

Niina Seppänen

**TUOTTAAKO STANDARDI
SFS-EN ISO 9001
KILPAILUETUA YRITYKSELLE?
Case: Oy Vallila Contract Ab**

Opinnäytetyö

Tekniikan ylempi ammattikorkeakoulututkinto

Projekti- ja myyntijohtamisen koulutus (ylempi amk)

2022



**Kaakkois-Suomen
ammattikorkeakoulu**

Tutkintonimike	Insinööri (YAMK)
Tekijä	Niina Seppänen
Työn nimi	Tuottaako standardi SFS-EN ISO 9001 kilpailuetua yritykselle? Case: Oy Vallila Contract Ab
Toimeksiantaja	Oy Vallila Contract Ab
Vuosi	2022
Sivut	50 sivua
Työn ohjaaja(t)	Matti Koivisto

TIIVISTELMÄ

Monilla toimialoilla laatu on keskeinen kilpailutekijä. Laadun varmistamiseksi on kehitetty erilaisia laatujärjestelmiä, joita noudattamalla yritykset takaavat tasalaatuisen toiminnan. Laatujärjestelmän toimivuus perustuu standardoituihin toimintatapoihin ja laatusertifikaatteihin, joita valvotaan ulkopuolisilla auditoinneilla.

Tämä opinnäytetyö toteutettiin tutkimuksellisena kehitystyönä ja sen tavoitteena on tutkia kuinka tunnettu SFS-EN ISO 9001 laatujohtamisen standardi on työtoimeksiantaja Vallila Contractin asiakassegmenteissä ja tarkastella tuottaako SFS-EN ISO 9001 laatujärjestelmä kilpailuetua yritykselle ja millaista tämä mahdollinen kilpailuetu on.

Työn tiedonhankintamenetelmä oli rajoitettu toimiala-analyysi sisustusalalla toimivista yrityksistä, jonka tarkoituksena oli ymmärtää yrityksen asema suhteessa muihin samankaltaisiin tuotteita tai palveluja tarjoaviin yrityksiin. Asiakaskysely toteutettiin laadullisena tutkimuksena, joka kohdennettiin osalle Vallila Contractin asiakkaista. Asiakaskyselyn päätavoite oli selvittää, tuottaako laadunhallintajärjestelmä kilpailuetua yritykselle ja kuinka tunnettu SFS-EN ISO 9001 laatujohtamisen standardi on eri asiakassegmenteissä. Vallila Contractin toimitusjohtajaa haastateltiin kahteen kertaan puolistrukturoituina haastatteluina ennen ja jälkeen asiakaskyselyn toteuttamisen.

Opinnäytetyön tulokset osoittavat, että Vallila Contractin asiakkaista suurin osa tuntee standardin ja asiakaskyselyn perusteella voidaan todeta, että standardi tuottaa yritykselle kilpailuetua. Sisustusalalla Vallila Contract on selkeästi yksi edelläkävijöistä, hankittuaan SFS-EN ISO 9001 -standardin.

Yrityssalaisuuden takaamiseksi, tästä opinnäytetyön julkisesta versiosta on poistettu toimiala-analyysiin osallistuneiden yritysten nimet, osa asiakaskyselyn kysymyksistä, vastauksista ja niihin liittyvistä pohdinnoista, sekä liitteenä ollut asiakaskysely.

Asiasanat: Laadunhallinta järjestelmä, SFS-EN ISO 9001, laatujohtaminen, kilpailuetu

Degree	Master of Engineering
Author	Niina Seppänen
Thesis title	Does the SFS-EN ISO 9001 standard give the company a competitive advantage? Case: Oy Vallila Contract Ab
Commissioned by	Oy Vallila Contract Ab
Time	2022
Pages	50 pages
Supervisor	Matti Koivisto

ABSTRACT

In many fields of industry, quality is a key factor in competitiveness. There are numerous quality management systems companies can use to ensure quality and uniform performance. The effectiveness of quality management systems is based on standard functions and quality certificates, which are authorized by external audits.

The objective of the thesis was to research how well-known SFS-EN ISO 9001 -standard is among the clients of the principal and if the SFS-EN ISO 9001 -standard has any competitive advantage and if yes, what this potential advantage is. This thesis was carried out as a research development study.

The data acquisition method was a limited industry analysis in interior design companies. The purpose was to understand the position of the company in relation to other companies offering similar products and services.

The customer survey was conducted as a qualitative survey, with a target group consisting of Vallila Contract's customers. The main objective of the customer survey was to determine whether the quality management system provides a competitive advantage to the company and how well-known the SFS-EN ISO 9001 quality management standard is in different customer segments. Vallila Contract's CEO was interviewed twice in a semi-structured interview before and after the customer survey, to gain information about the company's current state and the results of the customer survey.

The results of the thesis show that most Vallila Contract customers know the SFS-EN ISO 9001 -standard. It can be concluded that the standard provides competitive advantage to the company. In the field of interior design, Vallila Contract can be considered as one of the pioneers after obtaining the SFS-EN ISO 9001 -certification.

To guarantee business secrecy, the names of the companies that participated in the industry analysis have been removed from this public version of the thesis, and some of the results and questions of the customer survey have been removed.

Keywords: Quality management system, SFS-EN ISO 9001, quality management, competitive advantage

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	6
2	LAADUNHALLINTA.....	7
2.1	Laatujohtaminen.....	8
2.1.1	Asiakaskeskeisyys.....	10
2.1.2	Johtajuus.....	10
2.1.3	Ihmisten täysipainoinen osallistuminen.....	10
2.1.4	Prosessimainen toimintamalli.....	10
2.1.5	Parantaminen.....	11
2.1.6	Näyttöön perustuva päätöksenteko.....	11
2.1.7	Suhteiden hallinta.....	11
2.2	Laadunhallintajärjestelmät.....	11
3	SFS-EN ISO 9001: 2015 LAATUJOHTAMISEN STANDARDI.....	13
3.1	Standardin määritelmä.....	13
3.2	ISO-standardit.....	13
3.3	SFS-EN ISO 9001: 2015 standardin vaatimukset.....	14
3.4	PDCA-malli.....	16
3.5	SFS-EN ISO 9001: 2015-sertifikaatin käyttöönotto.....	17
3.6	Standardiin valmistava prosessi.....	18
4	SFS-EN ISO 9001: 2015 LAADUNHALLINTAJÄRJESTELMÄN VAIKUTUKSET.....	20
4.1	Pohjoismainen tutkimus standardien vaikutuksista.....	20
4.2	Tutkimus yritysten syistä hankkia laatujohtamisen standardi.....	23
4.3	Tutkimus SFS-EN ISO 9001 laatujohtamisen käyttöönoton syistä ja eduista.....	25
4.4	Tuottavatko laatujohtamiset kilpailuetua.....	29
5	TOIMEKSIANTAJA, TAVOITTEET JA TUTKIMUSMENETELMÄT.....	30
5.1	Toimeksiantajan esittely.....	30
5.2	Tavoitteet.....	31
5.3	Tutkimus- ja tiedonhankintamenetelmät.....	31

6	TUTKIMUKSEN TOTEUTUS JA TULOKSET.....	32
6.1	Toimitusjohtajan haastattelu	33
6.2	Toimiala-analyysin toteutus	34
6.3	Toimiala-analyysin tulokset.....	36
6.4	Asiakaskyselyn toteutus	37
6.5	Asiakaskyselyn tulokset.....	39
7	YHTEENVETO JA POHDINTA.....	43
7.1	Tulokset ja yhteenveto.....	44
7.2	Pohdinta	47
	LÄHTEET.....	49

1 JOHDANTO

Monilla toimialoilla laatu on keskeinen kilpailutekijä. Laadun varmistamiseksi on kehitetty erilaisia laatujärjestelmiä, joita noudattamalla yritykset takaavat tasalaatuisen toiminnan. Laatujärjestelmän toimivuus perustuu standardoituihin toimintatapoihin ja laatusertifikaatteihin, joita valvotaan ulkopuolisilla auditoinneilla.

Tämän opinnäytetyön toimeksiantaja on Oy Vallilla Contract Ab, joka toimii sisustussuunnitteluun sekä sisustusrakentamiseen liittyvässä liiketoiminnassa. Yritys toteuttaa kokonaisvaltaisesti sisustusprojekteja ja sillä on omat suunnittelu-, myynti-, tuotanto- ja asennusosastot. Henkilöstömäärä yrityksessä on 38 ja liikevaihto on noin 15 miljoonaa euroa. Vallila Contract on kehittänyt vuosia systemaattisesti omaa laatujärjestelmäänsä, ja joulukuussa 2021 sille on myönnetty SFS-EN ISO 9001: 2015 laatujohtamisen sertifikaatti.

Opinnäytetyön tarkoituksena on tutkia, mitä kilpailuetua laatustandardi SFS-EN ISO 9001 tuo yritykselle. Tässä opinnäytetyössä tarkastelemme mahdollisia kilpailuetua ja Oy Vallilla Contract Ab:n näkökulmasta. Opinnäytetyö tehdään tutkimuksellisenä kehitystyönä, ja sen keskeiset tutkimuskysymykset ovat:

- Kuinka tunnettu SFS-EN ISO 9001 laatujohtamisen sertifikaatti on eri asiakassegmenteissä?
- Tuottavatko sertifioidut laatujärjestelmät kilpailuetua yritykselle?
- Mitä ja millaista tämä kilpailuetua on?

Työn keskeiset tiedonhankintamenetelmät ovat haastattelu ja kysely. Haastateltavana on yrityksen toimitusjohtaja ja kyselytutkimuksen kohderyhmä on joukko yrityksen asiakkaita. Työ alkaa kirjallisuuskatsauksella, jossa perehdytään laatujohtamiseen ja SFS-EN ISO 9001 -standardiin. Luvuissa käydään läpi laadunhallintajärjestelmiä yleisellä tasolla, mitä on laatujohtaminen ja millaisia tuloksia laadunhallintajärjestelmien käyttöönotosta on saatu. Kirjallisuuskatsauksen jälkeen esitellään työn toimeksiantaja sekä kehitysosuudessa käytettävät menetelmät.

Tutkimustyö aloitettiin tekemällä toimiala-analyysi alalla toimivista kilpailijoista. Analyysin tarkoituksena on selvittää, alan käyttötilanne SFS-EN ISO 9001 laadunhallintajärjestelmän suhteen. Listaus kilpailijoista muodostui yrityksen sisäisen palaverin kautta. Analyysiin valikoitui 25 yritystä ja analyysi toteutettiin pääsääntöisesti tutkimalla yritysten verkkosivuja.

Asiakaskyselyn päätavoite on selvittää, kuinka tunnettu SFS-EN ISO 9001 laatujohtamisen standardi on yrityksen isoimmissa asiakassegmenteissä. Asiakkaat on jaoteltu viitteen eri segmenttiin perustuen asiakkaiden toimialaan. Toimialat muodostuvat seuraavista asiakassegmenteistä: kotiasiakkaat, hotelli ja ravintola-ala, rakennusteollisuus, laivateollisuus ja kunnallispalvelut. Jokaisesta asiakasryhmästä valittiin 25 asiakkuutta, joille asiakaskysely lähetettiin.

Organisaation on oleellista selvittää, mitä laatu merkitsee eri asiakassegmenteissä, joten kyselyssä selvitetään kilpailuedun lisäksi, miten asiakkaat kokeva laadun projektiliiketoiminnassa. Kyselyn perusteella voidaan tehdä johtopäätös siitä, miten SFS-EN ISO 9001 -standardin tunnettavuus, kilpailuetu ja laadun merkitys jakaantuu eri asiakassegmenteissä ja miten tämä vaikuttaa yritykseen. Opinnäytetyö päättyy yhteenvetoon ja pohdintaan tulosten hyödyntämismahdollisuuksista sekä mahdollisista jatkokehitysehdotuksista.

2 LAADUNHALLINTA

Keskeisin asia laadunhallinnassa on pyrkimys kehittää yrityksen toimintaa kannattavammaksi. Kannattavuutta voidaan optimoida parantamalla asiakastyytyväisyyttä, tehostamalla työskentely- ja toimintatapoja, sekä poistamalla mahdollisia virheitä toiminnasta, eli noudattamalla nolla virhettä -ajattelutapaa. Yrityksien saamat hyödyt voivat olla toisistaan hyvin eroavia, mutta todistetusti järjestelmällisellä laadunhallinnalla saadaan tehtyä useita yritykseen positiivisesti vaikuttavia parannuksia. Laadunhallinnan peruseräite on sitouttaa koko organisaatio toteuttamaan laadunhallintaa ja tuottamaan johdonmukaisia tuotteita ja palveluja. Laadunhallintaan kuuluu olennaisena osana laatujohtaminen sekä laadunhallintajärjestelmät, joita käydään läpi seuraavissa kappaleissa.

2.1 Laatujohtaminen

Laatu käsitteenä on monimutkainen ja yksilöiden odotukset laadusta voivat erota huomasti. Toteamus kuuluukin, että jokainen ihminen kokee laadun eri tavalla. Laatu voidaan tarkastella useasta eri näkökulmasta, mikä tekee siitä hyvin moniulotteisen käsitteen. Yrityksille laatu tarkoittaa hyvää asiakastyytyväisyyttä sekä yrityksen tuotteiden, toimintojen ja prosessien erinomaisuutta. Suomen Standarditoimistoliitto SFS ry:n määrittää laadun ISO 9000-standardin mukaisesti seuraavasti: *”Laadulla tarkoitetaan sitä, missä määrin kohteen luontaiset ominaisuudet täyttävät vaatimukset”*. Laatu voidaan siis pitää kohteen ominaisuutena ja erityisesti hyvänä ominaisuutena, jolla pystytään tyydyttämään asiakkaan tarpeet. (SFS-EN ISO 9001: 2015.)

Johtaminen käsitteenä voidaan tulkita yhtä monella tapaa kuin tulkitsijoitakin on. Northouse (2015) määrittelee johtajuuden seuraavasti: *”Johtajuus on prosessi, jossa yksilö vaikuttaa joukkoon yksilöitä yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi. Johtajuutta voidaan pitää tapahtumien ohjaamisena, joka tapahtuu johtajan ja johdettavien välillä.”*

Laatujohtamisessa organisaatiota johdetaan tuotteen tai palvelun erinomaisuuteen niin, että se täyttää asetetut laatumääritykset. Laadukas toiminta on hyvän johtamisen tulosta. Laatujohtaminen on johtamistyyli, jonka alkuperä ulottuu 1950-luvulle ja tuli vielä suosituimmaksi 1980-luvulla. Laatujohtaminen vaati laatua kaikilla osa-alueilla yrityksen toiminnassa. Laatujohtamisen runko on syntynyt yhdysvaltalaisen laatuopettajan Deming, Juran ja japanilaisen kirjoittajan Ishikawan luomien ideologioiden pohjalta. Heidän oletuksensa ja tarkat periaatteensa ovat luoneet pohjaa nykypäivän laatujohtamiselle. (Hokkanen & Strömberg 2006, 80–86.)

Laatujohtamisen varhaisimpia ja keskeisimpiä ajatuksia oli siirtää työn organisoimisen vastuu työntekijöiltä esihenkilöille, hyödyntää tieteellisten menetelmien käyttöä, jolla pyrittiin löytämään tehokkain työskentelytapa, sekä valvomaan työntekijöiden yksilöllistä tehokkuutta. Tämä johtamistapa sopi parhaiten suurisarjatuotantoon, jossa samaa tuotetta valmistetaan paljon. Nykyisen laatujohtamisen juuret ulottuvat 1930-luvun Yhdysvaltoihin, mutta pioneerina laatujoht-

tamisen kehittämisessä ja jalkauttamisessa tuotantoon on toiminut Japani. (Silen 1998.) Japanilaiset olivat kehittäneet jo 1950-luvulta asti laadunhallintajärjestelmää, jonka tarkoituksena oli valvoa koko tuotantojärjestelmää. Järjestelmää kutsuttiin nimellä Total Quality Control (TQC). Järjestelmän ylläpitämiseksi koko henkilöstöä koulutettiin laadunhallintaan ja laatua ylläpitämään perustettiin asiantuntijoista koostuva toimikunta. Laadunhallintajärjestelmän tarkoituksena oli nostaa tuotannon laatua, poistaa poikkeamia ja tuoda yritykselle enemmän voittoa. Näitä periaatteita käyttämällä Japani onnistui muun muassa hallitsemaan ylivoimaisesti autoteollisuutta 1960–1970-luvulla, jolloin Toyota dominoi automarkkinoilla yhtenä suurimmista ja laadukkaimmista autonvalmistajista. (Toyota s.a.). Japanissa autoteollisuuden johtamisen uudistaminen johti siihen, että kilpailijat eivät pystyneet pitkään aikaan vastaamaan Toyotan hallitsemaan automarkkinaan. Mitä enemmän uusi johtamistapa poikkeaa vanhasta, sitä vaikeampi kilpailijoiden on vastata haasteeseen. (Hamel & Breen 2007, 46.)

Laadunhallintaa ja laatujohtamista on käytetty pitkään tuotannon tehostamisen tarkoituksiin, mutta laatujohtaminen on sittemmin levinnyt tuotannosta koskemaan koko organisaation toimintaa. Laatujohtaminen on toimintatapana ennaltaehkäisevä toimintaa, jossa tiedostetaan ennakkoon mahdolliset riskit ja vältetään poikkeavat tilanteet jo ennen niiden syntyä. Laatujohtaminen alkaa organisaation johdosta ja yhdistyy kaikkiin yrityksen toimintoihin. Sen avulla organisaatio sitoutetaan jatkuvaan parantamiseen ja tavoittelemaan sisäänrakennettua laatua, joka näkyy yrityksen prosesseissa ja jokapäiväisessä toiminnassa. (Sydänmaanlakka 2015.)

Jotta laadukkaaseen työhön päästään, se vaatii tuotanto- ja palveluprosessien jatkuvaa kontrollia. Kokonaisvaltainen laatujohtaminen kattaa organisaation kaikki toiminnot ja tästä käytetään vakiintuneesti nimitystä Total Quality Management (TQM). TQM voidaan määritellä toimintafilosofiana, johtamisperiaatteenä sekä toimintaohjelmana. Laatujohtamisen keskeisiä osatekijöitä ovat seuraavat seitsemän käsitettä: asiakaskeskeisyys, johtajuus, ihmisten täysipainoinen osallistuminen, prosessimainen toimintamalli, parantaminen, näyttöön perustuva päätöksenteko ja suhteiden hallinta. (SFS s.a.) Seuraavaksi

esitellään käsitteet lyhyesti noudattaen Suomen standardoimisliiton määrittelyjä.

2.1.1 Asiakaskeskeisyys

Asiakaskeskeisyys on laadunhallinnan tärkein tavoite. Tarkoituksena on tuottaa laadukkaita tuotteita tai palveluita, joilla kohdataan asiakkaan odotukset. Asiakaskeskeisyyden tärkeimpiä hyötyjä on asiakastyytyväisyys, joka johtaa asiakasuskollisuuteen ja asiakassuhteiden jatkuvuuteen. Kun yritys panostaa asiakaspalveluun, se näkyy asiakkaiden käytöksessä – asiakkaat palaavat aina hyvän palvelun ääreen, asiakaskunta kasvaa ja yritys saa suurempaa tuottoa. (SFS s.a.)

2.1.2 Johtajuus

Laadunhallintajärjestelmä on kiinteä osa yrityksen johtamisstrategiaa ja sen ylin johto määrittelee organisaation yhteisen suunnan ja tavoitteet. Tarkoitus on luoda olosuhteet, jossa laadunhallinnan kautta tavoitteiden saavutus mahdollistetaan koko henkilöstölle. Johtajuuden tärkeimpiä tavoitteita on jatkuva kehittyminen ja parantaminen. (SFS s.a.)

2.1.3 Ihmisten täysipainoinen osallistuminen

Laadukkaalla koulutuksella taataan, että jokainen työntekijä sitoutuu ja motivoituu laatuajatteluun ja sen toteuttamiseen. Täysipainoinen osallistuminen, henkilöstön motivointi, pätevyyksien lisääminen ja tunnustuksien antaminen tukevat yritystä saavuttamaan asetetut laatutavoitteet. (SFS s.a.)

2.1.4 Prosessimainen toimintamalli

Kaikki organisaation toimet kuvataan prosesseina. Niiden tarkoitus on, että yritys ymmärtää, miten prosesseja optimoimalla saadaan laadunhallintajärjestelmä tuottamaan tulosta ja sen suorituskykyä paranemaan. Prosessin johdonmukaisuus sekä yhdenmukaisuus tuottavat ennustettavia tuloksia. Resurssit voidaan tarvittaessa keskittää tärkeimpiin prosesseihin sekä kehitysmahdollisuuksiin. (SFS s.a.)

2.1.5 Parantaminen

Jatkuva parantaminen tarkoittaa, että yritys kehittää omaa toimintaansa jatkuvasti. Sen avulla ylläpidetään yrityksen nykyistä suorituskykyä, ennakoidaan ja vastataan ulkoisiin tai sisäisiin muutoksiin, saavutetaan uusia mahdollisuuksia ja hyödynnetään opittuja asioita. (SFS s.a.)

2.1.6 Näyttöön perustuva päätöksenteko

Laadunhallintajärjestelmässä olennainen osa on erilaisten mittaristojen rakentaminen prosesseihin. Mittaristojen avulla voidaan arvioida ja analysoida saatua dataa. Dataan perustuva päätöksenteko on konkreettisempaa ja luotettavampaa. (SFS s.a.)

2.1.7 Suhteiden hallinta

Organisaation tulee hallita useita sidosryhmiä, kuten toimittajia, yhteistyökumppaneita ja asiakkaita voidakseen taata jatkuvan menestyksen. Sidosryhmillä on merkittävä osa yrityksen suorituskykyyn ja jatkuva menestys saavutetaan, kun sidosryhmiin ylläpidetään hyvät suhteet. Hyvin toimivat sidosryhmäsuhteet tuottavat laadukkaita tuotteita ja palveluja. (SFS s.a.)

2.2 Laadunhallintajärjestelmät

Laadunhallintajärjestelmä, eli puhekielessä laatujärjestelmä on osa johtamisjärjestelmää, jonka avulla voidaan saavuttaa johdon tavoitteet organisaatiossa. Laadun on oltava yksi organisaation perusarvoista, sillä koko organisaation toiminta rakennetaan näiden arvojen ympärille. Laatujärjestelmän tavoitteet ovat aina yrityskohtaisia, tavoitteiden saavuttaminen ei aina vaadi sertifioitua järjestelmää. Sertifioitujen laatujärjestelmien sijasta, yrityksellä voi olla käytössä oma laadunhallintajärjestelmä, joka on kehitetty yrityksen asiantuntijoiden avulla. Laatujärjestelmien tavoite isossa kuvassa on samankaltainen, oli kyseessä yrityksen oma tai sertifioitu laatujärjestelmä. Tavoitteena on saada organisaatio toimimaan järjestelmällisesti, yhtenäistää toimintatapoja, parantaa asiakastytyvyyttä, varmistaa tuotteiden, palveluiden ja proses-

sien laatua, parantaa tuottavuutta, tukea henkilöstön koulutusta, antaa apuväline jokapäiväiseen työhön sekä työn kehittämiseen ja tuottaa haluttua dokumentaatiota. (Leckilin 2002, 31.)

Erilaiset laadunhallintajärjestelmät sisältävät useita samanlaisia elementtejä. Hokkanen & Strömberg (2002, 94.) ovat koonneet tunnetuimpien laadun parantamisen avaintekijöitä:

- Johdon ja henkilökunnan sitoutuminen
- Järjestelmällinen ennaltaehkäisy
- Toiminnan ja tulosten mittaaminen
- Laatuun perustuva palkitseminen
- Kattava koulutus
- Ongelmien ratkominen yhdessä
- Jatkuva parantaminen
- Laaja osallistuminen
- Nollavirheajattelu
- Kustannusten hallinta

Laatujärjestelmien sijaan tai rinnalla voidaan käyttää erilaisia menetelmiä, jotka parantavat ja edes auttavat yrityksen suorituskykyä. Näitä ovat esimerkiksi Six Sigma, joka on tilastotieteeseen perustuva työkalu, Lean Management, joka on tuottavuuteen ja laatuun erikoistunut kehitysohjelma, tai muita erilaisia laatustandardeja. (Hokkanen & Strömberg 2002.)

Laatustandardit edellyttävät, että laadunhallintajärjestelmä toimii loogisesti ja standardissa säädetyt asiat huomioidaan. Standardien tarkoitus on palvella yritystä, ja tarjota liikkumavaraa asioiden toteuttamiseen ja dokumentointiin, eikä asettaa jyrkkiä ohjesääntöjä. Laatujärjestelmästä ei saa tehdä liian raskasta, vaan sen tulee olla päivittäin henkilökunnalla käytössä, jolloin siitä saadaan haluttu hyöty irti. (Lecklin 2002, 34, 332.)

Huomattavaa suosiota maailmanlaajuisesti on saavuttanut SFS-EN ISO 9001 laatujohtamisen standardi, joka onkin kansainvälisesti tunnetuin laadunhallintastandardi. Vuonna 2020 Suomessa oli 2861 yritystä, joille on myönnetty SFS-EN ISO 9001 -sertifikaatti. (SFS 2021).

Hokkanen ja Strömberg (2002) määrittelevät yleisemmäksi syyksi laadunhallintajärjestelmän käyttöönotossa asiakkaiden vaatimuksen. Asiakkaat voivat vaatia yritykseltä laatujärjestelmää tuotteiden ja palveluiden laadun takeena, ja joissain tapauksissa sen puuttuminen voi johtaa kauppojen menetykseen. Laatujärjestelmä voidaan käyttöönottaa kustannussyistä, jolloin tavoitteena on, että prosessien tarkastelu ja niiden tehostaminen tuovat säästöjä yritykselle vähentyneiden reklamaatioiden, hylkyjen sekä korvausvaatimuksen myötä. Laatujärjestelmällä voidaan lisäksi hakea kilpailuetua markkinoilla. Laatujärjestelmä nähdään hyvänä osana laatujohtamista ja yrityskulttuuria. (Hokkanen ym. 2002, 96–97.)

3 SFS-EN ISO 9001: 2015 LAATUJOHTAMISEN STANDARDI

Tässä työssä käsitellään yleisellä tasolla standardin määritelmän, mitä ovat ISO-standardit ja mitkä ovat SFS-EN ISO 9001 -standardin vaatimukset yritykselle ja sen käyttöönotolle. Työssä tarkastellaan lisäksi lähemmin jatkuvan parantamisen eli PDCA-mallia, joka on yksi keskeisimmistä asioista laatujohtamisen standardissa.

3.1 Standardin määritelmä

SFS määrittelee standardin seuraavasti: “*Standardi on kirjallinen julkaisu, jossa määritetään esimerkiksi tuotteiden ja palvelujen ominaisuuksia ja vaatimuksia tai järjestelmien toimintaa*”. Standardit takaavat tuotteiden ja palvelujen laadun, yhteensopivuuden sekä turvallisuuden. Ne edistävät yritysten liiketoimintaa ja kasvattavat asiakkaiden luottamusta. Standardisoinnin keskusjärjestö Suomessa on SFS, joka kuuluu eurooppalaiseen standardointijärjestö CENiin ja maailmanlaajuiseen ISO-järjestöön. (SFS s.a.)

3.2 ISO-standardit

ISO-standardit on kehitetty kansainvälisen yhteistyön tuloksena ja niiden tehtävä on parantaa ja varmistaa laatua. Kansainvälisen standardisointijärjestön nimi ISO muodostuu sanoista International Organization for Standardization.

ISO-standardit ovat osa jokapäiväistä elämäämme ja ne määrittelevät useita arjesta tuttuja asioita, kuten pankkikorttien tai paperiarkkien koon. Ensimmäiset SFS-EN ISO 9000 -sarjan laatustandardit kehitettiin 1980-luvulla, jonka jälkeen useat isot yritykset alkoivat noudattaa järjestelmiä ja vaatia niitä omilta tavarantoimittajiltaan. Tämä mahdollisti sen, että laatu järjestelmät levisivät vauhdikkaasti useisiin yrityksiin 1980–1990 lukujen aikana. (Hokkanen ym. 2002, 95.)

Standardisointijärjestö on kehittänyt SFS-EN ISO 9000 -laadunhallintastandardisarjan, johon kuuluu sen lisäksi SFS-EN ISO 9001 laatujohtamisen standardi, SFS-EN ISO 9004 laadunhallinta ja SFS-EN ISO 19011 johtamisjärjestelmän auditointiohjeet. SFS-EN ISO 9000 -sarjan standardit ovat maailman yleisimmin käytössä olevat standardit. (Laine ym. 2009, 37.) Standardit on tehty sovellettavaksi useille toimialoille ja vaatimuksia sekä ohjeita tuleekin soveltaa omaan yritykseen ja toimialaan sopivalla tavalla. Standardien käyttöönoton vaarana on, että niistä tehdään liian monimutkaisia ja raskaita noudattaa. (Moisio ym. 2008, 5.) Laatujohtamisen järjestelmät eivät määrittele standardien suorituskykyä, mutta ne sisältävät pakollisia vaatimuksia, kuten asiakastyytyväisyyden seuranta ja laatu poikkeamien käsittely. Standardeja voidaan käyttää laadun parantamiseen tuotteiden valmistuksessa ja palvelualan ympäristössä.

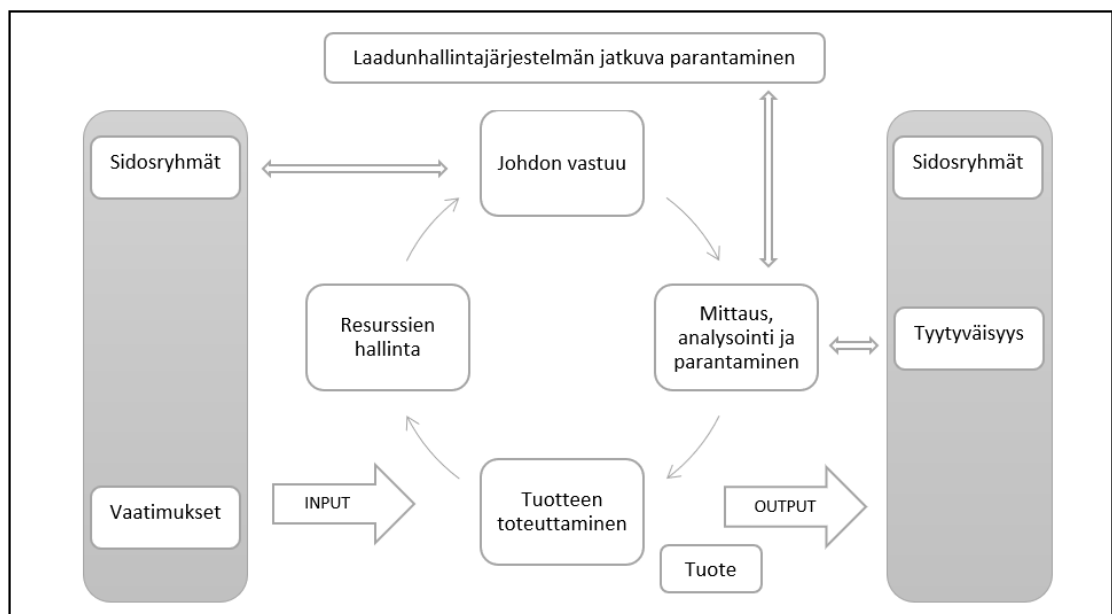
3.3 SFS-EN ISO 9001: 2015 standardin vaatimukset

Laadunhallintajärjestelmän käyttöönotto on yritykselle strateginen päätös, jossa yritys sitoutuu noudattamaan sertifikaatin asettamia määräyksiä. Laadunhallintajärjestelmän käyttöönotosta voi olla yritykselle hyötyjä seuraavissa asiayhteyksissä: johdonmukaisten tuotteiden ja palveluiden tuottaminen, korkeampi asiakastyytyväisyys, riskien ja mahdollisuuksien hallinta ja kyky osoittaa, että yritys pystyy toimimaan standardissa määriteltujen vaatimusten mukaan. (SFS-EN ISO 9001:2015.) Laatu järjestelmä ei takaa tuotteen tai palvelun laatua, mutta se antaa periaatteellisen valmiuden tuottaa laadukkaita tuotteita ja palveluita. Laadunhallinta vaatii järjestelmällistä ja pitkäjänteistä kehitystyötä, jonka tuloksena saadaan järjestelmän hyödyt. (Haverila ym. 2009, 385.)

SFS-EN ISO 9001 -standardi määrittelee johtamisjärjestelmän vaatimukset osana laadunhallintaa. Laadunhallintajärjestelmälle haetaan sertifikaattia, joka kertoo, että yrityksessä noudatetaan SFS-EN ISO 9001 -standardin mukaisia vaatimuksia. Vaatimukset täyttämällä yritys saa laatusertifikaatin, jonka myöntää ulkopuolinen taho. Auditointien avulla yrityksen laatujohtamista voidaan säännöllisesti arvioida ja varmistua, että annetut lupaukset toteutuvat. (Haverila ym. 383–384.)

Johtamisen laadustandardin vaatimukset on jaettu kymmeneen pääkohtaan, joiden alle lukeutuu useita alaotsikoita. SFS-EN ISO 9001 -standardin pääkohdat ovat:

- Soveltamisala
- Velvoittavat viittaukset
- Termit ja määritelmät
- Organisaation toimintaympäristö
- Johtajuus
- Suunnittelu
- Tukitoiminnot
- Toiminta
- Suorituskyvyn arviointi
- Parantaminen

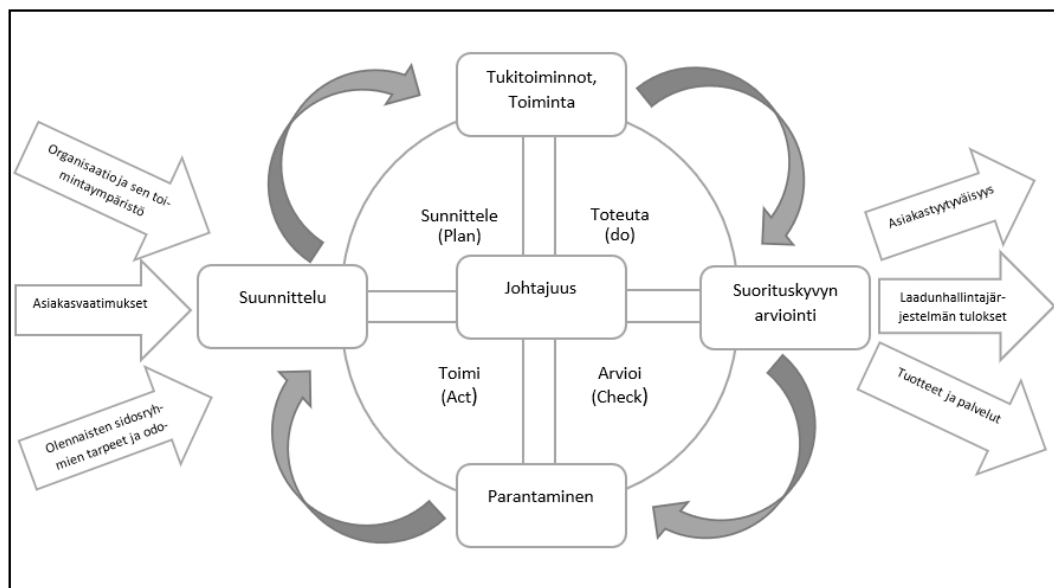


Kuva 1. Prosesseihin perustuva laadunhallintamalli (Laine & Lecklin 2009, 247 mukailen)

Kuvassa 1 nähdään ISO 9001 laadunhallintajärjestelmän noudattava prosessimainen toimintamalli. Yrityksen on tunnistettava ja johdettava toisiinsa vaikuttavia prosesseja. Yrityksen prosessit saattavat vaikuttaa asiakastyytyvyyden kasvamiseen, kykyyn tuottaa asiakkaille tuotteita ja palveluja asiakkaan sekä lakien ja viranomaisten vaatimusten mukaan. Yksi tärkeimmistä hyödyistä on kyky osoittaa standardin asettamien vaatimusten noudattamista sekä jatkuvan parantamisen eli PDCA-mallin omaksumista. (Haverila ym. 2009, 385.)

3.4 PDCA-malli

PDCA-malli, toiselta nimeltään Demingin ympyrä on laajalti tunnettu oppimisen ja jatkuvan parantamisen malli. Malli on saanut nimensä W. Edwards Deming mukaan, joka oli 1900-luvun johtavia laatuguruja ja jonka johtamisfilosofia on ollut pohjana nykyisten laatujohtajien kehityksessä.



Kuva 2. PDCA-malli (SFS-EN ISO 9001: 2015, mukailen)

Kuva 2 esittää PDCA-mallia, jossa mallin toiminta on yhdistetty standardin vaatimuksiin. Tätä mallia voidaan soveltaa standardin vaatimiin prosesseihin ja kokonaisuudessaan laadunhallintajärjestelmään. Mallin ensimmäinen vaihe on suunnittelu (engl. Plan), jossa asetetaan järjestelmälle tavoitteet ja määritellään tarvittavat resurssit, jotta voidaan saavuttaa asiakkaiden ja organisaation asettamat vaatimukset. Tärkeää on tunnistaa ja käsitellä mahdolliset riskit

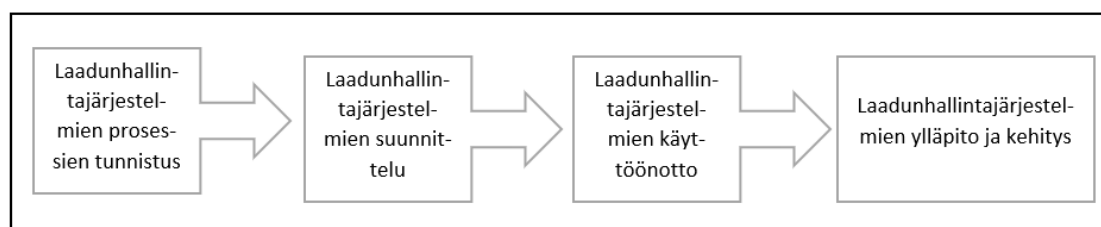
ja mahdollisuudet.

Toinen kohta on toteuttaminen (engl. Do), jossa toteutetaan suunnitelmat. Kolmas vaihe on tulosten arviointi (engl. Check), jossa mitataan prosesseja ja niistä syntyviä tuotteita ja palveluja. Näitä verrataan toimintapolitiikkaan, tavoitteisiin, vaatimuksiin ja suunniteltuihin toimintoihin sekä tulosten raportointiin.

Viimeinen kohta on arvioinnin avulla tapahtuva jatkuva parantaminen, eli toimi (engl. Act). Tarvittaessa on ryhdyttävä toimenpiteisiin, joilla parannetaan suorituskykyä. Viimeisen kohdan jälkeen ympyrä sulkeutuu ja kierros aloitetaan alusta suunnitteluvaiheella. Tätä mallia mukaillen yritys saavuttaa TMQ-periaatteet. (SFS-EN ISO 9001:2015.)

3.5 SFS-EN ISO 9001: 2015-sertifikaatin käyttöönotto

Laadunhallintajärjestelmän käyttöönoton askelia on kuvattu kuvassa 3, jossa Youssef ym. (2004) esittävät, että laatujärjestelmä saadaan implementoitua yritykseen neljän askeleen kautta. Yrityksen on syytä tunnistaa prosessit yrityksen tuotannossa sekä koko toiminnassa. Järjestelmän suunnittelulla varmistetaan, että se on yhteensopiva muiden yrityksen toimintatapojen kanssa ja että se on helppokäyttöinen. Käyttöönotossa on tärkeää, että koko henkilöstö saadaan sitoutettua laadunhallintaan. Ylimmän johdon vastuulla on kommunikoida yrityksen työntekijöille laatujärjestelmän käyttöönotosta ja sen ylläpidosta.



Kuva 3. ISO laatustandardin käyttöönoton askeleet (Aldowaisan & Youssef 2004, 232 mukailen)

Sertifiointi osoittaa muille tahoille, että organisaatio on sitoutunut noudattamaan laadunhallintajärjestelmän tapoja. Sertifiointi on tehty maailmanla-

juiseksi ja sen vaatimukset ovat samat kaikille, joten se noudattaa samaa periaatetta missä päin maailmaa tahansa. ISO ei itse myönnä sertifikaatteja yrityksille, vaan sen hoitavat akreditoitut yritykset.

3.6 Standardiin valmistava prosessi

Yrityksen sertifiointi voi olla prosessi, joka vie paljon työaika, joten standardiin tulee olla hyvin perehtynyt ja sitoutunut, jotta siitä saadaan maksimaalinen hyöty irti ja sen implementointi sujuu mutkattomasti yritykseen. Kun yritys päättää aloittaa sertifiointi prosessin, sen toteutus voi viedä useita kuukausia, joten pohjatyö sertifikaattia varten tulee olla hyvin valmisteltu. Standardin myöntävän yrityksen kanssa pidettävän alustavan arviointi käynnillä sovitaan alustava aikataulu yrityksen sertifiointille.

Jo sertifiointin työstämisvaiheessa yritys alkaa jalkauttamaan laadunhallintajärjestelmää systemaattisesti henkilökunnan keskuuteen. On tärkeää, että koko henkilökunta on tietoinen sertifiointin aloittamisesta sekä sille asetetuista tavoitteista. Ennen lopullista sertifiointia yrityksen tulee olla jalkauttanut standardin vaatimukset koko henkilökunnalle.

Sertifikaatin alustavan arviointikäynnin yhteydessä käydään läpi yrityksen valmiudet saavuttaa sertifikaatti. Siinä arvioidaan kohta kohdalta standardin asettamat vaatimukset yritykselle, esimerkiksi yrityksen prosessien toiminta, niihin liittyvät mittarit, tarvittava dokumentointi ja laadun tarkkailu. Alustavan arviointikäynnin jälkeen yritys saa todennäköisesti listan poikkeamia, joilla osoitetaan, että tiettyjä kohtia yrityksen toiminnassa tulee parantaa. Poikkeamalöydöksen jälkeen yrityksellä on kolme kuukautta aikaa antaa selvitys sertifioivalle yritykselle siitä, miksi poikkeama on tapahtunut ja miten se korjataan ja miten tulevaisuudessa ehkäistään saman tapahtuminen. Sertifioiva yritys sulkee poikkeaman, kun selvitys on hyväksytty. Poikkeamien käsittelyllä on iso vaikutus yritykseen ja laatujärjestelmän perusarvoon, eli jatkuvaan parantamiseen.

Sisäisen auditoinnin tarkoituksena on tehdä havaintoja yrityksen toiminnasta ja mahdollisista kehityskohteista. Auditoinnin tuloksena saadaan selville tarvittavat kehityskohteet ja toimenpiteet. Auditoinneilla mitataan suorituskykyä ja tehdään kehittämissuunnitelma, jolla tähdätään jatkuvaan parantamiseen.

Laadun kehitys ja ylläpito on osa jatkuvaa parantamista ja on tärkeää, ettei laadun kehittäminen vähene sertifiointin seurauksena. Tätä ylläpidetään laaduntarkkailulla, sisäisillä ja ulkoisilla auditoinneilla.

Standardin implementoinnin yhteydessä yrityksen on hyvä luoda laatukäsikirja. Laatukäsikirjalla tarkoitetaan päädokumenttia, joka on tarkoitettu yrityksen henkilökunnalle. Laatukäsikirja sisältää yrityksen pääkohdat laadunhallinnasta ja siitä, miten laatujärjestelmä toimii yrityksessä. Vastuu laatukäsikirjan ylläpidosta voi olla laaturähtäälliköllä. Laaturähtäällikön tavoitteena on ylläpitää laadunhallintaa organisaatiossa ja huolehtia, että henkilöstö on koulutettu.

Johdon katselmuksessa ylimmän johdon on tarkasteltava organisaation laatujärjestelmää säännöllisesti, jotta voidaan olla varmoja sen soveltuvuudesta, tarkoituksenmukaisuudesta ja yhdenmukaisuudesta yrityksen strategian kanssa. (SFS-EN ISO 9001: 2015.)

Katselmuksessa johto käy alueiden vastuuhenkilöiden kanssa läpi toiminta-alueiden laatuavoitteet ja tulokset, mahdolliset ongelmat ja niiden ratkaisut. Jos laatujärjestelmää ei valvota säännöllisesti, on mahdollista, että sen tuottama teho hiipuu. Henkilökunta saattaa palata vanhoihin rutiineihin, jotka ovat laadun kannalta huonompia. (Lecklin 2002, 81.)

Sertifiointin myöntämistä varten sertifioidun yrityksen tulee tehdä ulkoinen auditointi, jonka suorittaa yrityksestä ulkopuolinen henkilö. Tällä auditoinnilla varmistetaan, että yritys toimii sertifioidun mukaisesti. Ulkoiseen auditointiin osallistuu yrityksen johto, laatuasiantuntijat, muut keskeiset edustajat ja ulkopuoliset auditointijat. Auditoinnin vaiheisiin kuuluu suunnittelu, auditointi, raportointi ja seuranta. (Lecklin 2002, 82.)

Auditoinnin tarkoituksena on seurata käytännön toimintaa henkilökunnan keskuudessa. Auditoinnissa tarkkaillaan muun muassa prosessien toimintaa, haastatellaan henkilöitä ja havainnoidaan. Auditoinnista muodostuu raportti, josta ilmenee arvioidun yrityksen laatuutilanne, sisältäen auditoinnin suoritusastan, mahdolliset laaturähtäkkeamat, johtopäätökset ja muut huomiot ja kehitysuositukset. Sertifiointiarvioinneissa rähtäkkeamien korjaus on edellytys sille,

että sertifiointi myönnetään yritykselle. Kun ulkoinen auditointi ja lopullinen arviointi on suoritettu hyväksytysti, sertifioiva yritys puoltaa sertifiointin myöntämistä yritykselle.

4 SFS-EN ISO 9001: 2015 LAADUNHALLINTAJÄRJESTELMÄN VAIKUTUKSET

Laatujärjestelmistä ja niiden vaikutuksista yritysten liiketoimintaan on tehty useita tutkimuksia. Tutkimuksissa on selvästi yhtenäisyyksiä sen puolesta, että SFS-EN ISO 9001 -laatustandardi tuottaa hyötyä yrityksille. Ennalta on kuitenkin vaikea ennalta määrittää minkälaista hyötyä järjestelmän käyttöönotto tuo. Tutkimukset ovat osoittaneet, että yritysten saama hyöty voi poiketa eri yritysten välillä. Yritysten saamat hyödyt ovat olleet erityisesti suhteessa yrityksen kokoon ja siihen, toimiiko yritys kotimaisilla markkinoilla vai onko sen pääsääntöinen liiketoiminta ulkomailla. Laatujärjestelmän käyttöönotosta voidaan saada myös sellaista hyötyä, jota on vaikea arvioida. Tällaisia hyötyjä ovat esimerkiksi välillisesti saatavat hyödyt, joita voi olla vaikea tunnistaa.

Näissä tutkimuksissa on tutkittu lisäksi yritysten syitä hankkia SFS-EN ISO 9001 laadunhallintajärjestelmä. Vaikka laadunhallintajärjestelmän perimmäinen syy kuvitellaan helposti olevan pääsääntöisesti laadun parantaminen, tutkimuksista käy ilmi, että moni yritys hankkii SFS-EN ISO 9001 -standardin imagosyistä ja sitä käytetään kilpailuetuna markkinoilla. Useat yritykset ovat hankkineet standardin asiakkaiden vaatimuksista. Asiakastyytyväisyyden tai kommunikoinnin helpottumisen nähdään lisääntyneen usean tutkimuksen mukaan laatujärjestelmän käyttöönoton seurauksena. Tutkimuksia tästä aiheesta on paljon ja seuraavissa kappaleissa tutustutaan muutamaankin tutkimukseen, jotka käsittelevät standardeja ja laatujärjestelmien käyttöä ja niistä seuranneita hyötyjä yrityksille.

4.1 Pohjoismainen tutkimus standardien vaikutuksista

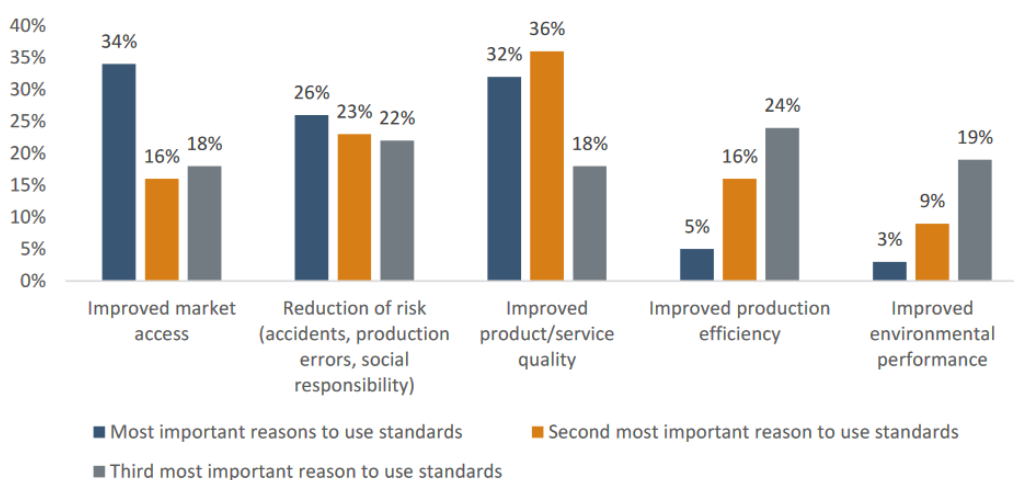
The Influence of Standards on the Nordic Economies -tutkimus on tehty vuonna 2017 ja se tutkii standardien vaikutusta Pohjoismaisiin talouksiin. Tutkimukseen osallistui 1 179 yritystä, jotka käyttävät standardeja. Tutkimus tehtiin kahdeksalta eri toimialalta ja sen toteuttajana olivat Suomen, Norjan, Tanskan, Ruotsin ja Islannin Standarditoimistoliitot. Tutkimus koskee yleisesti

standardien käyttöä, eikä siinä ole erikseen määritelty, mitä standardia yritykset käyttävät. (Menon Economics 2018.)

Tutkimuksesta selviää, että 87 % yrityksistä pitää standardien käyttöä tärkeänä ja osana yrityksen tulevaisuutta. 91 % yrityksistä, joilla on laatujohtamisen standardi käytössä, pitää standardia tärkeänä osana yrityksen tulevaisuutta. Markkinoille pääsyn parantuminen, riskien vähentäminen ja laadun parantaminen tuotteissa tai palveluissa, olivat kolme eniten ääniä saanutta vaihtoehtoa, kun kysyttiin mitä pidetään tärkeimpänä syynä siihen, että yrityksellä on standardeja käytössä. (Menon Economics 2018.) Vastausten jakautuminen näkyy kuvassa 4.

Nämä kolme eniten ääniä saanutta vaihtoehtoa muodostavat yli 90 % kyselyn vastauksista. Suurin osa yrityksistä vastasi standardien lisäävän myyntiä, koska standardien katsotaan lisäävän asiakkaiden luottamusta yritykseen. Paremmat tuotteet ja parempi kommunikointi saattavat olla kaksi merkittävää tekijää sille, että asiakkaat kokevat näin. Yritykset kokevat myös itse, että standardien käyttö lisää tuotteiden ja palvelun laatua ja että kommunikaatio paranee yrityksen ja asiakkaan välillä.

Figure 3-5: Overall, what would you say is the most important reason for your company to use standards? (Please rank the three most important effects from 1-3) (in percent). N=870



Kuva 4. äänien jakautuminen kysymyksessä miksi yritys käyttää standardeja. (Menon Economics 2018)

Isojen ja pienten yritysten välillä huomattiin eroja vastauksissa. Pienten ja keskikokoisten yritysten huomattiin pitävän markkinointia ja laatua tärkeimpänä syynä, kun taas isojen yritysten tärkein syy oli vähentää riskejä. Myös yritysten kansainvälisyydellä nähtiin olevan myös vaikutusta vastauksiin. Kotimaisilla markkinoilla toimivissa yrityksissä haluttiin panostaa tuotteiden ja palvelun laatuun, kun taas ulkomaisilla markkinoilla toimivissa yrityksissä pidettiin tärkeimpänä syynä markkinoille pääsyä.

Kuvassa 5 nähdään standardien hyödyt yrityksissä jaoteltuna kolmeen kategoriaan: myynti ja markkinoille pääseminen, tuotanto ja toimitusketjun tehokkuus sekä laatu, riski ja ympäristö. Melkein puolet vastanneista yrityksistä on ilmoittanut, että standardit ovat auttaneet nostamaan myyntiä vanhojen asiakkaiden keskuudessa tai saamaan uusia asiakkaita. 59 % vastasi standardin helpottavan osto- ja tarjouskilpailuprosessia ja täten nostavan tehokkuutta sekä lisäävän säästöjä yrityksessä. Tutkimuksessa havainnoitiin, että yli puolet vastanneista koki alihankkijoiden laadun nousseen standardien vaatimusten myötä. Sama osuus vastaajista ilmoitti myös, että valmistusvirheet ja riskit ovat vähentyneet standardin mukana. Kolme neljästä raportoi, että tuotteiden ja palvelun laatu on parantunut. Yritykset selittävät tätä muun muassa sillä, että kommunikointi tuottajan ja asiakkaan välillä on parantunut. Kuvassa 5 nähdään vastausten jakautuminen.

Figure 3-7: Please indicate whether you agree or disagree on a scale from 1-5 with the statement. Share of respondents agreeing with the statement (responding 4 or 5). N=1092



Kuva 5. Standardien hyötyjen jakautuminen (Menon Economics 2018)

Tämän standardeja koskevan tutkimuksen myötä voidaan tehdä johtopäätös, että standardeilla on vaikutusta yrityksen taloudelliseen suoriutumiseen. Standardien nähdään vaikuttavan myönteisesti sidosryhmien käyttäytymiseen ja antaa yrityksen toiminnasta johdonmukaisen ja valvotun kuvan. Kyselyn perusteella yritysten laadussa, riskien hallinnassa ja asiakaskäyttäytymisessä nähtiin positiivinen suunta standardien käytön seurauksena.

4.2 Tutkimus yritysten syistä hankkia laatujohtamisen standardi

Bravi ym. (2019) tekemässä tutkimuksessa arvioidaan yritysten syitä hankkia SFS-EN ISO 9001 laatujohtamisen standardi. Tutkimus toteutettiin Italiassa, ja siihen otti osaa 493 italialaista yritystä, joille on myönnetty SFS-EN ISO 9001 -standardi. Tutkimuksen tavoite oli arvioida yritysten käsitystä SFS-EN ISO 9001: 2015 uusimmasta versiosta, joka julkaistiin vuonna 2015, ja sen perusteella ymmärtää yritysten motiivi, ottaa laatujohtaminen käyttöön.

Kuvassa 6 nähdään yritysten syitä standardien käyttöönotolle. Kolme eniten ääniä saanutta syytä SFS-EN ISO 9001 -sertifikaatin hankkimiseen ovat: halu parantaa yrityksen imagoa, kehittää yrityksen sisäisiä prosesseja ja halu käyttää standardia markkinointitarkoituksiin.

	N	Mean (μ)	St. Deviation (σ)	Coefficient of variation (σ/μ)
Reduction of costs	493	2.23	1.24	0.5
Pressures from customers	493	3.03	1.44	0.4
Use of the Standard as a marketing tool	493	3.30	1.19	0.4
Get internal organizational improvements	493	4.04	1.09	0.3
Keep up with its own certified competitors	493	3.17	1.32	0.4
By word of mouth from benefits experienced by other companies	493	2.47	1.17	0.5
Avoid potential export barriers	493	2.23	1.39	0.6
Improve relations with communities	493	2.51	1.33	0.5
Improve relations with government authorities	493	2.82	1.45	0.5
Improve the corporate image	493	4.36	0.86	0.2

Kuva 6. Yritysten syyt hankkia SFS-EN ISO 9001 -standardi (Bravi ym. 2019)

Kuvassa 7 tarkastellaan SFS-EN ISO 9001 -standardin käyttöönotosta saatuja hyötyjä. Eniten hyötyä standardista koettiin saatavan siihen, että yrityksen imago ja maine on parantunut: väittämä sai noin 80 % kannatusta vastan-
neista. 71 % piti yrityksen mahdollisuuksien lisääntyneen ja reilu 50 % vastan-
neista listasi asiakastyytyväisyyden, yrityksen tehokkuuden nousun, asiakas-
suhteiden kehityksen ja asiakasreklamaatioiden vähenemisen yrityksen saa-
miksi hyödyiksi. (Bravi ym. 2019.)

	N	Mean (μ)	St. Deviation (σ)	Coefficient of variation (σ/μ)
Greater customer satisfaction	493	3.52	1.12	0.3
Improved image and reputation	493	3.98	0.89	0.2
Greater awareness of company possibilities	493	3.91	0.97	0.2
Improved relationship with customers	493	3.49	1.08	0.3
Improved delivery times	493	2.78	1.16	0.4
Increase of corporate efficiency	493	3.43	1.08	0.3
Reduction of non-conformities	493	3.55	1.09	0.3
Reduction of complaints	493	3.40	1.17	0.3
Improvement of internal communication	493	3.43	1.09	0.3
Increase in sales	493	2.79	1.12	0.4
Improvement of competitive advantage	493	3.17	1.15	0.4
Greater staff motivation	493	3.03	1.18	0.4

Kuva 7. Yritysten havaitut hyödyt SFS-EN ISO 9001 -standardista (Bravi ym. 2019)

Kuvassa 8 on esitetty tutkimuksessa ilmenneet, mahdolliset haitat SFS-EN ISO 9001 laatujärjestelmän käyttöönotossa. Tutkimuksessa löydettiin kolme mahdollista päähaittaa: byrokratian lisääntyminen yrityksessä, toimintatapojen monimutkaistuminen ja nousevat kustannukset yrityksen liiketoiminnassa. Laatujärjestelmä voi olla joskus raskas pyörittää ja sen ylläpito voi aiheuttaa kuluja yritykselle, muun muassa säännöllisesti sertifikaatin vaatimien tarkastuksien myötä. Työntekijöillä saattaa kulua enemmän työaika laatujärjestelmän ylläpidossa ja lisäksi se voi monimutkaistaa tai hidastaa työntekoa. (Bravi ym. 2019.)

	N	Mean (μ)	St. Deviation (σ)	Coefficient of variation (σ/μ)
Increase in business costs	493	2.92	1.13	0.4
Increase in the complexity of procedures	493	3.04	1.12	0.4
Increase in bureaucratization	493	3.29	1.14	0.3
Reduction in profits	493	1.87	0.97	0.5
Reduction in customer satisfaction	493	1.47	0.78	0.5

Kuva 8. Havaittuja haittoja SFS-EN ISO 9001 -standardin käyttöönotossa (Bravi ym. 2019)

Kyselyn vastausvaihtoehdot on luotu etukäteen, eikä vastaajille ole jätetty mahdollisuutta vastata omaa vaihtoehtoa. Kysely ei välttämättä kartoita kaikkia hyvä puolia tai mahdollisia haittoja, joita yritykset ovat voineet saada laatu-järjestelmän käytöstä. Vastausten perusteella voidaan kuitenkin todeta, että yritykset ovat saaneet paljon etua laatu-järjestelmän implementoinnista. Yrityksen imagon ja maineen parantuminen markkinoilla on huomattava kilpailuetu, joka houkuttelee uusi asiakkaita. Asiakastytyväisyyden lisääminen auttaa vanhojen asiakkaiden palaamista yrityksen tuotteiden tai palvelujen piiriin ja uudet asiakassuhteet vahvistuvat.

4.3 Tutkimus SFS-EN ISO 9001 laatu-järjestelmän käyttöönoton syistä ja eduista

Pacana ja Ulewiczin (2020) tutkimuksen päätavoitteena on analysoida ISO 9001 laatu-järjestelmän käyttöönoton syitä ja etuja. Tutkimus toteutettiin Puolassa ja siihen on ottanut osaa joukko pieniä ja keskikokoisia yrityksiä, joilla on käytössä SFS-EN ISO 9001 -laatustandardi. Tutkimus toteutettiin kyselynä sekä haastatteluna, jossa yrityksen asiantuntijat vastasivat kysymyksiin. Tutkimuksen tiedoista ei löytynyt tarkkaa osallistujamäärää, joten emme tiedä kuinka isosta otannasta on kyse. Kysely on luotu etukäteen ja vastausvaihtoehdot on annettu valmiiksi, jonka lisäksi vastaajilla oli mahdollisuus lisätä oma vaihtoehto vastuksiin, mutta niin ei tapahtunut missään kyselyn vaiheessa.

Kuvasta 9 nähdään yritysten syitä hankkia SFS-EN ISO 9001 -laatustandardi. Eniten vastauksia keräsi yrityksen tavoite kehittää organisaatiota ja laadunhallintajärjestelmää. Tuotteiden ja palvelun laatu, yrityksen aseman kehittyminen

markkinoilla sekä asiakkaiden asettama vaatimus SFS-EN ISO 9001 -standardista olivat seuraaviksi eniten ääniä saaneet kohdat. (Pacana & Ulewicz 2020.)

Reasons (motives) of deciding on the implementation of QMS:	Percentage share [%]
willingness to improve productivity	6.2
willingness to use as part of the fight against competition	7.0
requirement from clients / contractors	15.6
willingness to improve the quality of products and services	20.7
willingness to improve the organizational and management system	23.3
marketing goal, improvement of the company's prestige	18.7
because it is a necessity, a requirement of the current market	6.6
encouragement through professional literature	0.0
command by a company that has already implemented it	1.9
Other.....	0.0

Kuva 9. Yrityksen motiivit hankkia laadunhallintajärjestelmä (Pacana & Ulewicz 2020)

Kuvassa 10 ja 11 esitetään odotuksia SFS-EN ISO 9001 -sertifikaatin sisäisistä ja ulkoisista hyödyistä. Sisäisistä hyödyistä kolme eniten ääntä saanutta ovat: hallinnan parannettavuus, mahdollisuus jatkuvaan parantamiseen, virheiden ja reklamaatioiden vähentyminen. Laadunhallintajärjestelmien käyttöönottoa suunniteltaessa tulisi huomioida yrityksen edellytykset parantaa organisaatiota ja johtamisjärjestelmää. Yritysten ulkoisissa hyödyissä eniten vastuksia saivat asiakasluottamuksen kasvattaminen, asiakasreklamaatioiden vähentäminen ja yrityksen uskottavuuden lisääminen sekä kilpailuedun saavuttaminen. Asiakastyytyväisyyden ja kilpailuedun saavuttaminen nostavat yrityksen arvostusta. Lähtökohtana on, että organisaatio haluaa kehittää johtamista ja on osoitettu, että se on mahdollista saavuttaa. (Pacana & Ulewicz 2020.)

What internal benefits from the implementation of the QMS were expected:	Percentage share [%]
management improvements	11.0
ordering the organizational structure	8.0
reduction of internal quality costs	4.9
improving the flow of information	6.6
enabling continuous improvement	9.7
increase of efficiency and productivity	7.9
reduction of the number of mistakes and complaints made,	9.0
ensuring timely and constant deliveries	3.1
simplifying the implementation procedures for new employees	1.4
reduction of the other party's audits	1.4
improving the quality and safety of work	7.1
change of approach to quality	4.8
quick identification and troubleshooting	5.8
improvement of internal communication of the company	3.9
rationalization of development, approval, updating and archiving of documents	1.9
improving the efficiency of the organization	5.8
organizing the procedures and techniques of the organization's work	5.5
ordering the organizational structure	2.2
Other	0.0

Kuva 10. Odotetut sisäiset hyödyt laatujärjestelmän käyttöönotosta (Pacana & Ulewicz 2020)

What external benefits from the implementation of the QMS were expected:	Percentage share [%]
build customer trust	14.8
facilitating contacts with clients	7.3
reducing the number of complaints and increasing the company's credibility	8.5
increase sales with lower own costs	2.4
achieving a more reliable position on the market owing to a better image of the company	4.5
improving cooperation with suppliers	3.6
increase in competitiveness	8.2
getting international recognition	2.1
reduction of client audits (second party)	2.4
better access to the domestic market	1.6
increase in market share	2.7
increase in the number of tenders won	1.5
increase in the number of customers	5.7
sales growth	3.6
better access to the foreign market	2.4
export growth	1.6
gain a competitive advantage	4.8
increase in credibility and trust in the opinion of clients	9.7
changes in the company's image	2.4
prestige improving	5.4
the possibility of joining a larger number of tenders for deliveries and orders	3.0
the certificate had become a valuable marketing strategy tool	1.8
Other	0.0

Kuva 11. Odotetut ulkoiset hyödyt laatujärjestelmän käyttöönotosta (Pacana & Ulewicz 2020)

Odotettujen hyötyjen lisäksi tutkijat kysyivät, onko järjestelmä tuonut hyötyä yritykselle. 58 % vastanneista vastasi kyllä, 41 % vastasi ehdottomasti kyllä ja 1 % vastaajista ei osannut sanoa. Saadakseen tarkemman käsityksen käyttöönoton hyödyistä, tutkijat kysyivät, mitkä ovat olleet kaikista tärkeimmät sisäiset ja ulkoiset vaikutukset SFS-EN ISO 9001 -laatustandardin käyttöönotossa. Sisäiset ja ulkoiset hyödyt on esitetty kuvissa 12 ja 13. Sisäisissä hyödyissä yli 34 % oli sitä mieltä, että SFS-EN ISO 9001 -järjestelmän käyttöönotto on vähentänyt organisaation ongelmia ja 29 % ilmoitti, että poikkeamien määrä tuotannossa on vähentynyt. Ulkoisissa hyödyissä uusien asiakkaiden ja vanhojen asiakkaiden pitäminen yrityksen asiakkaina saivat huomattavasti eniten ääniä. (Pacana & Ulewicz 2020.)

The most important internal effects from the implementation of the management system:	Percentage share [%]
Reducing/eliminating organizational problems	34.2
Reduction/elimination of deficiencies / non-compliant products	29.0
Reduction/elimination of employee conflicts	11.6
Reduce/eliminate problems with suppliers	16.1
Reduction/elimination of other factors	7.2
I do not know/I cannot determine	1.9
Others	0.0

Kuva 12. Listaus tärkeimmistä sisäisistä vaikutuksista yrityksessä SFS-EN ISO 9001 -järjestelmän käyttöönoton seurauksena (Pacana & Ulewicz 2020)

The most important external effects from the implementation of the quality management system	Percentage share [%]
Acquiring new customers	33.1
Maintaining existing customers	31.8
Improving the image of local administration bodies	10.3
Better cooperation with subcontractors and suppliers	20.4
Instilling the idea of environmental protection among subcontractors and suppliers	2.5
Better contact with local media	1.3
I do not know/I cannot determine	0.6
Others	0.0

Kuva 13. Listaus tärkeimmistä ulkoisista vaikutuksista yrityksessä ISO 9001 laatujärjestelmän käyttöönoton seurauksena (Pacana & Ulewicz 2020)

Tässä tutkimuksessa tarkasteltiin järjestelmän tuomia hyötyjä yrityksen sisäisestä ja ulkoisesta näkökulmasta. Oletetut hyödyt ovat hyvin tyypillisiä nykypäivän yrityksissä. Suurin osa kyselyyn vastanneista uskoo, että laatujärjestelmä on tehokas ja antaa yritykselle konkreettisia hyötyjä.

Yritysten saamat sisäiset hyödyt kertovat halusta kehittää yrityksen hallintaa. Kuten Kuvassa 12 näkyy, organisaation ongelmien väheneminen ja poikkeamien määrä tuotannossa on laskenut laatujärjestelmän käyttöönoton seurauksena. Ulkoisista vaikutuksista tärkeimpiä hyötyjä ovat yrityksen uskottavuuden ja asiakkaiden luottamuksen vahvistuminen.

4.4 Tuottavatko laatujärjestelmät kilpailuetua

SFS-EN ISO 9001 -standardi sisältää määrittelyjä ja ohjeita siitä, kuinka yrityksessä voidaan hallita laatua järjestelmällisesti ja kuinka siitä voidaan hyötyä muun muassa kansainvälisessä kaupassa. SFS-EN ISO 9001 -laatusertifikaatin tarve ei aina ole yksinomaan organisaation laadun parantamisessa. Yritykset saattavat joutua hakemaan sertifikaattia asiakkaiden sitä edellyttäessä, tai sertifiointia saatetaan hakea osana markkinointia ja imagoa. (Moisio & Tuominen 2008, 5.)

Laatujohdaminen tai mikään yksittäinen järjestelmä tai johtamistyyli ei muodosta suoraan kilpailuetua, vaan sen eteen on tehtävä jatkuvasti työtä. Kilpailukyvyyn ylläpitäminen vaatii yritykseltä jatkuvaa toimintatapojen, tuotteiden ja palvelujen kehittämistä. Laatujärjestelmän ylläpitäminen vaatii, että yrityksessä osataan ottaa huomioon kaikkien sidosryhmien tarpeet ja odotukset. Organisaation pitää tarkoituksenmukaisesti ja tavoitteellisesti kehittää omaa toimintaansa. (Moisio & Tuominen 2008, 5.)

Vaikka SFS-EN ISO 9001 -sertifikaatti on yksi maailman laajemmin tunnetuista laadunhallinta sertifikaateista, sen hyödyt ovat kuitenkin kiistellyt. Kirjassa Laatujohtaminen Timo Silén listaa, että sertifikaatin tuoma vaikutus voi jäädä vähäiseksi, jos se on hankittu väärin perustein. Hän antaa kritiikkiä myös kolmannen osapuolen auditoinneille, jossa yrityksen ulkopuolinen taho

määrittelee laadun. On tärkeää, että yrityksen mielikuva ei vääristy päämäärästä, ja että he keskittyvät edelleen pitämään asiakkaan tyytyväisenä auditorin sijaan. Silénin mukaan tämä menettelytapa tuo vähäistä lisäarvoa yritykselle, ja lisäksi laadunhallintajärjestelmä on usein raskas ja byrokraattinen ratkaisu pyörittää. (Silén 1998.) Laatujärjestelmä voidaan rakentaa hyvin pikkutarkaksi järjestelmäksi, jolloin olennaiset asiat hukkuvat sen alle. Huonosti käytettynä järjestelmä aiheuttaa helposti negatiivisia vaikutuksia yrityksessä ja laskee työntekijöiden motivaatiota.

Organisaation johtamismalleilla on merkittävä rooli yrityksen kilpailukyvyyn luomisessa, mutta sertifioitu johtamisjärjestelmä saattaa olla vain osa kilpailukyvyyn saavuttamista. Laadunhallintajärjestelmät ovat epäilemättä hyödyllinen muutoksen tekijä organisaatioiden kannalta. Laatujärjestelmään kannattaa kuitenkin perehtyä hyvin ja hankkia tietoa siitä, miten laatujärjestelmiä rakennetaan ja mitä seikkoja tulisi ottaa huomioon. Tällaisen tiedon hankkiminen on mahdollista muun muassa analysoimalla aiheesta tehtyjen tutkimuksien tuloksia. Tällaisen tiedon käyttö auttaa rakentamaan laadukkaan laatujärjestelmän. Oikein käytettynä laatujärjestelmä on ylimmän johdon apuväline, jolla pystytään viestimään järjestelmällisesti yrityksen strategiat ja suunnitelmat koko organisaation laajuisesti. Monella menestyvällä yrityksellä on toimiva laatujärjestelmä käytössä. (Lecklin 2002, 34.)

5 TOIMEKSIANTAJA, TAVOITTEET JA TUTKIMUSMENETELMÄT

Tässä luvussa esitellään työn toimeksiantaja Vallila Contract ja opinnäytetyön tavoitteet. Lisäksi käsitellään käytetyt tutkimus- ja tiedonhankintamenetelmät.

5.1 Toimeksiantajan esittely

Tämän työn toimeksiantaja on Helsingin Vallilassa sijaitseva Vallila Contract, suomalainen sisustus- ja tekstiilialan yritys, jonka pääpaino on julkitilasisustamisessa. Vallila Contract tarjoaa laaja-alaisesti erilaisia sisustusratkaisuja, aina pienistä projekteista isompiin Design and Build- ratkaisuihin, joissa tarpeen mukaan asiakkaan tilaus toteutetaan suunnittelusta projektin toteutukseen saakka. Vallila Contractilla on omat suunnittelu-, myynti-, tuotanto-, ja asennusosastot, mitkä mahdollistavat isojenkin projektien vaivattoman läpiviennin.

Yritys edustaa Suomessa yksinoikeudella useita kansainvälisiä toimittajia tekstiili-, matto-, tapetti-, huonekalu- sekä teknisten tuotteiden puolelta. Yrityksestä löytyy vahvaa ammattiosaamista hotelli- ja ravintola-alalta, yksityisasiakkaiden keskuudesta, laivateollisuudesta sekä muiden teknisesti haastavien verhoratkaisujen toimittajana. Vallila Contractin liikevaihto on noin 15 miljoonaa euroa ja henkilöstöä on 38. (Vallila Contract 2022.)

Vallila Contract on ollut osa Vallila-konsernia, joka on muodostunut emoyhtiö Vallila Interiorista, vähittäismyynnistä vastaavasta Vallila Collectionista ja julkitilaisustamiseen erikoistuneesta Vallila Contractista. Vallila-konsernin juuret ulottuvat 1935-luvulle asti, ja Vallila onkin ollut vuosikymmenten ajan perheyri-tytys. Keväällä 2021 Vallila Collection ja Vallila Contract siirtyivät bränditalo Manna & Co. alaisuuteen ja vanha emoyhtiö Vallila Interior lakkasi toimimasta. Nyt Vallila Contract on osa suomalaista tekstiilialan bränditaloa yhdessä Finlaysonin, Makian, Vallilan, Aino&Reinon, Sastan ja Lexington-brändien kanssa. (Manna Group 2022.)

5.2 Tavoitteet

Vallila Contract on kehittänyt omaa laadunhallintaansa järjestelmällisesti vuosien ajan. Yritys on toiminut laadunhallintajärjestelmälle ominaisin tavoin jo vuoden 2021 syksystä asti, ja joulukuussa 2021 yritykselle myönnettiin SFS-EN ISO 9001 laatujohtamisen sertifikaatti. Sertifikaatin myötä yrityksessä heräsi kiinnostus siitä, kuinka tunnettu SFS-EN ISO 9001 -standardi on sisustus- ja tekstiilialalla, ja mitkä ovat sertifikaatin mahdolliset kilpailuedut.

Kehittämishankkeella halutaan saada vastauksia seuraaviin kysymyksiin:

- Kuinka tunnettu SFS-EN ISO 9001 laatujohtamisen sertifikaatti on eri asiakassegmenteissä?
- Tuottavatko sertifioidut laatujohtamiset kilpailuetua yritykselle?
- Mitä ja millaista tämä kilpailuetu on?

5.3 Tutkimus- ja tiedonhankintamenetelmät

Työn keskeiset tiedonhankintamenetelmät ovat toimitusjohtajan haastattelu, rajoitettu toimiala-analyysi kilpailijoista ja asiakkaille lähetetty kysely. Vallila

Contractin toimitusjohtajaa haastatellaan kaksi kertaa. Ensimmäisen haastattelun tavoite on kartoittaa lähtötilannetta ja toimeksiantajan tutkimukseen kohdistamia odotuksia ja se toteutetaan puolistrukturoituna eli teemahaastatteluna. Teemahaastattelun etuna on etukäteen määritelty teema, joustavuus kysymysten esittämisessä, muotoilussa ja mahdollisten tarkentavien kysymysten esittämisessä. Toinen haastattelu tehdään asiakaskyselyn tulosten jälkeen ja siinä tavoitteena on analysoida kyselystä saatuja tuloksia.

Toimiala-analyysi on yleisesti käytetty työkalu, jonka avulla yritys ymmärtää asemansa suhteessa muihin samankaltaisia tuotteita tai palveluja tarjoaviin yrityksiin. Kenties tunnetuin toimiala-analyysimenetelmä on Michael Porterin (1980) kehittämä viiden kilpailuvoiman geneerinen malli. Tässä opinnäytetyössä tarkastellaan toimialaa merkittävästi suppeammasta näkökulmasta. Toimiala-analyysi tehdään sisustusalalla toimivista yrityksistä ja siinä selvitetään, ovatko ne ottaneet käyttöön SFS-EN ISO 9001 laatusertifikaatin vai eivät.

Toimialakartoituksen jälkeen siirrytään kyselytutkimukseen yrityksen asiakkaille. Kyselytutkimus toteutetaan laadullisena tutkimuksena, joka kohdennettiin osalle Vallila Contractin asiakkaista. Asiakaskyselyn päätavoite on selvittää, tuoko laadunhallintajärjestelmä kilpailuetua yritykselle ja kuinka tunnettu SFS-EN ISO 9001 laatujohtamisen standardi on eri asiakassegmenteissä.

6 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS JA TULOKSET

Tutkimuksen kannalta on tärkeää, että kysymysten asettelu vastaa toimeksiantajan tarpeita ja odotuksia. Tämän varmistamiseksi haastattelen Vallila Contractin toimitusjohtajaa. Yrityksen on hyvä tuntea kilpailijansa, ja toimiala-analyysin avulla yritys pystyy tunnistamaan oman paikkansa alan kilpailukentällä. Kilpailijoiden vahvuuksien ja heikkouksien tunnistaminen voi auttaa yritystä sijoittamaan itsensä asemaan, jossa kilpailua on vähiten. Asiakaskyselyn avulla saadaan tietoa asiakkaiden mielipiteistä ja odotuksista, joita yritys voi hyödyntää päätöksiä tehdessä.

Tässä luvussa käyn läpi toimitusjohtajan haastattelun päätelmät, kuinka toimiala-analyysi ja asiakaskysely toteutettiin ja millaisia tuloksia niistä saatiin. Asiakaskysely löytyy työn liitteestä 1.

6.1 Toimitusjohtajan haastattelu

Vallila Contractin toimitusjohtajaa Miku Berneriä haastateltiin ennen asiakaskyselyn lähettämistä teemahaastattelulla, jossa selvitettiin työn toimeksiantajien tilannetta ja miten SFS-EN ISO 9001 -standardin käyttö on vaikuttanut yritykseen. Asiakaskyselyn tulosten saamisen jälkeen pidettiin toinen haastattelu, jossa asiakaskyselyn tuloksia käytiin läpi. Toisen haastattelun tuloksia on käytetty luvussa 7. Tässä luvussa käydään läpi ensimmäistä haastattelua ja yrityksen tämänhetkistä tilannetta.

Vallila Contractin odotukset SFS-EN ISO 9001 -standardia kohtaan olivat kohtuullisia. Bernerin mielestä sertifikaatilla pystytään järjeistämään yrityksen toimintaa ja saavuttamaan tietyillä alueilla heti merkityksellisiä muutoksia, mutta isommalle muutokselle pitää myös muistaa antaa aikaa, kuten seuraavasta kommentista voidaan todeta.

Näin isolle muutokselle on annettava aikaa ja sitoutettava työntekijöitä noudattamaan standardia. Luulen, että ensimmäisen vuoden jälkeen näemme enemmän konkreettisia tuloksia.

Ilmeisiä hyötyjä Berner on nähnyt yrityksen toiminnassa standardin käyttöönoton jälkeen. Nämä hyödyt ovat ulottuneet hänen mukaansa työntekijöistä aina asiakkaisiin asti.

Prosessien auki kirjoittaminen eri työtehtävistä on auttanut niin vanhoja kuin uusia työntekijöitä, kun kaikki työvaiheet ovat nyt selkeästi dokumentoitu. Kun tehdään omatyö hyvin ja otetaan muut huomioon, niin koko projektin läpivienti helpottuu, virheet vähenevät ja kustannukset laskevat. Koko prosessin näyttää selkeältä ja järkevältä asiakkaalle asti.

Hyötyjen listaamisen jälkeen Berner arvioi tämän opinnäytetyön kannalta keskeistä kysymystä, eli sertifikaatin ja kilpailuedun välistä suhdetta.

On selvää, että yksi isoista syistä hankkia tämä sertifikaatti oli saavuttaa tiettyä kilpailuetua markkinoilla.

Yrityksenä Vallila Contractia kiinnostaa kuinka tunnettu standardi on asiakkaiden keskuudessa. Berner sanoo, että ei ole usein törmännyt tekstiili- tai sisustusosalalla yritykseen, jolla olisi SFS-EN ISO 9001 -standardi. Berner lisää loppuun, että on mielenkiintoista kuulla asiakkaiden mielipide siitä, vaikuttaako sertifikaatti suoraan kilpailuedun muodostumiseen.

Tilanteita, joissa Vallila Contract ei ole tunnettu yrityksen asiakkaan puolelta, tulee varmasti vastaan jonkin verran. Luulen, että tällaisissa tilanteissa standardista on hyötyä, sillä se antaa uskottavuutta yritykselle ja sen toiminnalle.

Haastattelun perusteella voidaan todeta, että yrityksen ylimmällä johdolla on selkeästi kiinnostusta selvittää, kuinka merkityksellinen standardi on yrityksen asiakkaille ja millaista kilpailuetua sen avulla voidaan saavuttaa.

6.2 Toimiala-analyysin toteutus

Vallila Contractin kaltaisista yrityksistä tehtiin toimiala-analyysi, jossa tavoitteena oli selvittää, kuinka laajalti SFS-EN ISO 9001 -laatusertifikaatti on käytössä sisustus- ja tekstiilialan yrityksissä Suomessa. Alalla toimivat yritykset listattiin sisäisessä palaverissa, joka koostui Vallila Contractin henkilökunnasta. Palaveriin osallistuneilla on vahva kokemus asiakasrajapinnassa työskentelystä, sekä usean kymmenen vuoden työkokemus alalta ja näin ollen vahva tietämys alalla toimivista kilpailijoista.

Sisustus-alalla on paljon yrityksiä, jotka toimivat vain yhdellä osa-alueella, kuten sisustussuunnittelu- ja rakentaminen, konsultointi tai agenttuuri. Vallila Contract toimii kaikilla osa-alueilla, joten tähän analyysiin pyrittiin valitsemaan yrityksiä, joiden liiketoimintamalli vastaa mahdollisimman paljon Vallila Contractin liiketoimintaa. Tämän kaltaisia yrityksiä listattiin palaverin tuloksena yhteensä 25. Kooltaan yritykset olivat pieniä ja keskisuuria, näistä Vallila Contract kuuluu jälkimmäiseen kategoriaan.

Tietokantaa, josta voisi etsiä SFS-EN ISO 9001 -sertifioitua yrityksiä, ei ole olemassa, mutta ISO Survey -tutkimuksen (ISO 2020) avulla voidaan kuitenkin löytää suuntaa antavaa tietoa siitä, kuinka moni yritys on sertifioitu SFS-EN ISO 9001 -standardiin. Suomessa vuonna 2020 SFS-EN ISO 9001 -sertifioituja yrityksiä oli yhteensä 2 861. Yrityksien sertifikaatin hankinta on ollut nousujohteisessa suunnassa jo vuosien ajan. ISO Survey -tutkimuksessa saadut lukemat perustuvat eri maiden standardoimisjärjestöjen vapaaehtoisesti ilmoittamiin lukuihin.

Toimiala-analyysia varten tietoa laadunhallintajärjestelmistä etsittäessä, yritysten verkkosivut olivat pääasiallinen tietolähde. Jokaisen analysoitavan yrityksen verkkosivut käytiin läpi ja etsittiin tietoa mahdollisista laadunhallintajärjestelmistä. Tässä tutkimuksessa keskityimme yksinomaan SFS-EN ISO 9001 -sertifikaattiin. On oletettavaa, että SFS-EN ISO 9001 laadunhallintajärjestelmän käytöstä olisi maininta yrityksillä verkkosivuilla. Tauluko 1. esittää analyysia varten luotua taulukkoa. Tästä opinnäytetyön julkisesta versiosta on poistettu yrityssalaisuuden takia toimiala-analyysissä tarkasteltujen yritysten nimet. Ne on kuitenkin sisällytetty toimeksiantajalle toimitettuun versioon.

Taulukko 1. Toimiala-analyysiin otanta

7.2.2022			
ISO 9001 Laatujohtamisen standardi			
Yritys	Kyllä	Ei	Toimiala
1. yritys		1	Tekniset verhoratkaisut
2. yritys		1	Sisustustekstiilit & huonekaluteollisuus
3. yritys		1	Sisustustekstiilit
4. yritys		1	Sisustustekstiilit
5. yritys		1	Sisustustekstiilit
6. yritys		1	Sisustustekstiilit
7. yritys		1	Sisustustekstiilit
8. yritys	1		sisustustekstiilit & huonekaluteollisuus (Laivateollisuus) Turn & key toimittaja
9. yritys		1	Sisustustekstiilit
10. yritys	1		Huonekaluteollisuus Turn & key toimittaja
11. yritys		1	Sisustustekstiilit
12. yritys	1		Huonekaluteollisuus
13. yritys		1	Huonekaluteollisuus
14. yritys		1	Lattiapäällysteet + sisustustekstiilit
15. yritys	1		Lattiapäällysteet
16. yritys		1	Sisustustekstiilit
17. yritys		1	Sisustustekstiilit
18. yritys	1		Huonekaluteollisuus
19. yritys		1	Huonekaluteollisuus
20. yritys		1	Sisustustekstiilit
21. yritys		1	Huonekaluteollisuus
22. yritys		1	Sisustustekstiilit & huonekaluteollisuus
23. yritys		1	Huonekaluteollisuus
24. yritys		1	Huonekaluteollisuus
25. yritys		1	Sisustustekstiilit
Yhteensä	5	20	25
			20,0 %
			ISO 9001- laatujohtamisen standardi

Tutkimusta varten Excelliin tehtiin taulukko 1 mukainen taulukko. Taulukkoon kirjoitettiin toimiala-analyysiin osallistuvat 25 yritystä, kyllä- ja ei -sarake ja yritysten toimiala. Löydettyjen tietojen perusteella tulokset SFS-EN ISO 9001 laadunhallintajärjestelmän käytöstä merkittiin yrityksen kohdalle kyllä- tai ei -sarakeeseen.

6.3 Toimiala-analyysin tulokset

Taulukosta 1. nähdään, että analyysiin otetuista 25 yrityksestä vain viidellä yrityksellä on käytössä SFS-EN ISO 9001 -standardi. Tämä tarkoittaa, että vain 20 % toimiala-analyysiin osallistuvista kilpailijoista käyttävät sertifioitua laadunhallintajärjestelmää. Toimiala-analyysiin pyrittiin valitsemaan yrityksiä, jotka vastaisivat liiketoiminnaltaan mahdollisimman paljon Vallila Contractia. Valitut yritykset työskentelevät niin maa- kuin meripuolen projekteissa ja edustavat pääsääntöisesti sisustustekstiilejä tai -kalustusta.

Vallila Contract edustaa useita toimittajia tekstiili-, matto-, tapetti-, huonekalu- sekä teknisten tuotteiden puolelta, mutta isoin osa yrityksen liikevaihdosta ja asiakaskunnasta muodostuu tekstiilituotteiden puolelta. Tekstiiliosaamista voidaan pitää Vallila Contractin ydinosaamisena. Yrityksen päätoimiala on maapuolella toimiva projektiliiketoiminta, vaikka osa liikevaihdosta tuleekin niin sanotusta meripuolen projekteista, joissa toimitaan laivateollisuuden parissa. Nämä kaksi toimialaa eroavat toisistaan projektien koon, aikataulun, materiaalien ja usein myös projektin sijainnin osalta.

Toimiala-analyysia analysoitaessa voidaan todeta, että SFS-EN ISO 9001 -laatustandardi ei ole laajasti käytössä sisustus- ja tekstiilialalla. Kilpailijoista viidellä on standardi, mutta heidän pääpainonsa on huonekaluteollisuudessa ja lattiapäällysteissä, lukuun ottamatta yritystä nro 8., joka toimii sisustustekstiileissä ja huonekaluteollisuudessa. Heidän pääasiallinen toimialueensa on kuitenkin meri- eli marine-puolella, kun taas Vallila Contract toimii pääsääntöisesti maapuolella.

Vallila Contract palvelee laaja-alaisesti asiakkaita eri toimialueilla, eikä vastaa toimijaa kenellä olisi SFS-EN ISO 9001 -standardin omistavaa toimija tämän toimiala-analyysin seurauksena löydetty. Vallila Contractia voidaan siis pitää edelläkävijänä SFS-EN ISO 9001 -sertifikaatin saaneena yrityksen tekstiili- ja sisustusalailla. Tämä laittaa Vallila Contractin ainutlaatuisen asemaan sisustusalan yrityksenä, joka pystyy tarjoamaan palveluitaan SFS-EN ISO 9001 -standardin mukaisesti.

6.4 Asiakaskyselyn toteutus

Asiakaskyselyn tavoitteena oli selvittää, tuoko laadunhallintajärjestelmä kilpailuetua yritykselle, kuinka tunnettu SFS-EN ISO 9001 laatujohtamisen standardi on eri asiakassegmenteissä, mitä laatu merkitsee projektiliiketoiminnassa eri asiakasryhmille ja millainen on Vallila Contractin asiakastyytyväisyys.

Asiakaskyselyn kysymykset muotoiltiin niin, että siitä saadut vastaukset tulisivat vastaamaan tutkimuskysymyksiin ja ne olisivat tarkoituksen mukaisia.

Huomiota kiinnitettiin myös kyselyn selkeään ulkoasuun, kyselyn pituuteen ja kysymysten asetteluun. Kyselystä tehtiin yksi testiversio, jolla todennettiin sen selkeyttä, toimivuutta ja vastausten oikeellisuutta.

Asiakaskyselyn pohja luotiin opinnäytetyön tekijän toimesta. Ensimmäinen versio asiakaskyselystä esiteltiin yrityksen toimitusjohtajalle sekä markkinointiosaston henkilöille. Palaverin tuloksena muutama kysymys muotoiltiin uudelleen ja kysymyksien vastausasteikkoa muutettiin viisiportaisesta seitsenportaiseen, jolloin saadaan enemmän variaatiota vastausvaihtoehtoihin. Lopullisessa asiakaskyselyssä suurin osa kysymyksistä toteutettiin seitsenportaisella Likertin asteikoilla, mutta muutama tarkentava kysymys luotiin avoimena kysymyksenä. Lopullinen asiakaskysely hyväksyttiin yrityksen toimitusjohtajalla ennen sen lähetystä asiakkaille.

Asiakaskyselystä tehtiin kymmenen kysymyksen mittainen ja se laadittiin Microsoft Forms- työkalulla. Microsoft Forms- ohjelmaa käytettäessä kyselyyn vastaaminen onnistui helposti verkossa. Vastauksia pystyi seuraamaan reaaliajassa sekä ohjelman analytiikkaominaisuuksien avulla tulosten tulkinta oli sujuvaa (Microsoft 2022). Asiakaskyselyn linkki ja QR-koodi lähetettiin asiakkaille sähköpostilla ja siihen vastaaminen oli mahdollista verkkoselaimen tai mobiiliversion avulla.

Kyselyn otanta muodostui Vallila Contractin vuoden 2021 asiakasrekisteristä asiakassegmentoinnin sekä liikevaihdon perusteella. Tutkimukseen otettiin Vallila Contractin viisi suurinta asiakassegmenttiä: yksityisasiakkaat, kunnallispalvelut, hotelli- ja ravintola-ala, rakennusliikkeet sekä laivateollisuus. Kustakin ryhmästä valittiin 25 suurinta asiakasta, joille asiakaskysely lähetettiin. Asiakaskunta rajautui 25 asiakkaaseen / asiakassegmentti, koska asiakkaiden määrä tietyissä segmenteissä oli pienempi kuin toisissa ja vastauksia haluttiin saada tasavertaisesti eri segmenteistä.

Tästä opinnäytetyön julkisesta versiosta on poistettu asiakaskyselyn asiakas-tyytyväisyyttä koskevat kohdat ja tulokset, sekä liite asiakaskysely. Nämä tiedot ovat kuitenkin sisällytetty toimeksiantajalle toimitettuun versioon.

6.5 Asiakaskyselyn tulokset

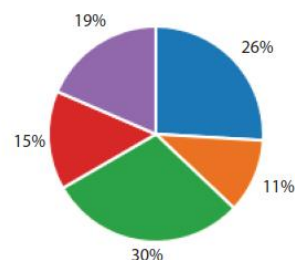
Asiakaskysely tehtiin huhtikuussa 2022 ja se lähetettiin yhteensä 125 asiakkaalle. Vastausaikaa kyselyyn oli kaksi viikkoa, jonka aikana vastauksia saatiin yhteensä 27 kappaletta. Vastausprosentti oli 21,6 %, eli se jäi verrattain alhaiseksi.

Kyselyn ensimmäisessä kohdassa asiakas määrittää itsensä tiettyyn asiakasryhmään. Tarkoituksena on, että pystymme analysoimaan eri segmenttien vastauksia ja hyödyntämään kyselystä saatuja tietoja asiakasryhmittäin.

Kuvassa 14 on kuvattu asiakaskyselyyn vastanneiden asiakasryhmien osuudet kappalemääräisesti sekä ympyrädiagrammissa prosentuaalisesti. Jokaisesta asiakasryhmästä tuli useita vastauksia, joten hajonta eri asiakasryhmien välillä oli hyvä. Asiakaskyselyyn vastanneista 30 % työskentelee laivateollisuudessa, 26 % hotelli- ja ravintola-alalla, 19 % on yksityisasiakkaita, 15 % on rakennusliikkeitä ja 11 % työskentelee kunnallisten palvelujen puolella.

1. Mihin asiakasryhmään määrittelet itsesi?

Hotelli- ja Ravintola-ala	7
Kunnalliset palvelut	3
Laivateollisuus	8
Rakennusliikkeet	4
Yksityisasiakkaat	5

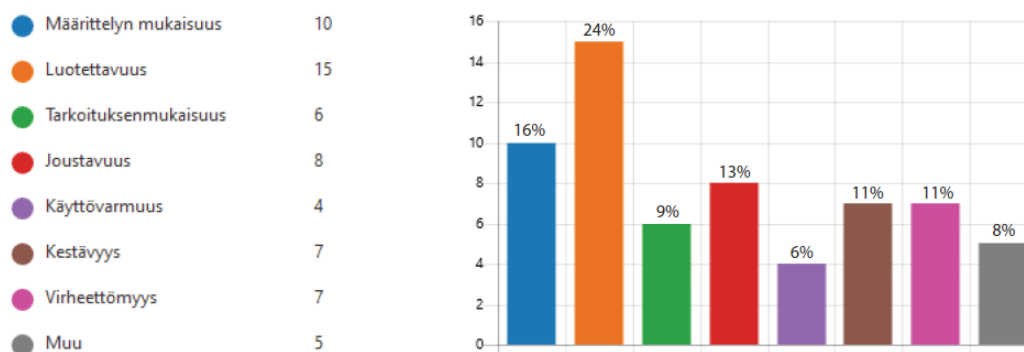


Kuva 14. Asiakaskysely: vastanneiden osuudet asiakasryhmittäin

Laatuun liitetään usein odotuksia kuten tarkoituksenmukaisuus, virheettömyys, luotettavuus, tarkoituksenmukaisuus, käyttövarmuus, kestävyys ja ennustettavuus. (Karlos ym. 2006, 224). Kysymyksen 2 avulla pyrittiin selvittämään, miten asiakas määrittelee laadun projektiliiketoiminnassa. Kuvassa 15 nähdään asiakkaiden mielipide siitä, mitkä adjektiivit kuvaavat laatua parhaiten projektiliiketoiminnassa. Kolme tärkeintä laadun ominaisuutta vastanneiden mielestä olivat luotettavuus (24 %), määrittelyn mukaisuus (16 %) ja jous-

tavuus (13 %). Kestävyyys ja virheettömyys saivat kumpikin 11 %, kaikista vastuksista, tarkoituksenmukaisuus 9 % ja käyttövarmuus 6 %. Muu ominaisuus kohdassa vastaajat olivat vielä lisänneet laatua kuvaaviksi ominaisuuksiksi reagoitinopeuden, aikataulun ja asiantuntemuksen.

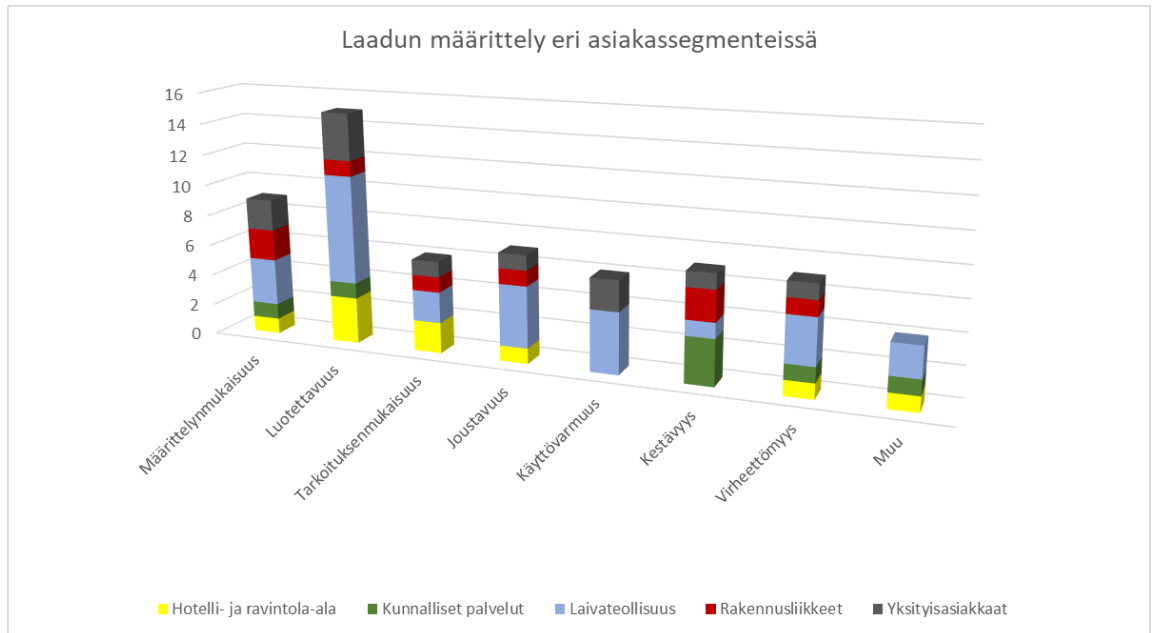
2. Mitkä allaolevista adjektiiveista kuvaavat mielestäsi parhaiten **laatua** projektiliiketoiminnassa? Valitse yksi tai useampi vaihtoehto.



Kuva 15. Asiakaskysely: Mikä adjektiiveista kuvastaa parhaiten laatua projektiliiketoiminnassa?

Projektiliiketoiminnan laadun määrittely sai jonkin verran hajontaa eri asiakas-segmenteissä, mutta muutama ominaisuus nousi kuitenkin eniten esille. Kuvassa 16 on kuvattu projektiliiketoiminnan laadun määrittelyn vastauksia asiakasryhmittäin. Huomattavasti eniten ominaisuuksia listattiin laivateollisuudesta - yhteensä 26 vastausta, eli 42 % kaikista vastanneista.

Laivateollisuuden tärkeimpiä ominaisuuksia laadulle projektiliiketoiminnassa olivat luotettavuus, joustavuus ja käyttövarmuus. Hotelli- ja ravintola-alalla luotettavuus sai eniten vastauksia, kunnallisten palvelujen tärkeimpänä ominaisuutena pidettiin kestävyttä, rakennusteollisuudesta määrittelynmukaisuus ja kestävyys saivat eniten vastauksia ja yksityiset asiakkaat pitivät tärkeimpänä ominaisuutena luotettavuutta.

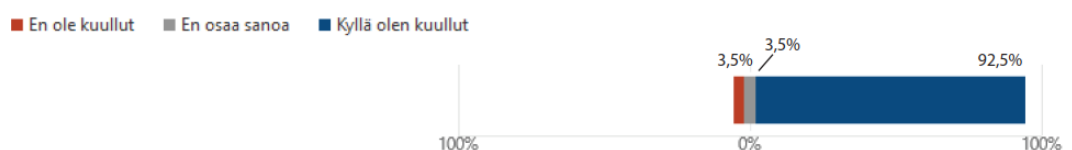


Kuva 16. Laadun määrittävät tekijät projektiliiketoiminnassa analysoituna asiakasryhmittäin.

On oleellista tietää tuntevatko yrityksen asiakkaat SFS-EN ISO 9001 -standardin ja kuinka tunnettu standardi on heidän keskuudessaan. SFS-EN ISO 9001 -standardin tuntemiselle on vaikutusta muun muassa tilanteessa, jossa sen avulla voitaisiin rakentaa kilpailuetua toiseen toimittajaan. Jos standardin tunnettavuus on huono, voidaan tiettyyn asiakassegmentin markkinointiin lisätä tietoa SFS-EN ISO 9001 -standardista ja tuoda esiin standardin asiakkaalle tuomia etuja.

Kuvassa 17 nähdään, että yli 90 % kyselyyn vastanneista oli kuullut SFS-EN ISO 9001 laatujohtamisen standardista. Voidaan siis todeta, että SFS-EN ISO 9001 -standardi on ainakin nimellisesti tuttu asiakkaiden keskuudessa. Vastanneista vain yksi henkilö ei osannut vastata, onko SFS-EN ISO 9001 -standardi tuttu ja yksi henkilö ei ollut kuullut standardista.

3. Oletko kuullut ISO 9001 Laatujohtamisen standardista?



Kuva 17. Asiakaskysely: Oletko kuullut SFS-EN ISO 9001 laatujohtamisen standardista?

Asiakaskyselyn seuraava kysymys oli osoitettu niille, jotka vastasivat myöntävästi kysymykseen ”Oletko kuullut SFS-EN ISO 9001 laatujohtamisen standardista”. Kysymyksellä ”Kuinka hyvin tunnet SFS-EN ISO 9001 laatujohtamisen standardin” kartoitettiin sitä, miten hyvin asiakkaat tuntevat standardin ja miten tuntemus jakautuu eri asiakassegmenteissä.

Parhaiten SFS-EN ISO 9001 -standardi oli tunnettu laivateollisuudesta vastanneiden kesken. Heistä 87,5 % vastasi tuntevansa standardin jonkin verran hyvin tai hyvin. Kaikista vähiten standardi oli tunnettu rakennusosalta vastanneiden kesken, sillä heistä 50 % vastasi tuntevansa standardin jonkin verran hyvin tai hyvin.

Kuvasta 18 nähdään, että 28 % kaikista vastaajista tuntee standardin hyvin ja 48 % jonkin verran hyvin. 20 % tuntee standardin jonkin verran huonosti ja 4 % tuntee huonosti. Tämän perusteella voidaan tehdä olettaus, että vastanneiden kesken standardin sisällön tunnettavuus on melko hyvä.

4. Jos vastasit **Kyllä olen kuullut**, kohdassa 3. ole hyvä ja vastaa tähän kysymykseen.

Kuinka hyvin tunnet ISO 9001 Laatujohtamisen standardin?



Kuva 18. Asiakaskysely: Kuinka tunnettu SFS-EN ISO 9001 laatujohtamisen standardi on eri asiakassegmenteissä?

Kuvassa 19 ovat vastaukset kysymykseen tuottaako SFS-EN ISO 9001 -standardi kilpailuetua toimittajalle, jos asiakkaan pitäisi valita kahden toimittajan väliltä. Vastausten hajonta oli melko tasaista kaikissa vastausvaihtoehdoissa. Vastanneista 37 % oli sitä mieltä, että SFS-EN ISO 9001 -standardi tuottaa toimittajalle kilpailuetua paljon tai erittäin paljon. Jonkin verran kilpailuetua -vastanneita oli 18,5 %, 20 % ei osannut sanoa ja loput noin 20 % olivat sitä mieltä, että standardi tuottaa vähän tai erittäin vähän kilpailuetua.

Eniten kilpailuetua standardista koettiin saavan laivateollisuudesta vastanneiden kesken. Heistä 75 % oli sitä mieltä, että kilpailuetua syntyy standardin myötä jokseenkin paljon tai paljon. Vähiten kilpailuetua standardista koettiin saavan hotelli- ja ravintola-alalta, sillä heistä kukaan ei valinnut vaihtoehtoja jokseenkin paljon tai paljon.

5. Koetko, että ISO 9001 standardin olemassaolo tuo toimittajalle (Vallila Contract) kilpailuetua tilanteessa, jossa asiakkaan pitäisi valita kahden toimittajan välillä?



Kuva 19. Asiakaskysely: Tuottaako SFS-EN ISO 9001 -standardi kilpailuetua toimittajalle?

7 YHTEENVETO JA POHDINTA

SFS-EN ISO 9001 -standardien määrä on ollut nousujohteinen jo vuosien ajan. SFS-EN ISO 9001 -standardi on saanut alkunsa teollisuuden tarpeesta tehostaa, järjeistää ja analysoida tekemistä sekä parantaa johtamista. Aiemmin ajateltiin, että SFS-EN ISO 9001 -standardit sopivat parhaiten teollisuudenalan yrityksiin, mutta nykyään standardien sisältöä sekä vaatimuksia on muokattu niin, että ne sopivat kattavasti kaikille tuotteita ja palveluita tarjoaville yrityksille. ISO- standardien tarjoamat mahdollisuudet kehittää yrityksen johtamista, tuotantoa, tuotteita ja palveluja ovat kiistattomat. Laatusertifikaatin hankkimista voidaan pitää yrityksen strategisena valintana, ja sillä voi olla merkitystä yrityksen kilpailukyvyn kannalta, kun kilpailuetu perustuu yrityksen omaan ja ainutlaatuihin osaamiseen. (Heikkilä & Ketokivi 2013, 256.)

Tämän työn tavoitteena oli tutkia SFS-EN ISO 9001 laatujohtamisen standardin käyttöä sisustussuunnitteluun sekä sisustusrakentamiseen liittyvässä liiketoiminnassa. Opinnäytetyön toimeksiantaja on suomalaisen bränditaloon Manna & Co. kuuluva Oy Vallila Contract Ab. Tutkimuskohteina oli selvittää,

kuinka tunnettu SFS-EN ISO 9001 -standardi on yrityksen eri asiakassegmenteissä ja tuottaako SFS-EN ISO 9001 laatujärjestelmä kilpailuetua yritykselle ja millaista tämä mahdollinen kilpailuetu on.

Työn keskeiset tiedonhankintamenetelmät olivat rajoitettu toimiala-analyysi kilpailijoista, toimitusjohtajan haastattelu ja asiakaskysely. Seuraavassa kokoaan yhteen toimiala-analyysistä, asiakaskyselystä ja Vallila Contractin toimitusjohtajan haastattelusta saatuja tuloksia ja päätelmiä, sekä mitä mahdollisuuksia työn toteuttaminen antaa yritykselle. Mielestäni on tärkeää selvittää myös työn toimeksiantajan käsitys työn tuloksista, joten esittelin keskeiset havainnot Vallila Contractin toimitusjohtaja Miku Bernerille toisen toimitusjohtaja haastattelun yhteydessä. Tämän haastattelun tulokset ovat keskeinen osa tässä luvussa tehtyä työn tulosten arviointia.

7.1 Tulokset ja yhteenveto

Toimiala-analyysin perusteella voidaan sanoa, että SFS-EN ISO 9001 laatujohtamisen standardi ei ole yleinen sisustusosalalla. Vain 20 % analyysiin osallistuneista yrityksistä noudatti laatujärjestelmää. Tarkemmin vastauksia analysoitaessa voidaan vielä määritellä, että suurin osa standardoiduista yrityksistä toimii kalustepuolella ja heillä on omaa tuotantoa huonekalujen valmistuksessa. Puhtaasti tekstiilialan yrityksistä vain yhdellä toimijalla on SFS-EN ISO 9001 -standardi.

Kyselytutkimuksen jälkeen toteutetussa toisessa haastattelussa pyrittiin selvittämään Vallila Contractin toimitusjohtaja Miku Bernerin näkemyksiä tutkimuksen tuloksista. Hänestä toimiala-analyysin tulos oli odotettu ja tekstiilialalla standardien olemassaolo on vähäistä, eikä trendi ole ollut kentältä katsottuna nousussa. Sisustusosalalla työskentely on usein projektiluontoista ja siksi onkin mielenkiintoista, miksi standardeja tavataan niin vähän tekstiilialan yrityksissä. Standardien puuttumisen syitä voidaan vain arvailla, ehkä yrityksillä on mielikuva kömpelöstä rattaistosta, jota SFS-EN ISO 9001 -standardin pyörittäminen heidän mielestään vaatisi. Mielikuva on saattanut juontaa juurensa standardin alkumetreiltä, jossa sitä on käytetty raskaassa teollisuudessa. Vaikka standardien käyttö on edelleen yleisempää teollisuudessa, on standardi hyvin muokattavissa jokaiseen yritykseen, joka myy tuotteita ja palveluja.

Vallila Contractin ydinliiketoiminnasta, eli tekstiilialalta sertifioituja kilpailijoita löytyi vain yksi. Bernerin mielestä SFS-EN ISO 9001 -standardin ainutlaatuisuus sisustusalalla on valttikortti yritykselle täsmentäen seuraavasti:

Standardi kertoo, että yrityksen toimintaa ohjaa jatkuvan parantamisen ideologia ja yritys on käynyt tarkasti läpi käytettävät prosessit, ja on sitoutunut mittaamaan omaa tekemistään useassa eri työvaiheessa. Yritys sekä asiakas saa tästä mittavia hyötyjä pitkällä aikavälillä.

Vallila Contract on toiminut marine-puolella tavarantoimittajana jo usean kymmenen vuoden ajan ja sillä on laaja asiakaskunta yrityksistä, jotka toimittavat sisustustekstiilejä aina isoista luksusristeilijöistä pienempiin huvijahteihin. Marine-puoli toimii maailmanlaajuisesti ja siellä kansainvälisesti tunnistetut standardit tuovat merkittävää etua ja toimivat jonkinlaisena laadun takeena yrityksen toiminnasta. Marine-segmentissä toimivilla yrityksillä on usein SFS-EN ISO 9001 -sertifikaatti käytössä, koska monesti asiakkaat vaativat sertifioidun laatujärjestelmän käyttöä ja sen puuttuminen voi jopa estää kaupanteon. Berner kiteyttää yrityksen mahdollisia hyötyjä seuraavasti.

ISO 9001 -standardi tuottaa meille laivapuolella varmasti etua, varsinkin sellaisissa tilanteissa, joissa asiakas on meille entuudestaan tuntematon ja hänen tulee valita kahdesta toimittajasta, joista toisella ei ole standardia ja Vallila Contractilla on. Kansainvälisesti ISO 9001 -standardia pidetään suuressa arvossa.

Toteutetun asiakaskyselyn tarkoituksena oli tutkia kuinka tunnettu SFS-EN ISO 9001 -sertifikaatti on eri asiakassegmenteissä, kuinka hyvin asiakkaat tuntevat sertifikaatin ja tuottaako se heidän mielestensä kilpailuetua yritykselle. Asiakaskyselyn perusteella suurin osa asiakkaista oli kuullut ja tuntee SFS-EN ISO 9001 -standardin. Hajonta standardin tunnettavuudessa eri asiakassegmenttien välillä ei ollut niin suuri kuin ennen asiakaskyselyä oletettiin.

Asiakasryhmistä huomattiin, että parhaiten standardin tuntevat laivateollisuudessa työskentelevät, sillä kuten aiemmin todettu, laivateollisuudessa SFS-EN ISO 9001 -sertifikaatti on usein ehto kaupankäynnille.

Standardin tunnettavuus asiakkaiden keskuudessa vaikuttaa siihen, tuottaako se mahdollisesti kilpailuetua yritykselle. Standardin hyvin tuntevat asiakkaat tietävät standardin asettamat vaatimukset yritykselle ja ymmärtävät sen tuomat hyödyt. Standardin tunnettavuus oli kauttaaltaan melko hyvä ja kyselyyn vastanneiden mielestä kilpailuedun saavuttaminen tilanteessa, jossa pitäisi valita kahden toimittajan väliltä on huomattava, jos toisella yrityksistä on SFS-EN ISO 9001 laadunhallinajärjestelmä käytössä. Yli 55 % vastanneista oli sitä mieltä, että SFS-EN ISO 9001 -standardi tuottaa kilpailuetua yritykselle. Kilpailuetu voi näkyä asiakkaiden luottamuksen saavuttamisena ja uusien kauppajen vahvistamisena.

Vähiten standardia tunnettiin hotelli- ja ravintola-alalla, josta kukaan ei vastannut, että standardi tuottaisi kilpailuetua. Asiakassegmenteissä, joissa standardien tunnettavuus on huonompi, on oleellista panostaa standardin markkinointiin ja korostaa sen tuomia etuja. Standardia pystyttäisiin tuomaan esiin esimerkiksi osana asiakkaille järjestettyjä esityksiä. Sosiaalinen media ja yritysten verkkosivut ovat pääasiallinen tietolähde monelle asiakkaalle, joten standardin mainitseminen ja pieni tietolaatikko voisi edistää tunnettavuutta.

Berner myöntää, että Vallila Contractilla olisi petrattavaa standardin esiintuomisessa. Viimekesäisen yrityskaupan johdosta yrityksen uudet verkkosivut ovat olleet työn alla ja vanhoja sivuja ei ole päivitetty. Polkuja näkyvyyden lisäämiseen on Bernerin mielestä useita ja yritys aikookin panostaa standardin asiakasnäkyvyyteen lähitulevaisuudessa muun muassa lisäämällä tietoiskun asiakkaille ja suunnittelijoille tarkoitettuihin esityksiin ja lisäämällä tiedon yrityksen uusille verkkosivuille ja sosiaaliseen mediaan.

Kyselyssä tarkasteltiin minkälaisia ominaisuuksia laatu saa projektiliiketoiminnassa. Korkeimmat vastausprosentit saivat luotettavuus ja määrittelynmukaisuus. Muiden vastausten määrä oli jakautunut suhteellisen tasaisesti eri ominaisuuksille. Eniten vastauksia saaneita ominaisuuksia analysoitaessa, voi-

daan huomata niiden olevan projektiliiketoiminnalle ominaisimpia piirteitä. Projektien aikataulun pitäminen ja asioiden toteutuminen ajallaan on asiakkaille ensiarvoisen tärkeää. Maailmanlaajuinen tilanne on varmasti omalta osaltaan edesauttanut näiden ominaisuuksien tärkeyttä, sillä epävakaa tilanne markkinoilla ja toimitusten epävarmuus on nostanut asiakkaiden pyrkimystä löytää luotettavia toimittajia.

Sitä, miten asiakas kokee laadun, voidaan hyödyntää asiakasrajapinnassa työskentelevien koulutuksessa. On tärkeää, että ymmärretään mitä asiakas pitää laadukkaana ja millaisia ominaisuuksia hän arvostaa. Kyselystä selvisi, että laivateollisuudessa luotettavuutta pidetään tärkeimpänä ominaisuutena ja kunnallispalvelujen puolella tärkein ominaisuus oli kestävyys. On tärkeä ymmärtää, mistä näkökulmasta asiakasta lähestytään ja millaiset ominaisuudet asiakas mieltää tärkeimpinä.

Tuloksista voidaan todeta, että asiakaspalautteen sekä asiakastyytyväisyyden suunnitelmallinen kerääminen on ensiarvoisen tärkeää. Se antaa yritykselle tärkeää tietoa yrityksen tilasta ja miten asiakkaat kokevat yrityksen tuotteiden tai palvelun laadun. SFS-EN ISO 9001 -standardissa on määritelty, että asiakaspalautteen kerääminen on välttämätöntä, mutta miten ja kuinka usein asiakaspalautetta tulee kerätä ei ole erikseen määritelty. Näin ollen yritys pystyy itse valitsemaan itselleen sopivimman tavan toimia ja pyrkiä parantamaan asiakastyytyväisyyttä.

7.2 Pohdinta

Opinnäytetyön tuloksia voidaan pitää suuntaa antavina, mutta tulosten tarkasteluun tulisi kuitenkin suhtautua tietyllä varauksella pienen vastausprosentin vuoksi. Asiakaskyselyn otanta oli vuoden 2021 viiden isoimman asiakassegmentin mukaan ja näistä viidestä segmentistä valittiin 25 isointa asiakasta. Pienen vastausprosentin vuoksi olisi otantaa ollut järkevä kasvattaa, esimerkiksi niin, että kysely olisi voinut koskea vuosien 2020 ja 2021 isoimpia asiakkuuksia. Tällä tavalla asiakkaille lähetettävän kyselyn määrää voitu nostaa ja saada enemmän vastauksia. Toisen vuoden mukaan ottaminen, olisi tuonut

enemmän vastauksia kaikista asiakassegmenteistä. Tämä asiakaskysely painottui Vallila Contractin isoimpiin asiakasryhmiin, joten kyselyn ulkopuolelle rajautui vielä joukko asiakasryhmiä.

Asiakaskyselyssä olisi voinut mahdollisesti painottaa vielä enemmän kilpailuasetelman selvittämistä ja siihen liittyviä syitä. Kyselystä poistettiin ensimmäisessä katselmuksessa pari tarkentavaa kysymystä kilpailuedun laadusta. Kysymykset tuntuivat toistolta, mutta jälkikäteen ajateltuna ne olisivat voineet antaa lisätietoa mahdollisen kilpailuedun laadusta.

Tässä tutkimuksessa tarkasteltiin asiakkaan mielikuvia ja niiden vaikutusta siihen, tuottaako SFS-EN ISO 9001 -standardi kilpailuetua. Jatkokehityksenä yrityksessä voitaisiin tarkastella yrityksen sisäisten prosessien vaikutusta asiakastyytyvyyteen ja analysoida miten yrityksen sisäiset prosessit vaikuttavat kilpailuedun syntymiseen. SFS-EN ISO 9001 -standardi otettiin Vallila Contractissa käyttöön vuoden 2021 lopussa, joten tämän opinnäytetyön teko hetkellä yrityksestä ei ollut tarpeeksi dataa kerättynä, jotta sitä olisi voitu hyödyntää tässä opinnäytetyössä.

Lopullisena yhteenvetona voineen todeta, että SFS-EN ISO 9001 laatujohtamisen standardi tuottaa yritykselle kilpailuetua. On kuitenkin oleellista, että yrityksen asiakkaat tunteva standardin, sillä muuten kilpailuetua ei mahdollisesti pääse syntymään. Vallila Contractin tilanteessa suurin osa yrityksen asiakkaista tuntee standardin ja toimialat, joissa standardin tunnettavuus oli heikompi, vaativat vielä työtä standardin tunnettavuuden lisäämiseksi.

Tutkimuksesta saatuja tuloksia käytetään henkilökunnan kouluttamiseen, ja SFS-EN ISO 9001 -standardin näkyvyyden lisäämiseen muun muassa päivittämällä yrityksen sosiaalista mediaa ja verkkosivuja. Lisäksi yrityksen asiakasesityksiin tullaan lisäämään tietoa SFS-EN ISO 9001 -standardista, etenkin asiakasryhmissä, joissa sen tunnettavuus oli huono. Vallila Contract on selkeästi yksi sisustusalan edelläkävijöistä sertifioitun laatujärjestelmän myötä, ja tätä etua yrityksen tulisi ehdottomasti käyttää.

LÄHTEET

- Aldowaisan, T. & Youssef, A. 2004. An ISO 9001:200-based framework for realizing quality in small business. Omega. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://isiarticles.com/bundles/Article/pre/pdf/5948.pdf> [viitattu 23.2.2022].
- Berner, M. Toimitusjohtaja. Haastattelu huhtikuu 2022. Oy Vallila Contract ab.
- Bravi, L., Murmura, F. & Santos G. 2019. The ISO 9001:2015 Quality Management System Standard: Companies' Drivers, Benefits and Barriers to Its Implementation. Quality Innovation Prosperity Vol. 23 No. 2. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://www.qip-journal.eu/index.php/QIP/article/view/1277> [viitattu 24.2.2022].
- Hamel, G. & Breen, B. 2007. Johtamisen tulevaisuus. Helsinki: Talentum Media Oy.
- Haverila, M., Uusi-Rauva, E., Kouri, I., & Miettinen A. 2009. Teollisuustalous. 6. uudistettu painos. Ylöjärvi: Infacs Oy.
- Heikkilä J. & Ketokivi M. 2013. Tuotanto murroksessa, strategisen johtamisen uusi haaste. 3. painos. Helsinki: Talentum Media Oy.
- Hokkanen, S. & Strömberg, O. 2006. Laatuun johtaminen. Jyväskylä: Sho Business Development Oy.
- ISO. 2020. The ISO survey. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://www.iso.org/the-iso-survey.html> [viitattu 12.2.2022].
- Karlos, A., Martinsuo, M., Kujala, J. 2008. Projektiliiketoiminta. uudistettu 2. painos. Helsinki: WSOY. Pdf-dokumentti. Saatavissa: <https://www.aalto.fi/sites/g/files/flghsv161/files/2020-08/Projektiliiketoiminta.pdf> [viitattu 19.2.2022].
- Laine, R. & Lecklin, O. 2009. Laadunkehittäjän työkalupakki. Innovatiivisen johtamisjärjestelmän rakentaminen. Helsinki: Talentum Media Oy.
- Lecklin, O. 2002. Laatu yrityksen menestystekijänä. uudistettu 4. painos. Helsinki: Talentum Media Oy.
- Lotti, L. 2001. Tehokas markkina-analyysi. Helsinki: WSOY.
- Menon Economics. 2018. The influence of standards on the Nordic economies. WWW-dokumentti. Saatavissa: https://sfs.fi/wp-content/uploads/2020/10/Nordic_market_study_-_influence_of_standards_FINAL.pdf [viitattu 24.2.2022].
- Microsoft. 2022. Microsoft forms ohje. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://support.microsoft.com/fi-FI/forms> [viitattu 20.4.2022].
- Moisio, J. & Tuominen, K. 2008. Laatu ja luotettavuutta ISO 9001. Turku: Oy Benchmarking Ltd.

Nice satmetrix. 2022. What is Net Promoter? WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://www.netpromoter.com/know/> [viitattu 20.4.2022].

Northouse, P. 2015. Leadership, theory, and practice. 7. uudistettu painos. Lontoo: SAGE Publications Inc.

Pacana, A. & Ulewicz, R. 2022. Analysis of causes and effects of implementation of the quality management system compliant with ISO 9001. Library of science. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://bibliotekanauki.pl/articles/404966> [viitattu 24.2.2022].

SFS-EN ISO 9001: 2015 Laatujohtamisen standardi.

SFS s.a. Laadunhallinnan periaatteet. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://sfs.fi/osallistu-ja-vaikuta/aihealueet/johtaminen/laadunhallinnan-periaatteet/> [viitattu 27.1.2022].

SFS s.a. Mikä on standardi. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://sfs.fi/standardeista/mika-on-standardi/> [viitattu 27.1.2022].

SFS s.a Standardien hyödyt. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://sfs.fi/standardeista/standardien-hyodyt/> [viitattu 2.2.2022].

Silén, T.1998. Laatujohtaminen. Menetelmiä kilpailukyvyn vahvistamiseksi. Helsinki: WSOY.

Silén, T. 2001. Laatu, brändi ja kilpailukyky. Helsinki: WSOY.

Silén, T. 2006. Johtamisen ja strategisen ajattelun näkökulmia. Helsinki: Palmenia Yliopistopaino Kustannus.

Sydänmaanlakka, P. 2015. Älykäs julkinen johtaminen. Helsinki: Alma Talent.

Toyota s.a. 75-year History. WWW-dokumentti. Saatavissa: https://www.toyota-global.com/company/history_of_toyota/75years/text/taking_on_the_automotive_business/chapter2/section7/item6_a.html [viitattu 10.2.2022].