



Open your mind. LUT.  
Lappeenranta University of Technology

Kauppätieteellinen tiedekunta

Kauppätieteiden kandidaatintutkielma

Talousjohtaminen

Kokonaisvaltainen laatujohtaminen (TQM) strategian implementoinnin tukena

Total Quality Management (TQM) supporting strategy implementation

1.12.2011

Tekijä: Päivi Muikku

Ohjaaja: Ari Jantunen

Opponentti: Salla Juutinen

## Sisällysluettelo

1.	Johdanto.....	1
1.1	Yleistä .....	1
1.2	Tutkimuksen taustaa .....	2
1.3	Tutkimusongelma, tavoitteet ja rajaukset .....	3
1.4	Tutkimusmenetelmä, -aineisto ja rakenne.....	4
2.	Kokonaisvaltainen laatujohtaminen (TQM) .....	5
2.1	Mitä on TQM? .....	5
2.2	TQM:n tavoitteet ja tehtävät .....	5
2.3	Laatujohtamisen piirteet .....	7
3	Strategian implementointi .....	10
3.1	Strategia .....	10
3.2	Strategian implementointi .....	11
3.3	Strategian implementoinnin edellytykset .....	13
3.4	Implementointikeinot .....	15
4	TQM: n yhteys strategian implementointiin .....	18
4.1	TQM strategiassa.....	18
4.2	TQM strategian implementoinnissa .....	22
4.2.1	TQM:n linkittyminen strategian implementointikeinoihin .....	23
4.2.2	TQM ja strategian viestintä .....	25
4.3	Aikaisempia empiirisiä tutkimuksia.....	27
5	TQM ja strategian toteuttaminen case-yrityksissä .....	32
5.1	Case-esittelyt.....	32
5.1.1	Yritys A.....	32
5.1.2	Yritys B.....	33
5.2	Laatu case-yrityksissä .....	33
5.2.1	Yritys A.....	33
5.2.2	Yritys B.....	33
5.3	TQM, strategia ja strategian implementointi.....	34
5.3.1	Yritys A.....	34
5.3.2	Yritys B.....	36
5.4	Yhteenvedo case-yrityksistä.....	37
6	Johtopäätökset.....	39
	Lähdeluettelo .....	41

## LIITTEET

# 1. Johdanto

## 1.1 Yleistä

Laatu voidaan nähdä erinomaisuutena, virheettömyytenä, muutoksena tai oppimisena. Laatu on oikeiden asioiden tekemistä kerralla oikein. (Harvey & Knight, 1996, 12) Laatua tulee myös hallita ja johtaa strategisesti. Laatujohtaminen on johtamismalli, jolla pyritään saavuttamaan taloudellista hyötyä ja sen tulee ulottua kokonaisvaltaisesti läpi organisaation. Laatujohtaminen alkaa aina strategisesta suunnittelusta ja sillä tulee olla yhteys yrityksen strategiaan. Yritysjohdon kannalta laatu on nimenomaan strateginen tekijä, ja sillä tarkoitetaan asiakkaan tarpeiden täyttämistä yrityksen kannalta mahdollisimman tehokkaalla tavalla (Lecklin 2006, 18). Yritystason strategisessa suunnittelussa tärkeää on luoda tulevaisuuteen suuntautuva, laatua painottava kestävä päämäärä. Yritys, joka ei aseta itselleen pitkän tähtäimen päämääriä, ei pysy mukana kehityksessä ja siksi laatujohtaminen on kehityksen kannalta keskiössä. Laatujohtamista tarvitaan, jotta tiedetään, mitä organisaatiossa on tehtävä, mikä on yksilön tehtävä ja paikka kokonaisuudessa ja toimitaanko asetettujen tavoitteiden suuntaan.

Kun laadun peruspilarit ovat kunnossa, on strategioiden ja suunnitelmien muuttaminen käytäntöön helpompaa. Yrityksen strategioiden tulee olla yhdensuuntaiset ja ne pitää pystyä toteuttamaan. Yrityksen menestyksen perustana onkin merkittävä panostus laatuun ja tietoinen strategiavalinta. Menestyvän yrityksen valinta on laatu. (Lecklin 2006, 47)

Tutkielmassa keskitytään selvittämään kokonaisvaltaisen laatujohtamisen (*Total Quality Management, TQM*) merkitystä ja vaikutusta yritysten strategiaan valintoihin sekä strategian implementointiin. Aihetta tuodaan käytännön tasolle empiirisessä osuudessa, jossa tarkastellaan kahden case-yrityksen kannalta kokonaisvaltaista laatujohtamista sekä sen merkitystä yritysten strategiassa. Suurimpana kiinnostuksen kohteena on strategian tuominen käytännön tasolle erityisesti viestinnän avulla. Monilla etenkin suomalaisilla yrityksillä on vaikeuksia strategioiden ja suunnitelmien muuttamisessa käytännön toiminnaksi ja siksi on ajankohtaista tutkia, vaikuttaako laadunhallinta ja laatujohtaminen merkittävästi strategioiden

implementointiin. Henkilöstö harvoin edes tietää, mikä on oman työnantajayrityksen strategia tai minkä strategian toteuttamiseksi he työskentelevät. Harvoissa yrityksissä havaitaan kytköstä laatujohtamisen ja strategian toteuttamisen välillä, mutta se saattaa olla merkittävä myös kilpailussa mukana pysymisen kannalta.

## 1.2 Tutkimuksen taustaa

Laadulla on ollut oma merkityksensä liiketoiminnassa jo ennen järjestäytyneen yhteiskunnan syntymistä. Talouselämän kehittyessä käsityöläisammattikunnalle muodostui keskeinen rooli laadunvalvojina, mutta virheiden syntyminen oli kuitenkin tavallista, sillä ongelmaksi muodostui kokonaisnäkömyksen puute. Virheiden vähentämiseksi muodostettiin erillinen laaduntarkastajien ammattiryhmä, joiden tehtävänä oli eri työvaiheissa tarkastaa, että raaka-aineet ja lopputuotteet vastasivat niille asetettuja vaatimuksia ja spesifikaatioita. Suurissa tehtaissa oli laaduntarkkailuosastot, joissa uransa aloittivat myös laatumaailman gurut Walter Deming ja Joseph Juran. (Lecklin 2006, 15–17)

Laaduntarkkailusta siirryttiin laadunohjaukseen, joissa hyödynnettiin tilastollisia menetelmiä ja Shewhartin kehittämää laadunohjauskorttia. Laadunohjauskortissa tuotteelle asetettiin tavoitearvo ja määriteltiin arvosta sallittu poikkeama. Laadulle annettiin laajempi merkitys siirtymällä ohjauksesta laadunvarmistukseen. Laadunvarmistuksen avulla pyrittiin järjestelmällisesti koordinoimaan koko yrityksen toimintaa. Niin sanottujen laatupiirien avulla aktivoitiin myös suoritusporras koko yritystä hyödyttävään kehittämistyöhön. Laadun käsitettä laajennettiin sen jälkeen käsittämään myös johtamisen, strategisen suunnittelun sekä organisaation kehittämisen ja näin syntyi kokonaisvaltainen laatujohtaminen (*Total Quality Management TQM*). Asiakaskeskeisyys nousi sisäisten toimintojen ohi laatutoiminnan ensisijaiseksi perustaksi. Tuotteiden laadun ohella tarkastellaan koko toimintaprosessin laatua ja laatukonsepti pitää sisällään myös yrityksen sidosryhmät. (Lecklin 2006, 15–17).

TQM- malli yhdistetään usein Japanilaiseen johtamiskulttuuriin ja Demingiin, sillä TQM:n kehitys on pääosin tapahtunut Japanissa. Mallin intellektuaaliset juuret ovat kuitenkin USA:ssa, jossa sodanaikainen tarve tuotteiden parempaan laatuun johti TQM – ajatusmallin syntyyn. Kehityksen suurina niminä pidetään Walter Demingiä,

Philip Crosby, Joseph M. Juran, Armand Fiegenbaum ja Karou Ishikawa. (Morgan et al. 1994, 35–40).

Laatu on siis tullut jäädäkseen ja nykyään huomio laatujohtamisessa kiinnitetään nimenomaan koko toimintoketjuun, jonka tuloksena tuotteet ja palvelut syntyvät. Laatu on yrityksissä keskeinen menestystekijä ja se integroituu kaikkeen toimintaan, myös strategiaan tavoitteisiin. Suomalaisissa yrityksissä on havaittu suuria vaikeuksia strategian toimeenpanossa eikä johdolla useinkaan ole aikaa paneutua strategian implementointikeinoihin. Sidosryhmillä on usein eriävät vaatimukset, palkitsemisjärjestelmä ei ole yhteydessä strategiaan ja strategian viestintä alaspäin on usein puutteellista. Monesti yrityksissä ei tiedetä, mistä strategian implementointi alkaa ja mihin se päättyy. Lisäksi strategian toimeenpanosta on olemassa hyvin vähän käsitteellisiä malleja ja siksi toimeenpanon merkitys strategiaprosessissa jää usein huomaamatta. Laatujohtaminen tulisi ottaa yrityksissä laajemmin tarkkailun kohteeksi, sillä se on vahvasti kytköksissä erityisesti kustannus-, ja eriytymisstrategiaan. Panostamalla laatujohtamiseen myös strategioiden toteutus on helpompaa ja asiakkaiden tarpeisiin kyetään reagoimaan nopeammin.

### **1.3 Tutkimusongelma, tavoitteet ja rajaukset**

Tutkimuksen aihe perustuu strategisen johdon laskentatoimen ja yrityksen sisäisen viestinnän osa-alueiden yhdistämiseen. Tutkimus on rajattu vain yhteen strategisen johdon laskentatoimen työkaluun, sillä yleisesti nämä työkalut ovat luonteeltaan hyvin erityyppisiä. Tämä työkalu on kokonaisvaltainen laatujohtaminen (TQM), jossa keskeistä on strategisten tavoitteiden ja operatiivisen toiminnan yhdistäminen. Sisäisen viestinnän puolelta tutkimus rajataan strategian viestintään ja laajemmin strategian implementointiin. Tutkimusongelmana on; ”Kuinka kokonaisvaltainen laatujohtaminen (TQM) tukee organisaation strategisia tavoitteita ja strategian implementointia?” Tutkimuksen päätavoitteena on tutkia TQM:n vaikutusta strategian implementointiin organisaatiossa. Näkyykö TQM strategian implementointikeinoissa ja yrityksen suorituskyvyssä? Alaongelmina tutkitaan tapaa, jolla TQM mahdollisesti vaikuttaa strategian implementointiin ja helpottaako laatujohtamiseen panostaminen strategian toteutusta. Usein ajatellaan, ettei strategia voi ylipäätään edes toteutua, mutta TQM voi olla suuri vaikuttava tekijä strategian implementoinnin ja myös viestinnän onnistumisessa.

## 1.4 Tutkimusmenetelmä, -aineisto ja rakenne

Tutkimuksen teoreettinen viitekehys johdetaan strategisen johdon laskentatoimen puolelta, kokonaisvaltaisen laatujohtamisen (TQM) teoriasta. Teorian tasolla paneudutaan siihen, mitä TQM on ja mitkä ovat sen tavoitteet sekä tehtävät. Strategian implementoinnissa käytetään laajemmin ”strategy as practise”-kirjallisuutta ja alan tieteellisiä artikkeleja. Kokonaisvaltaisen laatujohtamisen teoriaa syvennetään sitten koskemaan strategian implementointia, eli miten TQM linkittyy ja näkyy strategian toteutusprosessissa. Aineiston hankinnassa käytetään valmiita, aikaisempaan kirjallisuuteen perustuvia aineistoja, teoreettisia ja empiirisiä artikkeleja sekä empiirisiä yrityshaastatteluja. Johdon laskentatoimen ja ”strategy as practise” – kirjallisuus luovat pääosin teoreettisen pohjan, jota elävöitetään käytännön tasolle empiirisillä artikkeleilla ja case-haastatteluilla. Haastattelut tulevat olemaan puolistrukturoituja teemahaastatteluja, jossa liikkumavaraa vastauksissa on paljon. Ne toteutetaan puhelinhaastatteluina sekä sähköpostin välityksellä. Haastateltavat yritykset valitaan sillä perusteella, että yrityksellä on kokemusta tai ymmärrystä TQM:n vaikutuksesta organisaation strategiaan tavoitteisiin ja laatuajattelua on yrityskulttuurissa painotettu.

Tutkielman rakenne jakautuu teoriaan ja empiriaan, mutta painotus on teoreettisessa osuudessa. Empirian avulla elävöitetään tutkimusongelmaa käytännön tasolle, jolloin saadaan käytännönläheisempi näkökulma siitä, miten TQM käytännössä näkyy yritysten strategian toteutusprosessissa. Ensimmäisessä luvussa esitellään tutkimusongelma, tavoitteet, rajaukset sekä tutkimusaineisto. Toinen ja kolmas luku käsittävät pääasiallisen teorian. Toinen luku kattaa kokonaisvaltaisen laatujohtamisen teorian tavoitteineen ja tehtävineen ja piirteineen. Kolmas luku esittelee strategian sekä strategian implementoinnin käsitteinä sekä strategian implementointikeinot. Neljännessä luvussa syvennyttään linkittämään TQM ja strategiaprosessi yhteen painottaen strategian implementointia ja strategian viestintää. Tässä luvussa esitellään myös aikaisempia empiirisiä tutkimuksia kyseisestä aiheesta. Viidennessä luvussa syvennyttään empiirisiin case-haastatteluihin ja johtopäätöksissä peilataan case-haastatteluiden tuloksia sekä aikaisempiin tutkimuksiin että teoreettiseen viitekehykseen.

## 2. Kokonaisvaltainen laatujohtaminen (TQM)

### 2.1 Mitä on TQM?

Strategisen johdon laskentatoimen tavoitteena on kehittää päätöksenteon tukijärjestelmä, joka tuottaa informaatiota johdon strategista päätöksentekoa varten. Yksi menetelmä tämän tehtävän toteuttamiseksi on kokonaisvaltainen laatujohtaminen. (Kinnunen et al. 2007, 145)

Kokonaisvaltainen laatujohtaminen (*TQM*) on yleinen filosofia, toisiinsa liittyvien käsitteiden, uskomusten ja käytäntöjen kokonaisuus (Morgan et al. 1994, 3). Se voidaan nähdä koko organisaation kattavana filosofiana, joka pyrkii saamaan kaikki työntekijät kaikilta organisaatiotasoilta mukaan liiketoiminnan parantamiseen. Laadunvalvonta ja laatutyö eivät ole enää vain tiettyjen henkilöiden vastuulla, vaan laadusta pyritään tekemään jokapäiväinen kulttuuri koko henkilöstölle. TQM tulee käsittää pitkän tähtäimen kehitysprosessina, joka vaatii sekä taloudellisia että inhimillisiä resursseja. Se on dynaaminen prosessi, jolla ei ole päättymispäivää ja sitä voi kuvailla myös elämäntavaksi tai kokonaisvaltaiseksi johtamistavaksi. (Mehra et al. 2001, 856) TQM on systemaattinen prosessi rakentamaan organisaatiota, jossa suunnitellaan ja implementoidaan jatkuvaa laadun parantamista. Kokonaisvaltainen laatujohtaminen pitää sisällään seuraavanlaiset piirteet; jatkuva prosessien parantaminen, huomion kiinnittäminen asiakastyytyväisyyteen, työntekijöiden valtuuttaminen, tiimityö sekä rakenteellinen ongelmanratkaisu. (Dansky et al. 1996, 228) Nykyisen laatuajattelun lähtökohtana ovat yritysten sidosryhmät, erityisesti asiakkaat. Yrityksen toiminta on laadukasta, jos asiakas on tyytyväinen saamiinsa tuotteisiin. Sisäisen toiminnan tehokkuus ja virheettömät tuotteet eivät takaa korkeaa laatua, vaan edellytyksenä on nimenomaan asiakkaan näkemys. Kokonaisvaltaiseen laatujohtamiseen sopiikin hyvin Joseph Juranin (1989) laatumääritelmä, jonka mukaan laatu on soveltuvuutta käyttötarkoitukseen.

### 2.2 TQM:n tavoitteet ja tehtävät

Kokonaisvaltaisella laatujohtamisella halutaan muun muassa varmistaa tuotteiden, palvelujen ja prosessien korkea laatu, saada järjestelmällisyyttä toiminnan ohjaukseen, varmistaa asiakastyytyväisyys, parantaa työn tuottavuutta, tukea

henkilöstöä koulutuksessa ja työnohjauksessa, kehittää uusia innovatiivisia menetelmiä ja luoda yhtenäinen käytäntö. Tavoitteet ovat aina yrityskohtaisia ja tilanteesta riippuvia. (Lecklin 2006, 30).

Laatujohtamisen yksi ensisijainen tehtävä on siis tuotteiden ja palvelujen laadun kehittäminen. Eräs kehittämismenetelmä tähän on itsearviointi. Se on hyvä apuväline parantamiskohteiden paikallistamisessa, laatualoitteiden koordinoinnissa, benchmarkingissa ja valmistautumisessa kilpailuun. (Ahmed et al. 2003, 43) Itsearviointi on myös keino tunnistaa organisaation omat vahvuudet ja parantamisalueet ja tämän perusteella parantaa toimintaa. Yleensä arviointi aloitetaan johtoryhmätasolta ja jatketaan tarpeen mukaan tuloksikkö-, ja tiimitasolle. Kaikkien laatuosa-alueiden mukaan ottaminen antaa parhaan kuvan yrityksen laatutasosta. (Lecklin 2006, 296).

Yksi merkittävimmistä laatujohtamisen tavoitteista on laatukustannusten pienentäminen. Laatukustannukset ovat kustannuksia, jotka syntyvät yrityksen varmistessa tuotteen vastaavuutta asiakkaan tarpeisiin. Nämä kustannukset voidaan karkeasti jaotella kahteen päätyyppiin; laatua edistäviin kustannuksiin, joilla pyritään ennaltaehkäisemään virheitä sekä huonosta laadusta johtuviin kustannuksiin. Ensimmäiseen ryhmään kuuluvat laadun kehittämiseen tehdyt investoinnit kuten johtamisjärjestelmän rakentaminen. Toinen ryhmä aiheutuu siitä, että tehdään vääriä asioita tai virheitä. Yleisesti laatukustannukset jaetaan neljään päätyyppiin:

- 1) ulkoisiin virhekustannuksiin (esim. vahingonkorvaus-, takuukustannukset)
- 2) sisäisiin virhekustannuksiin (esim. virheiden tekeminen, virheiden korjaaminen)
- 3) laadun ylläpitokustannuksiin (esim. valvonta, laadun mittaus)
- 4) huonon laadun ehkäisykustannuksiin (esim. laatukoulutus, johtamisjärjestelmä).

Laatukustannuksia voidaan seurata erilaisten prosessimittareiden avulla. Prosessikaaviota tutkimalla voidaan arvioida eri vaiheiden kustannusvaikutukset. Kaksi yleisintä laatukustannuksia pienentävää tekijää ovat virheiden vähentäminen ja prosessisyklin nopeuttaminen. Yrityksissä, joissa laatutietoisuus ei ole vielä herännyt, virhekustannusten osuus on tyypillisesti noin 70 -80 % kokonaiskustannuksista.



(Lecklin 2006, 155–160). TQM:n keskeinen edellytys on, että huonosta laadusta aiheutuvat kustannukset ovat merkittävästi suuremmat kuin sellaisten prosessien kehittämiskustannukset, jotka tuottavat korkealaatuisia tuotteita ja palveluita. Organisaatiot voivat lisätä kilpailukykyään parantamalla laatua, mikä johtaa kustannusten pienenemiseen hävikin ja uusiotyön eliminoinnin kautta. (Prajogo, Sohal, 2006, 37)

Laatutoiminnalle asetetaan yleisesti tavoitteeksi, mitä halutaan saavuttaa milläkin aikavälillä. Tyypillisiä tavoitteita ovat asiakastyytyväisyyden ja suorituskyvyn nosto. Käynnistysvaiheessa ei useinkaan aseteta kovin yksityiskohtaisia tavoitteita, vaan ne tarkentuvat myöhemmin strategisiksi tavoitteiksi. (Lecklin, 2006, 51) Strategiset tavoitteet sisältävät usein taloudellisia tavoitteita esim. käyttökateprosentti tai tuotto prosentti, mutta nämä eivät kuitenkaan sovellu laadun kehittämisen tavoitteiksi, sillä niiden mittaamisella ei päästä parantamaan laatua. Ne kuvaavat lopputulosta, ei sitä, missä on vika ja mitä tulisi tehdä katteen parantamiseksi. Esimerkkejä strategisista laatua mittaavista tavoitteista ovat esim. asiakasvalitusten lukumäärä alle 1 % toimituksista, tyytyväisten asiakkaiden osuus yli 70 %, virheellisten tuotteiden osuus alle 1 %, toimitusvarmuus yli 98 % ja laatukustannusten osuus liikevaihdosta alle 8 %. Laatua mittaavien tavoitteiden tulisi kiinteästi liittyä muihin strategiaan tavoitteisiin. (Lecklin, 2006, 39)

Kokonaisvaltaisen laatujohtamisen keskeisimmät tavoitteet ovat siis tuotteiden ja palveluiden korkea laatu, asiakastyytyväisyys, innovatiivisuuden kehittäminen sekä yhtenäisen laatua korostavan käytännön luominen. Korkeamman laatutason kehittämisessä yksi merkittävimmistä menetelmistä on itsearviointiprosessi. Keskeisenä laatujohtamisen tehtävänä nähdään myös laatukustannusten pienentäminen. Laatutoiminnalle asetetut tavoitteet tarkentuvat pidemmällä ajanjaksolla strategisiksi tavoitteiksi, kuten asiakasvalitusten lukumääräksi sekä toimitusvarmuudeksi.

### **2.3 Laatujohtamisen piirteet**

Deming (1986) kritisoi kirjansa *Out of Crisis* johdannossa perinteistä johtamistapaa kyvyttömäksi suunnittelemaan tulevaisuutta ja näkemään sen mukanaan tuomia ongelmia. Johtamistapaan tarvitaan Demingin mukaan ”mutaatiota” eli suurta

muutosta. Siirtyminen perinteisestä mallista kokonaisvaltaisen laatujohtamisen kulttuuriin vaatii nimenomaan muutosta käytänteissä ja rakenteissa. Demingin mukaan muutos vaatii laadun ja prosessien kehittämistä tilastollisin menetelmin. Tilastot kertovat ongelmista, mutta ei siitä, mitä ongelmille tulisi tehdä. Jokaisen organisaation jäsenen on tiedettävä tehtävänsä, myös johdon tulee tietää, mihin he ovat sitoutuneet. (Deming, 1986, 23–96)

Deming (1986) esittää, että niin sanottujen ”kuolettavien sairauksien” voittamiseksi tarvitaan uudenlaista ajattelutapaa. Kuolettavina sairauksina hän pitää mm. lyhyen tähtäimen painottamista, johtajien siirtoa tehtävästä toiseen, suoritusarviointeja sekä numeroihin perustuvaa johtamista. Ongelmana Deming näkee luulot siitä, että laatuvirheet ja – ongelmat johtuisivat ainoastaan työntekijöistä tai että laatuosasto yksin ratkaisee kaikki ongelmat. Suuren muutoksen aikaansaamiseksi Deming esittää neljätoista kohtaa, joiden tarkoituksena on saada aikaan muutos johtamisessa.

1. Tee laadun kehittämisestä pysyvä päämäärä.
  2. Omaksu uusi filosofia.
  3. Levitä vastuu laadukkuuden saavuttamisesta ja keskeytä massatarkastukset.
  4. Lopeta hintaan perustuva liiketoiminnan järkevyyden arviointi.
  5. Paranna jatkuvasti tuotantojärjestelmää, laatua ja tuottavuutta.
  6. Järjestä koulutusta ja työhön valmentamista.
  7. Synnytä yritykseen johtajuus
  8. Poista pelko niin ettei se haittaa työskentelyä.
  9. Kaada muurit eri osastojen väliltä.
  10. Eliminoi iskulauseet, jotka vaativat tuotannon nollavirhettä ja uusia tuottavuustasoja.
  11. Poista määrälliset työstandardit.
  12. Poista esteet, jotka rajoittavat yhteenkuuluvuutta ja ylpeyden tunnetta.
  13. Järjestä kouluttautumis- ja itseopiskeluohjelma.
  14. Laita kaikki työskentelemään muutoksen aikaansaamiseksi.
- (Deming, 1986, 23–96)

Mahdollista kuilua Demingin laatujohtamisteorian ja käytännön välillä ei kuitenkaan ole koskaan tutkittu laajasti. Hales ja Chakravorty (2006) kiinnittävät artikkelissaan huomiota siihen, mitä todellisuudessa tapahtuu, kun Demingin teoria (14 kohtaa) implementoidaan käytännössä. Huomattavaa on, että pelon ilmapiirin karkottaminen eliminoi tarpeen huonoon kohteluun sekä kostotoimenpiteisiin ja aikaansaa luottamuksellisen ilmapiirin johtajien ja työntekijöiden välille. Työntekijöille syntyy tunne siitä, että johtajat välittävät heidän hyvinvoinnistaan. Poistamalla esteet ammattiyhpeydeltä vähenee siirtymisaika prosessien kehittämisestä ohjaamaan muita kehittämistoimenpiteitä. Eliminoimalla iskulauseet, jotka nähdään työntekijöiden keskuudessa merkityksettöminä, voidaan tehostaa organisaation uskottavuutta. Vakiinnuttamalla tarpeellinen koulutus voidaan parantaa tasoa laatuvirheissä sekä työtapaturmissa. Koko organisaation tasoinen oppiminen helpottaa tiedon jakamista oikeille yksiköille ja näin vältetään päällekkäisyyksiä sekä ongelmanratkaisun tarvetta. Jatkuvan parantamisen kulttuuri luo mahdollisuuden parhaiden ideoiden implementointiin. Lisäksi prosessien kehittäminen parantaa jatkuvaan parantamiseen tähtääviä aloitteita sekä työntekijöiden ylpeyden tunnetta. (Hales, Chakravorty, 2006, 146–147)

Laatujohtamisen keskeisimpänä piirteenä on siis saada aikaan muutos, jossa painottuvat asiakaskeskeisyys, prosessisuuntautuneisuus, jatkuva laadunparannus sekä jokaisen organisaation jäsenen osallistaminen. Keskeisiä tekijöitä ovat johdon sitoutuminen, asiakaslähtöisyys, henkilöstöresurssien johtaminen, laatu-kulttuuri sekä asiakaslähtöisyys. TQM on siis kokonaisvaltainen laadun johtamisen menettelytapojen joukko, joka vaatii muutosta organisaatiokulttuurissa. Deming (1986) kiteytti 14 kohtaa, joilla saadaan aikaan muutos perinteiseen johtamistapaan. Hales ja Chakravorty (2006) taas esittävät artikkelissaan seurauksia, joita ilmenee, kun Demingin 14 kohtaa toteutetaan käytännössä. Tärkeimmiksi kohdiksi nousivat pelon ilmapiirin ja ylpeyden tunnetta rajoittavien esteiden poistaminen sekä jatkuvan parantamisen kulttuurin luominen, eli tärkeimmät kokonaisvaltaisen laatujohtamisen piirteet.

### 3 Strategian implementointi

Tässä luvussa esitellään lyhyesti, mitä strategialla ja strategian implementoinnilla tarkoitetaan. Lisäksi esitellään strategian implementoinnin tärkeimpiä elementtejä sekä Crittendenin & Crittendenin (2008) artikkelissa esiin tuodut ”kuusi tappajaa”, jotka kohdatessaan strategian implementoinnista tulee onnistunutta. Lopuksi tuodaan esiin strategian implementoinnin yleisiä haasteita. Viimeiset alaluvut käsittelevät strategian implementoinnin edellytyksiä, jossa esitellään muun muassa päädimensiot onnistuneeseen liiketoimintastrategian implementointiin sekä käydään läpi yleiset strategian implementointikeinot.

#### 3.1 Strategia

Strategia on toimintasuunnitelma, joka nähdään yleisesti resurssien ja organisaation toimintojen yhteensovittamisena toimintaympäristöön. Tämä tunnetaan myös käsitteenä ”strategic fit” eli strateginen yhteensopivuus. Sen avulla tunnistetaan mahdollisuudet liiketoimintaympäristössä ja pyritään hakemaan etua sovittamalla resurssit ja kyvykkyydet toimintaympäristöön. Toisaalta strategia voidaan nähdä organisaation resurssien ja kyvykkyyksien rakentamisena, jotta voidaan luoda uusia mahdollisuuksia ja hakea kilpailuetua. (Johnson & Scholes, 2002, 5-8) Strategia ei ole arvailua siitä, millainen yritys tulee olemaan tulevaisuudessa, vaan se on halutunlaisen yrityksen luomista (Brenes et al. 2008, 591). Strategioita on myös monentasoisia. Yritysstrategia palvelee yksittäistä organisaatiota ja keskittyy arvonluontiin eri organisaatioyksiköissä. Liiketoimintatason strategia keskittyy puolestaan siihen, kuinka kilpailla menestyksekkäästi tietyllä markkinalla. Strategian toteuttaminen vaatii hyvää strategista johtamistapaa. Strateginen johtaminen käsittää strategisen asemoinnin ymmärtämisen, tulevaisuuden strategiset valinnat sekä strategian toteuttamisen käytännössä. Strategia ei ole vain idea, lausunto tai suunnitelma. Se on merkityksellinen vasta, kun se implementoidaan käytännössä (Johnson & Scholes 2002, 11–21).

## 3.2 Strategian implementointi

Strategiaa on perinteisesti tarkasteltu johdon näkökulmasta, jolloin hyvän strategian laatiminen on nähty sen toimeenpanoa keskeisempänä tehtävänä. Kun strategiaa tarkastellaan organisaation eri toimijoiden työnä, nousevat strategian toteuttamisen kysymykset strategian sisällön rinnalle yhtä olennaiseksi asiaksi. (Hämäläinen, Maula, 2004, 11) Strategian implementoinnilla tarkoitetaan valitun strategian muuttamista käytäntöön. Se on olennainen osa strategiaprosessia, vaikka usein se saatetaan myös nähdä strategiaprosessista irrallisena toteuttamisprosessina. Kumpakaan ei kuitenkaan voi tarkastella ilman toista. Implementoinnin tarkoituksena on saada koko organisaatio strategioiden taakse ja toteuttamaan niitä. (Ahola, 1995, 169)

Tehokas implementointi käsittää viisi olennaista elementtiä: organisatorinen rakenne, johtamistyyli, henkilöstövoimavarat, organisaatiokulttuuri ja budjetointi. Rakenne on elementeistä olennaisin, sillä sen perusteella allokoidaan työt ja mekanismit, jotka ovat strategian kannalta välttämättömiä. Johtamistyyli vaikuttaa siihen, kuinka henkilöstö motivoitetaan toimimaan yhteisen päämäärän saavuttamiseksi. Oikeiden henkilöiden palkkaaminen avaintehtäviin on ratkaiseva tekijä strategian toteutuksessa ja henkilöstövoimavarat nähdään merkittävänä kilpailuetuna. Organisaatiokulttuuri viittaa yrityksen kokonaisvaltaiseen toimintatapaan ja se on avaintekijä kilpailuedun luomisessa. Kulttuuri on yrityksen persoonallisuus ja arvojärjestelmä. Organisaation resurssien allokoinnin kannalta tärkein tekijä on budjetointi, joka tukee strategian implementointia kohdentamalla rahan eri osastoille. (Analoui et al. 2003, 214–217)

Strategian implementointi voi olla organisaatiolle joko vihollinen tai liittolainen. Crittenden & Crittenden (2008) nostavat artikkelissaan esiin kuusi "tappajaa", jotka kohdatessaan ja voittaessaan yritysjohto pystyy tulemaan kyvykkääksi organisaatioksi. Jos nämä kuusi tekijää sen sijaan pyritään välttämään, strategian implementointi ei toteudu onnistuneesti. Nämä kuusi tekijää ovat:

1. Ylhäältä alas suuntautuva johtamistyyli
2. Epäselvä strategia ja ristiriitaiset päämäärät
3. Tehoton, vanhempi johtoryhmä

4. Heikko vertikaalinen viestintä
5. Heikko koordinaatio funktioiden, liiketoimintojen tai rajojen välillä
6. Puutteellinen down-the-line johtamistaito ja kehitys

Crittenden & Crittenden (2008) toteavat artikkelissaan, että implementointi on kriittinen kulmakivi ja liittolainen rakennettaessa kyvykästä organisaatiota. Strategian implementointi auttaa luomaan tulevaisuutta, jos se nähdään nimenomaan liittolaisena, ei vihollisena. Strategiakartan soljutusprosessi voi olla luonteeltaan joko ylhäältä alaspäin tai alhaalta ylöspäin suuntautuvaa, mutta mittaristoihin (mm. Balanced Scorecard) liittyvää raportointia ja päätöksentekoa tulisi harjoittaa aina kahdensuuntaisesti. Jos mittariston käyttöönottoprosessi tuodaan organisaatioon liian aggressiivisesti, tuloksena saattaa olla yleinen vastarinta ja taantuma. (Kaplan & Norton, 2007, 219–221) Laadullisten näkökulmien hankkiminen nähdään tärkeänä tekijänä määrittämään sitä, mikä on yrityksissä strategista ja mikä vaatii strategisia päätöksiä. Strategian implementoinnin kannalta taloudellisilla mittareilla on ei-taloudellisia mittareita suurempi merkitys monissa yrityksissä erityisesti divisioonayksiköiden suorituskyvyn mittaamisessa. Ei-taloudellisille mittareille annetaan enemmän painoarvoa strategian kehittämisvaiheessa kuin toteutusvaiheessa. (Bhimani & Langfield-Smith, 2007, 25–26)

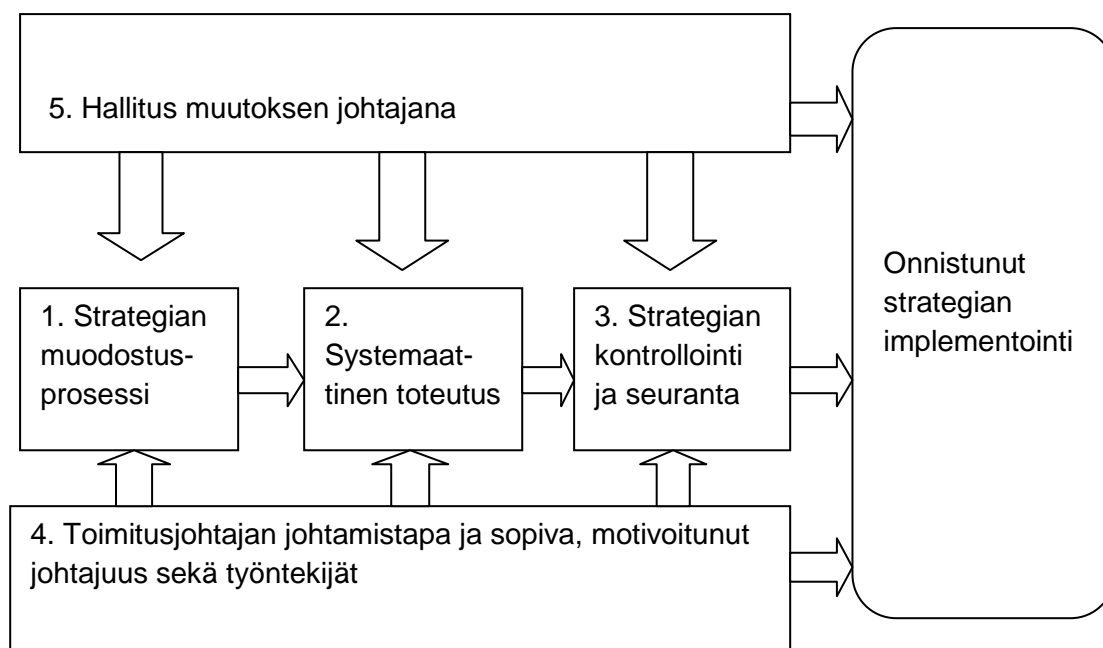
Yleinen haaste strategian toimeenpanossa on se, ettei strategia näy käytännön työssä ja sen soveltaminen työssä on vaikeaa, vaikka itse strategia olisi periaatteessa ymmärretty. Lisäksi esimiehet näkevät strategian viestinnän vaikeaksi ja strategiaprocessit tunnetaan huonosti. Vaikka strategian toimeenpano saisikin tarpeeksi huomiota, viestintä jää usein unohduksiin. Monissa toimeenpanomalleissa viestintää ei edes mainita, vaan keskitytään esimerkiksi järjestelmien luomiseen ja resurssien jakamiseen. Tällöin kasvaa riski, että henkilöstö ei ymmärrä, miksi organisaatiojärjestelmiä muutetaan ja minkä tavoitteen eteen he työskentelevät. (Hämäläinen, Maula, 2004, 144–145) Ei siis riitä, että organisaatorakennetta muokataan tai yksilöt tuntevat strategian, tarvitaan molempia. Rakenteen täytyy muuttua uudenlaisen toiminnan kautta.

### 3.3 Strategian implementoinnin edellytykset

Strategian toteuttaminen ei etene aina samalla kaavalla. Implementointi edellyttää ymmärrystä paikallisista rutiineista ja strategiakäytäntöjen eri rooleista. Käytännössä se edellyttää valmiutta työskennellä olemassa olevien rakenteiden ja rutiinien puitteissa, eikä edetä valmiin oppikirjamallin mukaan. Strategian vieminen käytännön tasolle edellyttää myös uutta suuntaa strategisessa ajattelussa. (Whittington, 1996, 732) Strategian toteutuminen vaatii hyvän johtamisviestinnän lisäksi myös muutosenergian synnyttämistä ja muutosvastarinnan voittamista. Nopeasti muuttuvissa tilanteissa strategian on oltava myös joustava ja huomioitava muutokset asiakkaiden käyttäytymisessä, kilpailijoiden toiminnassa sekä omissa voimavaroissa.

Balanced Scorecard Hall of Fame – yhtiöt ovat osoittaneet, että strategiaa todella voidaan toteuttaa onnistuneesti. Ne ovat osoittaneet, että strategian onnistunut toteutus edellyttää strategian, organisaation, henkilöstön ja hallintojärjestelmien yhdensuuntaistamista. Kaiken edellytyksenä on taidokas yhtiöjohto. Jokainen näistä tekijöistä on välttämätön, mutta ei riittävä edellytys menestykselle. Yhdessä ne luovat pohjan onnistuneen johtamisprosessin suunnittelulle. (Kaplan, Norton, 2007, 323)

Brenes et al. (2008) näkevät viisi avaindimensiota (kuvio 1), joilla on erityinen vaikutus liiketoimintastrategian implementointiin. Nämä ovat strategian muodostusprosessi, systemaattinen toimeenpano, implementoinnin kontrolli ja seuranta, toimitusjohtajan rooli sekä sopiva, motivoitunut johtajuus ja työntekijät sekä yrityksen hallinto muutoksen johtajana. Nämä viisi dimensiota luovat yritykselle kehittyneemmät mahdollisuudet onnistuneeseen strategian toteutukseen ja tehokkaampaan kilpailuedun saavuttamiseen.



**Kuvio 1.** Viisi päädimensiota onnistuneeseen liiketoimintastrategian implementointiin. (mukaillen: Brenes et al. 2008, 591)

Ensimmäinen vaihe (taulukko 1) käsittää strategian muodostusvaiheen mekanismit. Näitä ovat mm. ympäristön ja kilpailijoiden analyysi, sisäisten kumppaneiden sitoutumisen taso, pitkän aikavälin vision luominen sekä ulkopuolinen avuntarve. Muodostusprosessissa huomataan, onko yrityksellä sisäisiä kykyjä implementoida strategia ja mahdolliset esteet ja epäjohtonmukaisuudet strategian toteutuksessa. Systemaattinen toimeenpanovaihe käsittää toiminnot, joilla etukäteen valittu strategia viedään käytännön tasolle. Tässä dimensiossa tulee määritellä organisaation kulttuuri, rakenne, työntekijöiden valtuuttaminen sekä tarpeelliset liiketoimintaprosessit. Tärkeää on myös tehokas delegaatio niiden yksilöiden välillä, jotka tekevät strategian implementointia koskevia päätöksiä. Kontrolli-, ja seurantavaihe käsittää komponentit (esim. suorituskykymittarit ja valvontatyökalut) jotka yritys on luonut säännölliseen implementoinnin seurantaan ja kehittämiseen. Toimitusjohtajalla on myös tärkeä rooli. Implementoinnista tulee hyvin monimutkaista ilman toimitusjohtajan sitoutumista, viestintää ja implementoinnin johtamista. Huono strategiasta kommunikointi tai väärä motivointi johtaa riittämättömään tehokkuuteen strategian implementoinnissa. Huono tehokkuus taas korreloi huonon ymmärryksen kanssa sekä johtajien että henkilöstön osalta. Viidentenä dimensiona on hallinto



muutoksen johtajana. Hallinnon tulee olla jokaisella tasolla täysin sitoutunut strategiseen muutokseen johtaakseen ja viedäkseen muutosta eteenpäin. Nämä viisi dimensiota eivät muodosta strategiaa, vaan ne ovat erottamaton osa yrityksen agenda, jossa kilpailustrategia implementoidaan tehokkaasti. Menestyneimmät yritykset asettavat yleensä suurimman painoarvon implementointiprosessissa ensimmäiselle ja kolmannelle dimensiolla. (Brenes et al. 2008, 591–592)

Strategian implementointi edellyttää siis ymmärrystä rutiineista, valmiutta työskennellä olemassa olevien rakenteiden puitteissa sekä koko organisaation yhdensuuntaistamista. Se edellyttää myös uudenlaista strategista ajattelua, hyvää johtamisviestintää ja muutosvastarinnan voittamista. Strategialta edellytetään implementointivaiheessa joustavuutta ja asiakkaiden huomioimista. Onnistuneen implementointiprosessin edellytyksenä on myös viiden avaindimension (Brenes et al. 2008) huomioiminen strategiaprosessissa.

### **3.4 Implementointikeinot**

Strategioiden toimeenpano on aloitettava strategisten suuntaviivojen viestittämisellä organisaatiolle ja tarvittavilta osin myös keskeisille sidosryhmille. Sidosryhmistä huomio tulee kiinnittää niihin, jotka on strategiassa erikseen nimetty. Lisäksi tulee huomioida ne sidosryhmät, jotka aktiivisesti vastustavat aiottuja strategioita. Ennen kaikkea päämäärien, tavoitteiden ja strategioiden viestittämisen kohteena tulee olla oma organisaatio, henkilöstö, jota yritysjohton tulee näkyvästi lähestyä. Implementointiprosessiin kuuluu myös yritysjohton toimintasuunnitelman laatiminen ja jatkuva ylläpitäminen. Se tarkoittaa strategisen agendan, toimenpidevastuiden ja aikataulujen jatkuvaa täsmentämistä. Käytännössä tämä voi tarkoittaa mm T&K – panostusta, investointimäärärahojen myöntämistä tai optimointipäätöksiä. Strategiat siis integroivat yrityksen eri hallinnolliset ja operatiiviset toiminnot kokonaisuudeksi. Strategiaprosessi vaatii jatkuvaa strategioiden evaluointia ja strategisten premissien kyseenalaistamista. Strategian implementointi on se totuuden hetki, jossa strategian toimivuus, omistajien ja johdon tahdon toteutuminen punnitaan. Implementointia voidaan varmistaa mm. viestimällä strategiat ymmärrettävästi organisaatiolle, toteuttamalla strategian edellyttämät sisäiset muutokset sekä varmistamalla johdon sitoutuminen ja strategiaosaaminen. (Ahola, 1995, 169–171)

Asianmukaiset implementointikeinot ovat siis keskeinen tekijä kyvykkään ja menestyvän organisaation rakentamisessa. Tehokkaan strategian tulee tuntee analyttiset tekniikat, jotka koskevat implementointia, suunnittelua, sopivia toimintatapoja ja päätöksentekoprosesseja (Whittington, 1996, 734). Strategian implementointikeinot kyvykkään ja menestyvän organisaation saavuttamiseksi on jaettu kahdeksaan luokkaan:

1. Toiminta: kuka, mitä, ja missä osana poikkitoiminnallista integraatiota ja yritysten välinen yhteistyö
2. Ohjelmat: iskostaa organisationaalinen oppiminen ja jatkuvat parantamiskäytännöt
3. Systemit: asettaa strategia tukemaan systeemejä
4. Toimintatavat: vakiinnuttaa strategiaa tukevat käytännöt.
5. Olla vuorovaikutuksessa: harjoitella strategista johtajuutta, viestintä
6. Allokointi: ymmärtää milloin ja missä jakaa resursseja
7. Valvonta: palkita saavutuksista
8. Organisointi: yrityskulttuurin strateginen muokkaus  
(Crittenden et al. 2008, 2-4)

Nämä keinot tarjoavat parempaa ymmärrystä organisaation sisäisistä vahvuuksista ja heikkouksista sekä auttavat huomaamaan esteet organisaation pitkän tähtäimen menestykseen. Syvälinen analyysi näihin kahdeksaan implementointikeinoon auttaa ymmärtämään rakenteellisen tason riittävyyden ja esimerkiksi sen, luotetaanko organisaatiossa liikaa johtamistaitoihin. Näiden keinojen käyttö johtamisen välineenä helpottaa strategian toteuttamisprosessia. Kyvykkään organisaation rakentaminen ei välttämättä vaadi näiden kaikkien keinojen käyttöä tasapuolisesti, vaan organisaatiolla tulee olla ymmärrys eri keinojen roolista ja vaikutuksesta yrityksen menestykseen. Näin organisaatio pystyy määrittelemään itselleen oikean määrän oikeita implementointikeinoja tavoitteenaan menestyminen markkinoilla. (Crittenden et al. 2008, 8)

Strategian implementointi lähtee siis liikkeelle suuntaviivojen viestittämisellä omalle organisaatiolle ja tärkeimmille sidosryhmille. Prosessi sisältää toimintasuunnitelman

laatumisen ja mahdolliset organisaatorakenteiden muutokset. Tärkeitä keinoja strategian implementointiin ovat myös vahva sisäinen ja ulkoinen viestintä, voimavarojen kohdentaminen strategisten tavoitteiden mukaisesti, toimintaprosessien ja – tapojen tehostaminen ja yhtenäistäminen, yhteistyö strategisten kumppanien kanssa sekä jatkuvan parantamisen käytäntö. Lisäksi toiminnan suunnittelun tulee olla pitkäjänteistä ja tavoitteita tulee seurata ja arvioida mittareiden avulla.

## 4 TQM: n yhteys strategian implementointiin

Tässä luvussa tarkastellaan TQM:n linkittymistä yritysten strategiaan ja sitä kautta strategian implementointiin. Luvussa tuodaan esiin elementtejä, joiden kautta TQM linkittyy yritysstrategiaan. Tämän jälkeen esitellään erilaisia strategioita, joilla nähdään olevan yhteys TQM:ään. Lopulta tutkitaan TQM:n ja strategian implementoinnin välistä yhteyttä ja lähempään tarkasteluun otetaan strategian viestintä. Viimeinen alaluku nostaa esiin aikaisempia empiirisiä tutkimuksia TQM:n ja strategian implementoinnin välisestä suhteesta.

### 4.1 TQM strategiassa

Laatujohtaminen alkaa strategisesta suunnittelusta. Tavoitteet ja strategiat johdetaan yrityksen perusarvoista ja niiden perusteella tunnistetaan toimintamallit, joiden avulla laatujohtaminen ja strategia nivoutuvat toisiinsa. Strategia asettaa suuntaviivat ja kehykset, jotka ohjaavat operatiivista toimintaa kohti visiota. Se ottaa kantaa muun muassa yrityksen ydinosaamiseen, kriittisiin menestystekijöihin, kilpailuun ja kohdemarkkinoihin. Tuotteiden ja toiminnan laadun avaintekijät markkina-aseman vahvistamiseksi ja ylläpitämiseksi on keskeisin strateginen tavoite laatu näkökulmasta. Erillisiä laatu tavoitteita ei ole aina syytä asettaa, mutta kuitenkin strategisissa tavoitteissa tulisi esiintyä myös laatu näkökulma. (Lecklin 2006, 36–42) Vain harvat tutkijat ovat pohtineet TQM:n ja strategian välistä suhdetta, sillä yleisesti on tukeuduttu näkemykseen, jonka mukaan TQM on välttämättömyys organisaation strategisessa kontekstissa. Siksi TQM – filosofia on menestyksekkäästi nostanut laatujohtamiskäytäntöjen toteutuksen operationaaliselta tasolta strategiselle tasolle. TQM:n nähdään kuitenkin olevan enemmän linkittynyt strategian implementointiin ja käyttöönottoon kuin strategiaan valintoihin tai aikomuksiin. (Prajogo, Sohal, 2006, 36–37)

TQM-filosofian toteutukseen ja linkittymiseen yritysstrategiaan vaikuttavat elementit voidaan luokitella viiteen ryhmään:

- 1) Henkilöstöresurssinäkökulma
- 2) Johtamisrakenne
- 3) Laatu työkalut

- 4) Toimittajien tukeminen
- 5) Asiakaskeskeisyys

Henkilöstöressurssinäkökulmasta voidaan TQM:n nähdä linkittyvän organisaation henkilöstöjohtamisstrategiaan. Henkilöstö tekee laadun ja se nähdään voimavarana myös asiakastyytyväisyyden saavuttamiseksi (Lecklin 2006, 27). Henkilöresursseilla ja henkilöstöjohtamisella on valtavan suuri merkitys laatutyöhön ja sen toteutukseen organisaatiossa. Tiimit ovat henkilöstöressurssinäkökulmasta yksi elementti, joka on noussut nykypäivänä välttämättömäksi piirteeksi yrityksissä erityisesti laatujohtamisen kannalta. Tiimit voivat olla esim. laatupiirejä, itseohjautuvia tiimejä tai poikkitoiminnallisia tiimejä. (Mehra et al. 2001, 862) Tiimit, kuten laatupiirit luokitellaan niin sanottuihin sekoittuneisiin laatujohtamismenetelmiin. Laatujohtamismenetelmät voidaan teoriassa luokitella koviin, pehmeisiin ja sekoittuneisiin menetelmiin erilaisen johtamistavan perusteella. Sekoittuneita menetelmiä laatupiirien lisäksi ovat esimerkiksi laatupalkintokriteeristöt (esim. EFQM). (Kekäle 1998, 26) Henkilöstön palkitsemisjärjestelmän tulee olla henkilökohtaisen järjestelmän sijaan tiimi-, tai ryhmäperusteinen. Kokonaisvaltaista sitoutumista tarvitaan varmistamaan kaikkien laatudimensioiden (muotoilu, tuotanto, myynti, jakelu, turvallisuus, laatutaso) täydellisyys ja toimivuus. Laadun tuleekin olla kaikkien organisaation jäsenten velvollisuus. Lisäksi työntekijöiden valtuuttaminen tulee huomioida henkilöstöstrategiassa, sillä se antaa henkilöstölle mielikuvan, että he omistavat oman palansa yrityksestä. Myös tunnustukset ovat henkilöstöä motivoiva ja prosesseja tehostava tekijä. (Mehra et al. 2001, 862) Henkilökunnan valtuuttaminen, ohjaus ja koulutus luokitellaan pehmeisiin laatujohtamismenetelmiin, kuten myös benchmarking, ja organisaation oppiminen (Kekäle 1998, 26).

Johtamisrakenne on kriittinen elementti TQM käytäntöjen linkittämisessä yritysten strategiaan. Johtajuus, erityisesti aikajohtaminen ja toimintojohtaminen, kuuluvat koviin laatujohtamismenetelmiin. (Kekäle 1998, 26) Tärkeintä tässä elementissä on avaininformaation jakaminen kaikille työntekijöille. Tehdäkseen oikeita päätöksiä, työntekijöiden tulee saada tärkeää tietoa ylemmiltä tahoilta. Koordinaatio toimintojen ja yksiköiden välillä on elintärkeää. Yksiköiden strategiat eivät saa olla ristiriidassa keskenään, vaan niiden tulee tukea toisiaan (Lecklin, 2006, 61). Myös organisaatiokulttuuri on avaintekijä johtamisrakenteessa. Kulttuuri voidaan määritellä jäsenten henkilökohtaisten asenteiden ja käytäntöjen kokonaisvaltaiseksi summaksi.

Se voidaan nähdä myös valmiutena omaksua TQM – filosofia. Yleensä TQM:n toteutus epäonnistuu muutosvastarinnan takia ja siksi kulttuuritekijöiden merkitys korostuu. Monet yritykset pyrkivät lisäksi parantamaan kaikkea, mitä voidaan parantaa ja fokuksen puuttuminen aiheuttaa yleensä epäonnistumisen TQM:n toteutuksessa. (Mehra et al. 2001, 863–864)

TQM konseptia ei voida omaksua ilman tietämystä laatutyökaluista. Prosessilähtöinen näkökulma tuloslähtöisen näkökulman sijaan on kirjallisuudessa vahvasti suositeltu laatutyökalu. (Mehra et al. 2001, 865–867) Prosessilajeja ovat mm. ydin-, tuki-, avain-, pää-, osa-, ja alaprosessit. (Lecklin, 2006, 126–130) Jatkuvaa prosessien parantamista on kuvattu hyvin ”Demingin renkaassa ” (PDCA) jossa ensin suunnitellaan (plan), sitten toimitaan suunnitelman mukaan (do), sitten arvioidaan tulokset ja laatu (check) ja lopuksi tehdään tarvittavat korjaukset (act) (Lecklin, 2006, 48).

Prosessien parantamisen lisäksi toimittajanäkökulma on kriittinen TQM:n linkittymisessä yritysstrategiaan. Strategisten liittoumien rakentaminen toimittajien kanssa on pitkän tähtäimen strategisessa suunnittelussa tuottoisaa yritykselle. (Mehra et al. 2001, 865–867)

Asiakasnäkökulma on yksi tärkeimmistä elementeistä TQM:n ja strategian välillä. Fokuksessa on asiakkaiden tunnistaminen, heidän nykyisten ja tulevien odotusten sekä tyytyväisyyden tason tunnistaminen. TQM – perusteinen toiminta painottuu perusteelliseen tietämykseen asiakkaista ja epäonnistuminen tässä voi suunnata yrityksen toiminnan väärille urille. Tuotekehitys on keskitettävä asiakasnäkökulmaan ja asiakastarpeisiin. Parannettu tuote ilman asiakkaiden mieltymystä ei ole lopulta parannettu ollenkaan. (Mehra et al. 2001, 865–867)

Asiakasnäkökulmaa painottaen TQM:n voidaan vahvasti nähdä linkittyvän henkilöstöstrategian lisäksi myös erilaistamisstrategiaan, jossa pyritään saavuttamaan markkinaetua houkuttelemalla asiakkaita erinomaisilla tuotteilla. Siinä pyritään luomaan tuote, joka on asiakkaan silmissä ainutlaatuinen. Laatu käsittää muun muassa muotoilun, tyylin ja teknologiset innovaatiot ja näin siitä tulee yksi näkökulma erilaistamisstrategiaan. Laatu luo kilpailuetua asiakasuskollisuuden kautta minimoimalla asiakkaan herkkyyttä hinnalle. Useat tutkimukset ovat todenneet, että

TQM:llä on vahva korrelaatio erilaistamisstrategian kanssa. (Mehra et al. 2001, 865–867)

Prosessinäkökulmasta yritykset pyrkivät prosessien tehokkuuteen enemmän kuin tuoteinnovointiin. Huonosta laadusta aiheutuvat kustannukset ovat yleensä suuremmat kuin korkealaatuisia tuotteita kehittävien prosessien aiheuttamat kustannukset. Näin TQM:n voidaan katsoa linkittyvän myös kustannusjohtajuusstrategiaan. Keskittymällä prosessien innovointiin tuoteinnovoinnin sijaan TQM linkittyy Porterin kustannusjohtajuusstrategiaan. TQM ei kuitenkaan tähtää puhtaasti kustannusjohtajuuteen vaan kokonaisvaltaiseen arvojohtamiseen. Se tarkoittaa, että TQM keskittyy laatutuotteiden tuotantoon kilpailukykyisellä hinnalla niin, että hinnan ja laadun suhde on korkea. Pyrkimällä korkeaan laatutasoon organisaatio voi saavuttaa menestystä sekä erilaistamisstrategian että kustannusjohtajuuden saralla. (Prajogo, Sohal, 2006, 37–46) Strategiavalintoja tehdessään yritys voi joutua valitsemaan laadun ja kustannustehokkuuden välillä. Lyhyellä tähtäyksellä nämä ovat usein vastakohtia, mutta pitkällä tähtäyksellä ne tukevat toisiaan. Ongelmatilanteissa tulee usein houkutus karsia kustannuksia sen sijaan, että investoitaisiin laatuun. (Lecklin, 2006, 46–47)

TQM linkittyy myös vahvasti strategiseen ulottuvuuteen, jota kutsutaan kyvykkyyssstrategiaksi. Se ottaa huomioon laatuäkökohdat, miten asiat tehdään oikein. Sen avulla voidaan kehittää toimintaa haluttuun suuntaan. Laatu, joustavuus ja nopeus ovat tekijöitä, joiden merkitystä tulisi korostaa strategiassa ja asettaa näille mitattavia, strategisia tavoitteita. (Lecklin 2006, 26, 36–42)

TQM:n voidaan siis nähdä linkittyvän erilaisiin strategisiin konteksteihin, kuten henkilöstöjohtamisstrategiaan, erilaistamisstrategiaan, kustannusjohtajuuteen sekä kyvykkyyssstrategiaan. Laadun sovittaminen tiettyyn strategiaan ei kuitenkaan ole aina selkeää, sillä laatu voidaan määritellä monella eri tavalla. Yksi tärkeimmistä linkeistä laatujohtamisen ja strategian välillä on asiakasnäkökulma. TQM – systeemit ja – menetelmät tulevat siirtymään kohti laatuuperusteista strategisen johtajuuden filosofiaa ja tulevaisuudessa innovaatioilla on iso jalansija TQM:n ja yritysstrategian välillä.

## 4.2 TQM strategian implementoinnissa

Strategian toteuttaminen on yritysjohton ja hallintaprosessien tietoista ponnistelua strategian mittaamiseen, sisäisten ja ulkoisten yksiköiden yhdensuuntaistamiseen strategian kanssa sekä työntekijöiden toiminnan yhdensuuntaistamiseen (Kaplan, Norton, 2007, 325). Tämä yhdensuuntaistaminen voidaan ymmärtää organisaation ja sen jäsenten toiminnaksi, joka tähtää strategian toteutumiseen (Hämäläinen, Maula, 2004, 25). Strategioiden toteutus on prosessi, jossa allokoidaan resurssit tukemaan valittua strategiaa. Taloudellisella informaatiolla on yleisesti ollut suuri painoarvo strategian implementoinnin kannalta (Bhimani, Langfield-Smith, 2007, 24). Strategian toteutus käytännössä on helpompaa, kun laatujohtamisen periaatteet ovat kunnossa ja TQM tukee valittua strategiaa.

Yritysstrategian, rakenteen ja suorituskyvyn välinen linkki on klassinen teema strategisen johtamisen kirjallisuudessa. Pääteesinä on nähty, että strategia (erityisesti kustannusjohtajuusstrategia ja erilaistaminen) määrittää organisaation rakenteen (mitattuna TQM:n laajuudella), mikä puolestaan vaikuttaa organisaation suorituskykyyn (mitattuna laadulla ja innovaatioilla). Näiden kolmen ryhmän välillä on esiintynyt epäjohtonmukaisuuksia ja jopa ristiriitaisuuksia ja siksi on koettu tarpeelliseksi tutkia näiden ryhmien välistä suhdetta. (Prajogo, Sohal, 2006, 35–36)

Monet tutkijat ovat tarkastelleet TQM:n ja organisaation suorituskyvyn välistä suhdetta, mutta yksikään ei ole osoittanut TQM:n suhdetta tiettyyn strategiaan. TQM:n tutkiminen osana strategian implementointia ja organisationaalista suorittamista on tärkeää, sillä Porterin kilpailustrategiamallit korostavat jokaisen strategian vaativan erilaisia resursseja ja organisationaalista järjestelyä ollakseen menestyvä ja saavuttaakseen strategiset päämäärät. Ensin tulee löytää epäjohtonmukaisuudet TQM:n, strategian ja strategian toteutuksen välillä, jonka jälkeen TQM linkitetään strategiseen kontekstiin tarkastelemalla sen sopivuutta organisaation käytäntöihin. (Prajogo, Sohal, 2006, 35–36)

Prajogo ja Sohal (2006) tunnistavat kaksi kilpailevaa argumenttia TQM:n ja strategian toteutuksen välillä. Ensimmäinen argumentti ehdottaa, että TQM on positiivisessa vuorovaikutuksessa innovaatio-suorittamiseen, sillä se vakiinnuttaa tuottoisan kulttuurin ja ympäristön organisaation innovoinnille. Vasta-argumentti ehdottaa, että



TQM – periaatteiden toteutus estää organisaatioita olemasta innovatiivisia. Asiakasnäkökulma on kiinnittänyt huomion erityisesti jälkimmäiseen, negatiiviseen korrelaatioon. Asiakasnäkökulman periaatteet voivat vangita organisaation markkinoille, joilla ne keskittyvät kohtaamaan nykyisten asiakkaiden tarpeet ja näkemään liiketoiminnan nykyisten asiakkaiden silmin. Näin yritykset usein epäonnistuvat löytämästä innovatiivisia ratkaisuja. (Prajogo, Sohal, 2006, 35–47)

Sekä erilaistamisstrategia että TQM korreloivat positiivisesti kolmen organisaation suorituskykymittarin kanssa (tuotteen laatu, tuoteinnovaatiot, prosessi-innovaatiot) ja tästä johtuen TQM voi olla vaikuttava tekijä erilaistamisstrategian implementoinnissa ja innovaatio-suorittamisessa. Sekä innovaatiot että laatu ovat päämääriä, jotka voivat erilaistaa yritykset kilpailijoistaan. Kustannusjohtajuus ei sen sijaan korreloi vahvasti minkään kolmen suorituskykymittarin kanssa. TQM:n puolustajat ovat todenneet suoran korrelaation laadun ja kustannusten välillä, eli laadun parannus johtaa aina kustannusten pienenemiseen. Tämä vaikuttaisi olevan sopiva näkökulma kustannusjohtajuusstrategiaan. Vaikka laatu ja kustannukset ovat ehdottomasti toisiinsa liittyviä, suhde on kuitenkin rajattu. Laatu voi joskus nostaa kustannuksia ja tulla epäsopivaksi kustannusjohtajuusstrategian kanssa. Kustannusten vähentämiseksi yritysten tulisi investoida myös muihin kuin virhekustannuksiin, esimerkiksi ehkäisy- ja arviointikustannuksiin. Yritysten tulee alati kasvattaa ja parantaa laatua ennen kuin sillä voidaan saavuttaa merkittäviä etuja. Tämän vuoksi kustannusjohtajuusstrategia usein eroaa laadusta ja laatujohtamisesta. TQM näyttää siis tutkimusten valossa olevan tehokas keino erilaistamisstrategian käyttöönotossa. TQM:n rooli on kuitenkin vaikuttavampi pyrkimyksissä erilaistaa laatua kuin innovaatioita. (Prajogo, Sohal, 2006, 35–47)

#### **4.2.1 TQM:n linkittyminen strategian implementointikeinoihin**

TQM-periaatteiden toteuttamisessa yleisimmin käytettäviä työkaluja ovat asiakaspalautekanavat, asiakastyytyväisyyskyselyt sekä jälkimarkkinointi. TQM:n käyttöönotto vaatii myös johdon sitoutumista, eli kehittämistoiminnan tukemista ja osallistumista strategiatyöhön. Johtaminen vaatii myös tosiasioihin perustuvaa johtamistaitoa, eli laatu-kustannusten seuranta, suorituskyvyn mittausta, riskien hallintaa sekä henkilöstön tyytyväisyyskartoituksia. Laadun suunnitteluun liittyvät mm. laatu-tavoitteet, viestintästrategia sekä hankkeiden jatkuva parantaminen.

Jatkuvan parantamisen periaate on laatujohtamisen yksi tärkeimmistä elementeistä. (Lecklin 2006, 175–179). Henkilöstön osallistuminen voidaan toteuttaa mm. työryhmien, valtuuttamisen, tiedonvälityksen tai palkitsemisjärjestelmien kautta. Kouluttamista laatuavoitteisiin voidaan harjoittaa henkilökohtaisella kouluttamisella tai koko yrityksen laatuopetusohjelmalla. Poikkiorganisatoriset tiimit ja laatupiirit ovat apuväline työryhmätyöskentelyyn ja yhteistyöhön. (Veini, 2008–2011)

Prosessijohtamiseen käytännön apuvälineitä ovat laatuksikirjat ja laadunhallintajärjestelmän menettelytavat sekä ISO-standardit. Lisäksi ympäristönäkökohdat tulee huomioida laatustrategian toteutuksessa. Kaikkia mainittuja menetelmiä ei ole tarkoituksenmukaista käyttää yhtä aikaa strategian toteutukseen, vaan yritykset voivat poimia itselleen sopivimmat painotusalueet. (Veini, 2008–2011)

Strategian toteutumista seurataan tavoitteiden ja mittareiden avulla. Strategiset mittarit ovat johdon erikoisseurannassa olevia kohteita, joissa laatua halutaan ensisijaisesti parantaa. Seurannassa käytetään yleisesti johdon tulokorttia, tasapainotettua tulokorttia ja johdon katselmuksia. Asiakastyytyväisyyttä seurataan muun muassa tyytyväisyysindeksien ja – kyselyjen avulla. Strategian toteutumisesta saadaan palautetta ja sen perusteella tehdään tarvittavat muutokset ja parannukset strategioihin. Johdon katselmuksissa varmistetaan johtamisjärjestelmän toimivuus ja TQM:n yhdenmukaisuus strategioiden kanssa. (Lecklin, 2006, 65–72)

TQM:n on siis nähty korreloivan positiivisesti erilaistamisstrategian implementoinnin ja innovaatio-suorittamisen kanssa. Kustannusjohtajuusstrategian kanssa TQM ei aina korreloi, sillä laatu voi usein nostaa kustannuksia. TQM näkyy strategian implementoinnissa mm. laatuksikustannusten seuraamisena, suorituskyvyn mittaamisena, asiakastyytyväisyytenä, henkilöstön tyytyväisyytenä, henkilöstön osallistumisena, laatuksikoulutuksina, laatuksipiireinä sekä laadun tiedottamisena ja viestimisenä. Toteutusvaiheessa TQM:n vaikutus näkyy ja sitä seurataan strategisten mittareiden (esim. BSC) avulla.

#### 4.2.2 TQM ja strategian viestintä

Strategian toteuttaminen ei onnistu ilman viestintää. Strategiaviestintä tarkoittaa viestintää niin strategian sisällöstä kuin strategiatyöhön liittyvistä käytännöistä eli strategiaprosessista. Sen avulla voidaan vaikuttaa siihen, että organisaation jäsenet toimivat samansuuntaista strategiaa noudattaen ja tietävät miten tulee toimia strategian toteuttamiseksi. (Hämäläinen, Maula, 2004, 11) Kommunikoinnin tarkoituksena on mm. vähentää muutosvastarintaa strategioiden toimeenpanon helpottamiseksi, lisätä strategista ajattelua ja luottamusta ja pitää keskeiset sidosryhmät tietoisina yrityksen tilasta ja tulevaisuudesta. (Ahola, 1995, 175) Kokonaisvaltainen laatujohtaminen näkyy strategian viestinnässä kokonaisvaltaisena ”vesiputousmallitiedottamisena”, sekä erilaisina laatuun painottuvina tiedotuskanavina.

Viestinnällä voi olla monenlaisia vaikutuksia strategian toimeenpanoon, sillä viestintä voi sekä tukea että joskus myös hankaloittaa toimeenpanoa. Esimerkiksi strategiaan kyynisesti suhtautuva esimies voi esimerkillään vaikuttaa negatiivisesti siihen, miten alaiset suhtautuvat organisaation strategiaan. Strategiaviestintä vaikuttaa strategian hyväksymiseen, oman työn merkityksen ymmärtämiseen sekä yhtiön maineeseen. (Hämäläinen, Maula, 2004, 29–31) Laatuyrityksen viestintä on yleensä avointa, tehokasta ja tarkasti määriteltyä. Viestintää ei ole laatuyrityksissä koskaan liikaa. Epätietoisuus on tekijä, joka saattaa pilata ilmapiirin ja lamaannuttaa toiminnan. Tiedottamisen tulee olla nopeaa, realistista ja asiallista. Kun henkilöstö tietää yrityksen tavoitteet ja tilanteen, on helpompi puhalttaa ”yhteen hiileen” yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi. (Lecklin, 2006, 62) Johdon tulisi strategiaprosessin aikana viestittää organisaatiolleen ajantasaisesti toiminta-ajatus, visiot, päämäärät, strategiat ja toimintasuunnitelmat. Samalla vähenee myös sisäinen valtapeli. Viestintään liittyy myös jatkuva palautteen antaminen. Jäsenten tulee tietää tehneensä oikeaa työtä voidakseen suunnata toimintansa johdon tahdon mukaisesti. (Ahola, 1995, 175–176)

Laatujohtamisen kokonaisvaltaisuus vaikuttaa myös viestinnässä kokonaisvaltaisuuden huomioimisena. Strategian toimeenpano ja viestintä ylhäältä alaspäin voidaan suunnitella vesiputousmallina vaihe vaiheelta niin, että se käynnistyy esim. konsernijohdon strategiapäivästä ja jatkuu osastojen tai yksittäisten

työntekijöiden kehityskeskusteluihin asti. Ylemmillä tasoilla syntynyttä materiaalia hyödynnetään seuraavilla organisaatiotasoilla toimintasuunnitelmia työstettäessä. Pelkkä strategiasta tiedottaminen ei riitä, vaan strategian soveltaminen edellyttää kaksisuuntaista viestintää, kuten tiimipalavereita, kehityskeskusteluita tms. Kaksisuuntainen viestintä on tärkeää, sillä se voi nostaa organisaation alemmilla tasoilta esiin toiminnan kannalta merkittäviäkin asioita ja innovaatioita. Liian abstraktiksi jäävää strategiaa ei kyetä toteuttamaan käytännössä. Palautetta ja ideoita kerätään esimiesten välityksellä esimerkiksi osana kehityskeskustelua. Näin henkilöstön ideat ja aloitteet suodattuvat ylemmille portaille ja kokonaisvaltaisuuden käsite toteutuu myös viestinnässä. (Hämäläinen, Maula, 2004, 33, 54–55)

Luonnollisin keino viestintään on normaali, keskusteleva johtoryhmätyöskentely sekä kehityskeskustelut. Nopein ja usein tehokkain tapa ovat kuitenkin epäviralliset kanavat, kuten tapahtumat strategiateemalla. (Ahola, 1995, 176) Viestintävälineitä voivat olla esimerkiksi ilmoitustaulut ja sähköposti ja sisäinen TV-järjestelmä. Niin sanotuilla laatutauluilla esitetään tuotanto-, ja myyntituloksia sekä laatumittareilla arvioitua suorituskkyä. (Lecklin, 2006, 62) Muita sisäisen tiedotuksen kanavia ovat esimerkiksi neuvottelut, tiedotustilaisuudet, luottamushenkilöt, henkilöstölehdet, toimintakertomus, kiertokirjeet ja joukkoviestimet.

TQM painottaa johdon sitoutumista strategiaprosessiin ja viestinnän kannalta tärkeäksi kanavaksi nousevat johdon strategiainfot. Ne ovat tärkeä osa strategiaviestintää, sillä ylin johto on se taho, joka viime kädessä tekee strategiaa koskevat päätökset. Strategiainfojen etuna on mahdollisuus välittää viesti samansisältöisenä ja samanaikaisesti laajalle kuulijakunnalle. (Hämäläinen, Maula, 2004, 33, 96–105) Tärkeä elementti TQM:n ja strategiaviestinnän välillä on myös yhteistyö eli viestintä myös ulkoisille sidosryhmille. Organisaation tulee pohtia sitä, mitkä ulkoiset sidosryhmät tarvitsevat välttämättä tietoa strategiasta ja onko ryhmiä, joille tietoa ei missään tapauksessa haluta välittää. (Hämäläinen, Maula, 2004, 44–45)

Tyypillisimpiä puutteita strategiaviestinnässä ovat johdon kykenemättömyys hyödyntää henkilöstön näkemyksiä laatiessaan strategiaa, puutteellinen palautteen saaminen sekä luottamuksen ilmapiirin ja keskusteluyhteyden puuttuminen. Puutteita voi olla myös resursseissa, suunnitelmallisuudessa ja sisäisessä yhteistyössä. Usein

henkilöstön ideat ja innovaatiot uhkaavat jäädä hyödyntämättä ja strateginen ohjelmointi dominoi strategista ajattelua. Yleisiä haasteita ovat myös se, että strategiaa ei osata viestiä, sen viestiminen ei kiinnosta tai strategiaviestintää ei tueta. Viestintä saattaa jäädä yksisuuntaiseksi, tieto ei mene perille tai yrityksessä vallitsee uskottavuusongelma. (Hämäläinen, Maula, 2004, 57–58, 109–112, 148–156)

Viestinnällä on suuri merkitys strategiaprosessissa erityisesti strategian implementoinnin kannalta. Laatujohtamisen avulla yritys voi jo perehdytysvaiheessa painottaa yhtenäisen viestinnän merkitystä. On tärkeää, että jos strategia liittyy laadun parantamiseen, myös henkilöstölle jaettava tieto ja materiaali (henkilöstölahjat ym.) ovat laadukasta ja linjassa strategian kanssa. Strategiaviestinnän onnistumista voidaan näin ollen arvioida mm erilaisilla laatu työkaluilla (esim. EFQM-laaturjestelmä) (Hämäläinen, Maula, 2004, 106, 138) Strategisella tasolla määritellään viestinnän peruslinjat, joiden avulla viestintä saadaan tukemaan strategisia tavoitteita. Operatiivisella tasolla määritellään viestinnän vuosisuunnitelmat ja käytännön toteutuksen suunnittelu. Viestintästrategian tulee pohjautua koko yrityksen liiketoimintastrategiaan.

Strategiaviestintä on siis viestintää strategian sisällöstä ja strategiaprosessista. Se auttaa henkilöstöä hahmottamaan, miten heidän tulee toimia yhteisen vision saavuttamiseksi. Viestinnän tulee olla kaksisuuntaista (esim. tiimipalaverit ja kehityskeskustelut) ja kokonaisvaltaista (vesiputousmalli). TQM painottaa viestinnässä kokonaisvaltaista näkemystä, johdon sitoutumista sekä ulkoisten sidosryhmien analysointia. Yleinen heikkous on, että strategiaa ei osata viestiä, tai viestittämistä ei nähdä tärkeäksi. Laatujohtaminen voi olla apuna painotettaessa yhtenäisen viestinnän merkitystä. Laatuun painottuva strategia vaatii myös strategiaviestinnältä laatu painotusta esim. laatu tauluja, joiden avulla esitetään tuotanto-, ja myyntituloksia sekä laatumittareilla arvioitua suorituskyyä.

### **4.3 Aikaisempia empiirisiä tutkimuksia**

Suurin osa yrityksistä, jotka ovat hyväksyneet TQM-periaatteet strategiaansa uskovat, että TQM on auttanut niitä nostamaan markkinaosuuttaan ja parantamaan niiden kilpailukykyä. Tutkimukset ovat osoittaneet selkeän syy-seuraussuhteen TQM-

periaatteiden ja organisaation suorituskyvyn välillä. (Ghobadian, Gallear, 2001, 343, 356) Taulukossa 1 on nostettu esiin aihepiirin aikaisempia empiirisiä tutkimuksia.

**Taulukko 1.** Aikaisempia empiirisiä tutkimuksia

Tutkimus	Konteksti	Menetelmä	Tulokset
Ghobadian, Gallear, (2001) TQM implementation: an empirical examination and proposed generic model.	31 yritystä	Kaksi tutkimuskysymystä	"Kova puoli" ja "Pehmeä puoli". Tulossuuntautunut TQM käytäntöjen toteuttaminen.
Salaheldin, (2003) The implementation of TQM strategy in Egypt: a field-force analysis	Egyptin teollisuusyrityk-set	Postitetut kyselylomakkeet	Huippujohtajuuden sitoutuminen laatuun → TQM strategia parantaa koko yrityksen toiminnan tasoa, tuotteiden kysyntää ja suorituskykyä.
Sha'ri et. al (2003) TQM implementation issues: review and case study	Pieni Birminghamissa sijaitseva yritys, jossa laatuksikössä työskentelee vain 5 % koko henkilöstöstä.	Kysely ja tutkimus pienessä organisaatiossa.	TQM käytäntöjen, erityisesti jatkuvan parantamisen kulttuurin soveltaminen johti laatuavoitteiden täyttymiseen.
Anderson, (1995) High tech v. high touch: a case study of TQM implementation in higher education	Korkean koulutustason ympäristö; Houstonin yliopisto	Laadunparannusohjelma, jossa hyödynnettiin SERVQUAL – instrumenttia arvioitaessa opiskelijoiden mielipiteitä laadusta.	Perinteet ja muutosvastarinta esteenä. Johdon sitoutuminen, kommunikaatio, koulutus ja yhteistyö edellytyksenä onnistumiselle.
Zairi, (1994) Leadership in TQM Implementation: Some Case Examples	22 organisaatiota, sekä pieniä että isoja, tuotanto- ja palvelualoilta	MDNQA-ohjelma ja 7 kriteeriä, joista keskityttiin tarkastelemaan johtamista	Vision jakaminen, prosessiperusteinen organisaatiokulttuuri jatkuva parantaminen, tiimiperusteinen kulttuuri.
Milé, T., Danny, S. (2000) The effect of company size on the relationship between TQM strategy and organisational performance	Australian ja Uuden-Seelannin tuotantoyritykset	Kaksi hypoteesia, Likert-asteikko ja luotettavuusanalyysi, Cronbach Alpha	TQM:llä merkittävä positiivinen vaikutus suorituskyvyn dimensioihin. Suorituskyky parempi TQM – käytännöllä kuin ilman. Strategian tulisi pohjautua TQM:ään.
Mohanty, R. & Lakhe, R. (1998) Factors affecting TQM implementation: Empirical study in Indian industry	35 Intian teollisuusyritystä	11-portainen tutkielmamprosessi	TQM-periaatteet organisaation ytimessä. Avaimia ennakoiva orientaatio, sisäinen tuki, kilpailustrategia, kommunikaatio ja tiimityö.

Ghobadianin ja Gallearin (2001) 31 implementoitavan empiirisessä tutkimuksessa (taulukko 1) selvitettiin eri yritysten implementointitaktiikoita kahden tutkimuskysymyksen avulla. Kysymykset kuuluivat ”Onko menestyneiden TQM-organisaatioiden implementointiprosessissa yhteisiä piirteitä?” ja ”Jos yhteisiä piirteitä löytyy, esiintyvätkö ne toimintatasoa syvemmällä tasolla?”. Tulokset osoittivat vastauksen molempiin kysymyksiin olevan ”kyllä” ja yhtenevät piirteet löytyvät tulos-tasolta. TQM-käytännöissä löytyy ns. ”kova puoli” ja ”pehmeä puoli”. Kova puoli keskittyy systeemeihin, työkaluihin ja tekniikoihin kun taas pehmeä puoli keskittyy arvoihin, asenteisiin ja jatkuvaan parantamiseen sekä työntekijöiden sitouttamiseen osallistamalla. Tutkimusten mukaan yritykset, jossa on omaksuttu suunnitelmallinen TQM-kulttuuri, painottavat vahvasti pehmeää puolta. Kova puoli tulee merkittäväksi aivan implementointiprosessin alussa, jossa asetetaan strategisen suunnat. TQM-periaatteiden vieminen käytäntöön tulossuuntautuneesti toimintasuuntautuneisuuden sijaan auttaa linkittämään teot haluttuihin päämääriin ja laadun liiketoimintaprosesseihin. Toimintasuuntautunut lähestymistapa linkittyy usein TQM-käytäntöjen puuttumiseen. (Ghobadian, Gallear, 2001, 343, 356)

Salaheldinin (2003) empiirinen tutkimus (taulukko1) käsittelee TQM-strategian toteuttamista kehitysmaiden teollisuusyrityksissä. Tutkimustulokset osoittavat, että tärkein TQM-käytäntöjen implementoinnin ajuri on huippujohtajuuden sitoutuminen laatuun. Myös Mann ja Kehoe (1995) sekä Mersha (1997) totesivat saman tuloksen. Huippujohtajuuden sekä työntekijöiden sitoutuminen laatuun on työntävä voima TQM-strategian implementoinnissa. Kun johtoporras on sitoutunut innovatiivisiin laatuikäytäntöihin, TQM strategia parantaa koko yrityksen toiminnan tasoa ja suorituskykyä. Kun TQM periaatteita implementoidaan menestyksekkäästi, paranee myös yrityksen tuotteiden ja palveluiden taso sekä tuotteiden kysyntä. TQM-strategia voi toimia myös strategisena aseena kohdattaessa muutoksia hallinnollisessa tai kansainvälisessä ympäristössä. (Salaheldin, 2003, 271–273)

Monet TQM-periaatteet omaksuneet ja niitä toteuttaneet yritykset ovat suuria kansainvälisiä yrityksiä, kuten British Airways, IBM sekä Motorola. Pienet yritykset tulevat usein pahasti jäljessä uusien johtamistekniikoiden, kuten TQM:n käyttöönotossa. Sha´rin (2003) empiirinen tutkimus (taulukko 1) tarkastelee erityisesti pienten ja keskisuurten yritysten TQM -käytäntöjä ja strategian implementointikysymyksiä. Case-tutkimus tehtiin pienestä Birminghamissa

sijaitsevasta yrityksestä, jossa laatuyksikössä työskentelee vain kuusi henkilöä, 5 % koko henkilöstöstä. Tulokset osoittavat, että johtoporras uskoo asiakastyytyväisyyteen jatkuvan parantamisen kulttuurin perusteella (osallistamalla ja kommunikaatiolla). Tuloksena TQM -käytäntöjen soveltamisesta yritys saavutti positiivisia tuloksia kuten hävikkitason pienentyminen, kasvanut myynti, työntekijöiden osallistuminen parannushankkeisiin ja laatutason parantuminen tuotteissa. Myös alihankkijoiden vaatima laatutaso toteutui ja niin työntekijöiden kuin asiakkaidenkin tyytyväisyys parani huomasti. Askeleet tämän lopputuloksen saavuttamiseksi olivat koulutus, tiimityö, johdon tuki, kehitysjohtajan palkkaaminen, projektien kehittäminen, laadun koordinointi ja johdon informaatio, kaikki tärkeimmät kokonaisvaltaisen laatujohtamisen periaatteet. TQM:n tärkeys näkyi siis tuloksissa, työn arvostuksessa, parantuneena laatutasona, laadun juurtumisena kulttuuriin ja parantuneena kommunikaationa. Lisäksi työntekijät tunsivat tehtävänsä tärkeäksi ja olivat ylpeitä työstään. Tuloksissa näkyivät myös toimitusaikojen lyhentyminen, laatu kustannusten pienentyminen sekä työntekijöiden vaihtuvuuden vähentyminen. Pienet yritykset voivat siis päästä laatu tavoitteisiin, mutta resurssien vuoksi eri mittakaavassa kuin suuremmat yritykset. (Sha'ri et. al 2003, 634, 637–647)

Andersonin (1995) korkeamman tason koulutusympäristöön sijoittuvassa empiirisessä tutkimuksessa (taulukko 1) tutkittiin opiskelijoiden käsitysten muutosta palvelun laadusta, kun laadunparannusmenetelmä toteutettiin. Tulokset osoittavat, että laatutason parantuessa myös asiakkaiden odotukset laatutasoa kohtaan kasvavat. Perinteet ja muutosvastarinta voivat estää TQM-periaatteiden toteutuksen. Organisaatioiden tulee olla muutokselle avoimia. Palvelun laatua voidaan parantaa mm. poikkiorganisatorisella yhteistyöllä ja kommunikoinnilla asiakkaiden kanssa. Laatuperiaatteiden toteutus edellyttää vahvaa johdon ja koko organisaation sitoutumista sekä ajantasaista koulutusta. (Anderson, 1995, 48–56)

Zairin (1994) empiirinen tutkimus (taulukko 1) käsittelee johtamista TQM-käytäntöjen toteuttamisessa. TQM – kontekstissa toimivan johtajan asema osoittautui enemmän käytännönläheiseksi ja hänellä on enemmän taloudellisia ja strategisia kykyjä kuin johtajalla, joka ei toimi TQM – ympäristössä. Johtajat ovat tehokkaita vain silloin, kun he jakavat vision koko organisaation kanssa. Viestin strategiasta tulee saavuttaa kaikki organisaation jäsenet, jolloin viesti rohkaisee palautteen antoon ja keskusteluun. Toinen tärkeä elementti, joka tuloksista ilmenee, on



prosessiperusteinen organisaatiokulttuuri. Yksi TQM:n peruseriaateista on keskittyä yksilöiden sijasta prosesseihin ja jatkuvan parantamisen kulttuuriin. Tällöin asiakkaan tarpeet kyetään kohtaamaan niin pitkällä kuin lyhyelläkin aikavälillä. Johtajilla tulee siis TQM – ympäristössä olla tiimiperusteinen organisaatorakenne. Tärkeää on myös ymmärtää, että ihmiset ovat kilpailuedun tärkein lähde. (Zairi, 1994, 9-16)

Milén ja Dannyn (2000) Australiaan sijoittuvassa empiirisessä tutkimuksessa (taulukko 1) tutkittiin organisaation koon vaikutusta TQM:n ja organisaation suorituskyvyn väliseen suhteeseen. Tuloksista ilmenee, että yrityskoko estää TQM-periaatteiden toteutuksen. Suuremmat yritykset keräävät pienempiä yrityksiä isommat tuotot TQM:stä. TQM:llä todettiin olevan merkittävä positiivinen vaikutus organisaation suorituskykyyn, operationaaliseen suorittamiseen, työntekijöiden välisiin suhteisiin ja asiakastyytyvyyteen. TQM:n todettiin parantavan niin tuottavuutta kuin tuloksiakin. Asiakastyytyvyyden korkeampi taso saavutettiin TQM-strategialla, jossa korostettiin jatkuvaa parantamista kaikilla tasoilla, myös johtamistoiminnoissa. Opetuksena tästä tutkimuksesta havaitaan, että erityisesti pienten yritysten johtajien tulee sitoutua myös resurssimääräisesti TQM:n käyttöönottoon, mikäli halutaan korkeampaa tuottavuutta. Suurten yritysten on todennäköisempää saavuttaa korkeampi suoritustaso TQM:n avulla kuin ilman TQM:ää ja siksi kokonaisvaltainen laatujohtaminen tulisi olla yritysstrategian pohjana. (Milé, Danny, 2000, 144–149)

Mohantyn ja Lakhen (1998) Intian teollisuusyrityksiin keskittyvä empiirinen TQM-tutkimus (taulukko 1) osoittaa, että vahva laadun parantamiseen tähtäävä infrastruktuuri ja innovatiivinen tuotesuunnittelu saavuttavat aikaisen kilpailuedun ja näin pystytään ylläpitämään johtajuutta niin kustannuksissa kuin laadussakin. Tärkeimmät elementit TQM-periaatteiden implementoinnin onnistumiseksi ovat ennakoiva orientaatio (joustavuus, päämäärät), sisäinen tuki (johdon sitoutuminen, koordinaatio, suhteet työntekijöihin ja asiakkaisiin), kilpailustrategia sekä osallistuminen, kommunikaatio ja tiimityö. Organisaation tulee tunnistaa se, että tulevaisuudessa on sopeuduttava jatkuvaan muutokseen ja valittava oikeat kommunikaatiokanavat sisäiselle viestinnälle. Strategian ja kulttuurin rakentamisessa tulee painottaa jatkuvan parantamisen käytäntöjä, jotta voidaan saavuttaa määrällisiä tuloksia. Laadun tulee olla pysyvä etiikka koko organisaatiolle. (Mohanty, Lakhe, 1998, 511–520)

## 5 TQM ja strategian toteuttaminen case-yrityksissä

Empiirisen aineiston hankinta pohjautuu kahden eri toimialalla toimivan yrityksen (yritys A ja yritys B) johtoportaan antamiin haastatteluihin. Haastattelut toteutettiin puhelin- ja sähköpostihaastatteluina ja erityisesti keskusteleavassa haastattelussa vastaajalle annettiin runsaasti tilaa ja vapauksia vastata. Haastattelu ei ollut tiukasti rajattu, mutta se eteni tiettyjen teemojen mukaan. Pyyntöä tutkielmassa ei mainita yritysten tai haastateltavien nimiä.

Molemmissa yrityksissä laatu on jollain tapaa sisäistetty osaksi toimintaa ja kokonaisvaltaisen laatujohtamisen yhteys strategiaan valintoihin on ymmärretty. Yritykset valittiinkin sillä perusteella, että laatujohtamisesta on kokemusta ja ymmärrystä ja laadun saralla on saatu myös erityisiä tunnustuksia ja laatupalkintoja. Empiirisen osion avulla pyritään luomaan syvempi ymmärrys ja analyysi TQM:n vaikutuksesta strategian toteuttamisprosesseihin. Haastattelun rakenne pohjautuu tämän tutkielman suurpiirteiseen rakenteeseen käsittäen aluksi laatumääritelmät ja sen jälkeen syvällisemmän analyysin TQM:stä ja strategian implementoinnista yrityksissä.

### 5.1 Case-esittelyt

#### 5.1.1 Yritys A

Yritys A on maailmanlaajuinen metsäteollisuusyhtiö, jonka päätuotteita ovat sanomalehti-, ja kirjapaperi, kuluttajapakkauskartonki, teollisuuspakkaukset sekä puutuotteet. Konsernin palveluksessa on noin 30 000 henkeä ja tehtaita ja tuotantolaitoksia on yli 35 eri maassa. Yrityksen asiakkaita ovat kustantamot, painotalot ja paperitukkurit sekä pakkaus-, puusepän- ja rakennusteollisuus. Yrityksen missiona on hyödyntää ja kehittää osaamista puuraaka-aineen käytössä vastaamaan asiakkaiden tarpeita ja maailmanlaajuisia haasteita. Yritys A:sta haastateltiin henkilöstö-, ja rekrytointijohtajaa sekä henkilöstön kehittämispäällikköä. Molemmat ovat yrityksen laatupuolen asiantuntijoita, mutta toimivat johtotehtävissä henkilöstöpuolella. (Yritys A, kotisivut, 2011)

### 5.1.2 Yritys B

Yritys B on eurooppalainen lääke-, ja diagnostiikkayritys, joka painottaa liiketoiminnassaan lääkehoitojen ja diagnostisten testien kehittämistä globaaleille markkinoille. Yritys kehittää, valmistaa ja markkinoi ihmis-, ja eläinlääkkeitä, lääkkeiden vaikuttavia aineita sekä diagnostisia testejä. Asiakaspiiri koostuu pääosin sairaanhoidon ja terveydenhoidon palveluntuottajista ja ammattilaisista. Yrityksen tuotteita on markkinoilla yli 100 maassa ja päämarkkina-alueena on Suomi. Konsernin palveluksessa on noin 3000 henkeä. Yritys B:stä haastateltiin yrityksen henkilöstöjohtajaa sekä laatujohtajaa, jonka vastuulla on yrityksen laatuorganisaatio. (Yritys B, kotisivut, 2011)

## 5.2 Laatu case-yrityksissä

### 5.2.1 Yritys A

Yritys A:n henkilöstö- ja rekrytointijohtajan mukaan laadulla on yrityksessä pitkät ja syväälle juurtuneet perinteet. Laatu on osa jokapäiväistä operatiivista työtä, se on systemaattista ja sen eteen tehdään paljon töitä. Yrityksen henkilöstön kehittämispäällikkö erottaa laadussa kaksi osa-aluetta; tuotteen laadun ja palvelun laadun. Tuotteen laatu tarkoittaa sitä, että asiakas saa tilaamansa tuotteen, joka täyttää asiakkaan odottamat vaatimukset myös laatuosan osalta. Tuotteen lisäksi myydään myös palvelua. Palvelun laatu tarkoittaa sitä, että tuote toimitetaan oikeaan paikkaan oikeaan aikaan.

### 5.2.2 Yritys B

Yritys B:n laatujohtaja määrittelee laadun yrityksen toiminnan peruskiveksi. Lääkealalla laatu on tuotteen tärkein osa, sillä lääkkeet ovat kulutushyödykkeitä ja hengenpelastajia. Käyttäjä ei itse pysty arvioimaan lääkkeen laatua, vaan laatuun pitää pystyä luottamaan sokeasti. Kaikki lähtee tuotelaadusta ja sen on oltava aina kunnossa. Laatujohtaja mainitsee myös tarkan viranomaisvalvonnan sekä alan julkisuusherkkyyden, jonka vuoksi laatu on myös kaiken toiminnan keskiössä. Jokainen laaturiski on myös liiketoiminnallinen riski. Tuotelaadun lisäksi laatujohtaja

mainitsee toiminnan laadun, johon asiakkaan on myös voitava täysin luottaa. Yrityksen henkilöstöjohtaja on myös samoilla linjoilla. Laatu on hänen mukaansa yksi yrityksen arvoista ja henkilöstöjohtamisen puolella se tarkoittaa mm. korkeita eettisiä standardeja, sujuvia ja luotettavia prosesseja ja testausmenetelmiä sekä asiantuntevia toimijoita.

Yrityksen laatupolitiikassa lähtökohtana ovat asiakkaan tarpeet, joiden täyttäminen on menestyksen edellytys. Laadun tekevät ihmiset ja laatu nähdään kokonaisvaltaisena. Toiminta sitoutuu jatkuvaan kehittämiseen ja laatupolitiikan siirtäminen käytäntöön on haaste ja onnistumisen edellytys. Yritys on saanut myös tunnustuksen laatutyöstä, joka pohjautuu kokonaisvaltaiseen laatujohtamiseen käsittäen niin johtamisen, strategian kuin suorituskyvynkin. (Yritys B, kotisivut, 2011)

### **5.3 TQM, strategia ja strategian implementointi**

#### **5.3.1 Yritys A**

Yritys A:ssa on jo kauan harjoitettu systemaattista TQM:ää jokaisella osastolla. Nyt on kuitenkin menossa siirtymävaihe, jossa osastotasolta siirrytään prosessitasolle myös laatujohtamisen saralla. Henkilöstöjohtajan mukaan yrityksessä on kokonaisvaltaiset laatujärjestelmät, joita ylläpidetään ja toteutetaan systemaattisesti. Yrityksessä ei ole erillistä laatustrategiaa, vaan laatujohtamisstrategia on nivottu yhteen liiketoimintastrategian kanssa. Johdon sitoutuminen strategiaan on vahvaa, sillä päälinjaukset tulevat aina johdon kautta. Strategia viestitään portaittain alaspäin ja viesti saavuttaa kaikki työntekijät. Yritys järjestää ajoittain myös strategiainfoja, joissa strategia viestitään koko henkilöstölle. Henkilöstön kehittämispäällikkö puolestaan painottaa jatkuvan parantamisen periaatteita, jotka ovat vahvasti mukana niin strategiassa kuin sen toteutuksessakin. Periaatteisiin kuuluu jatkuva palautteen kerääminen erilaisissa kontaktitilanteissa ja toiminnan kehittäminen palautteen perusteella. Erillistä laatustrategiaa ei siis ole, mutta asiakas on kaiken toiminnan fokuksessa ja sitä kautta myös laatuasiat nousevat tärkeiksi.

Laatujohtaminen on yrityksen toiminnassa perusedellytys ja myös strategiassa näkyy laatuavoitteita, kuten asiakasvalitusten lukumäärä, laatuksennustusten määrä ja toimitusvarmuus. Henkilöstöä koulutetaan laatuosaamisen ja tyytyväisyyden

mittaamisen saralla ja asiakasnäkökulma on huomioitu vahvasti esimerkiksi teknisessä asiakaspalvelussa, joka keskittyy täysin asiakkaan auttamiseen. Yrityksessä on sellaisia laatuorganisaatioita- ja laatutiimejä, jotka tiettyjen kehitysprojektien ympärillä keskittyvät laatukustannusten pienentämiseen. Yhteistyötä tapahtuu toimittajien kanssa ja käytössä on myös benchmarking-menetelmät. Henkilöstöjohtaja painottaa myös, että laatu on aina agendalla ja siitä viestitään, jos se nähdään aiheelliseksi. Tärkein päivittäinen viestintäkanava ovat palaverit, muita kanavia ovat mm. Internet ja lehdet. Itsearviointiprosessit ovat olleet systemaattinen osa laatutoimintaa ja arviointi käsittää nyt osastojen ja yksiköiden sijaan kokonaiset liiketoiminta-alueet. Prosessiajatteluun siirtyminen on lisännyt tuotekehitystoimintaa ja kehitys kohdistuu sekä nykyisiin että uusiin tuotteisiin. Asiakkaat ovat kehitystyössä aina vahvasti läsnä.

Henkilöstön kehittämispäällikkö huomauttaa, ettei enää puhuta laatujohtamisesta, vaan laatujohtamisen työkalut ovat käytössä toiminnan kehittämisessä. Laatujohtamisen termi on yrityksessä jo vanhentunut (käytössä -90-luvulla), eikä erillisiä laatujohtajia tai laatuorganisaatioita ole. Ennen käytetty ISO-9000 standardien mukainen laatukäsikirja on nykyään toimintakäsikirja ja toiminnan kehittäminen käsittää myös laatuajattelun peruseriaatteet. Entisenkaltaisia laatutiimejä ei myöskään enää esiinny, sillä toiminnan laatu on asiana sisäistetty, eikä laatutiimeille/-organisaatioille nähdä enää tarvetta. Strategian toteuttaminen alkaa aina ylätasoin päälinjauksista ja strategia muokkautuu väliportailta toteutustasolle asti niin, että yksittäinen tehdastyöläinenkin ymmärtää, minkä eteen hän työskentelee. Viestintäkanavista parhaita henkilöstön kehittämispäällikön mukaan ovat sähköiset kanavat, mutta kysymysten esittämiselle parhaita ovat kasvokkain tapahtuvat kontaktit. Puhdasta laatujohtamiseen liittyvää laatuopetusta hän ei näe yrityksessä esiintyvän, mutta yksikötason tuotteeseen painottuvaa laatuopetusta löytyy. Missiona on aina tehdä asiat aina kerralla oikein. Myös itsearviointiprosessit ovat vanhentuneet eivätkä enää käytössä samassa mittakaavassa kuin 5 vuotta sitten.

Henkilöstöjohtajan mukaan laatua mitataan koko yhtiön laajuisilla laatumittaristoilla ja kaikilla yksiköillä on samat kustannusten ja laadun tason mittarit. Tulevaisuudessa on tulossa rakenteellisia muutoksia, jotka määrittelevät myös laatujohtamisen ja sen muuttumisen. Laatuajattelu on kuitenkin yrityksessä jo niin syvälle juurtunut, että

ajattelua kehitetään nyt vahvan perustan päälle. Laatutyötä tehdään päivittäin ja keskiössä on innovointi ja yhteistyö asiakkaan kanssa. Henkilöstön kehittämispäällikkö painottaa lisäksi ”rethink”-ajattelua ja jatkuvaa parantamista, joiden kautta kyseenalaistetaan nykyisiä käytäntöjä ja pyritään toiminnan, palvelun ja tuotteen laadussa koko ajan eteenpäin. Vaikka laatujohtamisen käsite on vanhentunut, elää TQM:n henki toiminnassa mukana koko ajan.

### 5.3.2 Yritys B

Yritys B:n laatujohtaja käsittää laatustrategian osaksi yhtenäistä liiketoimintastrategiaa, jossa on mukana tuote- ja toiminnan laatu. Yritysjohto määrittelee strategian keskeiset periaatteet ja keskijohto on vastuussa toteutuksesta. Koko henkilöstö osallistuu toteutukseen ohjeistetun toiminnan sanelemana. Henkilöstön tulee ymmärtää, mitä tekevät ja tekojensa seuraukset ja tätä kautta syntyy motivaatio ja työn tärkeyden ymmärtäminen. Lääkealalla kaikkien, jopa siivoojien tulee ymmärtää valmistavansa lääkkeitä. Henkilöstöjohtaja painottaa lisäksi systemaattista laadun parantamiseen tähtäävää toimintaa, jossa johdon sitoutuminen on keskeisessä roolissa.

Lääkealalla laatua mitataan mm. asiakasvalitusten lukumäärällä ja asiakasvalituksilta ei voida välttyä. Laatujohtajan mukaan jokainen valitus tutkitaan ja laatujohtamisen avulla voidaan paremmin nähdä, missä mennään. Yrityksessä on erityinen laatuorganisaatio, jonka keskeinen tehtävä on luoda infrastruktuuri ja toteuttaa se, mitä laatuavoitteissa haetaan. Laatuorganisaatio on viime kädessä vastuussa tuotteen laadusta. Henkilöstöjohtaja lisää tähän toimitusketjussa olevan kehitysorganisaation, joka keskittyy toiminnan jatkuvaan parantamiseen. Yritysten välistä yhteistyötä tehdään laadunvalvonnan osalla sekä auditoinnin saralla partnereiden kanssa.

Strategian viestintä tapahtuu laatujohtajan mukaan kokonaisvaltaisesti vesiputousmallina ja yrityksessä pyritään paljon käyttämään sähköisiä viestintäkanavia. Henkilöstöjohtaja painottaa laadun informoinnin kanavista myös osastopalavereita, blogikirjoittelua, henkilöstölehtiä ja ulkoisen viestinnän osalta laatu kilpailuun osallistumista ja siitä viestimistä. Laatujohtajan mukaan myös laatu koulutusta on hyvin paljon, sillä lääkeympäristön laatu puoleen on välttämätöntä

kouluttaa. Koulutusta tapahtuu niin sisäisesti kuin talon ulkopuolellakin Laatukeskuksen koulutuksissa. Myös ns. ”GreenBeltejä” ja ”BlackBeltejä” on koulutettu toiminnan laadun kehittämiseen. Itsearviointia tehdään erityisesti ”kovan laadun” arviointiin, lisäksi käytössä on sisäinen auditointimenettely. Käytössä on pitkään ollut Euroopan laatupalkintokriteeristö EFQM, mutta tänä vuonna yrityksessä kokeillaan ulkopuolista valvojaa. Tavoitteena yrityksellä ei ole laatupalkinnon voittaminen vaan aina tähdätään liiketoiminnalliseen eli rahalliseen hyötyyn. Henkilöstöjohtaja painottaa EFQM:ää erityisesti siinä, että tässä kriteeristöissä näkyy vahvasti johdon sitoutuminen, jota TQM-periaatteet erityisesti painottavat.

Tänä vuonna yrityksessä on erityinen laadun teemavuosi, jossa halutaan korostaa hyvän laadun merkitystä. Laatujohtaja korostaa, että tällaisilla teemavuosilla halutaan tehdä ajoittain ”nostoja” ja sulauttaa ihmiset laadun maailmaan. Keskeisessä osassa on laatuksittuurin korostaminen ja kaikkien tulee ymmärtää olevansa mukana hyvän laadun luomisessa. Teemavuosi asettaa mittavia panostuksia laatuksittuksiin ja johdon sitoutuminen nousee merkittävään rooliin teemavuoden myötä. Tulevaisuudessa laadun osalla halutaan olla koko ajan parempia ja kehittyneempiä. Laatu on ja tulee aina olemaan mukana kaikessa tekemisessä.

#### **5.4 Yhteenveto case-yrityksistä**

Case-yritykset toimivat täysin eri toimialoilla ja siksi laatu määritellään yrityksissä hieman eri tavoilla. Näkökulmaa tuli niin henkilöstö- kuin laatuksittamisenkin puolelta. Yritys A määrittelee laadun osaksi jokapäiväistä operatiivista toimintaa ja laadulla on syvälle juurtuneet perinteet yrityksen historiassa. Laatuksittattelussa erotetaan sekä tuotteen että palvelun laatu. Laatuksittamisen käsitteenä nähdään kuitenkin vanhentuneen, eikä puhdasta laatuksittimintaa (laatuksittimit/-organisaatiot) enää esiinny samassa mittakaavassa kuin yrityksessä aikaisemmin. Yritys B:n toiminnassa laatu on kaiken toiminnan perusedellytys. Laatu käsittää tuotteen laadun sekä toiminnan laadun. Lääkealalla toimiessaan laatu on se, mihin asiakkaan luottamus perustuu. Laatu on tuotteen tärkein ominaisuus ja sen on oltava aina kunnossa. Yritys B:ssä sen sijaan on systemaattista laatuksittimintaa ja erillinen laatuorganisaatio, jonka vastuulla on varmistaa tuotteiden laatuksittaso.

Yritys A:ssa laatustrategia on osa koko yhtiön liiketoimintastrategiaa ja johdon sitoutuminen laatutoimintaan nähdään vahvana. Johto järjestää ajoittain strategiainfoja henkilöstölle ja strategiassa on määritelty myös tiettyjä laatutavoitteita. Laatutoiminnan keskiössä ovat siis jatkuvan parantamisen periaatteet sekä asiakasnäkökulman huomioiminen kaikessa toiminnassa. Yritys B:ssä laatustrategia on myös osa kokonaista liiketoimintastrategiaa, jossa on aina mukana tuotteen ja toiminnan laatu. Myös yritys B:ssä jatkuva parantaminen nähdään keskeisenä periaatteena, jossa johdon sitoutuminen on tärkeässä roolissa. Erityinen laatuorganisaatio toteuttaa sen, mitä laatutavoitteissa haetaan ja kehitysorganisaatio keskittyy toiminnan jatkuvaan parantamiseen. Strategian viestintä tapahtuu ns. vesiputousmallina porrastetulta tavoittaen jokaisen yksikön ja työntekijän. Varsinaista laatuopetusta on yritys B:ssä huomattavasti yritys A:ta enemmän, johtuen todennäköisesti toimialasta (lääkevalmistus), jossa laatuopetus on keskeisessä roolissa. Laatu on siis aina mukana kaikessa tekemisessä, sillä asiakkaan luottamus perustuu nimenomaan tuotteen ja toiminnan korkeaan laatuun.



## 6 Johtopäätökset

Kokonaisvaltainen laatujohtaminen on organisationaalinen kulttuuri, jolla on tutkimusten valossa merkittäviä positiivisia vaikutuksia organisaatioiden suorituskykyyn. TQM:n ymmärtäminen ja sen sisällyttäminen strategiaan on tutkitusti parantanut yritysten kykyä toteuttaa liiketoimintastrategioita. Usein ylimmän johdon linjaama strategia jää vain korkean tason käsitteeksi, eikä sen toteuttamiseen käytännössä uhrata resursseja tai osaamista. TQM:n ymmärtäminen ja ottaminen osaksi strategiaa ja strategian toteutusta parantaa suorituskyvyn ohella myös tyytyväisyyttä niin työntekijöissä kuin asiakaskunnassakin.

Tutkielmassa tarkasteltiin kokonaisvaltaisen laatujohtamisen vaikutusta yritysten strategiaan valintoihin ja strategian toteuttamiskeinoihin. Työ pohjautui teoriaan TQM-periaatteista ja strategian implementoinnista. Teoriaa elävöitettiin tarkastelemalla aikaisempia empiirisiä case-tutkimuksia samasta aiheesta sekä kahteen yritykseen kohdistetuilla yrityshaastatteluilla.

Yrityshaastatteluista ilmeni, että laadussa erotettiin aina kaksi lajia; tuotteen laatu sekä toiminnan tai palvelun laatu. Yritys A:ssa laatujohtaminen on kuitenkin vanhentunut käsite, eikä laatua nähdä strategian pohjana samalla tavalla kuin yritys B:ssä. Molemmissa erotettiin kuitenkin strategian toteuttamiskeinoja, joihin TQM on vaikuttanut ja joita TQM-teoriat painottavat onnistuneen strategian implementoinnin tueksi. Näitä olivat jatkuvan parantamisen käytännöt, strategian viestintä vesiputousmallin mukaan, asiakaskeskeisyys, johdon vahva sitoutuminen strategiatyöhön, henkilöstön osallistaminen sekä laatukoulutukset.

Aikaisempiin empiirisiin tutkimuksiin peilaten yritys A ja B toteuttavat strategioita samankaltaisia laatu työkaluja käyttäen. Mukana ovat niin jatkuva parantaminen, tulossuuntautunut johtaminen, kommunikaatio, laatukoulutus sekä johdon sitoutuminen. Yritys A:ssa TQM:ää ei kuitenkaan nähdä liiketoimintastrategian pohjana kuten Milén (2000) sekä Mohantyn ja Lakhen (1998) empiirisessä tutkimuksessa, joissa laatuun pohjautuva strategia paransi yritysten kilpailukykyä ja määrällisiä tuloksia. Yritys B:ssä sen sijaan laatu ja kokonaisvaltainen laatujohtaminen nähdään kaiken perustana. Aikaisemmat empiiriset tutkimukset osoittavat, että erityisesti johdon sitoutuminen, jatkuva parantaminen sekä

kommunikaatio ovat positiivisella tavalla tukena strategian implementoinnissa. Esimerkiksi Sha´rin (2003) ja Milén (2000) tutkimuksissa laatutyökalujen käyttö auttoi strategian toteuttamisessa ja se näkyi suorituskyvyn parantumisena konkreettisesti tuloksessa ja tyytyväisyydessä. Yritys B:n toiminnassa kokonaisvaltainen laatujohtaminen näkyy esimerkiksi laatuorganisaatiossa, joka vastaa laadun tasosta. TQM on siis yritys B:ssä vahvasti tukemassa strategian toteutusta. Yritys A:ssa strategian toteutuksessa ei koeta olevan huomattavia puutteita, vaikka laatujohtaminen käsitteenä onkin vanhentunut. Laatutyökaluja on kuitenkin myös yritys A:ssa käytössä strategian toteutuksessa, vaikka strategia ei perustukaan kokonaisvaltaiseen laatujohtamiseen. Kokonaisvaltaisen laatujohtamisen asettaminen strategian perustaksi on empiirisiin artikkeleihin peilattuna kuitenkin edellytys onnistuneelle strategian implementoinnille.

Tutkimuksen keskeisin tavoite oli löytää yhteys TQM:n ja strategian implementoinnin välillä. Aikaisempien empiiristen tutkimusten valossa TQM vaikuttaa positiivisesti strategian implementointiin ja sitä kautta myös yrityksen tulokseen. Tämä jää usein huomioimatta, jos strategian toteutuksessa ei koeta olevan aihetta parantamiseen. Kuten case-haastatteluista huomattiin, TQM tukee monella eri tavalla (jatkuva parantaminen, strategiainfot, vesiputousmalli ym.) strategian implementointia yrityksissä. Kokonaisvaltaisen laatujohtamisen käytäntöjen puuttuminen voi kuitenkin olla yhtenä syynä esimerkiksi asiakastyytyväisyyden muutoksiin tai tuloksen vaihteluihin ja sitä kautta epäonnistumiseen strategian toteuttamisessa. Suorituskyvyn ja strategian toteutumisen todettiin kaikissa tutkimuksissa olevan parempi niissä yrityksissä, joissa TQM oli mukana strategiassa.

Jatkoa ajatellen olisi mielenkiintoista tarkastella esimerkiksi yritys A:n kaltaisia tilanteita, joissa kokonaisvaltaista laatujohtamista ei pidetä strategian perustana, mutta jotka ottaisivat sen aktiivisesti koko liiketoimintastrategian pohjaksi. Teoriaan pohjautuen tämä vaatisi muutosta ajattelutavoissa sekä käytännöissä. Tulosten muutos saattaisi olla huomattava. Usein yrityksissä ei kuitenkaan nähdä tarvetta painottaa kokonaisvaltaista laatujohtamista, jos toiminta ja tulokset ovat nykyisillä toimintamenetelmillä ja strategioilla hyviä. Kuten Andersonin empiirisessä tutkimuksessa todettiin, perinteet voivat olla iso este uusien toimintatapojen, kuten TQM:n käyttöönotolle.

## Lähdeluettelo

Ahmed, A., Yang, J. & Dale, B. (2003) Self-Assessment Methodology – The Route to Business Excellence. *The Quality Management Journal*, 10, 43

Ahola, J. (1995) *Yrityksen Strategiaprosessi*, 3. p. Lappeenranta, Lappeenrannan teknillinen yliopisto

Analoui, F., Karami, A., (2003) *Strategic management in small and medium enterprises*. England, Thomson Learning.

Anderson, E. (1995) High tech v. high touch: a case study of TQM implementation in higher education. *Managing Service Quality*, 5, 48 – 56

Bhimani, a., Langfield-Smith, K. (2007) Structure, formality and the importance of financial and non-financial information in strategy development and implementation. *Management Accounting Research*, 18, 3–31

Brenes, E. R., Mena, M., Molina, G. E. (2008) Key success factors for strategy implementation in Latin America, *Journal of Business Research* 61, 590–598

Crittenden, V. & Crittenden, W. (2008) Building a capable organization: The eight levers of strategy implementation. *Kelley School of Business*, 51, 301—309

Dansky, K. & Brannon, D. (1996) Strategic orientation and TQM: Linking vision to action. *Journal of Quality Management*, 1, 227-242

Deming, W., E. (1986) *Out of the Crisis*. Cambridge, Massachusetts Institute of Technology.

Ghobadian, A., Gallear, E. (2001) TQM implementation: an empirical examination and proposed generic model. *The International Journal of Management Science*, 29, 343-359

Hales, D. & Chakravorty, S. (2006) Implementation of Deming's style of quality management: An action research study in a plastics company. *International Journal of Production Economics*, 103, 131–148

Harvey, L. and Knight, P., (1996) Transforming higher education. Buckingham, Open University Press and Society for Research into Higher Education.

Hämäläinen, V., Maula, H. (2004) Strategiaviestintä. Keuruu, Inforviestintä Oy.

Johnson, G. & Scholes, K. (2002) Exploring corporate strategy. 6. p. Harlow, England, FT Prentice Hall.

Juholin, E. (2004) Communicare! Viestintä strategiasta käytäntöön. 3. p. Hämeenlinna, Karisto Oy

Juran, J.M. (1989) Juran on Leadership for Quality. London, Collier Macmillan Publishers

Kaplan, R. & Norton, D. (2007) Strategian toteutus. Helsinki, Talentum.

Kauhanen, J. (2007) Henkilöstövoimavarojen johtaminen, 8.-9. p. Helsinki, WSOY Oppimateriaalit Oy

Kekäle Tauno (1998) The Effects of organizational culture on successes and failures in implementation of some total quality management approaches. Towards a theory of selecting a culturally matching quality approach. Vaasa, Acta Wasaensia 65. Universitas Wasaensis.

Lecklin, O. (2006) Laatu yrityksen menestystekijänä. Helsinki, Talentum.

Mann, R., Kehoe, D. (1995) Factors affecting the implementation and success of TQM. International Journal of Quality & Reliability Management, 12, 11-23

Mehra, S., Hoffman, J., Sirias, D. (2001) TQM as a management strategy for the next millenia. International Journal of Operations & Production Management, 21, 855-876

Mersha, T. (1997) TQM implementation in LDCs: driving and restraining forces. International Journal of Operations & Production Management, 17, 164-183

Milé, T., Danny, S. (2000) The effect of company size on the relationship between TQM strategy and organisational performance. *The TQM Magazine*, 12, 144 – 149

Mohanty, R. & Lakhe, R. (1998) Factors affecting TQM implementation: Empirical study in Indian industry. *Production Planning & Control*, 9, 511-520

Morgan, C., Murgatroyd, S., (1994) *Total quality management in the public sector*. Buckingham, Open University Press.

Prajogo, D. & Sohal, A. (2006) The relationship between organization strategy, total quality management (TQM), and organization performance—the mediating role of TQM. *European Journal of Operational Research*, 168, 35–50

Salaheldin, I. (2003) The implementation of TQM strategy in Egypt: a field-force analysis. *The TQM Magazine*, 15, 266 – 274

Sha'ri M. Yusof, Aspinwall, E. (2000) TQM implementation issues: review and case study. *International Journal of Operations & Production Management*, 20, 634 – 655

Veini, M. (2008–2011) *Laadunhallinnan lyhyt oppimäärä; Kokonaisvaltainen laatujohtaminen [verkkodokumentti]*. [Viitattu 5.11.2011]. Saatavilla: <http://veini.net/tqm.html>

Whittington, R. (1996) Strategy as practice. *Long Range Planning*, 29, 731–735

Zairi, M. (1994) Leadership in TQM implementation: Some Case Examples. *The TQM Magazine*, 6, 9 – 16

### **Muut lähteet:**

Yritys A, henkilöstö- ja rekrytointijohtaja, haastattelu. 21.11.2011

Yritys A, henkilöstön kehittämispäällikkö, haastattelu 24.11.2011

Yritys B, laatujohtaja, haastattelu. 21.11.2011

Yritys B, henkilöstöjohtaja, haastattelu 22.11.2011

Yritys A, kotisivut, Viitattu 29.11.2011

Yritys B, kotisivut, Viitattu 29.11.2011

## LIITTEET

### Liite 1. Haastattelukysymykset

1. Mitä laatu tarkoittaa yrityksessänne ja miten se näkyy asiakkaalle?
2. Millaista kokonaisvaltainen laatujohtaminen on yrityksessänne?  
(Johdon sitoutuminen, jatkuva prosessien parantaminen, huomion kiinnittäminen asiakastyytyväisyyteen, koko henkilöstön osallistuminen, tiimityö, koulutus, rekrytointi, ympäristönäkökulma yms.)
3. Miten laatu ja laatujohtaminen ovat kytköksissä yrityksen strategiaan?  
(Miten laatu tulee esille strategiassa? Painotetaanko? Painottuuko strategia kustannusjohtajuuteen vai erilaistamiseen? )
4. Miten strategia toteutetaan ja viestitään organisaatiossa?  
(Johdon rooli strategiatyössä, yrityskulttuurin muokkaus, ohjelmat, toimintatavat, yritysten välinen yhteistyö, miten viestitään henkilöstölle/sidosryhmille?)
5. Miten laatujohtaminen näkyy strategian toimeenpanossa?  
(Näkyykö strategian toteutuksessa selkeitä tavoitteita laadunparannukseen? Laatatavoitteita, kuten asiakasvalitusten lkm, virheellisten tuotteiden osuus, toimitusvarmuus, laatuksustannusten osuus liikevaihdosta?)
  - a) Laatuun keskittyviä tiimejä?
  - b) Yritysten välistä yhteistyötä laadun osalta?
  - c) Viestintä laadusta?
  - d) Koordinaatio osastojen/funktioiden välillä? Kommunikointi?  
(Miten yksiköt sisällyttävät toimintoihinsa laateemat?)
  - e) Laatuksoulutusta?
  - f) Itsearviointiprosessit?
  - g) Asiakastyytyväisyys? Kyselyt?
  - h) Prosessien kehittäminen tuottamaan korkeampilaatuisia tuotteita yms?
  - i) Miten laatua mitataan yrityksessänne?
6. Tulevaisuuden kehittämiskohteita laatujohtamisen saralla?