

## LAATU RATKAISEE



PEKKA KARHUNEN/KL

**VALMENTAJA.** Canonilla johtaminen on nykyään valmentavaa. Johdettavat saavat oivaltaa ratkaisut itse, kertoo toimitusjohtaja Harry Nyström (kuvassa etualalla). Canon sai Suomen Laatuokeskuksen Excellence Finland-laaturätkinnön 2011. Silloin Canonia kiiteltiin innostuksesta, yrityskulttuurista, asiakaspalvelusta, toiminnan jatkuvasta kehittämisestä ja johtamisen tasosta.

# Canonilla laatu tulee johtamisesta

Vuonna 2008 Canonin Suomen tytäryhtiö teki yllättäen tappiollisen tuloksen. Tappio jäi viimeiseksi, mutta se pakotti uudistamaan koko johtamisjärjestelmän.

**Eeva-Stiina Pesonen**  
eeva.pesonen@kauppalehti.fi

Canonin Suomen tytäryhtiön pääkonttorissa Helsingin Munkkivuorossa aistii aavistuksen japanilaista kyösei-filosofiaa. Toimisto on avara ja huokuu valoa. Värit heijastelevat luontoa. Tunnelma on tasapainoinen ja rauhallinen.

Kyösei, jolle Canonin yritysfilosofia rakentuu, merkitsee työskentelemistä yhteisen hyvinvoinnin eteen. Siihen liittyy aktiivinen pyrkimys harmoniaan ympäröivän yhteisön kanssa.

Viisi vuotta sitten tunnelma Suomen Canonilla oli varmasti kaukana harmoniasta. Oli juuri paljastu-

nut, että Suomen-tytäryhtiö oli tehnyt tappiota ensimmäistä kertaa koko 30-vuotisen historiansa aikana. Vuosi 2007 meni vielä hyvin myynnin, markkinaosuuden ja asiakastyytyväisyyden mittareilla mitattuna, mutta seuraavana vuonna tuli yllätys.

”Luulimme, että kaikki sujuu, mutta tulos rojautti miinukselle. Tappio ei ollut edes mikään laajempi Canonin ilmiö, vaan se tapahtui vain Suomessa. Se tuntui kamalalta, toimitusjohtaja **Harry Nyström** kuvaili tilannetta.

Canon myy kuvaamiseen, tulostukseen ja digitaaliseen painamiseen liittyviä tuotteita, kuten kameeroita, tulostimia ja monitoimilaitteita sekä digitaalisia painokoneita. Viime vuosina Canon on laajentanut toimintaansa informaationhallinnan ratkaisujen ja palveluiden myyntiin.

Tappiosta alkoi iso myllerrys. Uudistus koski lähes kaikkea. Keskiössä oli johtaminen, tuottavuus, myynti, asiakaspalvelu ja työilmapiiri. Canon halusi takaisin voitolle, ja päätti samalla rakentaa koko liiketoimintansa paremmalle, kestävämmälle ja laadukkaammalle pohjalle.

Vuonna 2009 Canon alkoi herätellä organisaatiota uudella tavalla. Johto asetti korkeita tavoitteita tuleville vuosille. Yksi niistä oli voittaa Suomen laadukkaimman yrityksen titteli vuonna 2012.

Vuosi 2008 jäi ainoaksi tappiolliseksi. Canon on pystynyt laskemaan kuluja ja tuottavuus on kasvanut

vuodesta toiseen. Suomen Laatuokeskuksen Excellence Finland-laaturätkinnön napsahti Canonille jo vuonna 2011.

Mistä löytyivät välineet tilanteen kääntämiseksi?

Kaikkein tärkeintä oli uudistaa johtaminen, kertoo Nyström.

”Jos johdamme hyvin, se tuo myyntiä, se tuo tuottavuutta, se tuo henkilöstön tyytyväisyyttä. Johtamalla hyvin saat aikaan monimuotoisia tuloksia.”

Canonilla alettiin vanhoja valmentavan johtamisen nimeen aiemman autoritäärisemmän ja tehtäväkeskeisemmän tyylin sijasta.

”Jos uskomme siihen, että ihmisissä on voima, autoritääriin ja tehtäväkeskeiseen johtamiseen ei voi olla oikein”, sanoo Nyström.

Valmentava johtaminen perustuu dialogiin, jossa johdettava saa itse oivaltaa parhaat käytännöt. Tällainen tyyli vaatii paljon harjoittelua, ja Canonillakin se on alkanut toimia vasta pikkuhiljaa. Valmentavassa johtamisessa johto viestii yhtiön tavoitteista henkilöstölle koko ajan. Canonilla lisättiinkin sisäistä viestintää huomattavasti.

Keskeistä oli panostaminen laatuun. Aiemmin laatua oli Canonilla johdettu irrallisena tekijänä, mutta kriisi paljasti, että laatu tulee vain johtamisen kautta.

”Laatua ei voi irrottaa omaksi boksin. Sen on oltava osa yhtiön johtamisjärjestelmää ja dna:ta”, sanoo Nyström.

Canonin tärkein laatutyökalu on EFQM-malli. Malli kuvaa erinomaisen yrityksen piirteitä kaikilla liiketoiminnan osa-alueilla.

Malli kuvailee siis kuinka laadukas yritys toimii missäkin asiassa, ja yritys vertailee omaa toimintaansa näihin piirteisiin.

”Käymme läpi EFQM-mallin kysymyksiä. Miten laadukas yritys tekee strategiansa? Miten laadukkaassa yrityksessä johdetaan? Olemmeko sellainen erinomainen yritys, jota mallissa kuvataan?” kysyy kehitysjohtaja **Jaakko Muilu**.

Muilu pitää EFQM-mallia erittäin toimivana.

Canon on uudistanut uudisti myös asiakaspalvelunsa, kertoo Canon Business Center Helsingin aluejohtaja **Panu Katainen**.

”Menemme nyt koko ajan transaktiomyynnistä kohti konsultoivaa myyntiä. Mitä paremmin ymmärrämme asiakkaan liiketoimintaprosessin haasteita, sitä paremmin pystymme asiakasta auttamaan menestyksessä”, sanoo Katainen.

Canon on lanseerannut toimintaansa asiakashoitomallit. Asiakashoitomalli kartoittaa, kuinka paljon aikaa kunkin asiakkaan haasteiden ratkomiseen käytetään ja keitä yhtiössä tavataan, jotta prosessi saadaan mahdollisimman tarkoituksenmukaiseksi sekä asiakkaan että Canonin kannalta.

Tällä palstalla tutustutaan työyhteisöihin, jotka parantavat kilpailukykyään kehittämällä laatuaan systemaattisesti.

## Canon Oy (2012)

**Liikevaihto:** 87 milj. euroa

**Nettotulos:** 2,6 milj. euroa

**Henkilöstö:** 364

**Toimiala:** Konttorikoneiden ja -laitteiden tukkukaupaa

LÄHDE: CANON

## Työkalut

**Canonilla** on käytössään useita laatutyökaluja, kuten ISO 9001-laatu-standardi ja EFQM Excellence-malli. Suurimman hyödyn Canon on saanut EFQM-mallista.

**EFQM-mallin** keskeinen sanoma on: erinomaiset organisaatiot kehittävät toimintaansa ja ylläpitävät sitä tasolla, joka täyttää tai ylittää kaikkien sidosryhmien odotukset. Ei siis riitä että kehittää, pitää tietää miksi ja minkä sidosryhmän näkökulmasta. Pelkkä omistaja- tai asiakasnäkökulma eivät riitä erinomaisuuteen, vaan myös henkilöstö ja kumppanit sidosryhminä pitää segmentoida ja tunnistaa heidän tarpeensa pitkällä aikavälillä.

**EFQM-mallin** avulla organisaatio voi käytännönläheisesti tutkia, kuinka toimivan kokonaisuuden sen johtamisen tekniikat muodostavat. Toimintaa ja tuloksia mallinnetaan olemassa olevan strategian ja tavoitteiden pohjalta.

**Jotkut** organisaatiot käyttävät EFQM:ää suunnittelun ja strategiatyön tukena. Lisäksi EFQM:ään itsearviointeja käytetään systemaattisena tapana kehittää liiketoiminnan ymmärrystä koko henkilöstössä. Osa organisaatiosta puolestaan käyttää mallia kehityskohteiden löytämiseksi.

LÄHDE: SUOMEN LAATUKESKUS

## LAATUHAASTE

### Laatuhaaste

**Edellisessä** osassa Laatuhaasteeseen vastasi ortopedinen yksityissairaala Neo. Nyt Neo heittää laatuhaasteen Canonille.

**Neo kysyy:** Kuinka varmistatte, että ymmärrätte riittävän hyvin juuri kyseessä olevan asiakkaan tarpeet?

**Canon vastaa:** Asiakkaan tuottavuuden kasvattaminen on laatuajattelumme ytimessä. Panostamme tosi voimakkaasti asiakasymmärryksen nostamiseen. Monipuolistamme asiakkaan työnkulkua, mikä puolestaan tuo tuottavuuden kasvua asiakkaalle. Haluamme, että myyjät viettävät asiakkaan luona aikaa, jotta he ymmärtävät asiakkaan kokonaistarpeen.

**Menemme** koko ajan transaktiomyynnistä enemmän kohti konsultoivaa myyntiä. Mitä paremmin ymmärrämme asiakkaan liiketoimintaprosessin haasteita, sitä paremmin pystymme asiakasta auttamaan menestyksessä.

**Olemme** lanseeranneet asiakashoitomallit. Luokittelemme asiakkaamme uudella tavalla. Asiakashoitomalli kartoittaa, kuinka paljon aikaa käytämme kunkin asiakkaan haasteiden ratkomiseen ja keitä me siellä tapaamme.

**Kehitämme** myyjiemme osaamista jatkuvalla kuivaharjoittelulla, jotta prosessi asiakkaan luona saadaan sujuvaksi, tehokkaaksi ja tarkoituksenmukaiseksi.

LÄHDE: PANU KATAINEN