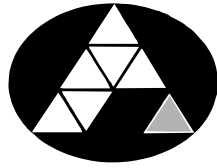


POHJOIS-KARJALAN AMMATTIKORKEAKOULU
Ympäristötekniikan koulutusohjelma
Ylempi ammattikorkeakoulututkinto

Sakari Kiiski

LAADUN MERKITYS PIENYRITYKSESSÄ

Opinnäytetyö
Helmikuu 2012



POHJOIS-KARJALAN
AMMATTIKORKEAKOULU

OPINNÄYTETYÖ
Tammikuu 2012
Ympäristötekniikan
koulutusohjelma

Ylempi ammattikorkeakoulututkinto

Sirkkalantie 12 A
80100 JOENSUU
p. (013) 260 6900

Tekijä
Sakari Kiiski

Nimeke
Laadun merkitys pienyrityksessä

Toimeksiantaja
Kiesel Skandinavia Oy

Tiivistelmä

Mistä johtuu, että toiset yritykset menestyvät kiristyvässä kilpailuympäristössä ja toiset taas eivät? Kysymys on vaikea eikä varmasti löydy yksiselitteistä vastausta. Yrittäminen ja yrittämisen riskit ovat suuret ja aiheuttavat usein huomattavaa sekä henkistä että taloudellista kuormitusta, stressiä. Kuinka yrittäjä, etenkin uusi yrittäjä, voi löytää sen toimintatavan, jolla menestyä ja saavuttaa tavoitteen? Miten yrittäjä pystyy luomaan menestystä ja hyvinvointia itselleen, asiakkailleen, henkilöstölleen ja yhteisölleen?

Business-idea on varmasti tärkein, mutta laatu ja laadullinen tekeminen ovat välittömästi seuraavina tekijöinä yrityksen menestykselle. Yrityksen laatu on osa yhtiön johtamiskulttuuria ja se heijastuu läpi koko organisaation. Laatu on käsite, jonka konkretisoiminen voi joskus olla hyvin vaikeaa. Halvan tuotteen laatu voi olla hyvä, silloin kun vastaavassa kalliimmassa tuotteessa ei ole laatua lainkaan.

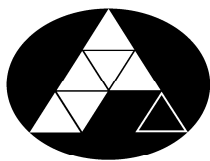
Yrityksen menestyksen kannalta asiakastyytyväisyys on välttämätöntä. Vain tyytyväiset asiakkaat mahdollistavat asiakkuuden, kumppanuuden, ja vain se voi varmistaa positiivisen kassavirran ja yrityksen mahdollisuuden menestyä.

Opinnäytetyössä tutkittiin yrityksen toimintaa, sen prosesseja ja resursseja. Samalla selvitettiin kuinka markkinoilla jo asemansa vakiinnuttanut yritys voi parantaa ja kehittää toimintaansa koko ajan kiristyvässä kilpailussa.

Kieli
suomi

Sivuja 41
Liitteet 2
Liitesivumäärä 2

Asiasanat
laatu, asiakas, asiakastyytyväisyys



NORTH KARELIA
UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

THESIS
January 2012
Degree Programme in
Environmental Technology
Master's Thesis
Sirkkalantie 12 A
FIN 80100 JOENSUU
FINLAND
Tel. +358 (0)13 260 6900

Author
Sakari Kiiski

Title
Impact of quality for small company

Commissioned by
Kiesel Skandinavia Ltd

Abstract

How is it that some companies do well in more difficult competition environment and others do not? The question is difficult and there is no definite answer to be found. Self-employment and company risks are considerable and often give significant rise to emotional and alike economic strain, stress. How the self-employee, especially a new one can find the key to success and to achieve one's purpose and be able to create prosperity and well-being for himself, his clients, personnel and community.

The business idea is certainly the most important, but the quality and qualitative execution follow next for success. The company quality is a part of company's management policy and it is reflected through the complete organization. Quality is a concept, which may sometimes be very difficult to clarify. The quality of a cheap product may be good, when there is no quality at all in a more expensive product.

Client satisfaction is essential for the success of a company. Only satisfied clients make client relation and partnership possible and only this may assure positive cash flow and the possibility for the company to prosper.

This thesis is a clarification of the activities, processes and resources of the analysed company. At the same time the methods were investigated of how the company, which has already established its position in the market, may improve and increase its actions in all the time more tightening competition.

Language
Finnish

Pages 41
Appendices 2
Pages of Appendices 2

Keywords

quality, client, client satisfaction

SISÄLLYSLUETTELO

TIIVISTELMÄ

ABSTRACT

1	JOHDANTO	5
2	LAATU	6
2.1	Historiaa.....	6
2.2	Laadun määritelmiä	8
2.3	Laadun merkitys	12
3	ORGANISAATIO.....	16
3.1	Kiesel Skandinavia Oy.....	16
3.2	Yrityksen historiaa	16
3.3	Yrityksen tuotteet ja palvelut.....	17
3.4	Yrityksen toimintatapa ja sidosryhmät	18
3.4.1	Yrityksen sidosryhmät.....	20
4	KEHITTÄMISTEHTÄVÄN TAVOITTEET	22
5	KEHITTÄMISTEHTÄVÄN TOTEUTUS	23
5.1	Nykytilan kartoitus.....	23
5.2	Kiesel nyt ja tulevaisuudessa.....	24
6	TULOKSET JA TULOSTEN TARKASTELU	25
6.1	Nykytilan kartoitus.....	25
6.1.1	Toimisto	25
6.1.2	Huolto	27
6.1.3	Myynti	29
6.2	Laadun tärkeyden arviointi.....	30
6.3	Yrityksen nykytilan ja tavoitetason arvioinnin tulokset	32
7	POHDINTA JA JOHTOPÄÄTÖKSET	35
7.1	Pohdinta.....	35
7.2	Johtopäätökset.....	39
	LÄHTEET.....	41

Liitteet

Liite 1	Kyselylomake 1
Liite 2	Kyselylomake 2

1 JOHDANTO

Tämä opinnäytetyö tarkastelee Kiesel Skandinavia Oy:n toiminnan laatua ja sen kehittämiseksi mahdollisesti tehtävää laatukäsikirjaa. Kiesel Skandinavia Oy on suomalainen osakeyhtiö. Osakeyhtiön omistaa sataprosenttisesti Tanskaan rekisteröity holding yhtiö. Yhtiö harjoittaa konekauppaa, myy ja markkinoi maahantuomansa koneet ja vastaa myös huolto- ja varaosapalveluista. Yhtiön toiminta käynnistyi vuonna 2001, kiinteitä toimipisteitä on yksi ja yrityksen palveluksessa on tällä hetkellä kuusi henkilöä.

Laatua voi olla monenlaista, ainakin hyvää ja huonoa. Laatu on mielikuva, jonka luomiseen voi mennä pitkä aika, mutta se voidaan taas tuhota hetkessä. Kuinka varmistaa, että laadukas tekeminen on osa yhtiön strategiaa ja se, että koko henkilökunta sitoutuu laatuun jokapäiväisessä toiminnassaan.

Laatu on hyvin merkittävä tekijä konekalustoa hankittaessa. Mitä kriittisempiä ovat työympäristön asettamat laatuvaatimukset, sitä merkityksellisempää on tuotteen ja palvelukokonaisuuden toiminnan laatu ja laatumielikuva. Mielikuva muodostuu palvelukokonaisuuden toiminnan pohjalta. Aloittavan yrityksen suurena vaikeutena voi olla referenssien puute. Kuinka vakuuttaa asiakkaat toiminnan laadusta ilman kohteita, joissa yrityksen markkinoimia laitteistoja on jo käytössä? Kymmenen vuoden historia on vakuuttanut jo asiakkaat ja käyttäjät, mutta alku on ollut haasteellista.

Yrityksen markkinoimat koneet ja laitteet toimivat usein prosessiteollisuudessa, jolloin toimintavarmuuden ja käyttöasteen merkitys korostuu. Erityisen suuren vastuun se aiheuttaa jälkimarkkinoinnille, huollolle ja varaosapalveluille. Kuinka varmistaa, että koko ketju toimii, esimerkiksi sellu- ja paperiteollisuudessa. Raaka-aineen kuljetus ja käsittely kannolta tehtaalle sisältää monta työvaihetta. Ongelmat voivat vaikuttaa välittömästi tehtaan tuotantoon ja aiheuttaa suuria taloudellisia tappioita. Mikään kone tai laite ei ole niin hyvä, ettei siihen voi tulla vikaa. Oli sitten kysymyksessä laitteen heikkous, käyttövirhe tai ulkoinen vian

aiheuttaja tärkeintä on saada kone nopeasti toimintakuntoiseksi ja takaisin töihin. Yrityksen edustamat koneet toimivat usein edellä kuvatussa ketjussa. Kuinka varmistaa, ettei yritys ole se ketjun heikoin lenkki?

Kiesel Skandinavia Oy:n resurssit ovat rajalliset. Kieselissä, kuten vastaavan kokoisissa yrityksissä, kaikki työntekijät ovat yrityksen avainhenkilöitä alallaan. Työsuhteet ovat olleet pääsääntöisesti pitkäkestoisia ja työtehtävät vakiintuneet rutiineiksi. Pienen yrityksen toiminta on perustunut ja perustuu osaamisen ja työskentelyn korkeaan tasoon. Joustavuutta on pienessä yrityksessä löydyttävä aina tarpeen vaatiessa, ja on sitä löytynytkin. Prosessit ja prosessien toiminta on syytä selvittää, jo pelkästään siitä syystä, että joku osaavasta henkilöstöstä päättäisi vaihtaa työpaikkaa, sairastuisi tai sattuisi vielä jotain pahempaa.

Opinnäytetyössä tutkittiin Kiesel Skandinavia Oy:n toimintaa. Selvitettiin yrityksen nykytilaa ja kartoitettiin sen toimintaympäristöä. Samalla tarkasteltiin resurssien riittävyyttä ja henkilökunnan näkemyksiä toiminnan kehittämisestä. Laatujärjestelmä voi parantaa työn laatua ja helpottaa rutiineja, mutta toiminnan kehittämiseen ei laatujärjestelmä ole oikea työkalu.

2 LAATU

2.1 Historiaa

Maailma on muuttunut ja muutosprosessi jatkuu. Arvostetut käsityöläisammatit, joissa mestarit opettivat kisällejä, on suurelta osin mennyttä aikaa. Siinä mestari otti vastuun tuotteista, opetuksesta, laadunvalvonnasta, valmistuksesta, kannattavuudesta ja takuista. Laadun takeena oli oma nimi ja kunnia. Tuotteet olivat suhteessa paljon kalliimpia, kuin nykyään. Laadullisesti vähintään kelvollisia, koska asiakaspalautteesta ja tuotekehityksestä vastasi sama mestari.

Teollisen vallankumouksen yhteydessä alkoi massatuotannon aikakausi. Valmistaja ja loppukäyttäjä eivät kohdanneet toisiaan. Laatu ei välttämättä ollut

kehnoa, mutta jälkimarkkinointi ja varaosasaatavuus lienee ollut hyvin heikkoa verrattuna nykypäivään. Tuotteet tosin olivat alkuun niin yksinkertaisia, että paikalliset mestarit pystyivät niitä kunnostamaan ja usein myös kehittämään.

Valmistaja ja loppukäyttäjä ovat jatkossa lisääntyvissä määrin eronneet toisistaan. Kauppa ja merenkulku olivat viime vuosisadalla ne business alueet, jotka kannattivat, ainakin sananlaskun mukaan. Rakentui pitempiä ketjuja tuotteen markkinointikanavaan. Oli maahantuojaa, tukkukauppaa, kauppoja, kiertokauppiaita ja kaikki halusivat rikastua tuotteen myynnillä. Myyntiin haalittiin usein tuotteita, joiden valmistaja saattoi olla jo konkurssissa ja näin ollen minkäänlais-ta jälkimarkkinointia ei ollut saatavilla. Asiakkailla ei ollut kuluttajasuojaa ja rahat piti usein maksaa jo ennen kuin tuote oli lähtenyt tehtaalta. Riski menettää rahat oli hyvin suuri.

Samaan aikaan maailmalla taistelivat ajatussuunnat kapitalismi ja sosialismi siitä, kumpi oli parempi ja toimivampi malli. Kuvaavaa sille ajalle on Leninin toteamus luottamus hyvä, kontrolli parempi. Ottamatta kantaa suuriin linjoihin, kuluttajasuoja ja tuoteturva ovat huomattavasti parantuneet viime vuosisadalta.

Takuut, tuotevastuut ja tullit ohjasivat kauppaa ja pyrkivät suojelemaan oman maan kilpailukykyä. Samalla suojeltiin työntekijöiden työpaikkoja ja loppukäyttäjiä laaduttomien lopputuotteiden aiheuttamilta pettymyksiltä.

Hyvä ja halpa, ovat adjektiiveja, joita on edelleenkin lähes mahdotonta yhdistää samaan tuotteeseen. Tuote voi näyttää hyvin samanlaiselta ulkoisesti, mutta erot saattavat olla suuret. Tuotekehitystä tehtiin viime vuosisadalla, niin kuin vielä varmaan tänäänkin vähintään kahdella tavalla, kopioimalla ja kehittämällä. Vastuu laadusta täytyykin olla myös loppukäyttäjällä, jos joku tuntuu käsittämättömän edulliselta, niin se vain ei voi olla totta. Laatu maksaa aina ja köyhällä ei ole varaa ostaa halpaa.

2.2 Laadun määritelmiä

Kiesel Skandinavia Oy on toiminut kymmenen vuotta. Voidaan olettaa, että toiminta on tänä aikana vakiintunut ja prosessit hioutuneet toimiviksi. Toiminnan laadun tason mittareina ovat olleet vakiintuneet asiakassuhteet. Vanha sanonta kertoo, että ensimmäinen kauppa ei ole kauppa, vaan sitten, kun asiakas uudistaa hankintapäätöksensä voidaan ajatella organisaation ja tuotteen vakuuttaneet hänet laadulla ja laadukkaalla toiminnallaan. Vähintään siinä tasolla, että hinta laatusuhde on kohdallaan. Milloin yrityksen toiminta on laadukasta?

Laadun tulisi olla osa jokapäiväistä yritystoimintaa, automaatio. Laatujärjestelmässä on yksinkertaisuudessaan kysymys kolmesta asiasta;

- arvioidaan kuinka ja miksi asiat tehdään
- kirjataan menettelyohjeet ylös
- kirjataan tulokset, jotta voidaan osoittaa, että asiat tehtiin.

(Suomen standardisoimisliitto 1997, 11.)

Suomen kuntaliiton mukaan ISO 9000 –standardiston hyviä puolia ovat sen tunnettuus ja hyväksyntä jopa kansainvälisellä tasolla. Laadun vertailukelpoisuus helpottaa ostotoimintaa, eikä se ole ristiriidassa laatupalkintojen arviointiperusteiden kanssa. Standardisto toimii kehittämistyön kivijalkana pakottaen prosessien nykytilan dokumentoimiseen ja on hyvä työkalu jatkuvaan toiminnan kehittämiseen sekä laatutason ylläpitämiseen. (Suomen kuntaliitto 1998, 5.)

Laadun määritelmiä on monenlaisia ja laatua mielletään eri tavoin. Laatua voivat olla mm. tuotteen ominaisuudet, käytön helppous, ostamisen helppous, design. Laadun kokemukseen voi myös vaikuttaa esim. hinta, tarve, käyttöympäristö.

Laatu on kaikki ne ominaisuudet ja piirteet, jotka tuotteella tai palvelulla on ja joilla se täyttää asiakkaan odotuksia, vaatimuksia tai totumuksia, olivatpa ne ilmaistuja tai piilossa olevia. (Pesonen 2007, 36.)

Laadukkaat tuotteet mahdollistavat yrityksen toiminnan markkinoilla. Pesonen, esittää kirjassaan Laatua, että voidaan kysyä, kumpi on laadukkaampi Lada ja Mersu ja oikeaa vastausta ei ole, koska tuotteet ovat niin erilaiset. (Pesonen,

36.) Luotettavat valmistajat ja yhteistyökumppanit ovat avain, jolla toimintaa voidaan kehittää nyt ja tulevaisuudessa. Laadukkaisiin tuotteisiin sitoutuneet valmistajat eivät ole keräämässä hetken pikavoittoja vaan ymmärtävät myös jälkimarkkinoinnin tärkeyden ja panostavat siihen. Valmistajat pyrkivät pitämään huolta siitä, että tuotteiden edustus on laadukasta joka puolella maailmaa. Valmistajat asettavat tietyt standardit ja vaatimukset yrityksen toiminnan laadulle. Kriteerit, jotka yrityksen tulee täyttää saadakseen tuotteen edustuksen. Organisaation on siis ensin pystyttävä myymään itsensä valmistajalle, ennen kuin se saa mahdollisuuden näyttää kykynsä menestyvänä myyntiorganisaationa.

Organisaation tie kohti parempaa toiminnan laatua ja kilpailukykyä on rakennettava siten, että otetaan huomioon sekä organisaatiokulttuurin nykytila että historia. Toimintatavan ja organisaatiokulttuurin väkinäinen sovittaminen esimerkiksi laatupalkintokriteeristöihin tai laatujohtamisen jonkun ”mestarin” tiukasti sovellettavaan yleiseen periaateohjelmaan voi tuhota täydellisesti organisaation ainutlaatuiset yrityskulttuuriset juuret, joiden varaan voisi rakentaa toimivan ja menestyksellisen liiketoimintakonseptin. Laatukulttuurin ja kilpailukyvyn rakentamisessa on kyse toiminnan laadun ja koko liiketoimintakonseptin rinnakkaisesta kehittämisestä. (Silen 2001 72.)

Kuluttajasuoja on historian saatossa muuttunut. Asiakkaan ei enää tarvitse hyväksyä huonolaatuisia tuotteita tai toimintaa. Yhteiskunta on asettanut säädöksiä ja määräyksiä kriteereiksi laadulliselle toiminnalle. On määritetty takuuajkoja, joiden lisäksi tulee tuotteilla olla elinkaari, joka yleensä on pitempi kuin takuu aika. Valmistajan on vastattava tuotteen laadusta ja toiminnasta, vaikka niin sanottu takuu aika olisi päättynyt. On myös määritelty aikarajoja, joiden puitteissa ilmenneet viat on pystyttävä korjaamaan. Mikäli yritys joutuu vaikeuksiin näiden normien täyttämisen kanssa ei yrityksen toiminta voi olla laadukasta. Kiesel Skandinavia Oy on toiminut kymmenen vuotta. Tuotteet ovat osoittautuneet laadullisesti kelvollisiksi ja organisaatio on pystynyt hoitamaan velvollisuutensa mallikkaasti. Toiminnan edelleen kehittäminen tältä pohjalta ei pitäisi olla vaikeaa.

Laatua verrataan ja mitataan asiakkaiden tarpeisiin, vaatimuksiin ja odotuksiin. Yrityksen toiminta on laadukasta, jos asiakas on tyytyväinen saamiinsa tuotteisiin. (Lecklin 2002, 18.)

Milloin asiakas on tyytyväinen? Asiakkailla voi olla hyvinkin erilaiset vaatimukset tyytyväisyyden tason saavuttamiseksi. Asiakas, joka on tottunut saamaan hyvää palvelua, hyvän tuotteen lisäksi, osaa vaatia sitä. Seuraa helposti kierre, jossa mikään ei riitä. Valitettavasti, mikään ei kuitenkaan ole ilmaista. Asiakas on se, joka maksaa organisaatioiden toiminnan, ja asiakkaat päättävät mistä he ovat valmiit maksamaan ja minkä verran.

Kommunikaatioteknologia on pysyvästi muuttanut liiketoiminnan. Se on tehnyt laiskasta ihmisestä uskottoman asiakkaan. Asiakas käyttää valtaansa, jonka halpa, helppo ja nopea tiedonvälitys on hänelle tarjonnut. Voittaakseen asiakkaan uskollisuuden, pitkäaikaisen sitoumuksen, yrityksen täytyy valjastaa koko arvoketjuna vastaamaan asiakkaan valintamotiiveihin. Markkinointi on koko arvoketjun asia. (Ahonen, Rautakorpi 2008, 9.)

On ensiarvoisen tärkeää pystyä luomaan arvoketju, joka on sopusoinnussa asiakkaan valintamotiivien kanssa. Asiakkaan kannalta laatuksite voi olla erilainen kuin yrityksen kannalta. Lecklin määrittelee laadun, siten, että sillä ymmärretään asiakkaan tarpeiden täyttämistä, yrityksen kannalta mahdollisimman tehokkaalla ja kannattavalla tavalla. (Lecklin 2002, 18.)

Ristiriita syntyy helposti, ”mahdollisimman tehokkaalla ja kannattavalla tavalla”. Asiakkaat ovat yksilöitä ja tilanteet niin myynnissä, kuin jälkimarkkinoinnissa uniikkeja tapahtumia. Tapahtuma tai toiminta, joka tänään mielletään onnistuneeksi, voidaan huomenna luokitella epäonnistuneeksi. Mistä yritys saa riittävän luotettavat mittarit asiakastyytyväisyyden varmistamiseksi? Millaisella panostuksella voidaan taata asiakastyytyväisyys?

Asiakas voidaan aikaperspektiivin mukaan jakaa kertakauppa-asiakkaisiin ja pitkäaikaisiin kumppaneihin. Jälkimmäisessä tapauksessa puhutaan asiakkuudesta. Melkein jokaisella yrityksellä on tavoitteena saada tai saavuttaa pitkäaikaisia asiakassuhteita. Se luo pohjaa yritykselle ja toiminnalle pitemmällä tähtäimellä. (Lillrank 1998, 42.)

Tyytymätön asiakas voi uskoa helposti kilpailijoiden jopa katteettomia lupauksia ja äänestää jaloillaan. Menetetyn asiakkuuden kaikkien kustannusvaikutuksen arviointi on vaikeaa. Asiakassuhteen luominen sinänsä on jo kallis prosessi. Asiakassuhde on panostus kumppanuuteen, jossa tavoitteena on sekä asiak-

kaan että markkinointiorganisaation menestys. Yrityksen edustamien koneiden ja laitteiden elinkaari on useita vuosia ja siten menetetyin asiakassuhteen vaikutus korostuu entisestään. Menetykset voivat moninkertaistua, kun huomioidaan vaikutukset myös muihin samalla alalla toimiviin asiakaspotentiaaleihin. Tärkeintä ja kalleinta on kuitenkin luottamuksen menetys. Menetetyin luottamuksen arvoa ei voi mitata rahassa. Luottamusta ei voi syntyä ilman laadukasta toimintaa.

Laatuun liittyy myös tarve suoritustason jatkuvaan parantamiseen, niin nopeasti kuin kehitys sen sallii. (Lecklin 2002, 19.)

Kehitys on muuttanut perinteiset rakenteet. Vanhat moniportaiset organisaatiot myyntikanavassa ovat hävinneet. Maahantuoja vastaa usein tuotteen koko palveluketjusta, joskus jopa valmistajat ovat ottaneet kantaakseen vastuun koko ketjusta, tuotannosta aina loppuasiakkaalle saakka. Kilpailun koveneminen on tosiasia. Koko maailmantalous perustuu harhaan jatkuvasta kasvusta. Nyt on tullut uhkakuvia siitä, että kasvu tyrehtyy ja saattaa olla miinusmerkkistä. Tämä yhdessä jatkuvasti heikkenevien marginaalien kanssa luo tummia pilviä yritysten ylle.

Kilpailu maailmanmarkkinoilla muuttuu koko ajan kovemaksi, ja siksi innovatiivisuus, nopea reagoitokyky, muutosvalmius ja joustavuus korostuvat organisaatioiden johtamisessa. Nopeutta ja notkeutta ei voi saavuttaa ilman riittävää laatukulttuurin ja kilpailukyvyin tasoa. Yrityksen kokonaistoiminnan laatu, kustannustehokkuus ja brandikyvykyys ovat kolme keskeistä kilpailutekijää markkinoilla. Yrityksen kilpailukyvyin osalta paras tilanne saavutetaan silloin, kun yritys on hyvä laaja-alaisen laaduntuottokykyinsä, kustannustehokkuutensa ja brandikyvykyytensä suhteen. Näiden varaan on mahdollista rakentaa liiketoimintakonsepti, joka puhalletaan markkinoilla henkiin menestyväksi liiketoimintamalliksi. (Silen 2001, 11.)

Laatujärjestelmät ovat apuväline, sapluuna joilla pyritään varmistamaan se, että yrityksen toiminta tapahtuu johdon asettamien tavoitteiden ja strategian mukaisesti. Kuinka saada koko orkesteri, soittamaan samaa kappaletta?

Investor in People on kansallinen laatustandardi, joka määrittelee hyvien toimintatapojen tason organisaation suorituskyyvin parantamiseksi sen työntekijöiden kautta. Vuodesta 1991 kymmenet tuhannet Iso-Britannian työnantajat, joilla on palveluksessaan miljoonia

ihmisiä, ovat ottaneet tämän standardin käyttöönsä ja tutustuneet ”ihmisiin sijoittajalle” koituihin etuihin. Hankkeemme piiriin kuuluu nykyisin yli 24.000 organisaatiota, ja yli 24 prosenttia Iso-Britannian työvoimasta toimii nyt standardimme mukaisesti. Standardi tarjoaa kansallisen viitekehysten liiketoiminnan suoritustason ja kilpailukyvyn parantamiselle, sen avulla liiketoiminnan tavoitteet voidaan asettaa ja viestiä suunnitelmallisesti, ja ihmisiä voidaan kehittää näiden tavoitteiden saavuttamiseksi. Tämän tuloksena se, mitä ihmiset voivat tehdä ja ovat motivoituneita tekemään, käy yksiin sen kanssa, mitä organisaatio haluaa heidän tekevän. Prosessi on syklinen, ja sen tarkoituksena on luoda jatkuvan parantamisen kulttuuria. (Ellis, Jonathan Tissen, Rene 2002, 143.)

Laatu voi olla myös panostamista henkilökuntaan. Vastuullinen liiketoiminta kirjassa (Ketola, 2005, 40-41.) todetaan, että vanhatkin yhteiskunnan jäsenten hyvinvointia turvaavat perusoikeudet saattavat unohtua. Fyysisestä terveydestä, turvallisuudesta, taloudellisista tarpeista ja ihmisoikeuksien kunnioittamisesta saatetaan tinkiä liike-elämän kovan kilpailun takia. Yrityksillä voi olla hyvin erilainen strategia henkilöstön suhteen. Toinen yritys maksaa hyvin, tarjoaa bonuksia ja muita etuisuuksia, mutta irtisanoo helposti taloudellisista syistä. Toinen yritys voi maksaa huonommin, mutta pyrkii pitämään henkilöstönsä myös huonoina aikoina.

Kaikki osallistuvat laadun ylläpitämiseen ja kehittämiseen omassa yksikössään. Jatkuva toiminnan kehittäminen on kaikkien velvollisuus, ja sitä varten organisoidaan pienryhmiä, kuten laatupiirejä ja -tiimejä. (Silen 2001, 45.)

2.3 Laadun merkitys

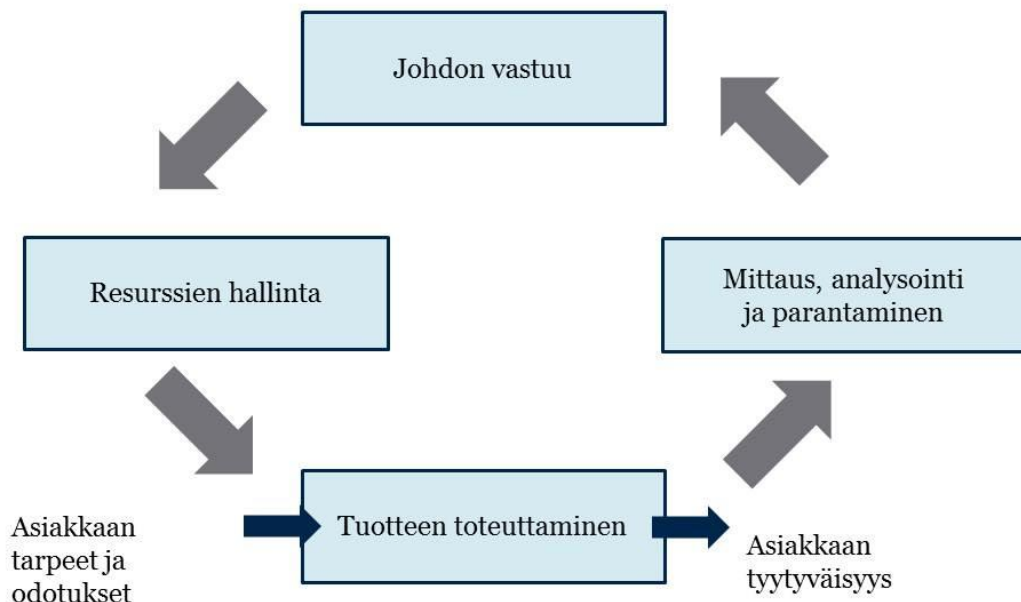
Laadukas työ ja oikea asenne ovat ehdottomat vaatimukset yrityksen menestymiselle kiristyvässä kilpailussa. Ilman oikeaa asennetta ja motivaatiota laadulliseen työskentelyyn ei voida päästä. Laadukas työskentely vaatii jatkuvaa itsearviointia ja itsensä kehittämistä. Vanhoissa tarinoissa piilee usein suuria toivoksia; ei kannettu vesi kaivossa pysy. Vahvista vahvuuksia ja kehitä heikkouksia on usein helpommin sanottu kuin tehty.

Laatukulttuurin rakentamisen tavoitteena on saada laadusta elämäntapa organisaatioon. (Silen 2001, 57.)

Laatukulttuuri on haasteellinen tehtävä. Laatu lähtee aina liikkeelle yksilöstä. Kollektiivinen laatu, niin hyvä kuin se onkin ajatuksena, ei vain toimi. Siitä on tehty hyvin laajoja tutkimuksia viimeisen sadan vuoden aikana, tulos lienee kaikkien tiedossa.

Laatukulttuurin rakentaminen ei pitäisi olla vaikeaa, jos henkilökunta on motivoitunut ja yrityksen toiminta on vastuuntuntoista ja asiakaslähtöistä. Kuinka varmistaa laatukulttuurin toiminta nyt ja tulevaisuudessa. Muutokset henkilökunnassa, yrityksen koon kasvu ja koko ajan muuttuva yritysmaailma, aiheuttavat jatkuvaa kehitystarvetta. Kehittäminen ilman tavoitteita ja laatumittareita voi olla vaikeaa. Laatukulttuuritoiminta vaatii laadunhallintaa. Laadunhallinta toteutuu parhaiten prosessimaisten toimintamallien kautta.

Iso 9001 –standardin perustana on organisaation prosessimainen toiminta, johon sisältyy seuraavat alueet:



Kuvio 1. ISO 9001 –standardin perusta (Moisio & Tuominen 2006, 10)

Organisaation itse arvioinnin avulla voimme selvittää yrityksen nykytilan. Samalla, kun selvitämme nykytilan, selvitämme myös kehittämiseen ja tulevaisuuteen liittyvät toiveet ja odotukset. Tämän kartoituksen avulla voimme selvittää kehittämistarpeet ja tavoitteet. Lecklin määrittää laatujärjestelmän rakenteeksi, jonka avulla johdon tahtotila viedään systemaattisesti läpi koko organisaation. (Lecklin 2002, 31)

Henkilöstön odotetaan ottavan vastuu omasta laadustaan ja toimivan yhteistyössä koko yrityksen laadun parantamiseksi. Myönteinen suhtautuminen asiakkaisiin ja asiakastyytyvyyden merkityksen korostaminen kuuluvat laatuyrityksen henkilöjohtamiseen. (Lecklin 2002, 69.)

Henkilöstölle on helppo asettaa tavoitteita ja vaatimuksia. Kuten niin useasti tehdään, hienoja tavoitteita ja visioita, joita ei edes kuvitella saavutettavan. Laatu ja laadullinen työskentely on tavoite johon yrityksen johdon on sitouduttava. Japanilaisen tutkimuksen mukaan vain 20 % ongelmista on työntekijöiden ratkaistavissa ja 80 % ongelmista aiheutuu johtajista ja johtamismenetelmistä. (Roukala, 80).

Laadun ja sen jatkuvan kehittämisen tulee olla yrityksen tapa toimia, silloin laadusta tulee tapa toimia, eikä sitä tarvitse erikseen miettiä. Laatujärjestelmä, joka on monessa yrityksessä mielletty yhtiön laaduntakeeksi, saattaa olla jotain aivan muuta. Pölyttyneet laatujärjestelmäkansiot ja vuosittaiset auditoinnit eivät takaa yrityksen laadukasta tekemistä.

Suomalaiset yritykset kehittävät laatua valitettavan usein laatujärjestelmä- ja laatupäällikkökeskeisesti, jolloin yrityksen ylin johto ja henkilöstön laaja osallistuminen on erillään laadun kehitystyöstä. (Silen 2001, 217.)

Asiakaslähtöisyys mielletään tärkeäksi ja se on tietenkin tärkein prosessin rakennusmalli. Asiakkaat, asiakkaat maksavat meidän toimintamme, keitä he ovat? Lillrank määrittää asiakkaan seuraavasti:

Asiakas on taloudellinen toimija, jolle vaihtosuhteen vastapuoli toimittaa korvausta vastaan jonkin toimitteen. Asiakas voi esiintyä

kolmessa roolissa: valitsijana, maksajana ja käyttäjänä. Valitsijana hän tekee päätöksen eri vaihtoehtojen välillä, maksajana hän suostuu vaihtoon, luopuu rahoistaan ja hyväksyy vaihdantaan liittyvän riskin. Käyttäjänä hän kuluttaa tai investoi hankkimaansa toimeen. (Lillrank 1998, 42.)

Asiakaslähtöisyys, avainasiakkuus, termejä joita kuulee usein käytettävän, etenkin juhlapuheissa. Asiakkaat päättävät päivittäin yhtiön kilpailukyvyn ja markkina-arvon. Asiakkaat toimivat usein myös tietämättään yrityksen markkinointikanavana. Tyytyväinen asiakas on yrityksen ainoa varma tae selvitä markkinoilla. Kuinka hyvin yritys tuntee asiakkaansa, tuntevatko asiakkaat yrityksen? Ovatko he tyytyväisiä yrityksen tuotteisiin, palveluihin ja toimintaan? Onko heillä kenties uusia tarpeita tai ideoita?

Hyvä laatu täyttää asiakkaiden tarpeet, vaatimukset ja odotukset ja lisää asiakastyytyvyyttä. Tyytyväiset asiakkaat ovat yleensä uskollisia yritykselle ja lisäävät ostopensa määrää ja viestittävät positiivisesti myös muille potentiaalisille asiakkaille. (Lecklin 2002, 26.)

Asiakas maksaa organisaation toiminnan. On turha kuvitella hienoja organisaatioita ja kannattamattomia rakenteita, sillä asiakkaat eivät varmasti halua maksaa muuta kuin siitä, että hänelle taataan toimintavarmuus ja sitoudutaan siihen, mitä on luvattu. Asiakkaan tarpeet ja vaatimukset sanelevat siis prosessin toiminnan ja ovat se tärkein tekijä.

Vai onko sittenkään? Jos yrityksellä ei ole hyviä tuotteita, joilla voi vakuuttaa potentiaaliset asiakkaat, ei yrityksellä ole edellytyksiä toimia pitkäjänteisesti markkinoilla. Liiketaloudessa kestävä yhteistyö voi toimia ainoastaan, mikäli toiminta on taloudellisesti kannattavaa. Se on selviö. Kumppanuus, kuten yhteistyötä usein nykyään kutsutaan, vaatii kummaltakin osapuolelta toisensa arvostamista. Hedelmällinen yhteistyö ei voi toimia, jollei se ole kummallekin osapuolelle taloudellisesti kannattavaa. Joten saadakseen hyviä asiakkaita tulee yrityksellä olla hyvät edustukset ja päämiehet. Suuret puheet ja katteettomat lupaukset eivät toimi tämän päivän liikemaailmassa.

Sanonta heikoimmasta lenkistä on valitettavan totta ja sen merkitys lisääntyy koko ajan. Kilpailun koveneminen on aiheuttanut sen, että organisaatioissa

oman henkilöstön määrä on koko ajan vähentynyt. Tietotekniikka, automaatio, töiden ja palveluiden ulkoistaminen ovat kaikki yhdessä vaikuttaneet siihen, että yritysten imago ja toiminta saattaa saada kolhuja tai kiitosta organisaation ulkopuolelta. Tämä luo jatkossa suuremman tarpeen arvioida kriittisesti yrityksen yhteistyökumppaneiden laadullista osaamista ja toimintaa.

3 ORGANISAATIO

3.1 Kiesel Skandinavia Oy

Kiesel Skandinavia Oy:n omistaa Tanskalainen Holding yhtiö, Kiesel Skandinavia Holding, jonka suurin omistaja on saksalainen perheyhtiö, Kiesel GmbH. Saksalainen pääomistaja omistaa 52 prosenttia Tanskan Holdingista, jonka toimialueena on Skandinavia.

Holding omistaa yhtiöt Ruotsissa, Tanskassa, Norjassa ja Suomessa. Holdingissa ovat osanomistajina kussakin maassa kaksi yritystoiminnan aloittanutta ja siitä vastaavaa henkilöä.

Kiesel Skandinavia Oy on suomalainen ja Suomeen rekisteröity osakeyhtiö.

3.2 Yrityksen historiaa

Kiesel Skandinavia Oy aloitti toimintansa vuonna 2001, kaupparekisteriin yritys on merkitty 18.12.2001. Yrityksen edustamia koneita oli Suomessa silloin viisi kappaletta. Konekalusto oli jo hieman vanhentunutta, eivätkä ne olleet referensseinä edustavia. Haasteen aiheutti myös se, että toimintaa tukeva jälkimarkkinointi, huolto ja varaosakauppa oli alkuun lähes olematonta. Ehdoton etu ja menestystekijämahdollisuus oli se, että yrityksen henkilöstö omasi vahvan kokemuksen alalta sekä tunsivat potentiaalisia asiakkaita jo entuudestaan.

Jälkikäteen tarkasteltuna voidaan todeta, että yritys on onnistunut toiminnassaan kohtuullisen hyvin. Edellä mainittuja koneita on myyty noin 250 kappaletta, mukana myös vaihtokoneet. Koneiden elinkaari voi helposti kestää vuosikymmenen, jolloin huollon ja jälkimarkkinoinnin merkitys korostuu. Lisäksi koneita käytetään paljon metsä- ja metalliteollisuuden prosesseissa ja niin ollen on en-

siarvoisen tärkeää, että koneiden käyttöaste säilyy mahdollisimman lähellä saattaa prosenttia.

Henkilöstömäärä on yrityksessä kasvanut kuuteen henkilöön. Määrä on edelleen pieni verrattuna yrityksen tunnuslukuihin ja vaatii ajoittain suurtakin joustavuutta henkilökunnalta ja osin resurssivajetta paikataan alihankkijoiden resursseilla.

Työsuhteet ovat pääsääntöisesti olleet pitkäkestoisia, joka on mahdollistanut toiminnan joustavuuden ja ammattitaidon. Nyt on kuitenkin käynyt tarpeelliseksi kartoittaa henkilöresurssit ja laatia järjestelmä niin, että prosessit voidaan toteuttaa myös silloin, jos ja kun tietotaitoa häviää yrityksestä. Yrityksen tarkoituksena on ollut pidemmällä tähtäimellä harmonisoida toimintaa Skandinavian yhtiöiden toiminta-alueella. Yhtenä merkittävänä syynä tähän on ollut, että osa asiakaskunnasta on monikansallisia yrityksiä ja he haluavat palvelukonseptien toimivan kaikkialla mahdollisimman hyvin ja joustavasti.

3.3 Yrityksen tuotteet ja palvelut

Kiesel Skandinavia Oy tuo maahan, markkinoi ja vastaa huolto- ja varaosapalveluista alueellaan seuraavien konetyyppien osalta;

- Fuchs-Terex, materiaalinkäsittelykoneet
- Sierra, romuleikkurit ja paalarit
- Hammel, murskat
- Genesis, nokkaleikkurit
- HGT ja Peiner kahmarit
- Baljer&Zembrod, nosturit
- edellisiin liittyvät lisälaitteet ja käytetyt koneet



Kuva 1. Fuchs Terex ja Hammel (Kuva:Terex Fuchs tuote-esite MHL320)

3.4 Yrityksen toimintatapa ja sidosryhmät

Kiesel Skandinavia Oy on konekauppaa harjoittava yritys. Yritys vastaa edustamiensa koneiden ja laitteiden maahantuonnista, markkinoinnista, huollosta sekä jälkimarkkinoinnista. Yrityksen tavoite on pyrkiä olemaan paras yhteistyökumppani valikoituneelle asiakasjoukolle, joka käyttää yrityksen edustamia koneita ja laitteita.

Yrityksen toiminnan kartoituksen tarkoitus on prosessien ja toimintamallien selvitys ja todentaminen. Vastaukset kysymyksiin mitä, miksi, miten, missä ja milloin antavat vastauksen prosessin kuvaukseen. (Lecklin 2002). Tämän lisäksi olisi mielestäni hyvä pohtia kohderyhmää.

Yrityksissä on keskitytty usein toiminnasta irrallisten ISO 9000 – laatujärjestelmien rakentamiseen ja laatupalkinto kriteereiden me-

kaaniseen soveltamiseen sen sijaan, että olisi rakennettu toimivia laatukuluttuureja organisaatioihin. (Silen 2001, 222.)

Organisaation toiminnan parantamisen ehdoton edellytys on se, että tiedetään mikä on nykytilanne. Nykytilan kartoituksessa saadaan lisää tietoa siitä, miten ja mihin suuntaan yrityksen henkilöstö haluaisi yritystä kehittää.

Yrityksen perustehtävä, arvot ja tavoitteet sekä yrityksen toiminta päätasolla on kuvattu seuraavassa kuvassa (kuva 2).



Kuva 2: Kiesel Skandinavia Oy:n pääprosessikartta

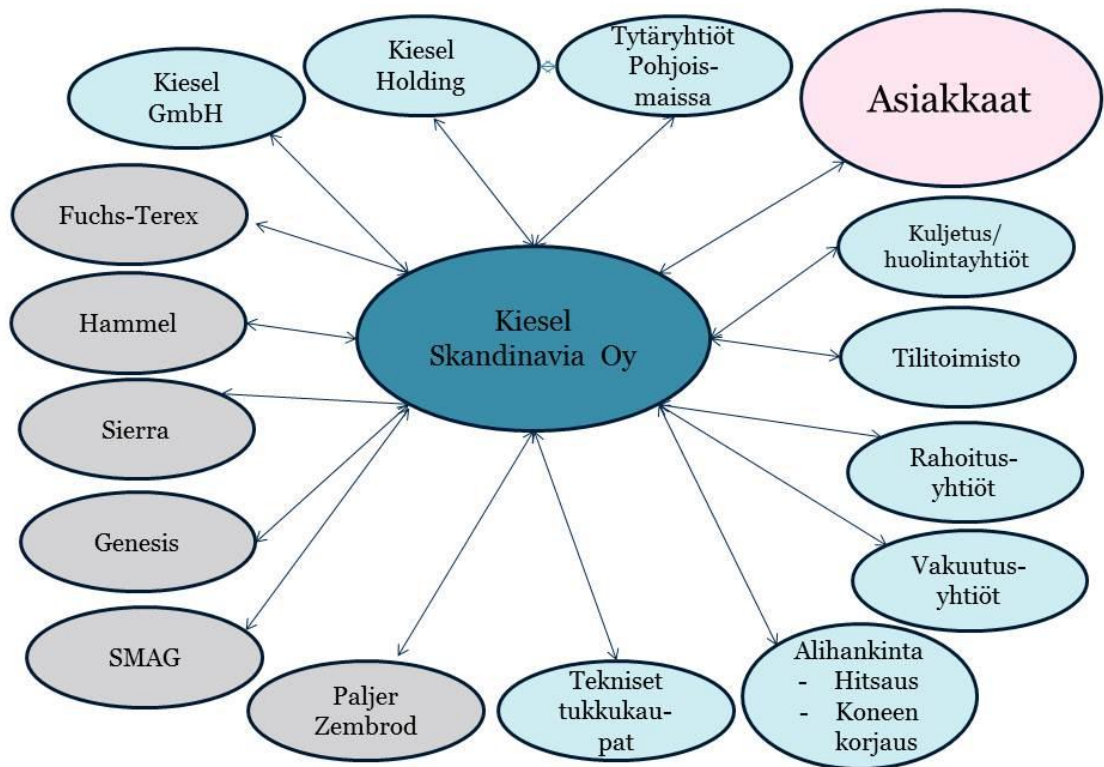
Kiesel Skandinavia Oy:n toiminnan lähtökohtana ovat asiakkaiden tarpeet ja odotukset ja palvelun tuottaminen tapahtuu yrityksen pääprosesseissa. Valtaosa yrityksen voimavaroista (aika ja resurssit) menevät pääprosesseihin. Tukiprosesseilla tuetaan mm. yrityksen toimintaa ja mahdollistetaan taloudellisesti järkevä toiminta, johtaminen ja asiakkaiden konsultointi. Yrityksen toiminnassa asiakaspalvelu ja sen tuottaminen on erityisen tärkeää hyvän asiakaskokemuksen

sen sekä tyytyväisen ja sitoutuneen asiakassuhteen luomiseksi ja ylläpitämiseksi.

Jotta asetelman käyttö olisi tehokasta ja mielekästä, on pystyttävä kuvittelemaan panoksiksi hyvinkin erilaisia asioita ja ilmiöitä, samoin kuin tuotoksiakin. Prosessi on niin ikään ymmärrettävä erittäin laajaksi ja eriytyneeksi, monia erilaisia ilmiöitä sisältäväksi. Ja jotta koko idea toimisi mielekkäästi, on kyettävä yhdistämään tuotokset panoksiin, prosessiin ja ympäristöönsä. On lisäksi otettava huomioon ympäristön vaikutukset panoksiin ja prosessiin, mutta myös tuloksiin. (Pihlaja 2005, 87.)

3.4.1 Yrityksen sidosryhmät

Kiesel Skandinavia Oy on pieni yritys. Yrityksellä ei ole resursseja eikä ole myöskään taloudellisesti järkevää pyrkiä tekemään kaikkea yksin. Yrityksen vahvuus on luotettavat ja laadukkaat yhteistyöyritykset (kuva 3). Osa yrityksistä on ollut yhteistyökumppaneina jo aiemmissa yhteyksissä, joten pitkä historia auttanut luottamuksen saavuttamisessa. Joidenkin yhteistyökumppaneiden toiminta ei ole ollut laadullisesti vaaditulla tasolla ja niihin on reagoitu tarvittavalla tavalla. Hyvä yhteistyökumppani parantaa yrityksen laatumielikuvaa ja luotettavuutta, varmistaen samalla asiakassuuntaan sen, että yritys pystyy palvelemaan häntä parhaalla mahdollisella tavalla. Hyvät yhteistyökumppanit moninkertaistavat yrityksen omat resurssit ja samalla voidaan varmistaa, että osaamisen taso pysyy korkealla myös yrityksen omalla henkilöstöllä.



Kuva 3. Kiesel Skandinavia Oy:n sidosryhmät

Kiesel Skandinavia Oy:n tärkeimpiä sidosryhmiä asiakkaiden lisäksi ovat koneiden ja laitteiden valmistajat, tekniset tukkukaupat ja alihankintana hankittavien huoltotöiden toimittajat. Tilitoimisto hoitaa kirjanpidon ja tilinpäätökset. Laitteiden toimittamisen asiakkaille hoitaa kuljetusliikkeitä ja huolintayhtiöt.

Asiakkaiden laatukokemukseen vaikuttaa suurelta osin yrityksen myymien koneiden ja laitteiden valmistajien tekemä laatu. Valmistajien vastuulla on koneiden ja laitteiden laatu sekä takuu. Kaikki Suomessa käytössä olevat koneet ja laitteet ovat Ce-sertifioituja.

Sen sijaan, että opittaisiin vain sääntökirjan poikkeuksista, yrityskulttuuri voi oppia aktiivisesti kokemista tavoista ja prosesseista. Syntesisoimalla sellaista tietoa ja käyttämällä kulttuurin itseäänkorjaavia ominaisuuksia organisaatiot voivat varmistaa, että ne saavuttavat rakentavan oppimissuhteen toimintamaailmansa. Se antaa yrityksille mahdollisuuden kehittää synergiaa talouden vaihtomuodoista ja saada niistä voittoa. (Hampden-Turner 1991, 242.)

4 KEHITTÄMISTEHTÄVÄN TAVOITTEET

Millainen on hyvä tavoite? Syty ja sytytä kirjassa on hyvä tavoite määritetty seuraavasti;

S = riittävän rajattu, erityinen (Specific)

M = mitattavissa (Measurable)

A = saavutettavissa oleva (Achievable)

R = tärkeä ja merkityksellinen (Relevant)

T = aikaan sidottu (Timebound)

(Aaltonen, Pajunen, Tuominen 2005, 204)

Yrityksen tavoite on pyrkiä olemaan paras yhteistyökumppani valikoituneelle asiakasjoukolla, joka käyttää yrityksen edustamia koneita ja laitteita. Siitä kuinka hyvin yritys on onnistunut tavoitteessaan, ei ole varmaa tietoa. Varmaa on, että yrityksellä on merkittävä markkinaosuus ja hyvä asiakaskunta.

Tavoitteiden saavuttamiseksi oli selvitettävä yrityksen nykytila. Vaikkei yrityksellä ole laatujärjestelmää, on sillä vakiintuneet toimintatavat ja käytännöt. Prosessien toiminta ja resurssien riittävyys kartoitettiin. Kartoituksessa selvitettiin myös henkilöstön näkemys sekä resurssien riittävyydestä, että kehittämisen painopistealueista.

Laatujärjestelmä ei ole sama kuin yhtiön toimintojen kehittäminen. Laatujärjestelmä parantaa työn laatua ja helpottaa rutiineja. Kehittämistehtävä olikin kaksijakoinen. Yrityksen nykytilan selvityksen jälkeen piti selvittää kuinka parantaa yhtiön toiminnallista laatua ja toiseksi kuinka kehittää yrityksen toimintaa.

Kehittämistehtäväni oli selvittää, kuinka Kiesel Skandinavia Oy toimintaa voidaan laatu näkökulmasta kehittää. Mitkä ovat yhtiön heikkoudet ja vahvuudet? Millä osa-alueilla on kenties ongelmia ja mitkä konkreettiset asiat mielletään yrityksessä tärkeimmiksi kehittää.

5 KEHITTÄMISTEHTÄVÄN TOTEUTUS

5.1 Nykytilan kartoitus

Prosessikaavio kuvaa yrityksen suhteet ja vastuut, yhteiskumppaneiden ja asiakkaiden suuntaan. Prosessin jakaantuminen resurssien suhteen on ollut hieman epäselvää. Organisaatio, jossa on resurssien niukkuutta, vaatii selvän työnjaon. Työtehtävien ja ajankäytön selvittämiseen on laadittu kyselylomake 1 (liite1).

Kyselylomake 1:ssä pyydettiin henkilökuntaa selvittämään omat näkemyksensä ja kokemuksensa liittyen yrityksen toimintaan markkinoilla. Samalla selvitettiin prosessien toimintaa, ajankäyttöä, rutiineita, vahvuuksia ja heikkouksia sekä tärkeimpiä kehitysalueita.

Varsinainen palautus tapahtui suorittamalla henkilökohtainen haastattelu kyselylomakkeen pohjalta. Kyselylomakkeen täydentäminen haastattelulla antaa mahdollisuuden tarkentaa vastauksia lisäkysymyksillä. Tavoitteena oli, että mielipiteet ja näkemykset saataisiin mahdollisimman aitoina ja että asiaan paneuduttaisiin jo etukäteen puolin ja toisin.

Kyselylomake jaettiin etukäteen kaikille, jotta heillä on ollut hyvää aikaa perehtyä siihen.

Laadullisen tutkimuksen haastattelua voidaan pitää joustavana myös siksi, että haastattelua ei ymmärretä tietokilpailuksi, kuten kyselyssä saattaa käydä. Haastattelussa on tärkeintä saada mahdollisimman paljon tietoa halutusta asiasta. (Tuomi & Sarajärvi 2003, 75.)

Vaikeutena on usein saada haastateltava paljastamaan omat ajatuksensa ja tunteensa. Haastateltaville luvattiin, ettei heidän mielipiteitään ja ajatuksiaan missään vaiheessa käsitellä niin, että lähde paljastuisi. Pyrkimyksenä oli, että haastattelussa keskusteltiin mahdollisimman avoimesti asioista, joista tietoa haettiin. Tavoitteena oli pyrkiä kehittämään yritystä yhteisten tavoitteiden mukaisesti. Yhteisten tavoitteiden pohjalta kuitenkin niin, että johdon määrittämä

laatustrategia olisi koko organisaation toiminnan pohjana. Muutosvastarinta on helposti yhdistettävissä suomalaiseen kulttuuriin ja ajatusmalleihin. Siinä yksi syy, jonka takia on erinomaisen tärkeää, että henkilökunta on itse määrittämässä nykytilaa, arvoja ja asenteita ja hyväksyy sekä laadun, että mahdollisen laatu-järjestelmän.

Konflikti määritellään yleisesti kiistaksi, selkkaukseksi, etujen vastakkaisuudeksi, erimielisyydeksi tai ristiriidaksi. Konfliktit voidaan ymmärtää myös kamppailuna määräysvallasta tai aktiivisena vastarintana. (Lassila 2002, 37.)

Konfliktit ovat yrityksen kannalta vaarallisia, sillä niihin kuuluu valtavat määrät energiaa ja kaikki on pois menestyksekkäästä työstä. Rakentava palaute on taas elintärkeää yrityksen toiminnan kehittämiseksi. Rakentavakin kriittinen palaute saattaa puutteellisesti käsiteltynä aiheuttaa ristiriitatilanteen työntekijöiden välille.

5.2 Kiesel nyt ja tulevaisuudessa

Yrityksen kehittämisen kannalta, oleellista on se, että tavoitteet ovat yhtenevät. Vene ei liiku, jos puolet soutaa ja toinen puoli huopaa. Organisaation itsearviointi on kaksivaikutteinen prosessi. Mielenpitoet saadaan kehittämistarpeista. Sen lisäksi itsearviointi voi käynnistää prosessin, jossa lisääntyy kokonaisvaltainen ymmärrys toiminnan kehittämiseen korkeampiin tavoitteisiin, motivoi uuden oppimiseen ja vahvistaa tunnetta yksilön mielipiteen merkityksestä. (Laamanen, Moisio, Tuominen 2011, 8.)

Kyselylomake 2 (liite2) oli perustana henkilökunnan itsearvioinnille. Tavoitteena oli selvittää organisaation nykytila ja tärkeimmät kehitystavoitteet henkilöstön näkemysten ja kokemusten perusteella. Arvion tarkoitus oli herättää ja käynnistää uutta ajattelua ja luoda perusta sitoutumiselle kehittämiseen ja laadullisesti korkeampiin tavoitteisiin. Tuloksena saatiin perusta kokonaisvaltaiseen yrityksen kehittämiseen ja sen lisäksi myös jokaisen henkilökohtainen mielipide ja arvio yhtiön nykytilasta. Siitä kuinka hyvä yritys oli laadullisesti ja mihin tasoon toiminta tulisi saattaa. Kyselylomake antoi myös vastauksen siihen kuinka tär-

keänä henkilökunta näki tietyt laadun mittarit, yleisellä tasolla. Kyselylomakkeeseen vastataan selväpiirteisesti arvosteluasteikolla 4 – 10.

Ristiriitaa voi aiheuttaa se, jos yrityksen tavoitetasoksi asetetaan täydellisyys eli arvosana kymmenen jokaiseen kohtaan. Se voi tietysti olla tavoite, mutta ei realistinen tavoite.

6 TULOKSET JA TULOSTEN TARKASTELU

Haastatteluun kutsuttiin kaikki yrityksen työntekijät ja kaikki henkilöt haastateltiin. Kyselylomakkeeseen vastasivat myös kaikki henkilöt. Eli kaikkien mielipide saatiin kerättyä ja se osoitti osaltaan sekä asian tärkeyden, että henkilöstön sitoutuneisuuden yrityksen kehittämiseen.

6.1 Nykytilan kartoitus

Kieselin henkilökunta jakaantui työtehtävien osalta niin, että pääsääntöisesti huollossa oli kolme henkilöä. Varaosat, varastointi, toimitukset ja laskutus työllistivät kaksi henkilöä ja myynti yhden. Kyselylomakkeen 1 palautuksen analysoinnissa on tehty jako kolmeen osakokonaisuuteen. Toimisto, kenttä ja myynti muodostavat jokainen toisistaan poikkeavan työympäristökokonaisuuden. Näin ollen oli parasta pyrkiä selvittämään kunkin alueen toiminnan heikoudet ja vahvuudet erikseen.

6.1.1 Toimisto

Toimistossa tärkeimmät työtehtävät painottuivat varaosien tilaamiseen ja lähettämiseen, Fivaldi -varastonhallinta, tilaus- ja laskutusjärjestelmän ylläpitoon, laskutukseen sekä takuuasioiden käsittelyyn ja raportointiin. Myös asiointi eli tavaroiden nouto ja kuljetukset kuuluivat tärkeisiin työtehtäviin.

Eniten aikaa kului Fivaldin ylläpitoon, laskutukseen, varaosatilauksiin ja takuuasioiden hoitoon.

Toimistossa kuormitus oli tällä hetkellä suurta, henkilövaihdoksesta johtuen. Normaalit toiminnot olivat hyvin hoidossa, mutta tilikauden päätös uudistuneella miehityksellä aiheutti lisääntyntä kuormitusta. Varaosatilaukset sujuivat mallikkaasti yhteistyössä huollon kanssa, joskin nykyaikaisissa tietokoneiden ohjaamissa ja valvomissa koneissa ei välttämättä ole aivan helppoa määrittää mitä koneeseen tarvitaan. Etenkin tilauksen tullessa suoraan loppukäyttäjältä on tarpeellista tuntea kyseisen koneen tekniikka ja ominaisuudet.

Tilaukset hoidettiin yhden tuotteen osalta omalla ohjelmistolla, jaoteltuina päivä- ja varastotilauksiin. Muut tilaukset hoidettiin sähköpostilla, faxilla tai puhelimella, kuitenkin niin, että vahvistus tilauksesta jää aina joko sähköiseen tai kirjalliseen muotoon. Tarjoukset tehtiin asiakkaille kirjallisina Fivaldin ohjelmaa hyödyntäen.

Tarkistukset perustuivat pitkälle omaan kontrolliin, tietojärjestelmä huomautti, jos ostohinta oli korkeampi kuin myyntihinta.

Dokumentointi säilyi sähköisenä, laskutus ja takuuanomukset säilytettiin sekä tietokoneella, että kirjallisena. Matkakustannukset arkistoiitiin myös sähköiseen muotoon.

Asiakaspalautteet tulivat pääsääntöisesti puhelimitse, vähäisessä määrin sähköpostilla. Arkistointi oli puutteellista, eikä siihen ollut järjestelmällisyyttä. Fivaldiin tehtiin joskus muistiinpanoja, ”kuullun perusteella hieman satunnaisesti”. Asiakaspalautteisiin reagoiti miellettiin pienen yrityksen tasolla yksilökohtaiseksi ja toimivaksi. Arkistointi, palautteet ja toiminnan mittaaminen olivat puutteellisia.

Huolto ja varaosat toimivat useissa tapahtumissa yhtenä toimijana. Mahdollisen konerikon sattuessa, korjaukseen tarvittiin usein varaosia. Mikäli tarvittavia varaosia ei sattunut olemaan huoltoautossa, toimitettiin ne joko varastosta tai tilattiin tehtaan varastosta. Euroopassa valmistettujen koneiden etu oli se, että varaosahuolto toimi nopeasti ja tehokkaasti lentävien yhteistyökumppaneiden avulla. Näin ollen asiakaspalaute saattoi tulla sekä huoltoon, että varaosiin. Tie-

donkulussa ei ollut ongelmia yrityksen eri toimintojen välillä. Asiakaspalautteiden arkistointi oli puutteellista, koska palautteita ei ollut pääsääntöisesti kirjattu.

Poikkeamaraportointia ei ollut, ei myöskään kirjaamismenetelmiä eikä mittareita tai muita kontrollipisteitä, joilla toimintaa olisi tarkasteltu jälkikäteen.

Heikkouksissa päällimmäiseksi nousi työtehtävien organisointi, ei välttämättä toimistossa, mutta yleensä koskien koko yrityksen toimintaa. Avainhenkilöille tai henkilölle saattoi kertyä hyvien ja toimivien asiakassuhteiden myötä bonuksena se, että kaikki halusivat juuri hänen hoitavan asiat. Huolena oli, kuinka voitaisiin tulevaisuudessa pyrkiä jakamaan työtehtäviä tasaisemmin. Kenties siihen liittyen ongelmaksi koettiin myös unohdukset, joita tuli helposti hoidettaessa montaa asiaa samanaikaisesti.

Yrityksen vahvuuksina pidettiin notkeutta reagoida asioihin välittömästi ja yksilöllisesti. Vahvoja ja toimivia henkilösuhteita asiakkaisiin ja hyviä ihmissuhdetaitoja pidettiin yrityksen vahvuutena.

Parannusehdotuksista tärkeimmäksi miellettiin, jo huomattavasti parantunut sisäinen keskusteluyhteys, jota toivottiin vielä kehitettävän. Dokumentointia järkevässä yhtiötä palvelevassa muodossa kaivattiin myös lisää. Asiakastytyväisyys miellettiin tärkeäksi nyt ja tulevaisuudessa ja sen mittaamiseen kaivattiin työvälinettä.

6.1.2 Huolto

Huollossa työskentelee kolme henkilöä. Kaksi alueellista asentajaa ja töihin osallistuva huoltopäällikkö vastasivat huoltotoiminnoista. Huoltotoiminnat suoritettiin yleensä asiakkaiden luona. Huollolla oli käytössä kolme täysin varusteltu huoltoautoa, joissa oli kaikki korjaamotoiminnassa tarvittavat työkalut ja varusteet. Sen lisäksi tarpeen niin vaatiessa, käytettiin apuna yksityisiä huolto- ja asennusyhtiöitä. Huollossa tärkeimmät työtehtävät painottuivat korjaus- ja huoltotöihin sekä töiden valmisteluun ja suunnitteluun. Asiakaspalvelu miellettiin myös hyvin tärkeäksi osa-alueeksi. Perinteinen tapa mennä välittömästi huolto-

kohteelle oli hieman muuttunut. Nykyään asentajien täytyy osata tietotekniikka ja saattaa joskus olla järkevintä suorittaa huoltoa ja korjausta puhelimen välityksellä.

Eniten aikaa kului korjaus- ja huoltotöihin, työn suunnitteluun ja valmisteluun sekä työmatkoihin. Välimatkat olivat pitkiä ja näin ollen oli huollossa pyritty siihen, että hoidetaan yhdellä matkalla mahdollisimman paljon huoltoa vaativia koneita. Työtilauksen saapuessa huoltoon, selvitettiin ensimmäiseksi, kuinka kiireellinen tapaus oli. Koneen ollessa rikkoontunut niin, ettei sillä voitu työskennellä, tilaus priorisoitui välittömästi. Mikäli kyseessä oli normaali määräaikaishuolto tai ei-kiireellinen tapaus, pyrittiin se rytmittämään asentajan työsuunnitelmaan. Asiakas maksaa matkat, jolloin yritys laskuttaa myös matkatunneilta. Nopeasti ajateltuna matkustaminen voisi tuoda lisätuloja, mutta yrityksen tavoitteena oli yhteistyökumppaneiden menestys eikä rahastus.

Asentajat suorittivat tarvittavat tilaukset puhelimitse toimistoon. Tarpeen vaatiessa konsultoitui työnjohdon kanssa. Perustarvikkeet olivat huoltoautossa ja ennen kierrokselle lähtöä tarkistettiin vielä, että kaikki tarpeellinen on mukana.

Tarkistukset suoritti asentaja itsenäisesti. Raportointi tapahtui lähinnä täytettyjen työmääräysten kautta. Työmääräykset toimitettiin toimistoon, jossa ne prosessoitiin laskuiksi. Asiakaspalautteen voi kirjata työmääräykseen, mutta sitä ei juuri oltu tehty. Takuutapauksissa valmistaja vaati yleensä tarkan selvityksen vauriosta. Huolto analysoi rikkoontuneen osan ja otti siitä tarvittaessa kuvat, jotka saatiin välittömästi valmistajalle. Prosessi nopeutui, varsinaisen takuuanomuksen valmisteli toimisto liittäen kuvamateriaalin sanalliseen raporttiin ja tarvittaessa palauttaen rikkoontuneen osan valmistajalle. Yksilöllisissä varustelutapauksissa pyrittiin mahdollisimman täydelliseen dokumentointiin, jotta tieto poikkeamista olisi kaikkien tiedossa.

Yrityksen heikkoudeksi miellettiin se, että asentajia oli liian vähän. Lisääntyneen konekaluston myötä oli kuormitusta huollolle tullut tasaisesti lisää. Samoin suhdanteet olivat kenties siirtäneet asiakkaiden kaluston uusimista ja osaltaan liisänneet myyntiä huollon puolella. Lisääntyntä kysyntää oli osaltaan hoidettu

yhteistyökumppaneiden avulla. Yrityksen toimitilat miellettiin myös hieman epäkäytännöllisiksi ja vanhanaikaisiksi.

Yrityksen vahvuuksiksi todettiin hyvä asiakaspalvelu, hyvä työilmapiiri, ammattimainen asiantuntijaorganisaatio ja hyvä koulutus.

Töiden organisointiin kaivattiin enemmän suunnitelmallisuutta. Muutos- ja varustelutöiden osalta dokumentointia ja mallikohtaisia yksilöityjä asennustarvike-luetteloita kaivattiin. Asiakaspalvelun parantamiseksi haluttiin lisää asentajia.

6.1.3 Myynti

Myynnissä työskenteli yksi henkilö. Hänen tärkeimmät tehtävänsä olivat myynti, asiakaskontaktit, konsultointi, yhteydenpito ja kehitystyö sekä yrityksen johtaminen ja talouden seuranta.

Eniten aikaa kului matkustamiseen, asiakaskontakteihin ja tarjouslaskentaan. Tilaukset ja tarjoukset tehtiin pääsääntöisesti sähköpostilla. Puhelimitse tehdyt tilaukset pyydettiin varmistamaan tilausvahvistuksella. Tarjouksia tehtiin myös puhelimen välityksellä. Tarkistuksista huolehtii myyntihenkilö itse.

Tarjouslaskenta ja tarjoukset arkistoitiin sähköisesti ja tarjouslaskentakansioon paperimuodossa. Asiakkaat suorittivat tilauksen pääsääntöisesti puhelimitse, joka vahvistetaan tilausvahvistuksella sähköpostin välityksellä. Koneet tilattiin valmistajalta sähköpostilla, tilauksen yhteydessä yksilöitiin tarvittavat lisävarusteet ja samoin kenties poikkeavat ehdot. Valmistajalta saatava vahvistus verrattiin tilaukseen ja tarkistettiin vielä kerran, että kaikki oli kuten sovittu. Tilatun koneen saapuessa ennen luovutushuoltoa tarkistettiin vielä, että kone oli siinä kokoonpanossa kuin se oli tilattu.

Asiakaspalautteisiin pyrittiin reagoimaan välittömästi. Suurin osa asiakaspalautteista tuli suullisesti jolloin myös vastaukset olivat hyvin usein suullisessa muodossa. Asiakaspalautteita ei oltu erikseen arkistoitu.

Poikkeamaraportointiin liittyi oleellisesti myös asiakaspalautteet. Osa raporteista liittyi takuuajan ulkopuolisiin rikkoontumisiin, joista tehtiin aina kirjallinen raportti valmistajalle kuvamateriaalin kera. Myös mahdolliset puutteet uusien koneiden toimituksessa lisävarustelun osalta dokumentoitiin ja raportoitiin valmistajalle.

Yrityksen heikkoudet liittyivät kuten liiketaloudessa yleensä, suhdannevaihteluihin, markkinoilla vallitsevaan epävarmuuteen sekä yhtiön kokoon. Myynti haluaisi paremmat katteet ja lisää resursseja huoltoon.

Vahvuudet olivat taas käänteiset. Pieni koko, pienet kulut, nopea, joustava, ei byrokratiaa, asiakkaat tuntevat koko organisaation. Vahva osaaminen ja tietotaito olivat tärkeimmät osa-alueet.

6.2 Laadun tärkeyden arviointi

Tutkimuksessa pyydettiin ensin arvioimaan sitä, miten tärkeänä pidettiin prosessin toiminnan kannalta merkityksellisiä osa-alueita. Kuvio 2 kertoo kuinka tärkeinä eri osa-alueita yleisellä tasolla pidettiin arvosteluasteikolla 4-10.



Kuvio 2. Kyselyn vastaukset: miten eri osa-alueiden tärkeys arvioitiin

Tuloksien perusteella näyttää siltä, että laatuasiat koettiin todella tärkeiksi ja niiden vaikutus asiakkaiden tyytyväisyyteen on ymmärretty oikein hyvin. Jatkuva kehittäminen nousi tärkeimmäksi osa-alueeksi ja tasavahvoina seurasivat; ammattitaidon ylläpito ja kehitys, työskentelyedellytykset, dokumentointi ja korjaavat toimenpiteet.

Jatkuva kehittäminen laajasti ajateltuna pitää sisällään suurempia kokonaisuuksia. Koko yritys ja sen toiminta voidaan ajatella jatkuvan kehityksen prosessin sisälle. Muut tärkeimmiksi mielletyt asiat liittyvät hyvin olennaisesti Kieselin toimintaympäristöön. Työtaidon ylläpito ja työskentelyedellytykset pyrkivät varmistamaan sen, että ammattitaito oli mahdollisimman hyvä. Dokumentointi ja etenkin sen puute saattoi aiheuttaa ongelmia, koska hyvin usein myytävien koneiden varustelu oli yksilöllistä. Jos yrityksellä ei ole tietoa niistä mahdollisista muutoksista, joita koneeseen oli tehty, voi se toimittaa väärää osia tai varustautua huolto- tai korjauskeikalle väärillä varusteilla.

Korjaavat toimenpiteet tukevat edellisen loogisuutta, korjaavien toimenpiteiden korkeaan merkitykseen saattoi vaikuttaa konkreettisesti tarve pitää kalusto työkuuntoisena.

Vähiten merkityksellisinä osa-alueina pidettiin prosessimaista toimintaa, prosessien mittausta ja seuranta sekä tietojen analysointia ja laatupolitiikkaa. Kun organisaation toiminta oli järjestelmällistä ja kaikki toimi, voitiin kenties ajatella toimintojen olevan jollain lailla automatisoituja.

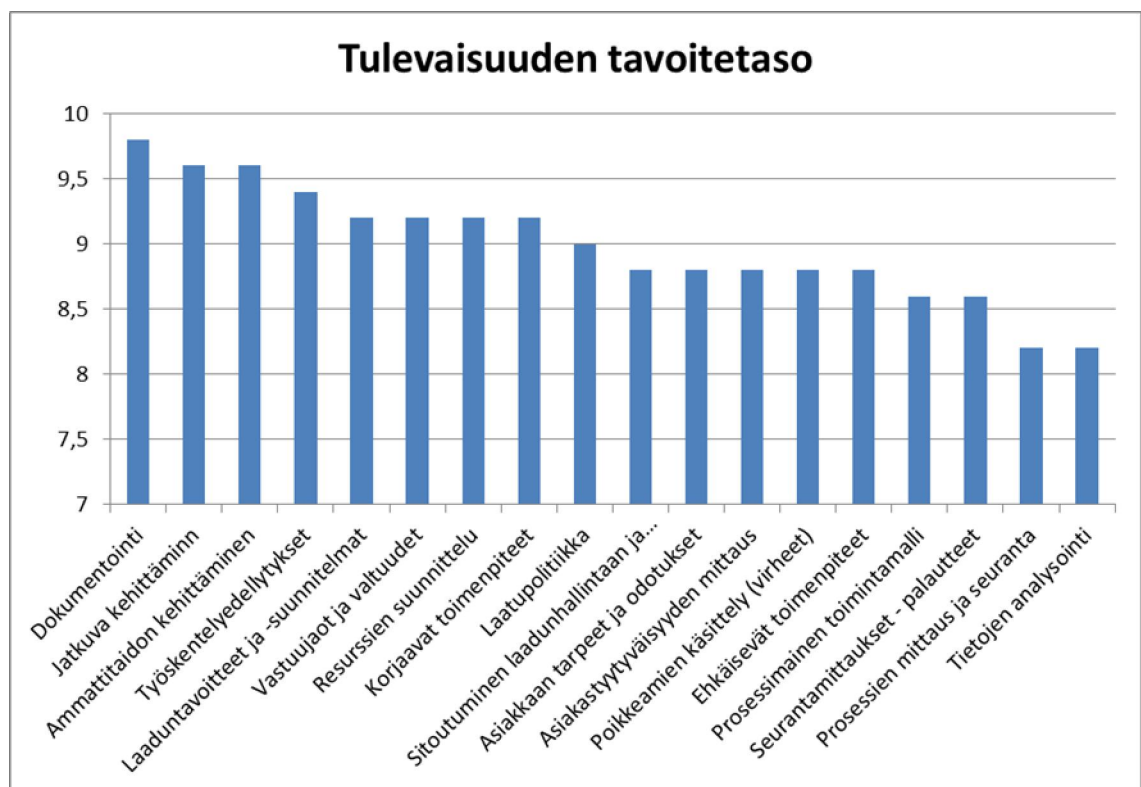
Yhtenä vertailukohtana oli tarkoitus hakea mielikuvaa siitä, kuinka tärkeinä miellettiin prosessin eri osa-alueita yleisesti ja kuinka se suhteutui Kiesel Skandinavian kannalta tärkeimpiin tekijöihin.

6.3 Yrityksen nykytilan ja tavoitetason arvioinnin tulokset

Kuvio 3 kuvaa sitä, miten tärkeinä samat asiat miellettiin yrityksessä.

Laadussa on aina kysymys siitä, mihin ryhmä asettaa oman tavoitteensa. Mikäli halutaan kaikki osa-alueet arvosanaan 10, voi olla niin, että yritys kaatuu varakkoon, ennen kuin tavoite on saavutettu.

Seuraavassa henkilökunnan arvio siitä, mitkä olivat yrityksen tärkeimmät osa-alueet, tulevaisuuden tavoitetasona.



Kuvio 3. Tulevaisuuden tavoitetaso Kiesel Skandinavia Oy

Vastauksessa korostui se, että ryhmä oli pieni. Pienen ryhmän vastaajista yksi oli sitä mieltä, että tavoitetaso yrityksessä tuli olla 10, kaikissa osa-alueissa. Se oli kunnioitettava tavoite. Tavoitteet tulisi asettaa korkealle mutta niiden täytyisi olla myös realistisia. Tavoitteiden saavuttaminen ja mieluusti niiden ylittäminen parantavat henkilöstön motivaatiota ja saavat heidät yrittämään entistä enemmän. Yrityksen johdon tehtävä on asettaa tavoitteet ja määrittää kehityksen pai-

no pistealueet. Laatu järjestelmä ei ole yhtiön kehittämisen työkalu, laatu järjestelmän avulla voidaan saavuttaa korkeampi laatu taso.

Tuloksia vertaamalla saatiin vastaus myös siihen, millä osa-alueilla oli henkilöstön mielestä suurin ero yhtiön sisällä verrattuna tavoitetasoa siihen tasoon, joka heidän arvionsa mukaan oli nyt vallitseva. Seuraava luettelo kertoo millä alueilla yrityksellä oli suurimmat erot verrattuna nykytilaa ja tavoitetasoa. (1= suurin ero):

1. Asiakastyytyväisyyden mittaus
2. Laaduntavoitteet ja –suunnitelmat
3. Prosessien mittaus ja seuranta
4. Dokumentointi
5. Prosessimainen toimintamalli
6. Seurantamittaukset – palautteet
7. Jatkuva kehittäminen
8. Sitoutuminen laadunhallintaan ja kehitykseen
9. Vastuujaot ja valtuudet
10. Resurssien suunnittelu
11. Työskentelyedellytykset
12. Ammattitaidon ylläpito ja kehitys
13. Laatu politiikka
14. Korjaavat toimenpiteet
15. Poikkeamien käsittely (virheet)
16. Ehkäisevät toimenpiteet
17. Tietojen analysointi
18. Asiakkaan tarpeet ja odotukset

Laadunhallinnan kannalta jo tiedossa olleet puutteet arkistoinnin ja mittausten sekä dokumentoinnin osalta korostuivat. Siinä on selvä viesti toiminnan kehittämiseen.

Kyselyssä vastaajien arviot yrityksen nykytilasta suhteessa tavoiteltavaan tasoon osoittavat, että seuraavien asioiden osalta on eniten kehitettävää (huonoin ensin):

1. Prosessien mittaus ja seuranta
2. Asiakastytyväisyyden mittaus
3. Prosessimainen toimintamalli
4. Seurantamittaukset ja -palautteet
5. Laaduntavoitteet ja -suunnitelmat

Eniten kehitettävää oli alueilla, joita henkilöstö ei mieltänyt prosessien kannalta tärkeimmiksi osa-alueiksi yhtiön tulevaisuuden tavoitetasossa. Poikkeuksen muodosti laaduntavoitteet ja suunnitelmat, joka miellettiin tulevaisuuden tavoitetasossa viidenneksi tärkeimmäksi.

Lähimpänä tavoitetasoa olivat seuraavat osa-alueet. (paras ensin):

1. Ammattitaidon ylläpito ja kehitys
2. Työskentelyedellytykset
3. Korjaavat toimenpiteet
4. Asiakkaan tarpeet ja odotukset
5. Poikkeamien käsittely (virheet)

Vastauksien perusteella parhaimmalla tasolla olivat mm. henkilöstön ammattitaidon ylläpitäminen ja kehitys sekä asiakkaiden tarpeita ja odotuksia vastaava toiminta. Lisäksi työskentelyedellytykset ja korjaavien toimenpiteiden tekeminen olivat hyvällä tasolla. Yrityksen toiminnassa on siis keskitytty tekemisessä niihin asioihin, jotka ovat olleet yrityksen menestyksen näkökulmasta tärkeimpiä ja nyt henkilöstön tahtotilana olisi kehittää ja systematisoida tekemistä niin, että se olisi seurattavissa ja analysoitavissa.

7 POHDINTA JA JOHTOPÄÄTÖKSET

7.1 Pohdinta

Laatujärjestelmä on hyvä työkalu yrityksen toiminnan seuraamiseen ja kehittämiseen. Laatujärjestelmä sinänsä ei ole tae laadullisesta tekemisestä.

Yrityksessä todettiin, että laatujärjestelmä toi työpaikalle järjestystä, helpotti päivittäisiä rutiineja, poisti hässäkkää ja teki elämän helpommaksi. Laatujärjestelmä toimi täten toiminnan laadun varmistamisen työkaluna, toiminnan edelleen kehittäminen vaatii siten muunlaisia menetelmiä. (Lillrank, 1998, 126.)

Parhaasta pohjalle vai vahvana eteenpäin kirjassa (Collins 2010, 65) ottaa esille Packardin lain. Sen mukaan jokainen huippuyritys on riippuvainen ennen kaikkea itseohjautuvista ja omatoimisesti motivoituneista työntekijöistä, jotka ottavat itse vastuuta teoistaan. Byrokratialla ei voida luoda hänen mukaansa menestystä, vaan päinvastoin. Samassa kirjassa on lainaus Winston Churchillin puheesta koululaisille, Harrowissa vuodelta 1941. Puheessa Churchill varoittaa poikia koskaan antamasta periksi, ei koskaan, paitsi jos on kysymys kunnia-asiasta tai terveen maalaisjärjen käytöstä. (Collins 2010, 124)

Organisaatiot ovat muuttuneet, hierarkia on vähentynyt ja päätökset joudutaan usein tekemään vailla vahvaa asia perustaa. Motivoituneet työntekijät ja terve maalaisjärki ovat varmasti tärkeitä menestystekijöitä, mutta ei todellakaan tae laadullisesta tekemisestä.

Strategia on yrityksen toimintaan liittyvien pitkän ajanjakson perusratkaisujen ja tavoitteiden tietoisesti tehdyt valinnat jatkuvasti kehittyvässä toimintaympäristössä. (Vilkkumaa, 2007, 70.)

Strategia luodaan usein ennen kuin toiminta aloitetaan. Sitä pitää kuitenkin pystyä muuttamaan ja päivittämään tarpeen niin vaatiessa. Liike-elämässä menneisyys ja peiliin katsominen on elettyä aikaa, jota ei voi muuttaa mutta tulevaisuuteen voidaan vaikuttaa.

Kiesel Skandinavia Oy toimii tietyllä tarkoin määritetyllä markkina-alueella. Yrityksen henkilökunta on motivoitunutta ja osaavaa, mutta onko kaikki siis kunnossa ja kannattaako jatkaa kuten tähänkin saakka? Periaatteessa yhtiö on toistanut liikeideansa toimivaksi. Kymmenen tilinpäätöstä on takana ja toiminta on ollut tähän saakka kannattavaa. Toiminnot ovat vakiintuneita, henkilökunta osaavaa, asiakkaiden hyväksyntä ja arvostus on hankittu. Perusasiat ovat hyvässä kunnossa. Kaikki siis periaatteessa hyvin, mutta kilpailu kiristyy ja samoin kiristyy kilpailu osaavasta henkilökunnasta. Kuinka varmistaa, että avainhenkilöt säilyvät yrityksessä ja ovat motivoituneita tekemään parhaansa myös tulevaisuudessa? Henkilövaihdoksiinkin on syytä varautua ja varmistaa, että yrityksen toiminta jatkuu laadukkaana jatkossa. Laatujärjestelmä voisi olla avain siihen, että asioita tehdään sovitulla tavalla ja asiakas tietää saavansa tietyn tasoista palvelua henkilöriippumattomasti.

Haastattelussa kävi ilmi, että kaivattiin lisää resursseja varmistamaan laadukasta tekemistä. Henkilöstöllä oli huoli siitä, etteivät pysty laadukkaaseen asiakaspalveluun ja sen parantamiseen tulevaisuudessa ilman lisäresursseja. Voi olla, että pienessä yrityksessä asiakassuhteet muodostuvat syvällisemmiksi ja halutaan varmistaa se, että pystytään olemaan parhaita silloin, kun sitä tarvitaan. Kasvava yritys joutuu koko ajan hakemaan sopivaa kokoa. Henkilömäärän oikea mitoitus on hankalaa ja sitä kannattaa osin kompensoida alihankinnalla varmasti jatkossakin. Tärkeää on, että yritys onnistuu valitsemaan yhteistyökumppaninsa oikein.

Kannattavuus on yrityksen tärkein kriteeri. Asiakkaat haluavat yleensä aina ostaa alennuksia ja halpaa hintaa. Yrityksen ja myös asiakkaiden kannalta on ensiarvoisen tärkeää, että yritystoiminta on liiketaloudellisesti kannattavaa. Tapiota tekevä yritys ei voi olla luotettava kumppani pitkäaikaisiin liikesuhteisiin, eikä sen toiminta markkinoilla voi olla pysyvää.

Kyselylomake 1:sen liitteenä tuli joitakin kommentteja;

"Laatujärjestelmän tulisi palvella yritystä toimimaan paremmin. Siitä tulee kuitenkin helposti taakka, joka kulminoituu ennen auditointeja, jolloin aletaan keräämään aineistoa auditointia varten. (laatupoikkeamat, johdon katselmukset yms. kirjalliset selvitykset)".

”Käsittääkseni voi itse määritellä sen tason, mihin laadun haluaa asettaa. Samanlaisen sertifikaatin saa, kun vain täyttää sen mitä on luvannut. Eli ei kannata tehdä liian raskasta järjestelmää”.

Ongelman voi muodostaa valmistajien ja yrityksen laatujärjestelmien yhteensopimaattomuus. Jos joku toimijoista määrittää laatukriteereiden tason liian alhaiseksi, saattaa se vaikuttaa koko laatuketjuun haitallisesti. Laatujärjestelmän tarkoitus on taata laadukas työskentely ja saada kilpailuetua markkinoilla.

Selvänä puutteena miellettiin dokumentoinnin puutteellisuus ja se, että asiakaspalautteita ei ollut kirjattu mihinkään. Toimintaa kehitettäessä, on syytä pohtia kuinka saadaan dokumentoituja mitattavia arvoja. Palautteet tulisi saada sellaiseen muotoon, että niiden mittaus ja seuranta olisi järjestelmällistä ja automaattista. Tärkeintä kuitenkin oli se, että palautteisiin reagoitiin ja korjaukset suoritettiin välittömästi. Raportointia ei tarvita raportoinnin vuoksi, vaan varmistamaan jälkikäteen kontrolloitavissa oleva laadukas toiminta.

Asiakastyytyväisyyden mittaukseen tulisi kiinnittää erityistä huomiota. Ei pelkää mittaukseen, vaan huolehtia myös siitä, että asiakkaat ovat tyytyväisiä. Tyytyväisyyden ylläpidon ollessa tavoitteena tarvitaan kuitenkin mittareita, joilla tyytyväisyyden tasoa voidaan mitata ja tehdä mahdollisia korjaustoimenpiteitä prosesseihin mahdollisimman nopeasti, tarvittaessa.

Kiesel Skandinavian henkilökunnan osaamisen taso on hyvä. Laatujärjestelmän tavoite on, että asiakas voi olettaa saavansa laadukasta palvelua, riippumatta kuka häntä palvelee. Pienyrityksessä on asiakkaiden ja henkilökunnan kanssakäyminen jokapäiväistä ja palvelu yksilöllistä ja laadukasta. Suurissa yrityksissä ei välttämättä ole tällaisia kontakteja ja niin ollen laatujärjestelmän tehtävä on taata se, että asiakas saa aina samantasoista palvelua. Kieselin hyvän laatujärjestelmän perustana voisi käyttää henkilökunnan omaa työnkuvausta osana prosessia. Osaava, motivoitunut työntekijä pyrkii koko ajan kehittämään sekä omaa osaamistaan, että työn sujuvuutta. Pahin virhe olisi, jos kopioitaisiin jotakin, joka ei olisi sopusoinnussa hänen työtapojensa suhteen, niin kuin valitettavan usein on tehty.

Kriittiset menestystekijät ovat rajoitettu joukko tekijöitä, joista liiketoiminnan onnistuminen tai epäonnistuminen riippuu. Ne ovat asioita, joiden on sujuttava ja toimittava hyvin, jotta tavoitteet voidaan saavuttaa. Epäonnistumista kriittisen menestystekijän suhteen on vaikeaa tai mahdotonta korvata muilla menestystekijöillä. (Lecklin 2002, 24.)

Laatu on yksi näistä tekijöistä. Laadun avulla ja laadukkaalla asioiden hoitamisella voi yritys saada kenties hieman parempaa hintaa markkinoilta. Laatu osallistuu varmistamaan kannattavan liiketoiminnan jatkumisen. Laadun avulla voi yritys luoda pysyvät asiakassuhteet, ja ennen kaikkea varmistamalla sen, että pystyy tekemään sen minkä lupaa.

Kuten prosessien kuvaus toi ilmi, yritys käyttää alihankintaa. Alihankintatyö on sekä mahdollisuus, että uhka. Kuinka varmistaa, että alihankintatyö on yhtä laadukasta kuin se työ, jota tehdään omin voimin? Prosessien kuvauksen voisi kenties ulottaa alihankintayrityksen prosessin osaksi silloin kun kysymyksessä on yrityksen asiakas. Samoin voitaisiin kuvitella, että prosessit ulotettaisiin tavaran toimittajien tai ns. päämiesten laatujärjestelmiin. Ongelman voi muodostaa laatujärjestelmien erilaisuus. Haastattelussa oli myös mainintoja siitä, että alirakointi voi olla niin uhka kuin mahdollisuus.

Paranna vain prosesseja, jos niin haluat – mutta jos unohdat ihmiset, saat katua. (Ellis, Jonathan Tissen, Rene 2002, 143.)

Resurssien osalta tunnettiin tarvetta lisähenkilökunnan palkkaamiseen, joka nyt oli hoidettu alihankinnalla. Kasvattaa yritystä vai lisätä alihankintaa, on kysymys jonka vastaus selviää myös varmasti silloin, jos ja kun yritys rakentaa laatujärjestelmää. Yksi mielenkiintoinen malli voisi olla kenties lisätä yhteistyötä pohjoismaisella tasolla. Koneiden tietokoneet ovat pääsääntöisesti englannin kielellä kommunikoivia, joten mahdollisuus ei ole rajattu kielellisesti.

7.2 Johtopäätökset

Asiakkaat ja asiakastyytyväisyys ovat avainsanoja yrityksen menestymiselle. Yrityksen henkilökunnan itse arvioinnissa yrityksen tärkeimmäksi osa-alueeksi miellettiin itsensä kehittäminen ja ammattitaidon ylläpitäminen. Laatu on yrityksen yhteinen päämäärä ja tavoite. Laadun rakentaminen vaatii, että kaikki osallistuvat ja mieltävät laadukkaan työn välttämättömyyden. Laatujärjestelmä on parhaimmillaan, kun yksittäiset työntekijät voivat kuvata omia prosessejaan ja samalla miettiä kuinka niitä tehostetaan. Kun henkilökunta osallistuu alusta saakka, estetään muutosvastarinnan syntymistä ja saadaan henkilöstö motivoitua, jotta yritys selviää yhä kiristyvässä kilpailussa.

Kiesel Skandinavia Oy:n toiminta on laadukasta, siitä ei ole epäilystä. Yrityksen olisi kuitenkin syytä rakentaa laatujärjestelmä niin, että yrityksen toiminta on laadukasta ja asiakastarpeiden sekä -odotusten mukaista myös tulevaisuudessa. Laatujärjestelmä, joka ei ole liian sitova ja monimutkainen, vaan varmistaa ja mahdollistaa jälkikäteen tarkastamisen ja vertailun siitä, kuinka toiminta on kehittynyt.

Yrityksen toiminnan laadukkuuden arviointi asiakasnäkökulmasta on enimmäkseen pohjautunut asiakasyhteisissä saatuihin kommentteihin ja palautteisiin. Jatkossa on syytä saada enemmän ja systemaattisemmin asiakkaiden mielipiteitä ja odotuksia kartoitetuksi, jotta toimintaa voidaan parantaa ja suunnata yrityksen voimavaroja oikein.

Mielestäni yrityksen on syytä rakentaa laatujärjestelmä perustuen ISO 9001-standardiin. Laatujärjestelmä kannattaisi tehdä kevyeksi toimintaa ohjaavaksi järjestelmäksi jolla varmistetaan henkilöriippumaton toimintatapa ja systemaattinen asiakaspalautteiden keruu ja seuranta. Laatujärjestelmää ei kannata sertifioida, koska sillä ei todennäköisesti saada niin suurta ja huomattavaa kilpailuetua, että se kattaisi siitä aiheutuvat kustannukset. Laatujärjestelmän tulee kattaa vähintään yrityksen ydinprosessit: myynti, huolto ja tekninen tuki sekä varaosapalvelu. Laatujärjestelmän rakentamisen yhteydessä tulee myös asettaa alihankintakumppaneiden valinnalle ja arvioinnille kriteerit ja toimintatavat, jottei

alihankinnan käytöstä koidu yrityksen maineelle ja asiakastyytyvyydelle ongelmia.

Laatujärjestelmän rakentamisella on kiire henkilöstön ikärakenteesta johtuen ja lisäksi sitä tarvitaan mahdollisen toiminnan laajentamisen mahdollistamiseksi.

Ensimmäiseksi on kuitenkin selvitettävä millaiset laatujärjestelmät ovat käytössä muissa Skandinavian yhtiössä. On selvitettävä millaisia tarpeita muilla sisaryhtiöillä on ja pyrittävä siihen, että mahdolliset järjestelmät olisivat yhteneväiset. Se on asia, joka täytyy selvittää välittömästi ennen kuin uutta laatujärjestelmää lähdetään rakentamaan.

LÄHTEET

- Aaltonen, Tapio. Pajunen, Heikki. Tuominen, Kallu. 2005. Syty ja sytytä. Helsinki: Talentum Oy
- Ahonen, Jaakko. Rautakorpi, Pia. 2008. Arvoketjun johtaminen. Porvoo: WSOY.
- Collins, Jim. 2010. Parhaana pohjalle vai vahvana eteenpäin. Helsinki: Talentum Oy
- Ellis, Jonathan & Tissen, Renè. 2002. Yritysjohdon seitsemän kuolemansyntyä. Helsinki: Rastor-yhtiöt.
- Hampden-Turner, Charles. 1991. Yrityskulttuuri, Yrityksen mahdollisuus ja vahvuus. Helsinki: Weilin+Göös. Englanninkielisestä alkuteoksesta Corporate Culture – From visions to virtuous Circles. suomentanut Ullan Arkki Oy/ Ulla Ropponen
- Ketola, Tarja. 2005. Vastuullinen liiketoiminta. Helsinki: Edita Prima Oy
- Laamanen, Kai, Moisio, Jussi. Tuominen, Kari. 2011. Asiantuntijayrittäjän liiketoimintaprosessit. Turku: Oy Benchmarking Ltd.
- Lassila, Ismo. 2002. Konfliktin ratkaisemisen taito. Helsinki: Talentum Media Oy
- Lecklin, Olli. 2002. Laatu yrityksen menestystekijänä. Hämeenlinna: Talentum Media Oy
- Lillrank, Paul. 1998. Laatuajattelu. Keuruu: Kustannusosakeyhtiö Otava
- Moisio, Jussi. Tuominen, Kari. 2006. Laadunhallintaa asiantuntijayrittäjälle ISO 9001. Turku: Oy Benchmarking Ltd.
- Pesonen, Herkko. 2007. Laatu! Asiantuntijaorganisaation laatuopas. Juva: WS Bookwell Oy.
- Pihlaja, Juhani. 2005. Tutkielma tietoa rakentamalla. Lahti: Soceda
- Silen, Timo. 2001. Laatu, brändi ja kilpailukyky. Helsinki: WSOY
- Suomen kuntaliitto. 1998. Laatusyökalut. Helsinki: Erikoispaino Oy
- Suomen Standardisoimisliitto. 1997. SFS-KÄSIKIRJA 136. Helsinki: Suomen Standardisoimisliitto Oy
- Roukala, Veikko. 1986. Kehittämisprojektien laadun varmistaminen. Espoo: Oy Weilin + Göösin kirjapaino.
- Tuomi, J & Sarajärvi, A. 2003. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi
- Vilkkumaa, Matti. 2007. Viisas yritys yksitoista askelta menestykseen. Helsinki: Yrityskirjat Oy

LIITE 1

Kyselylomake 1

Nykytilan kartoitus

1. Mitkä ovat tärkeimmät työtehtäväsi ja kuinka jakautuu ajankäyttösi

-
-
-

2. Kuinka teet tilaukset / tarjoukset ja niiden tarkastuksen?

-
-

3. Poikkeamat tuotteet ja laatu kuinka hoidetaan?

-
-
-

4. Asiakaspalautteet, kuinka on arkistoitu ja reagoitu?

-
-

5.. Missä ovat heikot kohtamme?

-
-

6. Missä ovat vahvuutemme?

-
-

7. Mitä haluaisit muuttaa/parantaa?

-
-

LIITE 2

Kyselylomake 2

Laatujärjestelmä perustuu siihen, että asioita ja tapahtumia voidaan mitata, seurata ja analysoida jälkikäteen.

Toiminnan jatkuva kehittäminen ei ole mahdollista ilman toimivaa järjestelmää.

Tämän kyselylomakkeen avulla pyrin selvittämään kuinka tärkeänä pidät jäljempänä mainittuja toiminnan

osa-alueiden merkitys yrityksen toimintaan, vastaus sarakkeeseen C.

Samalla pyydään vastamaan samoin kouluarvosanalla 4-10 kuinka hyvin se osa-alue toimii yrityksessämme merkillä X ja mikä sen tulisi olla merkillä O.

Nykytila X - Tavoite O

4 5 6 7 8 9 10

Tärkeys 4-10

Sitoutuminen laadunhallintaan ja
kehitykseen
Asiakkaan tarpeet ja odotukset
Laaduntavoitteet ja -suunnitelmat
Vastuujaot ja valtuudet

Resurssien suunnittelu
Ammattitaidon ylläpito ja kehitys
Työskentelyedellytykset
Dokumentointi
Prosessimainen toimintamalli
Laatupolitiikka

Seurantamittaukset - palautteet
Asiakastyytyväisyyden mittaus
Prosessien mittaus ja seuranta
Poikkeamien käsittely (virheet)
Korjaavat toimenpiteet
Ehkäisevät toimenpiteet
Tietojen analysointi
Jatkuva kehittäminen