

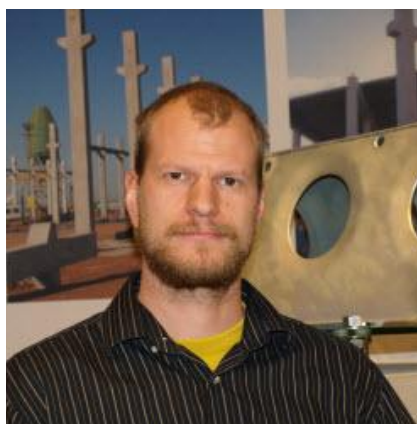
CUSTOMER CASE:



Nopeasti kansainvälistyvä Peikko Group on päättänyt selvittää voittoa kansainvälisessä kilpailussa laadulla ja toimitusvarmuudella. Tämän varmistamiseksi se haluaa johtaa prosessejaan niiden kuvaamisen lisäksi. Välineeksi Peikko Group valitsi QPR ProcessGuiden.

Peikko Group on betonirakenteiden liitosteknologian ja kantavien runkorakenteiden kansainvälinen edelläkävijä. Yhtiö palvelee rakennusteollisuuden asiakkaita yli 20 Euroopan maassa, ja harjoittaa tuotantoa neljässä maassa: Suomessa, Saksassa, Slovakiassa ja Liettuassa. Lisäksi konsernilla on yhteisyritys Saudi-Arabiassa. Suomessa toimivat teräksisiä kiinnitysosia, teräs- ja rauditusverkkoja sekä palkkeja valmistavat Peikon tehtaat. Peikko Groupin liikevaihto vuonna 2007 oli 94 miljoonaa euroa ja se työllistää noin 900 henkilöä.

## Peikko Group ryhtyi johtamaan prosesseja QPR ProcessGuidella



*"Haluamamme Top in Market -laatutason saavuttamiseksi meidän on voitava johtaa prosessejamme. QPR ProcessGuide vastaa hyvin tähän tarpeeseen."*

*Projektipäällikkö  
Mikko Savander  
Peikko Group*

**Peikko Group on valinnut kilpailustrategiakseen laadun, toimitusvarmuuden ja tuotteiden innovatiivisuuden. PeikkoQ (tai PeikkoQuality)-projektin taustalla on konsernin nopea kansainvälistyminen. Tavoitteena on niin emoyhtiön ja tytäryhtiöiden kuin eri tuotantopaikkojen tuotannon laadun tasaisuus ja prosessien samanlaisuus.**

Varsinkin uusilla markkinoilla Peikko Groupin on kilpailussa menestyäkseen tuotettava kilpailijoihin verrattuna uutta ja parempaa. Tavoitteena on markkinan paras laatu (Top in the Market). Sen mittareina toimivat asiakastytyväisyys ja liikevaihdon kasvu.

### Laatu edellyttää prosessien johtamista

Keväällä 2008 alkaneen Peikko Groupin prosessikuvausprojektin käynnis-

täjinä toimivat PeikkoQ-laaturaportti sekä tarve uudistaa 1990-luvulta peräisin olevan Lotus Notes –pohjaista järjestelmää. Olemassa olevat prosessikuvaukset kattoivat vain 20–30 prosenttia kaikista prosesseista. Nekin olivat usein vanhoja ja päivittämättömiä. Tästä johtuen järjestelmän jalkautus todelliseksi käytännön työvälineeksi oli ollut vaikeaa.

Rakennusteollisuus on voimakkaasti säädelty toimiala, jossa on paljon testausta ja viranomaisvaatimuksia. Teknisten standardien ja viranomaishyväksyntöjen lisäksi myös Peikon laatu- ja ympäristötyötä arvioidaan säännöllisesti sisäisten ja ulkoisten auditointien avulla. Vanhan toimintajärjestelmän lähtökohtana oli ollutkin prosessijohtamisen sijasta pitkälti ISO 9000-laatusertifikaatin saavuttaminen.

"QPR ProcessGuiden valintaa tuki tarve johtaa prosesseja niiden pelkän kuvaamisen lisäksi. Tämä nähtiin en-

siarvoisen tärkeäksi PeikkoQ-laatumisen saavuttamiseksi”, kertoo Peikko Groupin projektipäällikkö **Mikko Savander**.

QPR:n valintaa uuden prosessinkuvausohjelmiston toimittajaksi tukivat QPR:n hyvät asiakasreferenssit ja suomalaisuus. Toisaalta yli 20 Euroopan maassa toimivalle ja tuotantoa viidessä maassa harjoittavalle Peikko Groupille oli tärkeää, että valittu ohjelmisto tukee monikielistä mallinnusta. Tähän vaatimukseen vastasi hyvin yli 20 kielelle käännetty QPR 8.0-tuotesukupolvi.

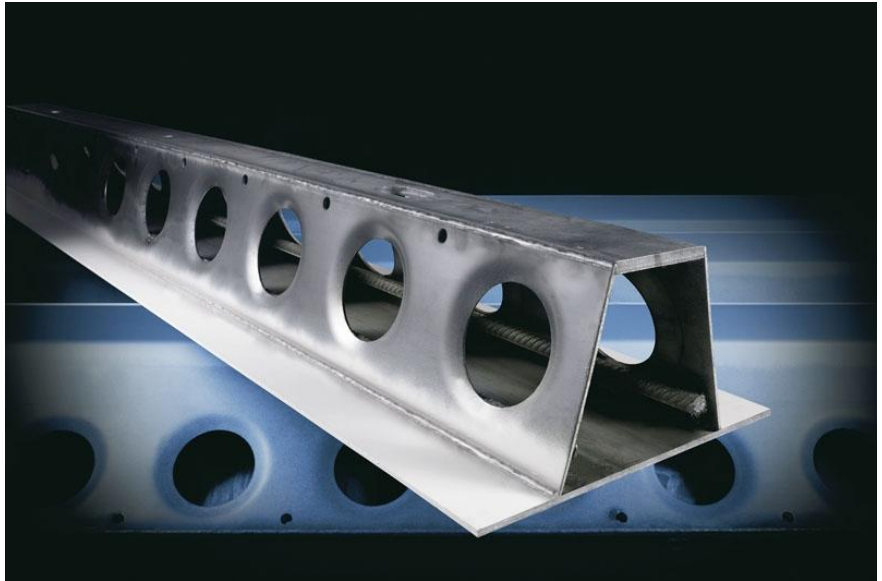
## Kuusi kuvausporrasta

Vuoden 2008 aikana prosessinkuvaustyötä on tehty Peikko Groupin Suomen yksiköissä. Sen arvioidaan valmistuvan alkuvuodesta 2009, jolloin työ käynnistyy myös tytäryhtiöissä.

Peikko Groupin prosessikuvaustyön projektiorganisaation muodostaa muutama henkilö. Projektipäällikön apuna on työskennellyt muutama opinnäyteyöntekijä ja tukena toimii kahden viikon välein kokoontuva ohjausryhmä. Sen jäseninä toimivat ydinprosessien omistajat, eli maa-, laatu- myynti-, tuotekehitys-, hankintatoimen- ja tuotantojohtajat.

Prosessikuvaustyössä noudatetaan kuusiportaista hierarkiaa: konsernitaso, maataso, ydinprosessit, osaprosessit, aliprosessit ja toiminnot. Kuvaustyön kohteena ovat kaikki Peikko Groupin Suomen yksiköiden ydin- ja tukiprosessit. Työturvallisuus- ja ympäristöjärjestelmä on tarkoitus integroida toimintajärjestelmään seuraavassa vaiheessa.

Projektipäällikkö laatii ensimmäisen version prosessikuvauksista yhteistyössä prosessin omistajan kanssa, joka myös hyväksyy prosessinkuvauksen. Prosessin omistajien lisäksi kuvauksen laadintaan on osallistunut tarvittaessa muita avainhenkilöitä prosesseista. Loput prosessien jäsenet tulevat mukaan järjestelmän käyttöönottoon liittyvässä koulutusvaiheessa.



Jokaisesta prosessista kerätään kuvauksen lisäksi tietyt perustiedot. Myös prosessien välisiä vaatimuksia on karjoitettu yhden diplomityön verran. Kuvauksia täydennetään kaavioihin linkitettyillä Microsoft Wordilla kirjoitetuilla ohjeilla. Näitä ovat prosessia koskevat yleiset toimintaohjeet sekä sen eri vaiheisiin liittyvät työohjetason ohjeet koneen käyttäjälle ja tiettyyn työvaiheeseen menevät ohjeisiin saakka. Näin ne aina löytyvät kohdasta, jossa niitä voidaan oletettavan tarvittavan.

Peikko Groupissa tehdyt prosessikuvaukset esittävät pääsääntöisesti prosessien nykytilaa. Jos tiedossa on ollut lähitulevaisuudessa tapahtuvia muutoksia, myös ne on huomioitu kuvauksissa. Käänteistä etenemistapaa sovellettiin vastaanottotarkastusprosessin kohdalla. Koska sitä ei aiemmin ollut olemassa, luotiin ja kuvattiin ensin toimintatapa, joka vietiin tämän jälkeen käytäntöön.

Vanhat prosessikuvaukset olivat pääasiassa huonosti päivitettyjä, minkä takia niitä ei ole voitu huomattavissa määrin siirtää uuteen QPR ProcessGuide -pohjaiseen järjestelmään ilman merkittävää päivytystä tai kokonaan uudelleen laadintaa.

## Kuvaustyö parantanut sisäistä yhteistyötä

Prosessikuvausprojektiin liittyen Peikko Groupissa on toteutettu lukuisia parannuksia. Aiemmin prosessikuvauksista ja niiden ylläpidosta vastasi laatumies yksinään. Nyt vastuuta on nostettu organisaatiossa ylös ja hajautettu ympäri organisaatiota määrittelemällä prosessien omistajat ja kuvauksen ylläpitovastuut.

Yhtenä esimerkkinä prosessikuvaustyön konkreettisina käytännön tuloksina teknologia- ja laatujohtaja **Kari Tuominen** nostaa myynnin ja tuotannon prosessirajapintakeskustelun käynnistymisen.

”Keskustelu on noussut uudelle tasolle. Kun on paremmin ymmärretty toisen osapuolen näkemyksiä, on voitu luoda toimintaohjeita, keskustella niistä sekä sopia uusia pelisääntöjä ja parantaa olemassa olevia”, Tuominen sanoo.

## Kommunikoi ja motivoi

”Peikko Groupin prosessienkuvaustyö on vielä kesken. Projekti on tähän mennessä edennyt hyvin. Sen lisäksi, että olemme vieneet prosessiasioita eteenpäin olemme myös oppineet ymmärtämään niitä. Oma haasteensa on

saada järjestelmä sisäänajettua ja organisaatio jatkossa käyttämään toimintaohjausjärjestelmää: toisaalta ihmisten on osattava käyttää prosessikuvausjärjestelmää ja aidosti kokea, että ne liittyvät heidän omiin työntehtäviinsä. Muutoin vaarana on, että asia koetaan ulkoa annettuna pakkopullana,” Kari Tuominen arvioi.



*”Peikko Groupin prosessienkuvaustyö on edennyt hyvin. Sen lisäksi, että olemme vieneet prosessiasioita eteenpäin olemme myös saaneet ihmiset sitoutuneiksi ja ymmärtämään niitä.”*

Tuominen ja Savander nostavat esiin keskeisimpinä haasteina aidon kiinnostuksen herättämisen prosessiajattelua kohtaan ja järjestelmän sisäänajamisen. Näihin haasteisiin on vastattu viestimällä, motivoimalla ja perustelemalla. Peikko Groupin johtoryhmäjäsenten aktiivinen tuki prosessinkuvaustyölle on ollut myös ensiarvoisen tärkeää.



*Kari Tuominen  
Teknologia- ja laatujohtaja  
Peikko Group*

”Henkilöstö on ymmärtänyt hyvin prosessin varsinaisen tarkoituksen levittää parhaita toimintatapoja Groupatasolla”, Mikko Savander kiittelee.

Projektiin suunnitteluvaiheessa hän paneutuisi pidempään tavoitteiden määrittelyyn ja toimintatavan suunnitteluun:

”Suunnittelu ja prosessienkuvaus vaihe oli helppoa. Sen sijaan muutoksen aikaansaaminen ja ihmisten sitouttaminen järjestelmän käyttöön tulee olemaan se työläin vaihe.”