jotka vaativat erikoispätevyyksiä ja joiden voimassaoloa on seurattava.

Henkilöstön hyvinvointi ja pysyvyys ovat myös kasvustrategian toteutumisen edellytys. Työntekijöiden vaihtuvuuden minimoiminen työhyvinvointia ja – tyytyväisyyttä kehittämällä luo pysyvyyttä ja parantaa työnantajakuva.

Työhyvinvointia on parannettu kehittämällä esimiestyötä ja hyödyntämällä työterveys- huollon palveluita. Esimiehille on pidetty varhaisen tuen mallin -, työ sopimus- ja kehitys- keskustelukoulutuksia ja viestitty esimiestyön vastuista. Työterveys- huollon osaamista hyödynnetään työkykyongelmien selvittämisessä sekä poissaolojen syiden tarkem- massa seurannassa ja raportoinnissa. Työturvallisuuden parantaminen on myös erityi- sen kehittämisen kohteena. Työterveys- huoltoa on sitoutettu rooliin kuuluvien työpaikka- selvitysten lisäksi, työturvallisuutta parantavien toimenpiteiden kehittämiseen. Henkilös- tötutkimuksen mukaan työnantajakuva oli poikkeuksellisen hyvä Suomen normitasoon verrattuna.

Palkitseminen on toistaiseksi ollut varsin hajanaista eikä se ole juurikaan ohjannut toi- mintaa, koska määräytymiskriteerit ovat epäselvät eikä mahdollisen bonuksen määrää pysty itse laskemaan. Henkilöstö ei ole osallistunut palkitsemisjärjestelmän luomiseen. Alkukesästä 2015 tehdyn henkilöstötutkimuksen tuloksissa näkyi, että palkitseminen oi- keudenmukaisuus herättää epäilyksiä vaikka palkkatasoon sinänsä oltiin yllättävän tyy- tyväisiä. Järjestelmää kokonaisuudessaan ei ole avattu henkilöstölle ja tavoitteet on yleensä sovittu henkilökohtaisesti kehitys- tai tavoitekeskustelussa. Rahan lisäksi käy- tössä on lounas- ja virkistys- setelit ja joillakin mahdollisuus etätööhön. Lisäksi henkilös- töllä on mahdollisuus hyödyntää yrityksen tukkualennuksia. Yritys pyrkii tarjoamaan kil- pailukykyisiä etuja, mutta tässä on vielä mahdollisuuksia, joita voitaisiin hyödyntää. Kaikki edut eivät välttämättä vaadi yritykseltä taloudellista panostusta, vaan asennemu- tosta.

5.1.4 Prosessit ja neuvotteluhankkeiden toimintamallin kehitys

Tuotannon prosessien osalta pyritään parantamaan operatiivista toimintaa ja tehok- kuutta sekä laatua ja turvallisuutta. Liiketoimintayksiköissä on nimetyt vastuuhenkilöt ja tutkija toimii CTT:n osalta toisena tämän kehitysalueen vastuuhenkilönä. Riskien hallinta liittyy olennaisesti myös prosessien parantamiseen ja koko toimintajärjestelmä onkin luotu riskienhallinnan näkökulmasta.

Ohjaus- ja tukijärjestelmiä kehitetään jatkuvasti. Vuonna 2014 otettiin käyttöön projekti- tukijärjestelmä, jonka avulla luodaan Projektit -levyasemalle malliprojektikansiot ja tuo- daan projektin asiakirjapohjat valmiiksi kansiorakenteen alle. Järjestelmään on luotu eri- tyyppisiä ja -kokoisia malliprojekteja, joista voi valita sopivimman ja tarvittaessa hakea lisää pohjia konsernin laajuisesta lomakepankista.

Samana vuonna parannettiin tiedon hallintaa siirtämällä kaikkien yksiköiden projektit samaan paikkaan ja mahdollistamalla yhteisprojektien luku- ja kirjoitusoikeudet yli liiketoimintayksikkörajojen. Käyttönoton jälkeen järjestelmää on kehitetty monin tavoin. Viimeisimpänä kehityskohteena on ollut asuintalopalveluiden projektikansiorakenne ja asukaspalveluprosessin yhtenäistäminen. OmaConsti asukaspalveluportaalia kehitetään jatkuvasti. Portaalin kautta tiedotetaan asukkaita ja osakkaita ja sen kautta voi tehdä tuotevalintoja ja lisäyötilauksia omaan asuntoonsa. Ohjelmistotyökalujen kehitys liittyy olennaisesti laadun, prosessien operatiivisen toiminnan ja tehokkuuden parantamiseen, mutta onnistuessaan lisää myös henkilöstön työtyytyväisyyttä.

Sisäisillä auditoinneilla ja työmaakilpailuilla pyritään yhtenäistämään ja tasalaatuistamaan toimintatapoja sekä levittämään hyviä käytäntöjä. Työmaakilpailuja varten on kehitetty yhtenäinen mittaristo, jolla voidaan mitata ja arvioida kaikkien liiketoimintayksiköiden projekteja. Ensimmäinen kilpailu pidettiin vuonna 2015 ja vuoden 2016 voittajia arvioitiin tammikuussa 2017. Sisäisiä auditointeja on pidetty kaikille CTT:n yksiköille vuodesta 2013, jolloin loputkin yksiköt tulivat ISO 9001-sertifikaatin piiriin. Vanhimmassa yksikössä auditoinnit aloitettiin jo vuonna 2004. Ulkoisista auditoinneista vastaa DNV GL Business Assurance Finland Oy Ab.

Yhteistoiminnalliset urakkamuodot tekevät tuloaan Suomeen (allianssimalli, yhteistyöurakka, IPD) ja haluamme olla mukana kehittämässä näitä toimintamalleja ja luomassa yhteistyösuhteita mallin muihin toimijoihin. Uusi tapa tehdä projekteja vaatii uutta osaamista ja asennoitumista myös tilaajalta, arkkitehdiltä, suunnittelijoilta ja muilta urakoitsijoilta.

Neuvotteluhankkeissa painottuvat laadulliset kriteerit. Samoin suunnittele ja toteuta (ST)-urakoissa ja projektinjohtourakoissa. ST-urakoissa painottuu suunnittelun laatu ja projektinjohto ja neuvotteluhankkeissa urakoitsijan toiminnan laatu (Salminen 2015, 58 – 59, 108.) Laadullisina kriteereinä toimivat usein RALA-pätevyys, kokemus/referenssit sekä yritys että henkilötasolla (Salminen 2015,114). CTT:llä onkin RALA-pätevyystodistus, joka sisältää 24 eri työluokkaa. Todistus on yksi toimialan laajimmista ja sisältää monia erikoistyöluokkia.

Constin toiminnan kehittämisessä on käynnissä uusien neuvottelumallien kehitys. Siihen sisältyvät myös yritysten välinen yhteistyö ja strategiset allianssit. Tämä asettaa uudenlaisia haasteita pitäytyä omissa strategisissa tavoitteissa ja verkostoaseman jäsentämisessä (Valkokari ym. 2014, 17). Neuvottelu-urakoiden kasvua tavoitellaan erityisesti toimitilaurakoinnissa. Neuvotteluhankkeiden toimintamallien tavoitteina on konsultatiivisen myynnin kyvykkyyksien kehittäminen, sisältäen teknisen osaamisen.

Constissa on määritelty neuvotteluhankkeiden toimintamallille tavoitteet kattaen sisäiset sopimukset tarjous- ja neuvotteluvaiheessa, suunnittelu- ja kehitysvaiheessa ja toteutusvaiheessa. Koko neuvotteluhankkeiden toimintamalli edellyttää osaavaa ja motivoitunutta henkilöstöä, kuten edellisessä luvussa mainitsinkin. Olemme osallistuneet aktiivisesti näiden mallien kehittämiseen, joista enemmän luvussa 6.2.4.

Neuvotteluhankkeissa sisäinen yhteistyö on vapaaehtoista ja kullekin toimialalle on määritelty hyväksyttävät tavoitekatteet. Yhteistyöhön kannustetaan yhteisen tavoitehinnan kautta, jossa katteen jakosuhte riippuu projektista ja vaikutusmahdollisuuksista projektiin. Suunnitteluvaiheessa jokainen liiketoimintayksikkö tuo oman erikoisosaamisensa suunnitteluun ja suunnittelua johdetaan yhteisesti siten, että kokonaisuuden hallinta esim. kustannusten osalta on hallinnassa. Toteutusvaiheessa valitaan yksi TATE-projektipäällikkö, joka vetää hanketta. Tällä varmistetaan kokonaisuuden johtaminen. Toteutusvaiheessa otetaan käyttöön myös yhteistoiminnalliset työkalut kuten Lean-työkalut Big Room ja Last Planner. Tässäkin yhteydessä tulee laatu ja laatutyökalujen käyttö esiin.

Neuvotteluhankkeiden toimintamallin toteutumisen edellytyksenä ovat valmiuksien kehittäminen Constin laajan osaamisen hyödyntämiseksi tarjous- ja suunnitteluvaiheessa sekä yhteistyön onnistuminen toteutusvaiheessa. Tavoite on asetettu hankkeiden osuudelle myynnistä, ei absoluuttiselle myynnin kasvulle. Tahtotilana on tehdä neuvottelu- ja yhteistyöurakoita tulevaisuudessa jo nyt tehtyjen tai työn alla olevien projektien Fanzenian, Jyrkkälän aluekorjauksen, Hakapaavon ja Espoonlahden kirkon lisäksi. Vahvat ja läheiset asiakassuhteet tukevat Constia edistyksellisissä projektimuodoissa kuten suunnittele ja toteuta -hankkeissa, kokonaisvastuurakentamisessa ja yhteistoimintaurakoissa.

5.1.5 Asiakslähtöinen toiminta/myynti ja avainasiakastyö

Laadunhallinnan ensisijainen tavoite on jatkuvan kilpailukyvyn saavuttaminen täyttämällä asiakkaiden vaatimukset ja ylittämällä odotukset. Asiakslähtöisyys on laadunhallinnan yksi peruseriaate, jonka avulla tavoitellaan suurempaa asiakkaan saamaa arvoa, parempaa asiakastytyvääisyyttä, asiakasuskollisuutta ja – pysyvyyttä. Näiden avulla yritys saavuttaa myös paremman taloudellisen tuloksen ja suuremman markkinaosuuden. (ISO 9000, 8)

Asiakkaiden ja muiden sidosryhmien luottamuksen saavuttaminen ja säilyttäminen edellyttää nykyisten ja tulevien vaatimusten ja odotusten ymmärtämistä. Jotta asiakaskokemusta voitaisiin parantaa, tehdään kaikista yli 75 000€ projekteista asiakaspalautekysely. Lisäksi huollon asiakkaille on laadittu oma kyselynsä, joka tehdään rullaavasti kuukausittain. Kyselyt on laadittu siten, että ne ovat vertailukelpoisia keskenään ja niistä saadaan raportit esimerkiksi myyjittäin ja projektipäälliköittäin sekä yhteenvedot haluiltu kausilta. Niissä mitataan projektin eri osa-alueita; teknistä ja aikataulun toteutusta, sekä toiminnan- ja palvelun tasoa. Kukin edellä mainittu kohta on yhteenvedo useista kysymyksistä. Kyselyjen asteikko on 1-6 ja tavoitearvo 5.

Projektipalautteiden perusteella asiakkaamme arvostavat aikataulujen pitävyyttä, oikea-aikaista ja selkeää tiedottamista, yleistä siisteyttä ja ammattitaitoista, kohteliasta ja ongelmanratkaisukykyistä henkilöstöä. Henkilöstön osaaminen ja sosiaalisten taitojen merkittävyys näkyvät tätäkin kautta asiakkaiden odotuksissa ja vaatimuksissa. Asiakkaiden mukaan CTT:n laatu on kilpailijoiden kanssa samalla tasolla.

Touko- ja kesäkuun aikana 2015 pidin henkilöstötutkimuksen informaatiotilaisuuden yhteydessä asentajille Palvelun laatu -tietoiskun, jossa korostettiin asiakslähtöisen toiminnan ja sosiaalisten taitojen merkitystä kustannustehokkuutta unohtamatta. Pidän saman tyyppisen esityksen tämän kevään henkilöstötutkimuksen tilaisuuksien yhteydessä.

Consti Talotekniikan strategiatyössä on mainittu ja huomioitu maineriski teknisen ja palvelun laadun mahdollisesti laskevissa. Projektin vastaanottovaiheessa pienetkin virheet laskevat merkittävästi asiakastytyvääisyyttä, siksi pitäisi pyrkiä 0-virheluovutukseen (Salminen 2015,51).

Reklamaatiot ovat yksi osa asiakaspalautetta ja niiden nopea ja huolellinen käsittely vaikuttaa asiakkaidemme tyytyväisyyteen. Jokainen kirjattu reklamaatio käydään läpi laadun johtoryhmissä ja käsitellään myös ko. yksiköiden kokouksissa. Reklamaatiot kirjataan yhteenvetokoontiin ja tarkempi kuvaus tehdään kuukausittaiseen projektiraporttiin. Reklamaatioon liittyvä olennainen sähköpostikirjeenvaihto tallennetaan projektin alla olevaan kansioon. Myös lähtevät reklamaatiot ja sisäiset poikkeamat kirjataan koontiin. Reklamaatioiden käsittelyprosessilla pyritään lisäämään asiakastytyväisyyttä ja huolellisen dokumentaation avulla voidaan soveltaa järjestelmää vaikuttavasti.

Parhaan vaikuttavuuden aikaan saamiseksi, palautteita käsitellään organisaatiossa laajasti johtoryhmässä sekä laadun johtoryhmässä, jossa tarvittaessa suunnitellaan ja käynnistetään kehittämistoimenpiteitä. Yksikönkokouksissa käydään palautteita yleisesti läpi puolivuositain. Yksikönjohtaja ja ko. projektin projektipäälliköt saavat raportin heti sen valmistuttua ja he käyvät sitä läpi myös asentajien kanssa. Seuraamme myös aktiivisesti toimialan tutkimuksia ja barometreja ja teetämme joka toinen vuosi markkinapotentiaali-tutkimuksen, jonka pohjalta laaditaan kehityssuunnitelmat.

Tällä hetkellä hinta on lähes ainoa kilpailutekijä varsinkin toimitilaurakoinnissa. Hintakilpailu ei ole vain tilapäinen, suhdanteisiin kuuluva ilmiö. LVI-asennusyrytysten kannattavuus on käyttökatteella, liiketuloksella ja nettotuloksella arvioituna lähes puolittunut ajanjaksolla 2007 – 2014 (LVI-TU, Strategia uutiset 7). Tilanne ei ole parantunut vielääkään päinvastoin kuin mediassa annetaan ymmärtää.

LVI-TU:n toimialastrategiassa 2012 - 2015 on nähty alan heikkoutena vanhoillisuus ja defensiivisyys, mikä näkyy tuotanto- ja tekniikkalähtöisenä ajatteluna ja tietynlaisena poteroitumisena YSE -98 asemasotaan, jossa ongelmien ratkaisujen sijaan etsitään syyllisiä ja maksajia. Uusiin tekniikkoihin suhtaudutaan penseästi eikä alan koulutus ei ole kehittynyt toimintaympäristön muutosten mukana. Tämän olen huomannut itsekkin muutamia insinööritöitä ohjatessani ja keskusteluissa alan muiden toimijoiden ja kouluttajatahojen kanssa. Asia nostettiin esille myös Lean in Construction -seminaarissa 4.12.2014 useissa puheenvuoroissa. Mahdollisuutena on havaittu palvelukonseptien ja -prosessien kehittäminen, mutta palvelujen tuotteistamiselle ei kuitenkaan nähdä kovin suuria mahdollisuuksia.

LVI-TU:n uusi toimialastrategia, jonka työryhmään toimitusjohtajamme kuuluu, 2016 - 2018 julkaistiin 5.11.2015, mutta siinä ei asiakasnäkökulma tule juurikaan esille. Edellisessä strategiassa mainittiin, että lyhyellä tähtämellä LVI-asennuksen haasteina ovat ammattitaitoisen henkilöstön varmistaminen, teknisen kehityksen omaksuminen ja hyödyntäminen sekä perinteisen hintakilpailu-urakoinnin muokkaaminen asiakkaan odotuksia vastaavaksi palveluliiketoiminnaksi. Uudessa strategiassa on edetty jo hieman pidemmälle ja mainitaan, että palvelut pitää tuotteistaa kansanomaisiksi ja tuottajan pitää osata lukea ja ymmärtää käyttäjien eri tarpeet ja kehittää taloteknisen peruskorjauksen (putkiremontti) asukas- ja asiakaslähtöisyyttä.

Vaikka Constilla on jo joitain tuotteistettuja ratkaisuja kuten IDEAL-putki- ja kylpyhuone-remontti ja Flowall-tekniikkaseinä ja olemme taloyhtiökorjauksissa markkinajohtaja laajimmalla tarjoamalla, emme vielä pysty riittävästi erottautumaan markkinoilla jo olevista tuotteistetuista ratkaisuista. Niinpä käynnistimme vuoden 2016 lopussa palvelun tuotteistusprojektin taloyhtiöiden korjauksiin.

Constissa on määritelty asiakaslupaukset ja toiminnan periaatteet, joita jalkautetaan koko organisaatioon perehdytyksen ja koulutusten avulla. Sekä konserni- että liiketoimintayksikkötasolla on kiinnitetty huomiota asiakaskokemusten parantamiseen, asiakkuuksien johtamiseen, palvelujen konseptointiin ja on niiden pohjalta lähdetty kehittämään myyntiä ja avainasiakastyötä. Myynnin vuorovaikutusmallin lisäksi on:

- muodostettu asiakkuusohjausryhmä ja operatiivinen KAM -ryhmä
- valittu avainasiakuudet ja nimetty KAMit
- tehty asiakassuunnitelmat ja aloitettu asiakastyöskentely
- asetettu tavoitteet avainasiakashankkeelle
- käytetty konsulttitoimistoa avainasiakashankkeen käynnistyksen tueksi
- käynnistetty jo toinen Consti Akatemiassa ”Myyntin ammattilainen” ammattitutkintoon tähtäävä ohjelma.

Asukkaita varten on palkattu asukaspalveluinsinöörejä auttamaan osakkaita asuntokoh- taisten lisä- ja muutostöiden suunnittelussa ja projektin läpiviemisessä.

Vaikka hinta onkin usein ammattiohjelmille se tärkein kriteeri, kuluttaja-asiakkaat miettivät usein tarkkaan hinta-laatu -suhdetta. Kuluttaja-asiakkaiden osuus CTT:n liikevaihdosta on vielä varsin pieni kuten myös laadulla voitetuiksi merkittyjen kauppojen osuus, joka

Q1-3 vuonna 2016 oli 2 %. Luku kuvastaa aiemminkin mainittua hinnan merkitystä ostajalle sekä ettei kaupan voittamisen tai häviämisen syiden kirjaus CRM-järjestelmään toimi suunnitellusti. Suurimmasta osasta kirjaukset puuttuvat vielä kokonaan.

Toimitilapuolen tarjouspyynnöissä on usein määriteltä, että tarjoajalla on oltava jonkinlainen laatujärjestelmä voidakseen osallistua tarjouskilpailuun, mutta muutoin sitä ei juurikaan huomioida. Laadullisten kriteerien määrittäminen ja pisteytystaulukoiden tekeminen koetaan usein työlääksi ja tilaajan kannalta koetaan helpommaksi kilpailuttaa pelkällä hinnalla, jolloin valinnan perusteet ovat kyllä selvät. Näin toimittaessa kokonaiskustannukset muodostuvat usein arvioitua suuremmiksi.

5.1.6 Johdon EFQM-itsearviointi

Johdon katselmuksissa arvioidaan ja seurataan strategian toteutumista. CTT:n johtoryhmä teki 28.4.2015 johdon katselmuksen yhteydessä ensimmäisen EFQM-itsearvioinnin johtajuuden ja strategian arviointialueista ja 13.6.2016 uudelleen johtoryhmän kokouksen yhteydessä. Arvioitavia kohtia johtajuudessa oli viisi ja strategian osalta neljä.

Johtajuuden arviointikohdat olivat:

- 1.a Johtajat kehittävät mission, vision ja eettiset periaatteet sekä toimivat esikuvana
- 1.b Johtajat ohjaavat, arvioivat ja edistävät organisaation johtamisjärjestelmän ja suorituskyvyn kehittämistä
- 1. c Johtajat toimivat vuorovaikutuksessa ulkoisten sidosryhmien kanssa
- 1. d Johtajat vahvistavat erinomaisuutta edistävää kulttuuria yhdessä henkilöstön kanssa
- 1. e Johtajat huolehtivat, että organisaatio on joustava ja toteuttaa muutokset tehokkaasti ja vaikuttavasti

Strategisen johtamisen arviointikohdat:

- 2.a Strategia perustuu sekä sidosryhmien tarpeiden ja odotusten että toimintaympäristön ymmärtämiseen
- 2.b Strategia perustuu sisäisen suorituskyvyn ja kyvykkyyksien ymmärtämiseen
- 2.c Strategiaa ja sitä tukevia toimintaperiaatteita kehitetään, arvioidaan ja päivitetään

2.d Strategiaa ja sitä tukevia toimintaperiaatteita viestitetään, toteutetaan ja niiden toteutumista seurataan

Toiminnan arvioinnissa käytettiin RADAR-taulukkoa, jolla arvioidaan käytössä olevien toimintamallien muodostamaa kokonaisuutta kaiken saatavissa olevan tiedon avulla. Jokaisesta arviointialueesta arvioidaan toimintamallien järkevyyttä, yhtenäisyys, toteutus, järjestelmällisyys, mittaaminen, oppiminen ja luovuus sekä parantaminen ja innovointi. Malli on esitetty luvussa 3.6.3. ja tulokset luvussa 6.5

Johtoryhmä käytti molemmilla kerroilla huomattavan paljon aikaa itsearviointien tekemiseen. Yleinen asenne laatuun ja strategisen johtamisen kehittämiseen on parantunut ja nyt johdolla on todellinen halu kehittää strategiaa laatu huomioiden. Osaksi kehitys johdetaan johtoryhmässä tapahtuneista henkilövaihdoksista ja osaksi toimintatutkimuksen etenemisestä.

6 Kehittämishankkeen tulokset

Tässä luvussa käsitellään strategisten fokusalueiden ja niihin liittyvien suorituskykymitarien ja indikaattorien tuloksia vuosilta 2014 - 2016. Uuden strategian mukaisia tavoitteita on seurattu jo vuodesta 2014 vaikka virallinen strategiakausi on 2015 - 2019. Vuosien 2014 - 2016 tulosten perusteella voidaan arvioida strategisen laatujohtamisen toteutumista kehittämishankkeiden tulosten kautta ja päivittäisjohtamisessa. Luvussa arvioidaan myös johdon laatutietoisuuden kehittymistä ja johdon itsearviointien tuloksia sekä havainnoinnin ja haastattelujen yhteenvetona vastauksia tutkimuskysymyksiin. Viimeisenä, mutta ei vähäisimpänä esitellään johdon kanssa kehitetty toimintamalli.

6.1 Osaaminen ja kyvykkyys

Henkilöstön osaamisen ja motivaation kehittymistä mitattiin kuukausitasolla henkilöstön vaihtuvuudella, jonka tavoitearvo kuukausitasolla oli alle 2 %. Seurantajakson aikana mittaria muutettiin siten, että seuranta tehdään rullaavasti 12 kuukaudelta ja siinä keskitytään vakituisen henkilöstön lähtövaihtuvuuteen. Mittarin kehitys kuvastaa organisaatiossa tapahtuvaa jatkuvan parantamisen periaatetta ja organisaation oppimista.

Vuoden 2014 tulos oli 2,11 %, mutta se sisältää myös määräaikaiset työntekijät. Vuonna 2015 vakituisen henkilöstön kuukausittaisen lähtövaihtuvuuden keskiarvo oli 1 %, mikä tarkoittaa vuositasolla 17,5 % lähtövaihtuvuutta. Vuoden 2016 tulokset olivat kuukausitason keskiarvo 2 % ja vuositasolla 21,6 %, mikä on jo yli tavoitteen ja jonka katsotaan nyt olevan aivan liian suuri. Tavoitetta asetettaessa oli siis jo huomioitu mahdollinen markkinamuutos. Luvuista näkyy, ettei kuukausittaisen lähtövaihtuvuuden seuraaminen ollut validi mittari, mikä johti mittarin vaihdokseen.

Lähtövaihtuvuuslukua nostaa uudisrakentamisen käynnistyminen vuoden 2016 puolella välissä muutaman vuoden hiljaiselon jälkeen. Aiemmin markkinan hiljentyessä henkilöstöä siirtyi korjausrakointiin, joka vaikeuksista huolimatta kasvoi viime vuosina. Nyt henkilöstöä siirtyy takaisin uudisrakentamisen puolelle. Vaihtuvuutta on ollut myös CTT:n johtoryhmässä. Vuonna 2014 ryhmään kuului toimitusjohtajan lisäksi kymmenen jäsentä. Vuoden 2016 lopussa on jäljellä viisi samaa jäsentä ja toimitusjohtajakin vaihtui vuonna 2016, edellisen siirtyessä konsernin johtajaksi. Uudisrakentamisen lisäksi vaihtuvuuden muina syinä ovat jatkuva muutos sekä puutteet esimiesosaamisessa ja siinä erityisesti ihmisten johtamiseen liittyvissä taidoissa.

Tämä on huomioitu koulutussuunnitelmassa ja esimiehille on järjestetty useita koulutuksia sekä 2015 että 2016, kuten luvussa 6.1.2 mainittiin. Tämän kevään aikana käynnistyy uusi useampia lähijaksoja sisältävä lähiesimieskoulutus. Tarkoituksena on, että kaikki esimiesasemassa olevat käyvät koulutuksen. CTT:ssä on ulkoisen arvioijamme, Det Norske Veritas, mukaan pidetty toimialaan verrattuna paljon koulutuksia. Vuonna 2016 koulutuspäiviä oli 430 henkilöstömäärän ollessa n. 500. Viime kesänä käynnistyi vuoden kestävä Talent Management – valmennus, joka sisältää työprofiiliarvioinnin, ryhmävalmennusta sekä henkilökohtaisia valmennuspäiviä.

Koulutussuunnitelmien toteutumisaste on ollut erittäin hyvä, koska koulutustarpeet on kartoitettu ja suunnitelmat tehty niiden pohjalta. Vuosien 2014 - 2015 suunnitelmasta jäi vain yksi koulutus toteutumatta ja yksi lykkääntyi vuoden 2016 puolelle. Kaikki vuodelle 2016 suunnitellut koulutukset toteutuivat.

Listalla eivät ole kaikki toteutuneet koulutukset esim. taloushallinnolla on useita ajankohdittaiskoulutuspäiviä suunniteltujen lisäksi. CTT tukee myös omaehtoista koulutusta. Koulutustarpeiden kartoittamiseen on tehty kehityskeskustelujen yhteyteen erillinen koulu-

tustarveraportti, jotta koulutuksen saaminen ja järjestäminen eivät jää pelkästään esimiehen varaan. Koulutukset eivät kuitenkaan ole sitouttaneet henkilöstöä riittävästi eikä koulutukseen pääsemisen edellytyksenä ole käytetty sitoutussopimuksia.

Sairauspoissaolojen tavoitteena on, että alitamme toimialan keskiarvon 3,8 % / tehdyt työtunnit. Tämä toteutuikin vuoden 2016 osalta, jolloin tuloksemme oli 2,8 %. Vuoden 2014 tulos oli 4,2 % ja vuoden 2015 tulos 4 %. Suunta on ollut laskeva. Vuosien 2014 - 2015 lukua nosti jonkin verran pääkaupunkiseudun yksiköiden toimipisteen sisäilmaongelmat, joiden osalta tilanne saatiin korjattua keväällä 2016. Luvut eivät sisällä tapaturmapoissaoloja jotka olivat vuonna 2015 0,5 % ja 2016 0,3 %.

Sairaus- ja tapaturmapoissaolojen väheneminen kompensoivat lähtövaihtuvuuden vaikutusta asiakkaiden suuntaan tuotantoprosesseissa sekä taloudellisessa tuloksessa.




6.2 Prosessit ja neuvotteluhankkeet

Prosessien osalta strategisena tavoitteena on operatiivisen toiminnan ja tehokkuuden parantaminen, toimintatapojen yhtenäistäminen sekä laadun ja turvallisuuden parantaminen. Mittareiksi valikoituivat auditointitulokset, reklamaatiot, projektien kannattavuus sekä neuvottelumallien liikevaihdon kasvu ja kannattavuus.

6.2.1 Auditoinnit

Auditointien tarkoituksena on löytää kehityskohteita ja hyviä käytäntöjä sekä seurata yhtenäisten toimintatapojen toteutumista. Sisäisten auditointien suunnittelussa ja toteutuksessa noudatetaan ISO 19011 - standardin ohjeita. Tulostarkasteluun on otettu vuosien 2014 - 2016 sisäiset ja ulkoiset auditoinnit. Ajanjakson tuloksissa näkyy ja on huomioitava myös auditoijien osaamisen kehittyminen sekä laatuorganisaatiossa tapahtuneet muutokset. Siksi ei voi tehdä pelkästään kvantitatiivista analyysiä positiivisista ja negatiivisista poikkeamista. Esimerkiksi vuoden 2015 pääkaupunkiseudun toimitilaurakointi-yksikön sisäisessä auditoinnissa ei tullut yhtään poikkeamaa, mikä johtui auditoijan kokemattomuudesta.

Poikkeamaluokittelu on varsin yksinkertainen.

<i>vaatimus täyttyy tai ylittyy</i> 	Yritys pystyy osoittamaan, että sillä on järkevä ja järjestelmällinen vaatimuksen tarkoituksia vastaava menettely, jonka soveltamisen laajuudessa ei ole merkittäviä puutteita tai toimitaan erinomaisesti.
<i>lievä poikkeama</i> 	Yrityksen osoittama menettely vastaa vaatimuskohdan päätarkoitusta, vaikka menettelyssä ja / tai sen soveltamisessa on vähäisiä puutteita. Tässä kehitettävää.
<i>vakava poikkeama</i> 	Menettely on puhetasolla tai puuttuu kokonaan ja / tai soveltamisen laajuudessa on arviointikohdan päätarkoituksen toteutumisen vaarantavia puutteita. Korjattava heti.

Sisäisten auditointien vakavien poikkeamien prosentuaalinen osuus on pysynyt varsin samana 2014 -2016. Kaikkien yksiköiden keskiarvot ovat noina vuosina 14 %, 12 % ja 13 %. Positiivisten havaintojen osuudet menevät vastaavasti 51 %, 45 % ja 48 %. Positiivisia havaintoja on siis huomattavasti enemmän kuin negatiivisia, mikä tukee suunniteltua hyvien käytäntöjen havaitsemista ja jakamista. Tulosten tasaisuus kertoo auditointikoulutusten onnistumisesta ja auditoinnin tasalaatuisuudesta henkilöiden vaihtuvuudesta huolimatta. Yksiköittäin tosin saattaa olla isoja vaihteluja eri vuosina. Esimerkiksi Asuintalopalvelut Pirkanmaa on parantanut toimintaansa paljon vuoden 2014 lähtötasosta. Pääkaupunkiseudun asuintalopalveluyksiköt yhdistettiin vuonna 2015. Auditointien tulosityhteenvedot ovat liitteessä numero 1.

Ylimmän johdon on osoitettava johtajuutta ja sitoutumista laadunhallintajärjestelmän suhteen, mikä ei ole toteutunut kaikissa yksiköissä auditointiraporttien juurisyyden analysoinnissa sekä korjaavien toimenpiteiden suunnittelussa ja toteutuksessa. Sisäisten auditointien raporttien täyttäminen on ollut joissain yksiköissä hyvin ylimalkaista tai niitä ei ole täytetty ollenkaan ennen kuin pakon edessä juuri ennen ulkoista auditointia. Tämä osoittaa, ettei ihan koko johto ole täysin vieläkään ymmärtänyt sisäisen auditoinnin merkitystä toiminnan kehittämisen välineenä ja kilpailukyvyyn kannalta. Muun henkilöstön ja laatuvaastavien oma-aloitteinen toiminta on osittain korjannut tilannetta. Osassa yksiköitä raportti toimii aidosti kehittämisen välineenä. Sisäisten auditointien tuloksena on käynnistetty monia kehityshankkeita ja korjattu poikkeamia. Suurimpia myös taloudellisesti vaikuttavia kehityshankkeita ovat olleet asuintalopalvelupuolen mallikansioston kehittäminen projektitukeen ja huollon laskutuksen selkeyttäminen.

Ulkoisen auditoinnin avulla saamme riippumatonta tietoa prosessien toimivuudesta ja tehokkuudesta. Ulkoisten auditointien tavoitteena on vaatimustemukaisuuden toteuttamisen lisäksi kehityksen vaaliminen. Niinpä tulosten tarkastelujaksolla olemme saaneet DNV:n auditoijilta monia hyviä kehitysehdotuksia. Vuonna 2014 saimme yhden lievän poikkeaman ja yhden havainnon. Vuonna 2015 oli uudelleensertifiointiauditointi, jolloin saimme yhden vakavan poikkeaman, viisi lievää, yhden parannusmahdollisuuden sekä kolme positiivista havaintoa. Vuoden 2016 auditoinnissa tuli yksi lievä poikkeama, seitsemän parannusmahdollisuutta ja havaintoa sekä viisi positiivista havaintoa.

Auditointien avulla selvitetään asiakastarpeiden, henkilöstösuunnitelmien ja taloudellisten tavoitteiden toteutumista sekä tehostetaan yrityksen prosesseja.

6.2.2 Reklamaatiot

Yritykseen tulleiden reklamaatioiden kirjausaktiivisuus on parantunut jatkuvasti vuodesta 2014, jolloin saapuneita reklamaatioita kirjattiin 29. Vuonna 2015 kirjauksia oli jo 61 kappaletta ja vuonna 2016 niitä kirjattiin 84 kappaletta. Reklamaatioiden kirjausaktiivisuudessa on edelleenkin eroja yksiköiden välillä vaikka niistä muistutetaan kuukausittaisissa yksikönkokouksissa, joissa niitä myös käsitellään. Osasyynä ettei niitä kirjata, on että niiden taloudelliset kustannukset jäävät yleensä melko pieniksi. Vuoden 2016 saapuneista reklamaatioista vain yksi oli yli 40 000 € ja viisi 5 - 40 000€. Loput 78 reklamaatiota ovat alle 5 000€. Tämän tarkempaan luokitteluun ei toistaiseksi ole nähty tarvetta. Reklamaatioiden perusteella on kehitetty mm. laskutusta, jonka oikea-aikaisuudesta ja oikeellisuudesta saimmekin positiivista palautetta asiakkailtamme asiakastutkimuksessa 2016. Myös vesivahinkojen määrää on pystytty vähentämään kehitystoimenpitein, kun huomasimme niiden keskittyvän yhteen yksikköön.

Lähteviä reklamaatioita kirjataan edelleen varsin harvoin, mikä vaikeuttaa yhteistyön kehittämistä materiaalitoimittajien kanssa. Aliurakoitsija-arvioinnit sen sijaan toteutuvat varsin hyvin projektiraportoinnissa. Lähtevien reklamaatioiden kirjausmäärät ovat kuitenkin kasvaneet tasaisesti vuoden 2014 neljästä reklamaatiosta vuoden 2016 11 kappaleeseen. Pieni määrä selittyy silläkin, ettei ns. bulkkitarvikkeiden toimituspuutteista ole koettu tarpeelliseksi tehdä reklamaatioita, koska ne eivät vaikuta omaan toimitusvarmuuteemme.

6.2.3 Projektien kannattavuus

Projektien kannattavuus vaihtelee projekteittain paljon ja tappioprojekteitakaan ei ole välttytty. Aiemmin vain toimitilaurakointiyksiköiden projektipäälliköt tekivät kuukausittaiset raportit. Vuodesta 2015 raporteja on tehty myös asuintalopalveluyksiköissä. Lisäksi projektiseurantaa on parannettu vuonna 2016 siten, että kaikki projektit käydään läpi kuukausittain projektikontrollerin, hankinta-, yksikön- tai toimitusjohtajan kanssa. Projektiseurantapalaverissa ja projektiraporteissa pyritään löytämään poikkeamien syyt ja ennaltaehkäisemään vastaavien poikkeaminen toistuminen. Palaverien avulla hyviä käytäntöjä voidaan levittää muidenkin yksiköiden käyttöön. Toimintajärjestelmää on kehitetty tukemaan taloudellisen suunnittelun onnistumista. Esimerkiksi tarjouslaskentaohjelmaa ja hankintasuunnitelmapohjia on kehitetty ja näiden käyttöä on seurattu myös sisäisissä auditoinneissa.

Kannattavuutta on seurattu laadun johtoryhmässä vuosina 2014 ja 2015 melko karkealla tasolla. Tavoitteet on asetettu tasoille koko CTT, toimitilaurakointi ja asuintalopalvelut. Vuonna 2014 kokonaistavoitteesta jäätin hiukan ja asuintalopalveluyksiköissä tavoitteesta jäätin 3,5 %. Toimitilaurakointiyksiköt ylittivät tavoitteensa 1,9 %:lla, mikä ei riittänyt kokonaistavoitteen saavuttamiseen, josta jäätin 0,5 %.

Vuoden 2015 kokonaistavoite oli hiukan edellisvuotta suurempi. Asuintalopalvelut ylittivät tulostavoitteensa niukasti, mikä ei riittänyt kompensoimaan toimitilapuolen 0,6 % tulostavoitteen alitusta. Niinpä kokonaistavoitteesta jäätin jälleen 0,58 %. Vuoden 2015 lopulla tapahtunut pörssiin listautuminen nosti kokonaistavoitetta hieman edellisvuosia enemmän. Vuoden 2016 seuranta laadun johtoryhmässä tarkentui yksikkötasolle, mutta vertailtavuuden vuoksi käsittelen tulokset edellisvuosien mukaisesti.

Vuonna 2016 tavoite kasvoi edellisvuosia enemmän, mutta tavoite ylitettiin. Toimitilapuoli jäi hieman tavoitteesta, mutta asuintalopuoli paransi kannattavuuttaan edelleen ylittäen tavoitteensa. Toimitilapuolen jääminen tavoitteista selittyy jonkin verran Länsimetron aseisiin liittyvästä laskutuksesta ja projektien mediaanikoon pienenemisestä. Isojen projektien liikevaihto jakautuu tyypillisesti useammalle vuodelle.

Taloudelliset tulokset vaikuttavat kaikkeen yrityksen toimintaan. Hyvä taloudellinen tulos mahdollistaa erilaiset investoinnit, jotka heijastuvat muun muassa henkilöstön määrään

ja koulutukseen, prosessien toimivuuteen ja asiakkaille tarjottaviin palveluihin ja ratkaisuihin.

6.2.4 Neuvotteluhankkeet ja -mallit

Olemme olleet mukana Lean Construction Instituutin Lean-rakentamisen kehittämisen ja soveltamishankkeissa LCIFIN1 ja LCIFIN2 ja parhaillaan käynnissä olevassa RAIN-hankkeessa. LCIFIN1-hankkeessa (2010 - 2012) oli kyse Lean-tuotantofilosofian, -menetelmien ja -työkalujen soveltamisesta rakennusteollisuuteen. LCIFIN2-hankkeessa (2013 - 2015) haettiin rakennusprojektin suorituskyvyn optimoinnin ymmärtämistä kokonaisuutena. Miten rakennuksen elinkaaren eri vaiheet ja niiden toteutuksesta vastaavat toimijat voitaisiin huomioida riittävän aikaisin ja yhtäaikaisesti. Hankkeen aikana muutkin yritykset ottivat Lean-työkaluja laajamittaisemmin käyttöön, mistä yhtenä osoituksena yhteistoiminnallisten hankkeiden (esim. allianssitoteutukset) nopea yleistyminen. Prosessien kehittämisen seurauksena syntyi myös uusia tuote- ja palvelukonsepteja, ja työkalujen pilotointi ulottui mm. tahti aikaan perustuvaan tuotannon ohjaukseen. RAIN-hanke on suoraa jatkumoa edellisille hankkeille ja se käynnistyi 2016. Hankkeessa keskitytään virtauttamiseen ja johtamisen kehittämiseen.

Constissakin Lean-työkaluja käytetään neuvottelumallien tuotantoprosessissa osana laatujohtamista sisäisen tehokkuuden parantamiseen. Meneillään on pilottiprojekteja sekä pääkaupunkiseudulla ja Tampereella. Parhaillaan on RAIN-hankkeen rinnalla käynnissä Raksa virtaa -hanke Tampereen Yliopiston kanssa. Tässäkin hankkeessa keskitytään tuotannon virtauttamiseen.

Toimitilojen hankekehitys ja neuvottelu-urakoiden kehittäminen ei ole toteutunut täysin suunnitellusti huolimatta LCI-hankkeisiin osallistumisesta ja muista kehystoimista. Neuvottelu-urakoiden määrä on lisääntynyt erityisesti asuintalopalveluissa vaikka ensisijainen tavoite oli kehittää toimintamallia ja saada niitä toimitilapuolelle. Neuvotteluhankkeiden toimintamallin kehittämisen onnistumista mitataan euromääräisesti neuvotteluhankkeiden liikevaihdolla ja myyntikateprosentilla.

Neuvotteluhankkeiden liikevaihto on kasvanut vuosittain yli asetetun tavoitteen. Vuonna 2015 liikevaihdon kasvu oli 40 % edellisvuoteen verrattuna ja vuonna 2016 kasvua oli 19 %. Hankkeiden myyntikatetavoite ei sen sijaan ole täyttynyt. Lähelle tavoitetta päästiin

ainoastaan vuonna 2015, vuosina 2014 ja 2016 tavoitteesta jäätiin. Pörssiin listautumisesta johtuen vuosi 2015 oli rajun kasvun aikaa kaikilla toiminnan osa-alueilla. Myyntikatetavoitteiden alitus osoittaa osaamisen kehittämisen ja toimintamallin viemisen tarvetta laajemmin projektituotantoon tämän tyyppisille urakoille. Hankemuodon olisi tarkoitus parantaa kaikkien osapuolten taloudellista tulosta ja nyt näin ei ole vielä käynyt. Asiakkaamme ovat olleet keskimääräistä tyytyväisempiä neuvotteluhankeprojekteissa.

6.3 Asiakas/myynti ja avainasiakastyö

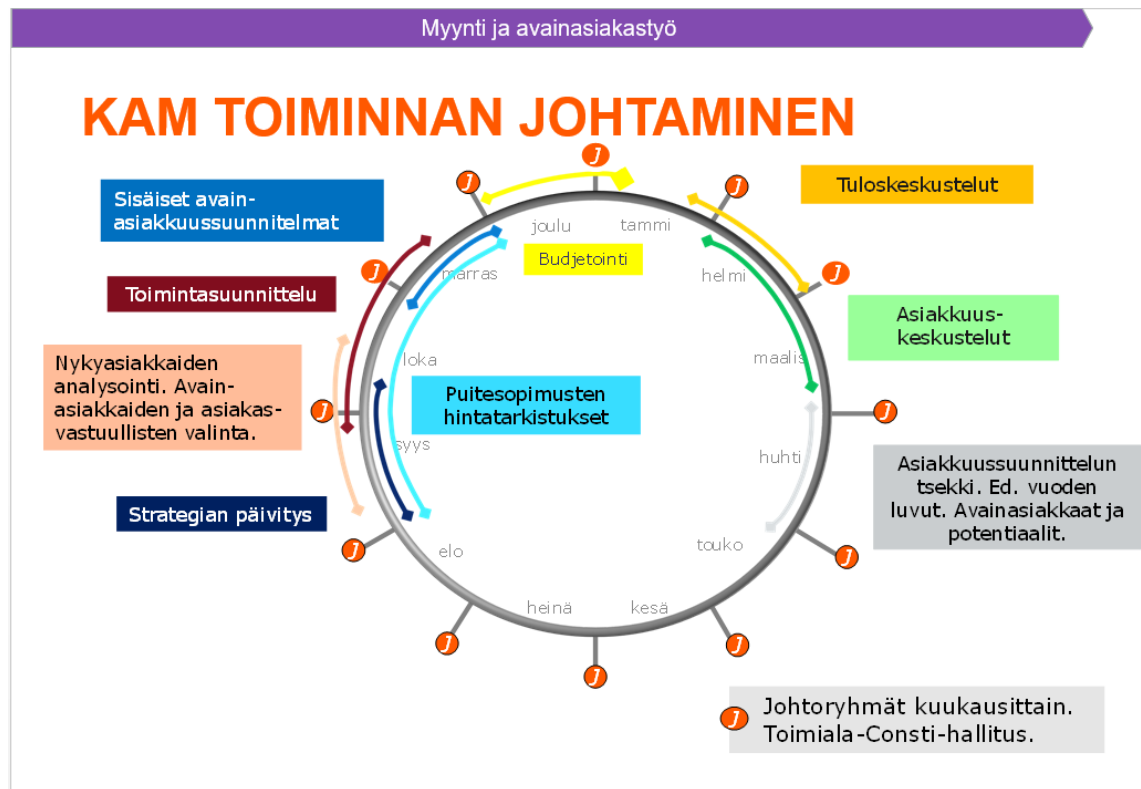
Strategiassa on tavoitteena asiakassuhteiden vahvistaminen ja edistyksellisiin projekti-
muotoihin, teknologiainnovaatioihin sekä asiakaslähtöisiin toimintamalleihin panostaminen.

CTT:ssä asiakastyytyväisyyden kehitys on ollut nousujohteista vuodesta 2014, tosin varsin hidasta. Kaikki yksiköt eivät pääse vielä asetettuun tavoitearvoon 5. Se on korkea, mutta kuitenkin tavoitettavissa. Yksiköiden tulokset ovat tarkastelujakson aikana yli neljän lukuun ottamatta yhden yksikön jäämistä 3,82 vuonna 2014. Vuosina 2015 - 2016 kaikki yksiköt ovat ylittäneet arvosanan 4 eli asiakastyytyväisyyden voidaan sanoa olevan suhteellisen hyvällä tasolla. Yksi yksikkö on ylittänyt tavoitteen joka vuosi. Vuonna 2016 kaksi muuta yksikköä olivat varsin lähellä tavoitetta arvosanoilla 4,93 ja 4,94.

Kyselyjen perusteella asiakkaamme arvostavat aikataulujen pitävyyttä, oikea-aikaista ja selkeää tiedottamista, yleistä siisteyttä ja ammattitaitoista, kohteliasta ja ongelmanratkaisukykyistä henkilöstöä. Näistä asioista tulee eniten sekä positiivista että negatiivista palautetta. Asiakkaiden kokemusten mukaan tekninen toteutus ja aikataulujen pitävyys ovat parantuneet joka vuosi samoin toiminnan ja palvelun taso. Projektien asiakastyytyväisyyskyselyissä tulee lähes poikkeuksetta lukumääräisesti enemmän positiivista kuin negatiivista palautetta.

Asuintalopalveluiden myyntijohtajan kehittämän myynnin vuorovaikutusmallin (2014) lisäksi on toteutettu alla esitettyä johtamismallia sekä siihen liittyviä asiakassuunnitelmia sekä kaksi ammattitutkintoon tähtäävää Myynnin ammattilainen -tutkintokokonaisuutta. Koulutuksiin osallistui lähes 30 henkilöä.

Avainasiakkuuksien kehittämiseksi on määritelty johtamismalli. Ks. kuvio alla



Kuvio 28. Avainasiakastoiminnan johtaminen Constissa, Jensen 2014

Avainasiakkaat on jaettu konsernin avainasiakkaisiin ja toimialayhtiön omiin avainasiakkaisiin ja niille on määritelty vastuuhenkilöt. Tämä aiheuttaa välillä sekaannuksia koska, konsernin avainasiakkuudet on jaettu liiketoimintayksiköille ja oma yksikön avainasiakkaan avainasiakasvastaava voi olla toisessa liiketoimintayksikössä. Tämän vuoksi tuloksia pitää tarkastella myös konsernitasolla.

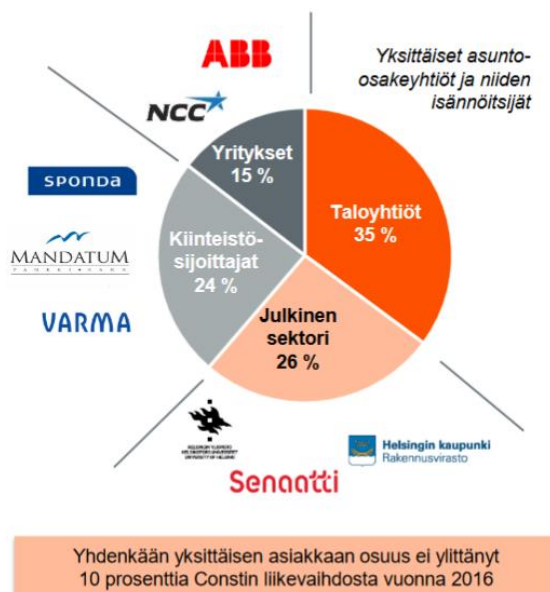
Asiakaskäyntien ja suunnitelmien toteutumista seurataan kirjauksilla CRM-järjestelmään. Sales Forcesta pitäisi pystyä seuraamaan kirjausten perusteella avainasiakastyön aktiivisuutta, tuloksellisuutta ja systemaattisuutta. Kirjauksia tehdään paremmin asuintalopalvelupuolella, joissa varsinaista myyntihenkilöstöä on enemmän. Toimitilapuolen kirjaukset jäävät usein tekemättä eikä myynnin kehitys ole niin aktiivista kuin asuintalopalveluiden osalta. Järjestelmän tuomia mahdollisuuksia ei vielä osata tai ymmärretä käyttää riittävästi hyödyksi. Tämä vaikeuttaa suunnitelmien ja asiakastyökentelyn toteutumisen seuranta sekä myyntityötä kokonaisuudessaan. Asuintalopalveluissa on meneillään palvelukonseptointi As Oy Putkiremontit -liiketoimintoja tukeva kehittäminen sekä myynnin kehityshanke.

Toimitilapuolella ei ole ollut tai tulossa vastaavia kehitysprojekteja vielä. Tämä näkyy myös vuoden 2016 lopulla teetetyin erillisen asiakastytyvääisyystudkimuksen tuloksissa. Niiden vastaajien, joilla oli eniten kokemusta yhteistyöstä Consti Talotekniikan kanssa, tyytyväisyys on heikentynyt edelliseen tutkimusajankohtaan verrattuna (2013). Eniten laskua tuloksissa on tullut tuote- ja palveluratkaisuissa.

CTT:n avainasiakasmyyntin tavoite myynnistä on täyttynyt sekä vuonna 2015 että 2016. Avainasiakasmyyntin osuus oli molempina vuosina sama. Vuonna 2016 CTT:n osuus laski 21 prosenttiin konsernin avainasiakkaista, mutta laskua kompensoi vastaava CTT:n avainasiakkaiden 5 % kasvu liikevaihdosta.

Avainasiakkaiden osuus CTT:n kokonaisyntikatteesta laski yhden prosentin vuodesta 2015. Avainasiakkaiden osuuksien jakauma konsernissa muuttui vastaavassa suhteessa liikevaihdon muutosten kanssa. Avainasiakkuuksien osuus liikevaihdosta vuonna 2015 ja vuonna 2016 pysyivät eli tavoitteisiin ei ihan päästy. Talotekniikan avainasiakkuuksien osuuksissa liikevaihtoon tai myyntikatteeseen ei ole tapahtunut tarkastelujakson aikana merkittäviä muutoksia ja Talotekniikan tulokset ovat hieman konsernituloksia paremmat.

Asiakkuuksien hallinnassa on kiinnitetty huomiota myös asiakkuuksien tuomiin riskeihin. Riskiperusteisen arvioinnin tavoitteena on, ettei mikään asiakkuus muodosta yksinään liian suurta osaa liikevaihdosta, mikä onkin toteutunut hyvin. Ks. kuvio alla.



Kuvio 29. Liikevaihdon jakautuminen, Consti Yhtiöt 2016

6.4 Talous

Laadun tuottojen ja kustannukset ovat usein välillisiä ja niiden mittaaminen on hankalaa. Laadun kustannuksia tai vältettyjä tuottojen alenemisiä ei CTT:ssäkään pystytä mittaamaan. Pitäisi saada edes takuuajan kustannukset mitattua, mutta järjestelmä ei tois- taiseksi pysty tähän. Emme myöskään saa selville paljonko taloudellisissa loppuselvityk- sissä joudutaan antamaan hyvityksiä laatuutteiden vuoksi. Laatu-kustannusten ja -tuot- tojen mittaamisen pitäisi olla systemaattista, mutta nykyisillä järjestelmillä on mahdotonta selvittää, mikä laadun tulosvaikutus on. Tämä pitää huomioida meneillään olevassa IT- strategiaprosessissa järjestelmätarpeiden kartoituksessa.

Projektien laskutusseuranta on Consti Talotekniikassa ollut koko tarkastelujakson ajan tiivistä. Laskutusta seurataan viikkotasolla yksiköittäin, projekteittain ja asennuslajeittain. Tuloksia verrataan sekä kuukausittain tehtäviin laskutusennusteisiin että projektien bud- jetteihin. Laadun johtoryhmässä seurantaa on tehty samaan tapaan kuin projektien kan- nattavuuden seurantaa eli toimitilaurakointi- ja asuintalopalvelutasoilla. Laskutusta seu- rattaessa pitää muistaa, että se ei ole sama asia kuin liikevaihto, joka on kasvanut 2015 vuoden 95,4 M€ vuoden 2016 103,9 miljoonaan euroon. Konsernin liikevaihdosta tulee 39 % Talotekniikasta eli se on suurin liiketoimintayksikkö.

Vuonna 2014 toimitilaurakointi ylitti laskutustavoitteensa 5,4 prosentilla ja asuintalopal- velut 19,5 prosentilla. Vuonna 2015 toimitilaurakointi alitti tavoitteen 2,2 prosentilla ja asuintalopalvelut ylitti sen 4,5 prosentilla. Vuonna 2016 molemmat jäivät tavoitteesta, joka johtuu projektien mediaanikoon pienenemisestä 18 % edellisvuoteen verrattuna ja markkinan pirstaloitumisesta. Samaan aikaan projektien määrä kasvoi 15 %, mikä vai- kutti kannattavuuteen negatiivisesti. Koko konsernin vuoden 2016 projekteista 79 % oli miljoona euroa tai sen alle. Jo aiemmin mainitusta markkinapotentiaalitutkimuksesta käy ilmi, että alalle on tullut paljon lisää toimijoita. Kun vuonna 2013 tutkimuksen asuintalo- palvelujen vastaajat nimesivät spontaanisti 17 urakoitsijaa, vuoden 2016 luku oli 35. Sama kehitys on nähtävissä myös toimitilaurakoinnissa.

Avainasiakkaiden hit-rate kasvoi vuodesta 2015 vuoteen 2016 neljä prosenttia eli sisäi- set avainasiakkuussuunnitelmat toteutuivat melko hyvin ja kasvu oli keskimääräistä suu- rempi. Vuoden 2016 tuloksessa on havaittavissa KAM-toiminnan tehokkuus erityisesti

asuintalopalveluiden ja huollon osalta. Vuoden 2016 loppupuolen suurimpia tilauksia ovat: Korkeavuorenkatu 21, As Oy Peski ja Yleisradio.

6.5 Johdon EFQM-itsearviointi ja johtamisen kehittyminen

EFQM-itsearvioinnissa johto arvioi kahta mallin osa-aluetta; strategia ja johtaminen. Mallia on käsitelty luvuissa 3.6.3 sekä 5.1.6. Vuoden 2015 ja 2016 arvioinneissa toimintamallit saivat jokaisessa arvioitavassa alueessa parhaat pisteet eikä kokonaispistemääriä tarvinnut muuttaa. Arviointialueen kokonaispistemäärä ei voi olla korkeampi kuin toimintamallien. Vuoden 2015 arvioinnissa Arviointi ja parantaminen saivat jokaisessa arviointikohdassa pienimmät pisteet ja toteutuksen pisteet olivat toimintamallien ja arviointi ja parantamiskohtien välillä.

Vuoden 2015 pisteissä oli johtoryhmän välillä hajontaa jopa 75 pistettä. Tuloksista erottuu selkeästi kaksi vastaajaa, joista toinen antoi hyvin korkeita pisteitä ja toinen taas matalia. Muun johtoryhmän vastaukset olivat homogeenisempia.

Vuoden 2015 kyselyssä nimettiin 13 vahvuutta, kun seuraavan vuoden kyselyssä niitä tuli 23. Parannusehdotuksia 2015 tuli 20, joista suurin osa oli eri arviointialueissa samat, innovointi ja luovuus, joista puhuttiin tuolloin paljon. Innovointi mainittiin 7 kertaa ja luovuus 5 kertaa. Konkreettisia parannusehdotuksia tuli tuolloin vain kaksi.

Vuoden 2016 itsearvioinnin ehdotukset vahvuuksiksi ja parantamisalueiksi olivat täysin eri luokkaa kuin edellisellä kerralla. Parannusehdotuksia tuli 40 ja monet niistä olivat hyvin yksityiskohtaisia ja konkreettisia. Molemmissa arviointialueissa vuoden 2016 pisteet olivat pienemmät, koska omaa toimintaa osattiin tarkastella nyt kriittisemmin. Vain luvussa 6.1.7 esitellyt johtamisen arviointikohdat 1d ja 1 e saivat hieman paremmat pisteet kuin edellisellä kerralla.

Alla olevassa kuviossa esitellään arviointialueiden johtaminen ja strategia pistejakaumat. Malli arviointitaulukosta on liitteenä 2.

2015			
	%		
1a	67		2a
1b	66		2b
1c	71		2c
1d	61		2d
1e	63		
Kok. % taso	65,6		67
arv.alue	Kok. % taso	kerroin	Pisteet
1. Johtaminen	65,6	1	65,6
2. Strategia	67	1	67
			132,6
Kokonaispisteet 200			

2016			
	%		
1a	65		2a
1b	62		2b
1c	56		2c
1d	62		2d
1e	65		
Kok. % taso	62		62,25
arv.alue	Kok. % taso	kerroin	Pisteet
1. Johtaminen	62	1	62
2. Strategia	62,25	1	62,25
			124,25
Kokonaispisteet 200			

Kuvio 30. Johtoryhmän EFQM-itsearviointin pisteyhteenveto.

Johdon tietoisuus on kasvanut ja laatu otetaan johtamisessa aiempaa enemmän huomioon sekä strategiatasolla että päivittäisessä johtamisessa. Laatu on integroitu jokapäiväiseen tekemiseen osin koulutuksen ja osin henkilöstövaihdosten ansiosta. Osa johdosta on kiinnostunut ja perehtynyt laatujohtamiseen jo ennen yritykseen tuloaan tai johtoon siirtymistä. Nykyisin puhutaan laadukkaasta henkilöstöstä. Tällä perusteella voidaan katsoa, että johdon laatutietoisuus ja osaaminen ovat kasvaneet. Uuden IT-strategian myötä toiminnanohjausjärjestelmään on tulossa mahdollisuus kerätä dataa laaduttomuuden kustannuksista eli johto huomioi laadunäkökulman aiempaa enemmän.

Johdon lisääntynyt laatutietoisuus näkyy myös siinä, että johdon katselmukset päätettiin pitää kaksi kertaa vuodessa, vaikka standardi ei sitä vaadi. Myös sekä materiaali- että aliurakointihankinnoissa kiinnitetään vielä aiempaa enemmän huomiota laatuun. Materiaaleille on määritelty laatuksiteerit ja niiden pitää olla CE-merkittyjä, tyyppihyväksytyjä tai sertifioituja, myös aliurakoitsijoilla. Aliurakoitsijoiden laaduntuotto-kykyyn on myös kiinnitetty huomiota. Laadunvarmistusasiat käydään aliurakoitsijoiden kanssa läpi ennen urakkasopimuksen kirjoittamista ja sopimukseen on lisätty velvoittavia lausekkeitä.

Koko johtoryhmä osallistui maaliskuussa 2016 sisäisen auditoinnin kick off -tilaisuuteen, joka sisälsi myös Business Excellence Finland Oy:n asiantuntijan laatukoulutuksen. Koulutuksen aiheina olivat uuden 2015 standardiversion vaatimukset johdolle, vastuut ja valtuudet, suorituskyky ja mittaaminen, riskiajattelu, johdon katselmus ja sisäinen auditointi.

Laatu on johtoryhmän kokouksen vakioesityslistalla kuukausittain. Teen joka kuukausi yhteenvedon laatuasioista johtoryhmän kokoukseen. Laadun johtoryhmän kokouksille varataan nyt aiempaa enemmän aikaa ja tehdään konkreettisia kehityssuunnitelmia laadun tavoitteiden (5.1.2) saavuttamiseksi ja seurataan niiden edistymistä mm. kehitysportfolioon avulla. Johdon laatutietoisuuden lisääntyminen näkyy nyt myös päivittäisjohtamisessa, laatubudjetin kasvuna ja Lean työkalujen hyödyntämisessä. Henkilöstölle laatu näkyy edellä mainittujen lisäksi yksikönkokouksissa laatuasioille varattuna kohtana ja laadunkehittämishankkeina. Hankkeiden myötä Talotekniikan projekteissakin on aktiivisesti jalkautettu Lean-työkaluja käyttöön konsernin kehitysjohtajan kanssa yhteistyössä.

Muuttuiko johtaminen johdon tietoisuuden ja osaamisen kasvamisen myötä? Ymmärrettäänkö laatu organisaation menestystekijänä? Sekä edellä kirjoitetun perusteella että haastattelutulosten mukaan näihin aiemmin esitettyihin kysymyksiin voi vastata, että kyllä muuttui eikä pelkästään Talotekniikassa.

6.6 Havainnointi ja haastattelut

Strategian seurantaryhmän havainnointi jäi odotettua vähäisemmäksi, koska se on koontunut vain kerran, poiketen suunnitelluista kvartaaleittaisista kokouksista. Consti Yhtiön johtoryhmässä seurataan strategian toteutumista kuukausittain, mikä osaltaan on vähentänyt tarvetta alussa sovitun erillisen seurantaryhmän kokouksille. Sain tutkimuksen aikana tietoja Consti Yhtiön johtoryhmältä strategian toteutumisesta ja vielä tänä vuonna tehtävästä strategian päivittämisestä.

Haastateltaviksi valikoituivat strategisten fokusalueiden vastuhenkilöt sekä konsernin kehitysjohtaja ja CTT:n toimitusjohtaja (luku 5.1.1). Haastattelut kestivät 1,5 – 2,5 tuntia. Lisäksi keskustelimme haastattelujen lisäksi mallin kehittämisestä tutkimuksen teon aikana. Osa haastateltavissa oli mukana koko strategiaprosessin ajan, osa osallistui vain työpajoihin. Toimitusjohtaja ei osallistunut strategiaprosessiin, koska aloitti työn vuoden 2016 alussa.

Esittelin haastattelun aluksi tutkimuksen aiheen ja sen tavoitteet, vaikka olisimme keskustelleet haastateltavan kanssa aiheesta jo aiemmin. Haastattelujen pitkän aikavälin vuoksi pyrin tällä menettelyllä saamaan haastateltavat lähtötietojen osalta yhdenvertaiksi. Haastattelun kolmannen kysymyksen kohdalla esittelin eri mallivaihtoehdot ja keskusteltiin malleista.

Haastattelut muotoutuivat kaksisuuntaisiksi keskusteluiksi, koska minulla on ulkopuolista tutkijaa enemmän yrityksen sisäistä tietoa ja osaamista. Tutulle haastattelijalle puhuttiin avoimemmin myös hankalista asioista ja syvemmin kuin ulkopuoliselle. Lisäksi asioista puhuttiin yrityksen toimintakulttuurin mukaisin termein, mikä helpotti keskustelua.

Välillä keskusteltiin myös haastatteluun liittyvistä asioista, jotka eivät kuitenkaan olleet suoria vastauksia kysymyksiin. Tein muistiinpanoja haastattelujen aikana ja tallensin kaikki haastattelut. Tallennusten tekeminen osoittautui hyödylliseksi yhteenvetojen tekemisessä sillä niitä kuunnellessani huomasin asioita, joita en ollut kirjannut haastattelun aikaa ylös. Tallennusten kuunteluun ja yhteenvetojen tekemiseen meni paljon aikaa, mutta sisällöllinen analyysi paransi tutkimuksen luotettavuutta ja paransi laatujohtamisesta kokonaiskuvan hahmottamista.

Käsittelen haastattelun tuloksia kysymyksittäin siten, että teemoittelin ja kiteytin kaikkien haastateltujen vastaukset kunkin kysymyksen alle. Haastattelulomake on liitteenä numero 3.

1. Miten laatu otetaan huomioon strategiassa?

Miten ja millä tavoin laatu on huomioitu strategiaprosessissa?

Kaikkien haastateltavien mukaan laatu on jollain lailla ollut mukana strategiaprosessissa. Yhdelle haastateltavista laatu oli näkynyt lähinnä sanana joissain dioissa prosessin aikana.. Yhden haastateltavan mukaan laatu oli näkökulmana workshoppeissa ja että seuraavassa strategiassa laadunhallinta ja viimeistely voisi tarvittaessa olla yksi kehitysstrategian teema-alue. Kahden haastateltavan mielestä laatu ilmenee strategiaprosessin johdonmukaisuudessa ja tehokkaan prosessin kautta.

Miten ja millä tavoin laatu voitaisiin huomioida strategiaprosessissa?

Yksi haastateltava halusi kehittää prosessia johdolle tehtyjen tarkistuslistojen avulla. Toinen haastateltava ehdotti määrittelyä, mitä laatu tarkoittaa meille ja tavoitteiden määrittelyä. Laadun mittareita on otettava mukaan strategiaprosessiin ja strategiaan. Kahden haastateltavan näkökanta oli että pitäisi uskaltaa ottaa enemmän riskejä ja tulla pois vanhoista urista sekä yksinkertaistaa ja miettiä avoimesti jotain uutta, innostavaa. Yhden haastateltavan mielestä laatu tulee huomioitua oman laatuorientoituneen asenteen kautta, mutta huomautti, että laatutietoisuus ei vielä näy riittävästi johdon toimintamalleissa ja asenteissa.

Miten ja millä tavoin laatu on huomioitu strategisissa fokusalueissa?

Kaikkien haastateltavien mielestä laatu näkyy strategisissa fokusalueissa lähinnä operatiivisen kehittämisen kautta esimerkiksi avainasiakastoimintojen kehittämisen, henkilöstön koulutuksen ja neuvotteluhankkeiden asiakastyön kautta.

Miten ja millä tavoin laatu voitaisiin huomioida strategisissa fokusalueissa?

Tähän kysymykseen vastaaminen tuotti yllättäen eniten haasteita, ehkä sen vuoksi, että haastateltavat kokivat jo laadun tulleen huomioiduksi liiketoimintayksikön osalta fokusalueissa. Keinoiksi esitettiin liiketoimintayksiköiden yhteistyön kehittämistä sekä hyvän hallintotavan (corporate governance) kehittämistä ja täysipainoisempaa soveltamista muihin liiketoimintayksiköihin. Laadun ulottaminen myös muihin liiketoimintayksiköihin ja kokonaisstrategiaan nähtiin siis tärkeänä.

2. Laatujohtaminen

Miten laatu ilmenee strategisessa johtamisessa?

Yhden vastaajan mielestä laatu näkyy strategiassa, mutta ei johtamisessa. Kolmen muun mukaan laatu ilmenee mittareiden ja seurannan kautta. Yksi vastaajista koki, että toimenpiteet laadun parantamiseksi ovat lisääntyneet ja niitä vaaditaan ja seurataan enemmän kuin aikaisemmin.

Miten laatujohtaminen vaikuttaa liiketoimintaan nyt?

Kaikki kokivat laadun liiketoiminnan kannalta tärkeäksi ja jopa itsestään selvästi huomioitavaksi. Laatujohtamisen koettiin toteutuvan Talotekniikassa enemmän kuin muissa liiketoimintayksiköissä sertifioitujen laatujärjestelmän ansiosta. Yksi vastaajista sanoi laadun olevan jopa yrityksen pystyessä pysymisen edellytys eli yhteys taloudellisiin tuloksiin oli havaittu. Toinen vastaajista kiinnitti huomiota asiakastyytyvyyteen, -pysyvyyteen ja

kannattavuuteen. Kaksi vastaajista mainitsi mittarit, seurannan (6.1.2) ja toimintajärjestelmän kehittämisen ohjaavan toimintaa. Yksi vastaajista sanoi laadun olevan tekemisessään jatkuvasti mukana.

Miten laatujohtaminen voisi vaikuttaa tämän tutkimuksen valmistuttua?

Yhden vastaajan mielestä laatujohtaminen voisi näkyä vielä suurempana kiinnostuksena asiakkaiden ymmärtämiseen. Neljän haastateltavan mielestä tämä tutkimus kasvattaa laatutietoisuutta ja selkeyttää toimintaa. Tutkimuksen avulla tehdään johdolle näkyväksi laadun vaikutus liiketoimintaan. Johtamisen kautta laatukulttuuri jalkautuu organisaation eri tasoille.

Mitä hyötyä yritykselle on laatu- ja laatujohtamisen huomioimisesta?

Yksi haastateltavista jätti tämän kohdan kokonaan väliin. Toinen haastateltavista sanoi laadun vaikuttavan maineeseen, liikevaihdon kasvuun, työnantajakuvan ja ihmisten johtamisen paranemiseen. Kaksi haastateltavaa toi esille asiakastytyväisyyden, kilpailukykyyn, työmotivaation ja henkilöstön viihtyvyyden paranemisen. Viidennen haastateltavan mielestä epäonnistuminen laadussa aiheuttaa isoja vaikutuksia talouteen, asiakastytyväisyyteen ja kustannussäästöihin. Jos laatu otettaisiin kilpailukykytekijäksi, tuotto olisi parempi kuin pelkkää operatiivista toimintaa tehostamalla.

Miten itse huomioit laadun strategiatyössä ja päivittäisessä johtamisessa?

Yhden vastaajan mukaan strategiset tavoitteet ovat koko ajan ”takaraivossa” ja itse kehittyy ja oppii joka päivä jotain uutta. Laatu ja strategiset tavoitteet ovat tiedottamisessa jatkuvasti mukana. Toisen vastaajan mielestä jatkuva kiire verottaa mahdollisuuksia ja kykyä strategiseen laatujohtamiseen eli se ei toteudu niin hyvin kuin hän halusi. Kolmas haastateltu tuo laadun arvoa esille päivittäisjohtamisessa ja painottaa toimintajärjestelmän mukaista toimintaa ja sen jatkuvaa kehittämistä. Hän pyrkii myös tuomaan esille myös onnistumisia ja osallistuu projektien kuukausittaiseen läpikäyntiin. Laatua ei voi pitää toissijaisena asiana tai aliarvioida, koska se näkyy välittömästi. Kaksi haastateltavaa ei suoranaisesti osannut sanoa, miten laatu konkreettisesti näkyy omassa toiminnassa, mutta pitivät laadun huomioimista itsestään selvänä.

3. Mitä strategisen laatujohtamisen käyttöönotto edellyttää käytännössä?

Mikä olisi se toimintatapa tai -malli, jolla laatu näkökulma tulisi huomioiduksi strategiaprosessissa?

Yksi vastaajista painotti systemaattista toimintaa tarkistuslistojen tai mallin avulla sekä kaikkien liiketoimintayksiköiden sitoutumista yhtenäisen käytännön noudattamiseen. Toisen vastaajan mukaan prosessin alussa pitäisi määritellä, mitä laatu tarkoittaa meillä ja sovittava tavoitteet. Kolmannen vastaajan mielestä päivittäisen johtamisen perustuminen laatuun tuo sen mukaan myös strategiatyöhön. Malli numero kolme oli hänenkin mielestään selkein. Visuaalisuus koettiin tärkeäksi mallin käytettävyyden kannalta, asiat-han ovat joka mallissa samat ja tämä oli visuaalisesti selkein. Neljännen vastaaja mukaan laatu on parhaimmillaan yksinkertaisuutta ja selkeyttä

Keitä mukaan strategiaprosessiin?

Yhden vastaajan mielestä kannattaisi tehdä samoin kuin aiemminkin eli ylin johto, keski-johto ja projektihenkilöstöä mukaan strategian tekemiseen. Toinen vastaaja otti hieman laajemman näkökulman ja ottaisi mukaan kaikki, jotka vaikuttavat toimintaan. Kolmas vastaaja luotti johtoryhmän kykyyn tuoda näkemys ja laatu kaikilta toiminnan tasoilta mukaan. Neljännen vastaajan mukaan riippuu, minkä tyyppistä strategiaa ollaan luomassa, mutta hänkin olisi ottanut ideointivaiheessa mukaan ”porukan ylhäältä ja alhaalta, mutta liiketoimintastrategian päätökset tehdään kuitenkin aina pienellä porukalla”. Viidennen vastaajan mielestä ”strategian tekemiseen osallistuu minimissään jokaisen liiketoimintayksikön johtoryhmä ja sopivia ihmisiä esimerkiksi Talent Management -koulutusryhmästä”.

Tarvitaanko kulttuurinmuutos?

Neljän haastateltavan mielestä kulttuurimuutosta tarvitaan. Yksi vastaaja painotti edelleenkin tarvetta yhdenmukaisen tekemisen sisäiseen kulttuuriin. Kaksi haastateltavaa painotti laajemman osallistujamäärän tärkeyttä. Toinen heistä koki kuitenkin riskiksi, että ”työ lässähtää saman tekemiseksi enemmän, mutta vähän paremmin eli päädytään inertialoukkuun. Kolmas vastaajista koki, ”ettei meillä ole riittävästi ihmisiä, joilla on kokemusta strategiaprosessin vetämiseen ja niistä tulee helposti konsulttivetoisia”. Konsultteille on annettu hänen mielestään liikaa valtaa. Viidennen vastaajan mielestä kulttuuri kehittyi toiminnan kehittyessä eikä erillistä kulttuurimuutosta tarvita.

Mikä mahdollistaa implementoinnin?

Johdon sitoutuminen strategiseen laatujohtamiseen oli kaikkien mielestä edellytys sen viemiseksi myös organisaation muille tasoille. Yhden haastateltavan mielestä tätä pitäisi

myös tukea laadukkailla sisäisillä materiaaleilla ja konkretisoimalla, mitä tämä tarkoittaa jokaisen kohdalla esimerkiksi kehityskeskusteluissa. Kaikki haastateltavat olivat valmiita hyödyntämään valittua mallia seuraavassa strategiaprosessissa.

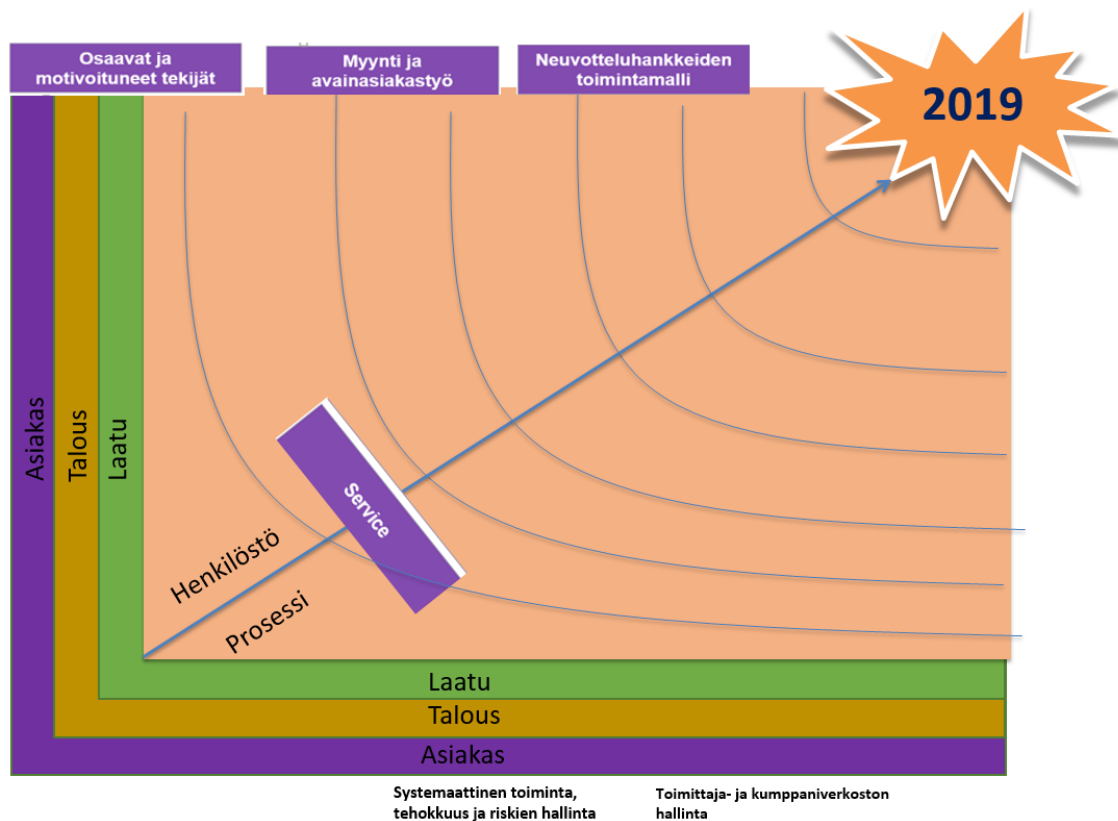
Mikä vaikeuttaa / hidastaa / estää implementoinnin?

Haastateltavat esittivät monia syitä, jotka vaikuttavat implementointiin. Muun muassa erilaiset toimintatavat hidastavat, kun jokaisella liiketoimintayksiköllä on oma tapansa eli johtamisjärjestelmä ei kannusta yhteen hiileen puhaltamista. Yksi haastateltava sanoi, että ”kokeneisiin kavereihin kaikilla organisaation tasoilla, eivät uudet asiat tartu ja totut tavat istuvat tiukassa.” Eli ihan perinteinen muutosvastarinta, myös johdon osalta vaikuttaa implementointiin. Yhden vastaajan mielestä malli ei saa olla liian teoreettinen, koska olemme hyvin tekemisorientoituneita ja se pitää voida kokea hyödylliseksi.

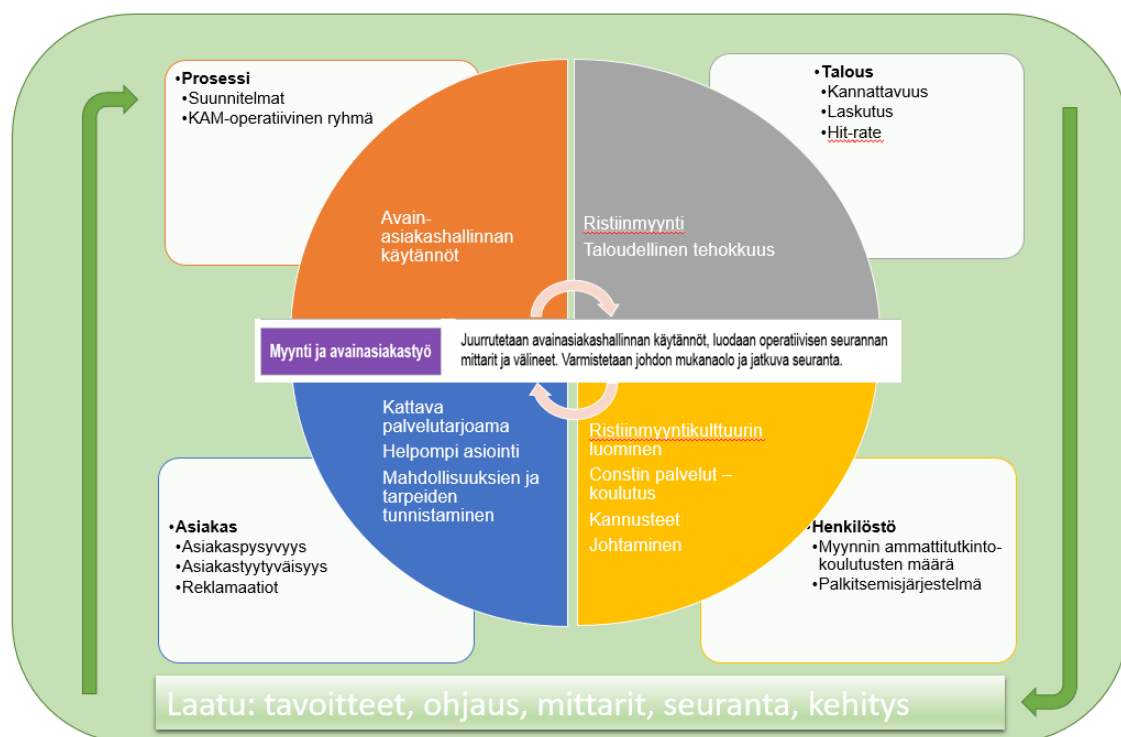
6.7 Toimintamalli

Toimintamallia on kehitetty vuoden 2015 alkupuolelta saakka. Mallia kehitettiin haastattelujen lisäksi muiden palaverien ja kokousten yhteydessä sekä niin sanotuissa kahvipöytäkeskusteluissa. En kirjannut keskusteluja opiskelupäiväkirjaan, koska niitä käytiin melko usein muun laadun kehittämisen yhteydessä ja niiden sisältö ja kesto vaihtelivat paljon.

Toimintamalliksi oli aluksi ehdolla kolme erilaista mallia, joista yksi perustui jo edellisessä strategiassa käytettyyn strategiakarttaan, toinen Hoshin Kanri-malliin sekä kolmas Balance Scorecardista muokattuun malliin. Jo kesällä 2015 Hoshin Kanri –malli todettiin liian teoreettiseksi ja hankalaksi käyttää. Jäljelle jäivät edellisessä strategiassa käytetty malli sekä Balance Scorecardista muokattu malli. Ks. mallit seuraavalla sivulla.



Kuvio 31. Edellisessä strategiassa käytetty malli mukailtuna no 1



Kuvio 32. Viimeisin versio mallista no 3

Malli numero kolme sai eniten kannatusta organisaatiossa ja lähdimme kehittämään sitä. Näkyvimmin laatu tulee esille strategisissa toimenpideohjelmissa, joten oli johdonmu-
kaista lähteä kehittämään mallia näiden strategisten kehitysalueiden kautta.

Olin itse vahvasti lähtenyt tekemään tutkimusta kokonaisvaltaisen laatujohtamisen nä-
kökulmasta. Ensimmäinen versio mallista oli yllä esitetyn kaltainen, mutta keskustelujen
myötä, erityisesti konsernin kehitysjohtajan kanssa, se muokkautui niin, että laatu olikin
vain prosessin tilalla näkyvä yksi näkökulma. Keskustelimme aiheesta mm. matkoil-
lamme auditoimaan työmaakilpailuihin osallistuvia projekteja. Hän haluaa nähdä laadun
enemmän konkreettisina toimenpiteinä esimerkiksi Lean-työkalujen hyödyntämisenä
kuin varsinaisena johtamisfilosofiana.

Hänen mielestään laatu ei tule huomioiduksi riittävästi, jos se liitetään kaikkeen yritystoi-
mintaan. ”Kaikille on, ei kenellekään eli laatu unohdetaan muutoin.” Tällä ajatuksella jat-
koin tutkimuksen tekemistä yli puoli vuotta, kunnes keskustelut johtivat uudelleen koko-
naisvaltaisen laatujohtamisen kontekstiin. Palasin jälleen alkuperäiseen ajatukseen, että
laatu liittyy kaikkiin strategiaan näkökulmiin tai päädrivereihin (luku 1.1), muihinkin kuin
tässä esitettyihin. Sain tälle vahvistusta opinnäytetyön ohjaajan kanssa käydyssä pala-
verissa marraskuussa 2016 sekä sen jälkeen käydyissä keskusteluissa verkoston
kanssa. Sen pohjalta teimme ylläolevan mallin.

Mallissa on esitetty, miltä se näyttää myynti- ja avainasiakastyön osalta. Jokaiselle fo-
kusalueelle tehtiin vastaavanlainen malli. Mallista ilmenee, kuinka laatu liittyy kaikkiin
näkökulmiin ja havainnollistaa, mitä toimenpiteitä on tehtävä strategisen tavoitteen saa-
vuttamiseksi ja kuinka vaikuttavuutta seurataan ja mitataan. Mallin keskellä olevat nuolet
kuvastavat kuinka henkilöstö-, prosessi-, asiakas- ja talousnäkökulmilla ja niiden tulok-
silla on vaikutus toisiinsa.

Esimerkimmallista näkyy, että fokusalueen tavoitteen saavuttamiseksi luotiin avainasiak-
kaille oma prosessi, jossa heille nimettiin avainasiakasvastaavat, jotka tekivät suunnitel-
mat omille avainasiakkailleen. Talouden osalta seurataan avainasiakkuuksien kannatta-
vuutta, laskutusta ja hit - ratea. Tämä edellyttää sellaisia järjestelmiä ja ohjelmia, joista
luvut saadaan. Henkilöstön osalta on suunniteltu ja pidetty mm. myynnin ammattilais-
koulutuksia, kehitetty kannustinjärjestelmää ja organisoitu toimintaa. Prosessin asiak-
kuussuunnitelmien toteuttamisen kautta kartoitetaan ja ymmärretään paremmin asiak-

kaiden tarpeita ja vaatimuksia sekä mitataan asiakaspysyvyyttä ja –tyytyväisyyttä. Lisäksi tehdään asiakastytyväisyyskyselyjä ja – ja tutkimuksia. Reklamaatioille on olemassa oma prosessinsa. Kaikki osa-alueet siis liittyvät toisiinsa, ja havaitaan, että ICT:lläkin ja sen tuottamalla raportointi- ja toimintamahdollisuuksilla on vaikutus strategian onnistumiseen.

Mallia voidaan soveltaa kaikkeen liiketoimintaan eikä se ole toimialariippuvainen, mikä selvisi tutkijallekin vasta tutkimuksen loppuvaiheessa ja oli positiivinen ylimääräinen tulos. Myös näkökulmia voidaan vaihtaa tai lisätä tarvittaessa.

7 Yhteenveto ja johtopäätökset

7.1 Kehittämistehtävän arviointi

Kehittämistehtävän pääasiallinen tavoite oli saada laatu yhdistettyä strategiatyöhön ja strategiaan. Tähän pyrittiin luomalla johdolle toimintamalli ja lisäämällä laatutietoisuutta. Kehittämishankkeen tulosten perusteella voidaan sanoa, että toimintamalli kehitettiin ja hanke paransi johdon tietoisuutta laadun vaikutuksesta liiketoimintaan. Mallin kehitys havainnollisti kuinka laatu liittyy kaikkeen toimintaan ja se näkyy myös päivittäisjohtamisessa. Kaikki haastateltavat kokivat viimeisen version mallista visuaalisesti selkeäksi ja käyttökelpoiseksi eivätkä nähneet omalta osaltaan esteitä käyttää sitä. Kehityshankkeen myötä johdolla on nyt yhteinen näkemys laadun vaikutuksista liiketoimintaan ja parempi kuva kunkin fokusalueen kokonaisuudesta sekä selkeä toimintatapa käsitellä uuden strategian fokusalueita.

7.2 Viitekehysten soveltuvuus kehittämistehtävän toteutukseen

Viitekehys oli soveltuva ja riittävän laaja kehittämistehtävän toteuttamiseksi. Viitekehysten monipuolisuus oli tutkimuksen onnistumisen kannalta merkittävä, koska suoraan tutkimuskysymykseen liittyvää viitekehystä ei löytynyt. Teorioita hyödynnettiin ja yhdistettiin käytännön toteutuksessa tutkimuksen aikana.

7.3 Validiteetti, reliabiliteetti, verifiointi ja triangulaatio

Viitekehysteorioiden ja mittarien monipuolisuus paransivat tutkimuksen pätevyyttä ja luotettavuutta. Tutkimus on toteutettu johdonmukaisesti siten, että tutkimuksen aihe ja saadut tulokset vastasivat toisiaan. Esittelin haastattelun aluksi tutkimuksen aiheen ja sen tavoitteet vaikka olisimmekin keskustelleet aiheesta jo aiemmin. Tämä lisäsi tutkimuksen luotettavuutta.

Tulosten seuranta jo vuodesta 2014 parantaa validiteettia, muutoin tulosvertailu olisi kohdistunut vain kahteen vuoteen. Pitkä tutkimusaika mahdollisti myös tutkimussuunnitelman päivittämisen, vaikka tutkimus toteutui pääosin suunnitellusti. Aineiston sisällysanalysillä pyrin muodostamaan näkemyksen erityisesti haastatteluista ja kuinka niiden tulokset liittyivät tutkimuksen muihin tutkimustuloksiin.



Kuvio 33. Luotettavuusarviointi

Tutkimuksen tulokset jatkavat ”elämäänsä” organisaatiossa sekä mallin osalta että johdon päivittäisjohtamisessa.

7.4 Jatkoimenpiteet

Luonnollisena jatkumona tutkimukselle on yhdessä kehitetyn mallin käyttöönotto seuraavassa strategiaprosessissa ja kevään aikana käynnistyvässä strategian päivitysprosessissa. Prosessiin tulee osallistumaan huomattavasti suurempi joukko kuin mihinkään

strategiaprosessiin aiemmin eli strategiaprosessissa ja johdon asenteissa on myös tapahtunut muutos.

Johdon ja henkilöstön laatukoulutuksen jatkaminen on jo käynnissä elokuussa tehtävän ISO 9001:2015 versiopäivityksen vuoksi. Uusi versio asettaa johdolle ja organisaatiolle paljon uusia vaatimuksia. Strategisen laatujohtamisen kehittämistä jatketaan myös osallistumalla erilaisiin Lean-hankkeisiin ja soveltamalla Lean-työkaluja tuotantoon. Konsernijohtajakin puhuu nykyisin innokkaasti Leanin tuomista mahdollisuuksista

Johdon toteutettua kaksi kertaa EFQM-mallin mukainen itsearviointi, on ollut puhetta, että malli otettaisiin kokonaisvaltaisemmin käyttöön. Strategiaprosessin parantaminen Leanin SAFe-mallin avulla on myös tarkastelussa.

IT-strategiaprosessi on meneillään ja sen ansiosta saamme parannuksia raportoinnin puutteisiin, joita tässä tutkimuksessa on kritisoitu. Myös ohjelmistojen yhtenäistäminen tulee vaikuttamaan kaikkiin tämän tutkimuksen tulosalueisiin.

Neuvotteluhankkeiden kehityksen jatkaminen palvelukonseptoinnin Lean Service Creation –mallin avulla on parhaillaan käynnissä.

7.5 Pohdinta, itsearviointi

Oman osallistumisen vaikutus tuloksiin persoonan ja työtehtävien kautta oli merkittävä, koska muutoin tällaiseen kehityshankkeeseen ei olisi ryhdytty. Verkostoituminen ja yhteistyö sekä konsernin että liiketoimintayksikön johtoryhmän jäsenten kanssa oli ehdoton edellytys tutkimuksen onnistumiselle. Suuri kiitos kuuluu kaikille tutkimukseen osallistuneille, jotka uskoivat tutkimuksen hyödyllisyyteen ja kiireistään huolimatta raivasivat sille kalentereistaan aikaa ja jaksoivat palata aiheeseen toistuvasti. Myös ohjaajan tuki ja strategiaosaaminen muodostui tärkeäksi työn onnistumisen kannalta. Hän jaksoi kannustaa silloin kun tuntui, ettei tutkimus etene ja sitä tarvitsin.

Kehittämistyöstä muodostui varsin laaja ja jos työmäärä olisi ollut etukäteen tiedossa, olisin varmasti rajannut tutkimuksen vielä tiukemmin. Toisaalta laajan aineiston tarve oli perusteltua ja suunniteltua tutkimuksen aiheesta ja viitekehysteorian puutteesta johtuen.

Mallin miettimiseen meni paljon aikaa, koska se kiteyttää suurimman osan tutkimuksesta. Tietokoneella sen muokkaukseen käytin 34 tuntia mutta kokonaisuudessa sen

kehittämiseen meni huomattavasti enemmän aikaa. Todella positiivinen ei odotettu tulos oli, että mallia voi soveltaa laajemminkin. Se korvaa mallin kehittämisestä koituneen huolen ja yölliset heräämiset ahaa elämyksineen. Tutkimuksen myötä myös itselle selkiintyi kuinka kaikilla näkökulmilla on vaikutuksensa myös muihin. Se kasvatti tietoisuutta kokonaisuudesta ja niistä tekijöistä, jotka pitää entistä tarkemmin huomioida kehityshankkeissa.

Lähteet

Andersson Roy, Eriksson Henrik, Torstensson, Håkan 2006. Similarities and differences between TQM, six sigma and lean, The TQM Magazine, Vol. 18, Issue 3, pp. 282 - 296

[Http://dx.doi.org/10.1108/09544780610660004](http://dx.doi.org/10.1108/09544780610660004). Luettu 8.11.2015.

Andjelkovic, Pesic, Marija, Dahlgaard, Jens J. 2013. Using the Balanced Scorecard and the European Foundation for Quality Management Excellence model as a combined roadmap for diagnosing and attaining excellence. Total Quality Management & Business Excellence. Jun 2013, Vol. 24, Issue 5/6, pp. 652-663.

[Http://search.ebscohost.com.ezproxy.metropolia.fi/login.aspx?direct=true&db=bsh&AN=87821058&site=ehost-live](http://search.ebscohost.com.ezproxy.metropolia.fi/login.aspx?direct=true&db=bsh&AN=87821058&site=ehost-live). Luettu 5.11.2015 .

ASQ, American Society for Quality. Total Quality Management

[Http://asq.org/learn-about-quality/total-quality-management/overview/overview.html](http://asq.org/learn-about-quality/total-quality-management/overview/overview.html)
Luettu 8.11.2015.

Babbar, Sunil, Aspelin, David J. 1994. TQM? It's as Easy as ABC. The TQM Magazine Viol. 6, Issue 3, pp. 32-38.

[Http://caliban.emeraldinsight.com/10.1108/09544789410057872](http://caliban.emeraldinsight.com/10.1108/09544789410057872)
Luettu 14.12.2015.

Balbastre - Benavent, F., Canet - Giner, M. T. 2011. Total Quality Management & Business Excellence. Jul 2011, Vol. 22 Issue 7, pp. 727-742.

DOI: 10.1080/14783363.2011.585773

[Http://search.ebscohost.com.ezproxy.metropolia.fi/login.aspx?direct=true&db=bsh&AN=64612207&site=ehost-live](http://search.ebscohost.com.ezproxy.metropolia.fi/login.aspx?direct=true&db=bsh&AN=64612207&site=ehost-live). Luettu 12.12.2015

Consti Yhtiöt Oyj 2016. Puolivuotiskatsaus 1.1.- 31.6.2016, Euroconstruct 6/2016

<http://investor.consti.fi/~media/Files/C/Consti-IR/documents/publications/half-year-report-h1-2016-fi.pdf>. Luettu 18.8.2016

Cokins, Gary 2006. Measuring the Cost of Quality For Management.

Quality Progress, September 2006, pp. 45-51. ASQ

<http://asq.org/quality-progress/2006/09/cost-of-quality/measuring-for-management.pdf>
Luettu 14.12.2015

Cunningham Keith J. 2015. Strategic Growth: The Drivers of Performance. Nordic Business Forum 2.10.2015. Virtuaaliluento, Metropolia Ammattikorkeakoulu, Vantaa.

EFQM Excellence Model 2013. Laatukeskus Excellence Finland.

Garcia - Bernal Javier, Ramirez - Aleson Marisa 2015. Why and How TQM Leads to Performance Improvements. QMJ VOL. 22, NO. 3, pp. 23-36. ASQ.

<http://asq.org/quality-management/2015/07/total-quality-management/why-and-how-tqm-leads-to-performance-improvements.pdf>. Luettu 3.12.2016.

Gummesson, Evert, 2008 Customer centricity: reality or a wild goose chase?", European Business Review, Vol. 20 Iss: 4, pp.315 - 330

[Http://dx.doi.org/10.1108/09555340810886594](http://dx.doi.org/10.1108/09555340810886594). Luettu 8.11.2015

Grünig, Rudolf, Kühn, Richard 2015. The Strategy Planning Process - Analyses, Options, Projects. ISBN 978-3-662-45648-4, ISBN 978-3-662-45649-1 (eBook). Springer Heidelberg New York Dordrecht London, Springer-Verlag Berlin Heidelberg.

DOI 10.1007/978-3-662-45649-1. Luettu 17.12.20

Hannus, Jouko 2004. Strategisen menestyksen avaimet- tehokkaat strategiat, kyvykkydet ja toimintamallit. ProTalent, Jyväskylä

Hariharan A., 2015. Make Quality Your Strategy. Journal For Quality & Participation, July 2014;37(2), pp1-5. Available from: Business Source Elite, Ipswich, MA. Accessed November 5, 2015.

[Http://search.ebscohost.com.ezproxy.metropolia.fi/login.aspx?direct=true&db=bsh&AN=101844373&site=ehost-live](http://search.ebscohost.com.ezproxy.metropolia.fi/login.aspx?direct=true&db=bsh&AN=101844373&site=ehost-live). Luettu 5.11.2015

Hayes B. E. 2013. TCE - Total Customer Experience, Building business through customer - centric measurement and analytics. Lexington, Kentucky: Business Over Broadway.

Henricks, Kevin B., Singhal, Vinod R. 1997. Does implementing an effective TQM program actually improve operating performance? Empirical evidence from firms that have won quality awards. Management science, September, Vol.43, Issue 9, pp. 1258-1274. Publisher Informs.

[Http://dx.doi.org/10.1287/mnsc.43.9.1258](http://dx.doi.org/10.1287/mnsc.43.9.1258). Luettu

Herrala, Olli 2015. Remonttimiesten kultakausi alkaa. Kauppalehti 24.4.2015, 6-7.

International Standardization Organization 2015. ISO 9000 3. painos.

[Http://www.iso.org/iso/home/standards/management-standards/iso_9000.htm](http://www.iso.org/iso/home/standards/management-standards/iso_9000.htm)
Luettu 6.11.2015

International Standardization Organization 2011. ISO 19011 2. painos.

[Http://www.iso.org/iso/home/standards/management-standards/iso_9000.htm](http://www.iso.org/iso/home/standards/management-standards/iso_9000.htm)
Luettu 6.11.2015

Isännöintiliitto 2015. Putkiremonttibarometri 2014

[Http://www.isannointiliitto.fi/isannointiliitto/tutkimukset/putkiremonttibarometrit/2014/](http://www.isannointiliitto.fi/isannointiliitto/tutkimukset/putkiremonttibarometrit/2014/)
Luettu 13.10.2015

Jensen, Karl 2015. Myynti- ja markkinointijohtaja, asuintalopalvelut. Consti Talotekniikka Oy, Vantaa. Haastattelu 22.12.2015

Kamensky, Mika 2015. Menestyksen timantti. Strategia, johtaminen, osaaminen, vuorovaikutus. Talentum Media Oy, Helsinki.

Kamensky, Mika 2010. Strateginen johtaminen. Menestyksen timantti. Talentum Media Oy, Helsinki.

Kananen, Jorma 2009. Toimintatutkimus yritysten kehittämisessä. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja-sarja. Jyväskylän ammattikorkeakoulu, Jyväskylä.

Kananen, Jorma 2014, Toimintatutkimus kehittämistutkimuksen muotona. Miten kirjoittajan toimintatutkimuksen opinnäytetyönä? Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja-sarja- Toimittaja Teemu Makkonen. Suomen Yliopistopaino Oy.

Kehusmaa, Kirsi 2012, Osaamispääoman johtaminen ja kehittäminen. Luento 31.2012, Metropolia Ammattikorkeakoulu, Vantaa

Kiinteistöliitto 2016. Korjausrakentamisen kasvu jatkuu pääkaupunkiseudulla. [Http://www.kiinteistoliitto.fi/54275.aspx?utm_source=emaileri&utm_medium=email&utm_campaign=LVI-TU%20viikkotiedote&utm_term=Lue%20lisa&utm_content=u-2046363-34694393-1268667-1](http://www.kiinteistoliitto.fi/54275.aspx?utm_source=emaileri&utm_medium=email&utm_campaign=LVI-TU%20viikkotiedote&utm_term=Lue%20lisa&utm_content=u-2046363-34694393-1268667-1). Luettu 4.1.2017

Koski-Lukkari, Liisa 2015. Toimintaympäristön analyysin pohjustaminen, hiljaiset signaalit. Luento 27.1.2015, Metropolia Ammattikorkeakoulu, Vantaa

Lawler III, Edward E. 2014. What Should HR Leaders Focus On In 2014? [Http://www.forbes.com/sites/edwardlawler/2014/01/15/what-should-hr-leaders-focus-on-in-2014/](http://www.forbes.com/sites/edwardlawler/2014/01/15/what-should-hr-leaders-focus-on-in-2014/). Luettu 14.1.2015.

Lecklin, Olli 2006. Laatu yrityksen menestystekijänä. 5. uusittu painos. Talentum Media Oy, Helsinki

LVI-TU, Tekniset Urakoitsijat, LVI-TU ry:n strategia 2012 – 2015. LVI-asennuksen menestyksen eväät. [Http://extranet.lvi-tu.fi/wp-content/uploads/sites/2/2013/10/LVI-asennuksen-menestyksen-evaajat.pdf](http://extranet.lvi-tu.fi/wp-content/uploads/sites/2/2013/10/LVI-asennuksen-menestyksen-evaajat.pdf). Luettu 17.10.2015/

LVI-TU, Tekniset Urakoitsijat, Strategia uutiset 7. Kituuttavasta kilpailusta kunnon kasvuun. [Http://extranet.lvi-tu.fi/strategia uutiset-7-kituuttavasta-kilpailusta-kunnon-kasvuun/](http://extranet.lvi-tu.fi/strategia uutiset-7-kituuttavasta-kilpailusta-kunnon-kasvuun/) Luettu 17.10.2015

LVI-TU, Tekniset Urakoitsijat. LVI-asennuksen strategia 2016 – 2018. [Http://extranet.lvi-tu.fi/wp-content/uploads/sites/2/2015/11/LVI-asennuksen-strategia-2016-2018-kotisivuille.pdf/](http://extranet.lvi-tu.fi/wp-content/uploads/sites/2/2015/11/LVI-asennuksen-strategia-2016-2018-kotisivuille.pdf) Luettu 1.12.2015

Manning H., Bodine K. 2012. Outside In – The power of Putting Customers at the Center of Your Business. New York: Houghton Mifflin Harcourt.

Mantere S., Suominen K. ja Vaara Eero (toim) 2011. Toisinajattelua strategisesta johtamisesta, WSOYPro Oy, Helsinki

Mikkola, Tiina 2015. ICT liiketoiminnan kehittämisessä. Luento 22.1.2015. Metropolia Ammattikorkeakoulu, Vantaa.

Moisio, Jukka 2005. Toimintajärjestelmä Strategian ja Liiketoiminnan koossapitämisessä ja kehittämisessä. Qualitas Fennica Oy. Esitys huhtikuussa 2005.

Otala, Leenamajja 2013. Ketteryydellä osaaminen haltuun. Yksityisalojen esimiehet ja asiantuntijat. YTY.

Otala, Leenamajja 2013. Oppimiskulttuuri ja muut oppimisen edellytykset, web 2.0. [Http://www.sovelto.fi/ratkaisut/OsaamisenJohtaminen/Pages/Oppiva-Organisaatio-2.0.aspx#mika](http://www.sovelto.fi/ratkaisut/OsaamisenJohtaminen/Pages/Oppiva-Organisaatio-2.0.aspx#mika). http://issuu.com/ytylehti/docs/yty_5_2013/8. Luettu 14.1.2015.

Otala, Leenamajja 2008. Osaamispääoman johtamisesta kilpailuetu, WSOY Pro, Helsinki.

Pellervon taloustutkimus, PTT. Huhtikuu 2015, Tilastokeskus.

Perälä, Leena, Ojanen, Tuomo ja Riihimäki Markku 2010. Putkiremonttimarkkinat Suomessa ja vaihtoehtoiset putkiremonttimenetelmät. VTT raportti no VTT-S-07574-10,. Tilaaja Consti Yhtiöt.

Pöykkö, Pekka 2016. Toimitusjohtaja. Consti Talotekniikka Oy, Vantaa. Haastattelu 29.9.2016.

Quality Knowhow Karjalainen Oy 2015. Tätä on Lean.
[Http://www.sixsigma.fi/fi/lean/](http://www.sixsigma.fi/fi/lean/). Luettu 15.12.2015

Rantsi, Sanna 201. Henkilöstöpäällikkö. Consti Talotekniikka Oy, Vantaa. Haastattelu 20.1.2016

Rouvinen, Marko 2016. Yksikönjohtaja. Consti Talotekniikka Oy, Vantaa. Haastattelu 17.5.2016.

Saaranen - Kauppinen, Anita, Puusniekka, Anna 2006. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto [verkkojulkaisu]. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto [ylläpitäjä ja tuottaja].
[Http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/](http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/). Luettu 25.11.2015

Salminen, Juha 2015. Toteutusmuodot taloyhtiön korjaushankkeissa. Kiinteistöalan kustannus.

Salminen, Juha 2016. Kehitysjohtaja. Consti Talotekniikka Oy, Vantaa. Haastattelu 13.9.2016

Santalainen, Timo, Baliga, Ram B. 2015. Kun normibisnes ei riitä - kestävä strategiointi, Talentum, Helsinki

Santalainen, Timo 2008. Strateginen ajattelu, Talentum, Helsinki

Silén, Timo 2006. Johtamisen ja strategisen ajattelun näkökulmia. Palmenia-sarja. Yliopistopaino Kustannus, Helsinki.

Skurnik, Samuli, Laamanen, Tommi, Ylisirniö, Pekka 2010. Suomalainen strategiamaisema – SSJS Strategiabarometri 2007 - 2010. Suomen strategisen johtamisen seura.
[Http://ssjs-fi-bin.directo.fi/@Bin/81a517843ce2190d5575b309941d684a/1389104464/application/pdf/122439/SSJS_Strategiabaromerti_2010_tulosraportti.pdf](http://ssjs-fi-bin.directo.fi/@Bin/81a517843ce2190d5575b309941d684a/1389104464/application/pdf/122439/SSJS_Strategiabaromerti_2010_tulosraportti.pdf).
Luettu 16.12.2015

Strategiabarometrit 2014. Suomen Strategisen Johtamisen Seura.
[Http://www.ssjs.fi/tapahtumat/strategiabarometrit](http://www.ssjs.fi/tapahtumat/strategiabarometrit). Luettu 3.10.2015.

Strategiaosaajien verkosto 2014. Suomen Strategisen Johtamisen Seura.
[Http://www.ssjs.fi](http://www.ssjs.fi). Luettu 3.10.2015.

Suarez, E., Calvo-Mora A., Roldán, JL. 2016. The role of strategic planning in excellence management systems. *European Journal of Operational Research*. Jan 2016, Vol. 248 Issue 2, pp. 532-542.

[Http://search.ebscohost.com.ezproxy.metropolia.fi/login.aspx?direct=true&db=bsh&AN=109552407&site=ehost-live](http://search.ebscohost.com.ezproxy.metropolia.fi/login.aspx?direct=true&db=bsh&AN=109552407&site=ehost-live). Luettu 6.3.2016

Sydänmaalakka, Pentti 2001. Älykäs organisaatio - tiedon, osaamisen ja suorituksen johtaminen, *Enterprise adviser –kirjasarja* nro 17.

Tanninen K, Puumalainen K, Sandström J. 2010. The power of TQM: analysis of its effects on profitability, productivity and customer satisfaction. *Total Quality Management & Business Excellence*. February 2010, Vol 21, Issue 2, pp.171-184. Available from: Business Source Elite, Ipswich, MA. Accessed December 4, 2015.

[Http://search.ebscohost.com.ezproxy.metropolia.fi/login.aspx?direct=true&db=bsh&AN=47760259&site=ehost-live](http://search.ebscohost.com.ezproxy.metropolia.fi/login.aspx?direct=true&db=bsh&AN=47760259&site=ehost-live). Luettu 4.12.2015

Walker Dieck ja Lloyd-Walker Beverly 2015. *Project Procurement Arrangements*. Newtown Square. Project Management Institute, Inc., 2015.

Valkokari, Katri, Salminen, Jaakko, Rajala, Anni, Koskela, Merja, Kaunisto, Kari, Apilo, Tiina (toim.) 2014. *Ekosysteemit ja verkostojen parviäly -Tulevaisuuden liiketoiminnan suuntaviivoja*. VTT Espoo 2014, Kopijyvä Oy, Kuopio

Vilka, Hanna ja Airaksinen, Tiina 2003. *Toiminnallinen opinnäytetyö*. Tammi.

Wisner, Joel D., Eakins, Stan G., 1994. A Performance Assessment of the US Baldrige Quality Award Winners. *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol. 11 Issue: 2, pp.8-25.

Doi: 10.1108/02656719410051643. Luettu 18.10.2015

Vuori, Matti 2002. Johtamisen menestystekijöitä laadun näkökulmasta
https://www.google.fi/search?q=Vuori+2002%2C+Johtamisen+laatu&ie=utf-8&oe=utf-8&client=firefox-b&gfe_rd=cr&ei=HLUQWfUQ7-TwB4zrp6AE
Luettu 18.10.2015

Vuorinen, Tero, 2014. *Strategiakirja – 20 työkalua*, Talentum, Helsinki

Ylisirniö, Pekka 2011. *Strategian mittaaminen*. WSOY Pro Oy, Helsinki.

Liitteet

Liite 1, Sisäisten auditointien kooste

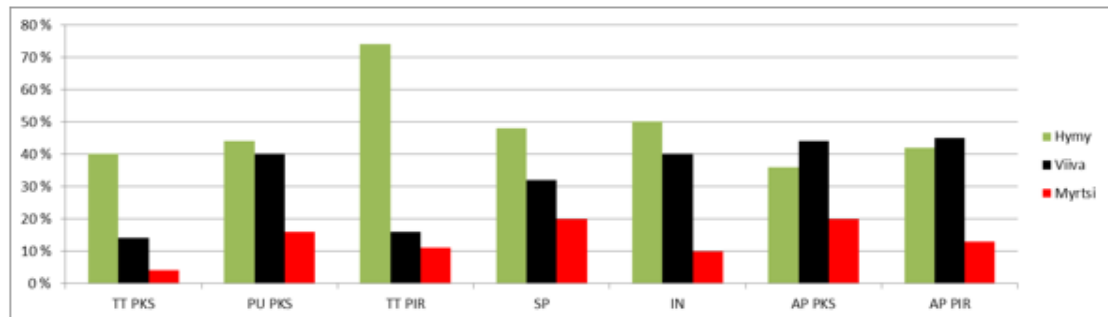
Liite 2, EFQM—itsearviointilomake

Liite 3 Haastattelulomake

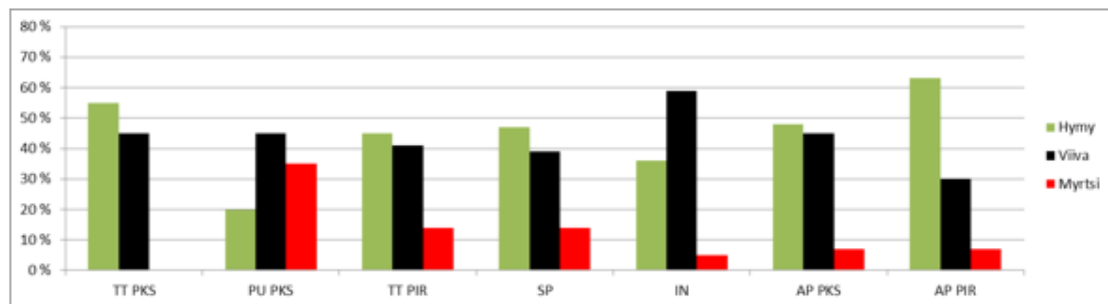
Sisäisten auditointien koosteet

Liite 1

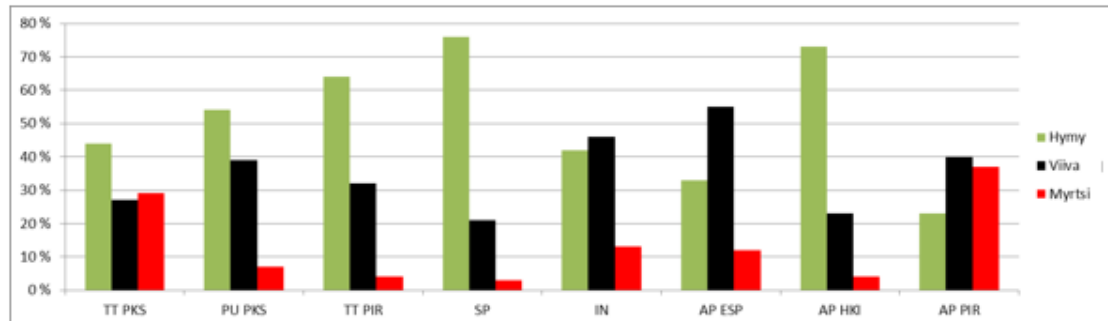
2016



2015



2014



EFQM—itsearviointilomake, malli

Liite 2

1.a Johtajat kehittävät mission, vision ja eettiset periaatteet sekä toimivat esikuvana

TOIMINTAMALLIT:	0%	25%	50%	75%	100%
Järkevyys: • Toimintamalleilla on selkeät perusteet. Ne perustuvat keskeisten sidosryhmien tarpeisiin ja on määritelty prosesseina.	Ei näyttöä tai puhetasolla	Jonkin verran näyttöä	Näyttöä	Selvää näyttöä	Laaja-alaista näyttöä
Yhtenäisyys: • Toimintamallit tukevat strategiaa ja muodostavat tarkoituksenmukaisen kokonaisuuden	Ei näyttöä tai puhetasolla	Jonkin verran näyttöä	Näyttöä	Selvää näyttöä	Laaja-alaista näyttöä
TOIMINTAMALLIT YHTEENSÄ	0 5 10	15 20 25 30 35	40 45 50 55 60	65 70 75 80 85	90 95 100
TOTEUTUS	0%	25%	50%	75%	100%
Toteutettu: • Toimintamalleja on otettu käyttöön olennaisilla alueilla ja oikea-aikaisesti.	Ei näyttöä tai puhetasolla	Jonkin verran näyttöä	Näyttöä	Selvää näyttöä	Laaja-alaista näyttöä
Järjestelmällisyys: • Käyttöönotto on järjestelmällistä sekä mahdollistaa organisaation joustavuuden ja ketteryyden	Ei näyttöä tai puhetasolla	Jonkin verran näyttöä	Näyttöä	Selvää näyttöä	Laaja-alaista näyttöä
TOTEUTUS YHTEENSÄ	0 5 10	15 20 25 30 35	40 45 50 55 60	65 70 75 80 85	90 95 100
ARVIOINTI JA PARANTAMINEN	0%	25%	50%	75%	100%
Mittaaminen: • Toimintamallien ja niiden toteuttamisen vaikuttavuutta ja tehokkuutta mitataan säännöllisesti	Ei näyttöä tai puhetasolla	Jonkin verran näyttöä	Näyttöä	Selvää näyttöä	Laaja-alaista näyttöä
Oppiminen ja luovuus: • Oppimisen ja luovuuden avulla luodaan mahdollisuuksia parantamiseen tai innovointiin.	Ei näyttöä tai puhetasolla	Jonkin verran näyttöä	Näyttöä	Selvää näyttöä	Laaja-alaista näyttöä
Parantaminen ja innovointi: • Mittaustuloksia sekä oppimiseen ja luovuuteen perustuvia mahdollisuuksia käytetään parannusten ja innovaatioiden arviointiin, priorisointiin ja toteuttamiseen.	Ei näyttöä tai puhetasolla	Jonkin verran näyttöä	Näyttöä	Selvää näyttöä	Laaja-alaista näyttöä
ARVIOINTI JA PARANTAMINEN YHTEENSÄ	0 5 10	15 20 25 30 35	40 45 50 55 60	65 70 75 80 85	90 95 100
KAIKKI YHTEENSÄ	0 5 10	15 20 25 30 35	40 45 50 55 60	65 70 75 80 85	90 95 100

Vahvuudet

- 1.
- 2.
- 3.

Parantamisalueet

- 1.
- 2.
- 3.

Haastattelulomake

Haastateltava:

Pvm.

Miten ja montako kertaa osallistunut strategiaprosessiin?

Miten ja montako kertaa osallistunut strategiaprosessin seurantaryhmään?

1. Miten laatu otetaan huomioon strategiassa?

Miten ja millä tavoin laatu on huomioitu strategiaprosessissa?

Miten ja millä tavoin laatu voitaisiin huomioida strategiaprosessissa?

Miten ja millä tavoin laatu on huomioitu strategisissa fokusalueissa?

Miten ja millä tavoin laatu voitaisiin huomioida strategisissa fokusalueissa?

2. Laatujohtaminen

Miten laatu ilmenee strategisessa johtamisessa?

Miten laatujohtaminen vaikuttaa liiketoimintaan nyt

Miten laatujohtaminen voisi vaikuttaa tämän tutkimuksen valmistuttua.

Mitä hyötyä yritykselle on laatu näkökulman huomioimisesta?

Miten itse huomioit laadun strategiatyössä ja päivittäisessä johtamisessa?

3. Mitä strategisen laatujohtamisen käyttöönotto edellyttää käytännössä?

Mikä olisi se toimintatapa tai -malli, jolla laatu näkökulma tulisi huomioiduksi strategiaprosessissa?

↳ ketä mukaan?

↳ tarvitaanko kulttuurinmuutos?

Mikä mahdollistaa implementoinnin?

Mikä vaikeuttaa / hidastaa / estää implementoinnin?

