

Asiakkuuden- ja laadunhallinta

Case: Toimintaohjeet Hyvinkään Konemyynti
Oy:lle



Koskinen, Roope ja Kivilehto, Juha

Laurea – ammattikorkeakoulu

Laurea – Hyvinkää

Asiakkuuden ja laadunhallinta vähittäiskaupassa Case - Hyvinkään Konemyynti Oy

Roope Koskinen & Juha Kivilehto
Liiketalouden koulutusohjelma
Opinnäytetyö
Toukokuu 2009

Laurea ammattikorkeakoulu
Hyvinkää Instituutti
Liiketalouden koulutusohjelma
Laatu- ja ympäristöjohtaminen

Tiivistelmä

Roope Koskinen ja Juha Kivilehto

Asiakkuuden- ja laadunhallinta vähittäiskaupassa

Vuosi 2009

Sivumäärä 26

Asiakkuuden- ja laadunhallinta on erittäin tärkeässä asemassa nykypäivän vähittäiskaupassa. Asiakkaat osaavat vaatia parempaa asiakaspalvelua ja laatua ostamiltaan tuotteilta.

Opinnäytetyömme tarkoituksena oli koota Hyvinkään Konemyynti Oy:lle uudet toimintaohjeet. Tavoitteena oli tehdä Hyvinkään Konemyynti Oy:lle toimivat toimintaohjeet, joiden avulla yritykselle saataisiin yhtenäiset toimintamallit. Hyvinkään Konemyynti Oy on Expert-kodinkoneketjun alainen yritys, jonka toimialana on kodinkoneiden myynti. Opinnäytetyömme on toiminnallinen ja toteutettu Hyvinkään Konemyynnin toimeksiantona.

Toteutimme opinnäytetyön haastatteleamalla Hyvinkään Konemyynti Oy:n työntekijöitä. Toimintaohjeiden päivytystä varten haastattelimme työntekijöitä yrityksen jokaiselta osa-alueelta. Haastattelumateriaalin avulla rakensimme Hyvinkään Konemyynti Oy:lle uudet toimintaohjeet. Toimintaohjeet on koottu kuten laatukäsikirja, mutta Hyvinkään Konemyynti Oy:n toiveesta työmme ei ole laatukäsikirjan laajuinen, vaan suunnattu ainoastaan yrityksen työntekijöille. Rakentamistamme toimintaohjeista syntyi 36-sivuinen ohjeistus Hyvinkään Konemyynnin työntekijöille. Toimintaohjeissa on käsitelty jokaisen Hyvinkään konemyynnin työntekijän toimenkuvat. Toimintaohjeista selviävät vastuut ja velvollisuudet. Toimintaohjeet toimivat apuna myös uuden työntekijän perehdyttämisessä.

Toimintaohjeiden kokoamisen tarkoituksena oli selkeyttää ja yhtenäistää Hyvinkään Konemyynti Oy:n toimintatapoja. Toiminnan yhtenäistämisen avulla pyritään tarjoamaan asiakkaille entistä laadukkaampaa sekä asiantuntevampaa palvelua.

Toimintaohjeistamme tuli selkeämmät ja tarkemmat, kuin edelliset vuonna 1999 tehdyt toimintaohjeet olivat. Uudet toimintaohjeet antavat työntekijälle huomattavasti tarkemman kuvauksen eri prosessien toiminnoista.

Avainsanat: Laadunhallinta, toimintaohje, asiakas-suhde

Laurea University of Applied Sciences
Laurea Hyvinkää
Business Management Programme
Quality and environment management

ABSTRACT

Roope Koskinen & Juha Kivilehto

Customer and quality management

Year 2009

Pages 26

Customer and quality management is in an extremely important role in today's retail market. Customers are more demanding when it comes to customer service and quality issues.

The purpose of the thesis was to update the instructions manual for Hyvinkään Konemyynti Oy. The aim was to create an instructions manual which would give the company unified operational model. Hyvinkään Konemyynti Oy is part of Expert, an international retail chain in home electronics, and its line of business is to sell home electronics. The idea for this functional thesis came from Hyvinkään Konemyynti Oy.

Everyone, except the management, was interviewed during the process. This was needed in order to build an up-to-date instructions manual that would cover all the important areas. The instructions manual was put together in a same way as a quality manual but as the management of Hyvinkään Konemyynti Oy requested, it is not as comprehensive. It is addressed to the employees of Hyvinkään Konemyynti Oy only.

A new 36-paged instructions manual for the employees of Hyvinkään Konemyynti Oy was put together as a result of the process. It includes instructions for all the people working for Hyvinkään Konemyynti Oy, except for management. Responsibilities and duties are defined in detail. This manual is used also when new employees are being trained for the job.

The purpose of updating the instructions manual was to clarify and unify the operations in Hyvinkään Konemyynti Oy. Different kind of customer service situations and how to act in those situations are described in the manual. This gives the company excellent tools for customer service.

The new instructions manual is clearer and more specific than the previous one made in 1999. The New instructions manual will give the employers much more specific description of different processes.

Key words: quality management, instructions manual, customer relations

Sisällys

1	Johdanto	6
1.1	Tutkimusongelma ja sen rajaus	6
1.2	Tutkimusmenetelmä	7
1.2.1	Laadullinen tutkimus	7
1.2.2	Avoin haastattelu	8
2	Laadunhallinta	8
2.1	Laatujohtaminen	11
2.2	Laadunhallintajärjestelmä	12
3	Asiakkuuden hallinta	12
3.1	Asiakas	13
3.2	Asiakastyytyväisyys	13
3.3	Asiakastyytymättömyys	14
3.4	Asiakasodotukset	14
3.5	Asiakkuudenhallinta	15
3.6	Asiakkaan ymmärtäminen ja huomioonottaminen	16
3.7	Työntekijä	17
4	Case – Hyvinkään Konemyynti Oy	18
4.1	Expert-ketju	18
4.2	Expert - ketjun kohderyhmä	18
4.3	Expert Hyvinkään Konemyynti Oy	18
4.4	Toimenkuvat	19
4.4.1	Asiakkaan vastaanottaminen	20
4.4.2	Huolto- ja noutopalvelu	20
4.4.3	Varastovastaava	21
4.4.4	Kotipalveluvastaava	21
4.4.5	Takuuvaihto	21
4.4.6	Kodinkartoitus	21
4.5	Projekti	22
4.6	Projektin lähtötilanne	22
4.7	Riskianalyysi	22
4.8	Toteutus	23
4.9	Projektin kulku	23
4.10	Projektin päättäminen	24
5	Yhteenveto	24
	Lähteet	26
	Liitteet	27

1 Johdanto

Tässä työssä käymme läpi teoriaa asiakkuuden hallinnasta päivittäiskaupassa sekä esittelemme laatukäsikirjaelementtejä. Tämä työ on toimintakeskeinen.

Saimme Hyvinkään Konemyynti Oy Expertiltä toimeksiannon, jonka tarkoituksena on päivittää vuonna 1999 voimaan tulleet toimintaohjeet vastaamaan nykypäivän vaatimuksia. Aloituspä-laverissa katsoimme henkilöstöhaastattelut parhaaksi tavaksi kerätä aineistoa ja suorittaa toimeksianto.

Haastattelimme yrityksen eri asemissa työskenteleviä ihmisiä. Haastatteluiden perusteella saimme kuvan siitä, miten yrityksessä toimitaan ja missä ovat vuonna 1999 tehtyjen toiminta-ohjeiden suurimmat puutteet.

Haastatteluiden pohjalta lähdimme vertailemaan sitä, miten paljon uudet toimintaohjeet tulisivat muuttamaan. Toimintaohjeisiin oli tullut niin paljon muutoksia kymmenessä vuodes-sa, että päätimme uudistaa toimintaohjeet kokonaisuudessaan.

Uusilla toimintaohjeilla pyritään helpottamaan sekä selkeyttämään yrityksessä työskentelevi-en arkirutiineja sekä ongelmaratkaisuja. Toimintaohjeista ilmenevät myös vastuualueet sekä toiminnot yrityksen eri prosesseissa. Toimintaohjeiden tarkoituksena on myös toimia uusien työntekijöiden perehdyttämisen välineenä.

Case-osuudessa käymme läpi uudet toimintaohjeet Hyvinkään Konemyynti Oy:lle.

1.1 Tutkimusongelma ja sen rajaus

Tutkimuksen lähtökohtana on aina tutkimusongelma. Tutkimusongelma on selkeä tehtävänil-maisu, joka kertoo mitä tutkitaan ja se usein antaa jo vinkin, miten asiaa aiotaan tutkia. Tut-kimusongelma on usein määritelty kysymyksen muotoon. (Likitalo & Rissanen 1998, 16)

Tutkimusongelman täsmentäminen ja hahmottaminen on erittäin merkittävä osa tutkimuspro-sessia. Jos tutkimusongelman täsmentäminen epäonnistuu, niin todennäköisesti epäonnistuu koko tutkimusasetelma, koska tutkija ei silloin tiedä mihin ja miksi hän on hakemassa vasta-usta. (Likitalo & Rissanen 1998, 18.)

Toimintaohjeilla pystytään parantamaan yrityksen laatua sekä toimintaa. Toimintaohjeet antavat selkeät ohjeet siihen, kuinka työntekijän tulee toimia ollakseen mahdollisimman te-hokas sekä mahdollisimman hyvä asiakaspalvelija.

Tutkimusongelmanamme oli yhdenmukaistaa Hyvinkään Konemyynti Oy:n toimintaohjeet, sillä aikaisemmin yrityksessä oli monia eri toimintatapoja. Henkilöstön haastatteluissa kävi ilmi erilaisia ongelmia, joihin pyrittiin löytämään vastaus keskustelemalla henkilöstön sekä johdon kanssa. Yrityksessä oli yhtä monta tapaa toimia kuin oli työntekijöitäkin.

Tutkijan on usein rajattava ja tarkennettava tutkimustaan ja ajatustaan siitä, mitä hän haluaa tietää ja mitä hän haluaa osoittaa tutkimallaan aineistolla. Joustavuus on yksi kvalitatiivisen tutkimuksen tunnusmerkkejä. Lähdemateriaali asettaa osaltaan rajauksen tutkittavaan työhön. (Hirsjärvi & Remes & Sajavaara 2000, 72.)

Tutkimus rajattiin yrityksen työntekijöihin, mukaan ei otettu yrityksen johtoa. Johto oli kuitenkin mukana suunnittelemassa tutkimuksen toteutustapaa. Tutkimuksessa oli tarkoitus keskittyä pääasiassa yrityksen käytännön toimintoihin. Tutkimuksesta rajattiin pois myös yrityksessä myytävien laitteiden toiminnot.

1.2 Tutkimusmenetelmä

1.2.1 Laadullinen tutkimus

Kvalitatiivinen tutkimus on luonteeltaan tiedon hankintaa ja kokoamista todellisissa tilanteissa. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa ihminen on pääasiallinen tiedon lähde. Tutkijan tulee löytää tutkimuksen aikana uusia seikkoja tutkittavasta aiheesta. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa käytettävät ihmiset valitaan, heitä ei arvota. Laadullisessa tutkimuksessa kuvataan todellista elämää. (Hirsjärvi ym. 2000, 155.)

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa on siis pyrkimyksenä mennä tutkittavien ilmiöiden "taakse" eli tutkittavia ilmiöitä pyritään syvällisesti kuvailemaan, tulkitsemaan, selittämään ja ymmärtämään sanallisesti. Kvalitatiivisen tutkimuksen avulla voidaan siis kuvata, tulkita ja selittää kaikenlaista inhimillistä ja sosiaalista toimintaa, ihmisten välistä viestintää, erilaisia kulttuureja ja ihmisen toiminnan tuotteita tai tuloksia. (Anttila 2005, 67.)

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa on olemassa erilaisia menetelmiä kerätä aineisto tutkimukseen. On olemassa teema- ja syvähaastattelu, ryhmähaastattelut ja keskustelut, osallistuva havainnointi sekä valmiit aineistot.

Laadullinen haastattelu toimii tutkimusmenetelmänä hyvin monessa laadullisesti lähestyttävissä aiheessa. Case-tutkimus, tapaustutkimus ja monet muut laadullisesti orientoituneet tutkimusstrategiat käyttävät laadullista haastatteluaineistoa. (Likitalo & Rissanen 1998, 64.)

1.2.2 Avoin haastattelu

Avoin haastattelu auttaa tutkijan esiymmärryksen luomisessa. Haastattelussa on usein vain yksi laaja kysymys, haastattelijalla esittää lisäkysymyksiä tilanteen mukaan. Haastateltava tavaan yleensä vain kerran. (Likitalo & Rissanen 1998, 65.)

Haastattelu on ainutlaatuinen menetelmä kerätä tietoa. Haastattelussa ollaan suorassa vuorovaikutteisessa yhteydessä tutkittavan kanssa. Haastattelu avaa uusia ulottuvuuksia tutkimuksen tekemiseen. Tutkimuksissa tiedonkeruumenetelmän tulee olla perusteltua, myös haastattelumenetelmä tulee perustella. Kvalitatiivisissa tutkimuksissa yleensä käytetään haastattelua pääkeinona tiedon keruuseen. (Hirsjärvi ym. 2000, 192.)

Käytimme haastatteluissa sovellettua avointa haastattelumallia. Olimme suunnitelleet etukäteen muutaman peruskysymyksen, jotka esitimme haastatteluissa kaikille. Peruskysymykset olivat muun muassa seuraavia: Mikä on asemasi yrityksessä? Kuka on lähin esimies? Mitkä ovat päivittäiset, viikoittaiset ja kuukausittaiset rutiinisi? Haastatteluissa haastateltava kertoi omin sanoin yrityksestä ja sen toiminnasta. Haastatteluissa oli mukana yrityksen vastaava johtaja Ville Hellman. Hän johdatteli ja ohjaili haastattelua oikeaan suuntaan, jotta se eteni, kuten olimme alun perin yhdessä suunnitelleet. Tällä pyrimme siihen, että haastatteluissa keskityttäisiin vain niihin asioihin, joita pidimme tärkeinä uusien toimintaohjeiden kannalta.

Mielestämme avoin haastattelu oli paras tapa toteuttaa uusien toimintaohjeiden teko. Avoimessa haastattelussa haastateltava saa vapaasti ja laajasti kertoa aiheesta. Avoimen haastattelun avulla saimme myös otettua huomioon kaikkien työntekijöiden mielipiteet sekä parannusehdotukset uusiin toimintaohjeisiin. Tämä oli myös paras tapa saada selville yrityksessä olevat ongelmat, kuten eri työntekijöiden erilaiset toimintatavat. Haastattelut olivat myös oiva paikka sitouttaa työntekijät tuleviin toimintaohjeisiin, koska he pääsivät itse vaikuttamaan toimintaohjeiden sisältöön. Työntekijöillä on kuitenkin paras tietotaito siitä, miten asiat tulisi yrityksessä hoitaa. Tärkeintä on, että kaikki toimivat samoilla toimintatavoilla.

2 Laadunhallinta

Nykypäivän yritysmaailmassa laadunhallinta on kasvanut keskeiseksi osaksi yritysten toimintaa. Tuotteen tai palvelun laatuun kiinnitetään yhä enemmän huomiota. Laatuun panostaminen on tullut keskeiseksi osaksi yritysten jokaista toimintoa. Yritykset noudattavat yhä useammin standardoituja laatujärjestelmiä, joiden avulla ne pystyvät näyttämään toteen järjes-

telmällisen laadunhallintansa. Laadunhallinnasta on tullut merkittävä kilpailutekijä nykypäivän globaalissa yritysmaailmassa.

Laadun määritelmä ei ole niin yksiselkoinen. Jokainen kokee laadun varmasti hieman eri tavalla. Joillekin se merkitsee ostamansa tuotteen tai palvelun virheettömyyttä, kun taas jollekin toiselle laatu voi merkitä suurempaa kokonaisuutta. Varmasti jokainen, joka on tekemisissä laadukkaan tuotteen tai palvelun kanssa huomaa sen. Seuraavissa kappaleissa eri laatuasiantuntijat pohdiskelevat laadun määritelmää ja merkitystä.

Yleisesti laadulla ymmärretään asiakkaan tarpeiden täyttämistä yrityksen kannalta mahdollisimman tehokkaalla ja kannattavalla tavalla. Laatuun liittyy myös tarve suoritustason jatkuvaan parantamiseen, niin nopeasti kuin kehitys sen sallii. Laadun määritelmään on jo alusta alkaen sisällynyt se, ettei virheitä tehdä. Asiat tehdään oikein jo ensimmäisellä kerralla ja joka kerta. Vielä tärkeämpää kuin virheettömyys on kokonaislaadun kannalta oikeiden asioiden tekeminen. (Lecklin 1999, 23.)

Laadun käsite on muuttunut alkuperäisestä tuotteen virheettömyydestä kokonaisvaltaiseksi liikkeenjohdon käsitteeksi. Nykyisin laatu käsitetään yhä useammin yrityksen laaja-alaiseksi kehittämiseksi, jonka tavoitteena on asiakkaiden tyytyväisyys, kannattava liiketoiminta ja pitkällä aikavälillä myös kilpailukyvyyn kasvattaminen. Samalla laatu on käsitteellisesti muuttunut tarkoittamaan kaikkea yrityksen toimintaa tuotteen laadusta aina toimintaprosessien ja asiakasyhteyksien kehittämiseen asti. (Silen 1998, 11.)

Sanaan laatu törmätään päivittäin, mutta sanan laatu merkitystä pohtiessa havaitaan nopeasti, ettei se ole yksiselitteinen vaan sille löytää helposti monenlaisia näkökulmia. Toiset tuovat siihen konkreettista sisältöä. Esimerkiksi helposti mitattavissa olevat ominaisuudet ovat tällaisia, kuten vaikkapa auton huippunopeus. Laadulle on esitetty monenlaisia määritelmiä. Se voidaan määritellä muun muassa seuraavalla tavalla: Laatu on jotain, mitä ei voi tarkasti määritellä. Se on erinomaisuutta, jonka kyllä tunnet, kun joudut sen kanssa tekemisiin. (Hokkanen & Strömberg 2006, 18.)

Määrittelyn vaikeutta heijastelee sekin, että joistakin tietosanakirjoista sana laatu sellaisenaan on jätetty pois, vaikka mukana on monia laatuun liittyviä sanoja. Nykysuomen sanakirjassa on pitkäkö selitys laadulle, jonka sisältö tiivistettynä on seuraavanlainen: Laatu ovat kaikki ne ominaisuudet, jotka olennaisesti kuuluvat tarkasteltavaan kohteeseen ja antavat sille sen olennaisen leiman. (Hokkanen & Strömberg 2006, 18.)

Laatu voidaan tiivistää tarkoittamaan kahta asiaa. Ensimmäinen on tavarain tai palvelun toteutuksen virheettömyys. Tämä juontaa historiaan ja teolliseen massatuotantoon sekä tähän

liittyvään tilastolliseen laadunvalvontaan. Laajemmin tarkasteltuna laatu voidaan määritellä koostuvaksi erilaisista ominaisuuksista, jotka täyttävät asetetut vaatimukset ja odotukset. (Tuominen & Lillrank 2000, 11.)

Laadun kehittämisen näkökulmasta on syytä hakea konkreettisempia määrittelyjä ja näkökulmia. ISO 9000- laatujärjestelmästandardeissa asiakkaan näkökulma on tärkeä ja laatu määritellään asiakastyytyvyytenä näin: Laatua on niistä ominaisuuksista muodostuva kokonaisuus, joihin perustuu tuotteen, toiminnon, prosessin tai organisaation kyky täyttää sille asetetut vaatimukset ja siihen kohdistuvat odotukset. (Hokkanen & Strömberg 2006, 18- 19.)

Valmistajan näkökulmasta laatu yleensä määritellään tuoteominaisuuksiksi, joita voidaan mitata. Viime aikoina mukaan on lisätty täydellisyyden tavoittelua: Laatu on mitattavissa olevaa virheettömyyttä ja suunnitteluvaatimusten täyttymistä. (Hokkanen & Strömberg 2006, 19.)

Yhteisön näkökulmasta asiakkaan ja valmistajan tarpeiden ja toiveiden täytyminen ei aina ole riittävää laatua. Esimerkiksi tuotteiden elinkaaren loppupäähän liittyvät kysymykset eivät ole kiinnostaneet enempää valmistajia, myyjiä kuin asiakkaitakaan. Niinpä jätteet ovat alkaneet muodostua yhteisöjen ongelmaksi. Tällaisia näkökulmia on otettu mukaan japanilaisen laatuasiantuntijan Taguchin (Hokkanen & Strömberg 2006) esittämään laadun määritelmään: Laatua on minimihävikki, jonka tuote aiheuttaa yhteisölle. Hävikkiin Taguchi lukee mukaan myös haitalliset sivuvaikutukset. Tästä avautuu laadukas näkökulma esimerkiksi luonnonsuojeluun. (Hokkanen & Strömberg 2006, 19.)

Laatua on lähestytty monista näkökulmista ja erilaisia laadun määritelmiä on useita. Kaikilla määritelmillä on oma kannattajakuntansa, joka vannoo oman totuutensa nimiin. Kuitenkin on niin, että mitään näistä määritelmistä ei yksin voida katsoa objektiivisesti ainoaksi oikeaksi. (Hölttä & Savolainen 1997, 11.)

Laatua voidaan siis tarkastella eri näkökulmista. Sellaiset yritykset, jotka parhaiten ovat hallinneet laatua, ovat pitäneet mielessään avarasti eri näkökulmat niin, ettei oleellisia puutteita ole jäänyt mistään suunnasta. (Hokkanen & Strömberg 2006, 19.)

Huolimatta siitä, mistä näkökulmasta laatua tarkastellaan, voidaan sanoa, että erinomaisuus maksaa yritykselle. Pitkällä aikavälillä laatuun panostavat yritykset menestyvät kuitenkin paremmin kuin huonompaa laatua tarjoavat yritykset. Yrityksillä, jotka panostavat laatuun on parempi kannattavuus, ne kasvattavat markkinaosuuksiaan ja sitä kautta edelleen tulostaan ja kannattavuuttaan. (Hokkanen & Strömberg 2006, 23.)

Kun suomalaisilta yrityksiltä kysyttiin, mitkä ovat yritysten tärkeimmät kilpailutekijät, saatiin seitsemän tärkeimmän tekijän joukkoon useita laatuun liittyviä asioita. Tärkeimmäksi nousi laatu ja sen kehittäminen. Laadun merkityksen on nähty vain lisääntyvän 1980-luvulta eteenpäin. Kun yrityksiltä kyseltiin niiden oman laatutoiminnan aloittamisen syitä, tärkeimmiksi eivät nousseet palautteet ja kokemukset huonosta laadusta, vaan huoli menestyksestä tulevaisuudessa ja kilpailun kiristyminen. Laatu siis nähtiin keskeisenä kilpailu- ja menestystekijänä. (Hokkanen & Strömberg 2006, 23- 24.)

2.1 Laatujohtaminen

Laatujohtaminen lähtee ajattelusta, että laatu ilmenee ja on mukana kaikissa yrityksen toiminnoissa. Periaatteessa se edellyttää kaikkien yrityksessä työskentelevien osallistumista toiminnan kehittämiseen, laatua koskevan tiedon keräämistä ja tähän tietoon perustuvaa, henkilöstöä sitouttavaa ja asiakasta kuuntelevaa johtamista. (Hölttä & Savolainen 1997,11.)

Laatujohtamisen tavoitteena on asiakastyytyväisyyden kasvu ja organisaatiossa työskentelevien ihmisten sekä koko yhteiskunnan hyöty. Yrityksessä sillä tarkoitetaan kaikkia niitä johtajien käynnistämiä, ohjaamia ja seuraamia toimenpiteitä, joita tarvitaan asiakastyytyväisyyden aikaansaamiseksi. Laatujohtaminen huomioi sekä asia- että henkilöjohtamisen ja käyttää hyväkseen laadun kehittämisessä erilaisia apuvälineitä ja laatu tekniikoita. (Hölttä & Savolainen 1997,11.)

Järjestelmällistä laatutyötä on suomalaisissa yrityksissä tehty jo vuosikymmenien ajan. Laatuun on kiinnitetty huomiota pitkään erittäin kattavasti. Vuosikymmeniä sitten tehdyt laatu-järjestelmät täyttävätkin pääosin laatu-järjestelmästandardit myös nykypäivänä. (Hokkanen & Strömberg 2006, 78.)

Laatutyön kehittäminen alkoi useimmiten asiakkaiden tarpeista ja niiden vaatimusten pohjalta. Esimerkiksi Euroopan autoteollisuus asetti tiukkoja vaatimuksia toimittajilleen. Yhdysvaltojen autoteollisuuden laatukilpailukyvyyn jääminen jälkeen Japanin autoteollisuudesta 1970-luvun lopulla pakotti Yhdysvaltojen autoteollisuuden panostamaan entistä enemmän laatuun, sen kehittämiseen ja johtamiseen. Systematiikkaa haettiin tavallisesti tunnettujen laatuasian-tuntijoiden opeista ja kehittämismalleista. 1980-luvun loppupuolella otettiin ensimmäisenä käyttöön ISO 9000-sarjan laatu-järjestelmästandardit. Suuret yritykset alkoivat pian kehittää ja rakentaa niiden mukaisia järjestelmiä ja vaativat sitä myös toimittajiltaan ja alihankkijoiltaan. Laatu-järjestelmäsertifikaatti oli aluksi imagoasia, mutta hiljalleen se alkoi muuttua itsestäänselvyydeksi. Kauppoja ei tehty, jos sertifikaattia ei ollut. Parhaat yritykset näkivät edukseen toimintansa jatkuvan parantamisen, vaikka laatusertifikaatti oli jo myönnetty. Sertifikaatin pohjalle oli hyvä rakentaa. (Hokkanen & Strömberg 2006, 78; Silen 2001, 40.)

Laadun korostaminen ja laatujohtaminen levisivät laajemmin länsimaisiin johtamiskäytäntöihin organisaatiokulttuurin kehittymisen myötä. Esimerkiksi paljon huomiota osakseen saanut Petersin ja Watermanin (1982) kirja *In Search for Excellence* korosti erityisesti asiakaskeskeisyyden ja laadun mukaan saamista organisaatiokulttuurin arvoihin ja toimintaperiaatteisiin. Keskeiset eurooppalaiset yritykset seurasivat perässä Yhdysvaltojen autoteollisuutta 1980-luvun alkupuolella ja alkoivat soveltaa laatujohtamisen oppeja. Vähitellen 1980-luvun puolivälin jälkeen laatujohtamisen käyttö on yleistynyt keskeisissä länsimaisissa organisaatioissa. (Silen 2001, 39 - 40.)

2.2 Laadunhallintajärjestelmä

Tämän päivän menestyvillä yrityksillä on käytössään ainakin jonkinlainen laadunhallintajärjestelmä. Sertifioitujen laatujohtajien avulla yritykset pitävät huolta siitä, että heidän toimintansa on kokonaisuudessaan mahdollisimman laadukasta. Hyvinkään Konemyynti Oy:lle kokoamme toimintaohjeet ovat osa yrityksen laadunhallintajärjestelmää.

Laadunhallintajärjestelmä on yrityksessä sovittu toimintatapa, jonka avulla se valvoo ja johtaa asetettujen tavoitteiden toteutumista. Laadunhallintajärjestelmällä pyritään asetettujen laatuavoitteiden saavuttamiseen, tuotteiden ja palveluiden parantamiseen sekä asiakastyytyväisyyden lisäämiseen. Laadunhallintajärjestelmän tulisi poistaa päällekkäisyyksiä, toiminnan jäykkyyttä ja joustamattomuutta. Lähes kaikissa organisaatioissa on jo olemassa jonkinlainen johtamistapa, joka voisi toimia perustana uuden laadunhallintajärjestelmän rakentamiselle. Järjestelmä sisältää organisaatorakenteen, sen suunnittelun, prosessit, resurssit ja dokumentaation. (Tekninen komitea ISO/TC 176 2002, 17.)

3 Asiakkuuden hallinta

Asiakas on laadun lopullinen arvioija. Asiakassuhde on olemassa aina, kun asiakkaalla on kontakti yritykseen esimerkiksi henkilön, tuotteen, toimipaikan, järjestelmän tai esimerkiksi hänelle lähetetyn mainoksen kautta. (Lecklin 2006, 79).

Yleisesti asiakkaaksi mielletään tuotteen tilaaja. Hän on suorassa yhteydessä yrityksen myynti- ja asiakaspalveluhenkilöstöön, hän pyytää tarjouksen, tekee tilauksen, vastaanottaa toimituksen ja maksaa laskun. Isoissa organisaatioissa edellä kuvatut asiakastoiminnot on jaettu eri osastoille, näin myös Hyvinkään konemyynnissä. Asiakkaan tarpeiden tyydyttäminen on laadun perusasioita.

Hyvinkään Konemyynnin pääteemana on myydä asiakkaille sitä mitä he tarvitsevat, eikä sitä mitä he haluavat. Tällä tavalla pyritään asiakkaalle tarjoamaan parempaa laatua. Jos asiakas haluaa esimerkiksi ostaa television, niin hänelle myydään television lisäksi myös scart-johto, jotta kuva saadaan näkymään.

3.1 Asiakas

Menestystä hakevan yrityksen tulee toiminnassaan ottaa huomioon myös potentiaaliset asiakkaat. Näitä ovat "ei-vielä-kenenkään-asiakkaat" ja kilpailijoiden asiakkaat. Menetetty asiakkaat ovat erikoisryhmä. Heidän takaisin saamisensa on yleensä vaikeaa, mutta yrityksen kehityksen kannalta on ensiarvoisen tärkeää saa juuri näistä asiakkaista lisätietoa. Avainasiakkaat ovat yleensä yrityksen tärkeimmät ja suurimmat asiakkaat. Avainasiakkaisiin yrityksen tulee panostaa muita asiakkaita enemmän, koska he tuovat yritykselle enemmän lisäarvoa kuin tavallinen asiakas. Toki tavallisesta asiakkaasta pitää yrittää tehdä avainasiakas laadukkaalla palvelulla. Avainasiakkaan tyytyväisyys on pyrittävä varmistamaan asiakastytyväisyyden varmistamisen avulla. Avainasiakkaalle tulee viestiä, että hän on yritykselle tärkeä. Asiakassuhteen kannattavuutta tulee seurata ja markkinoinnin tavoitteena on ohjata asiakkaan ostokäytämistä vielä yritystä kannattavampaan suuntaan. Avainasiakkaille tulee tarjota erikoisetuja sekä bonuksia. (Lecklin 2006, 80.).

Vakioasiakkaat ostavat säännöllisesti mutta pieniä volyymeja. Vakioasiakkaat ovat yrityksen kannalta tärkeitä koska juuri heistä on mahdollisuus saada yritykseen tulevia avainasiakkaita. Satunnaisasiakkaat ovat asiakkaita, jotka ostavat yrityksen tuotteita satunnaisesti. Satunnaisasiakkaat käyttävät myös muiden yritysten palveluja. Satunnaisasiakkaiden merkitys yritykselle on vähäinen. Yrityksen tulisi pyrkiä luomaan satunnaisasiakkaille mielikuva siitä, että he saavat hankittua kaikki tarpeensa juuri meidän yrityksestämme. Heistä pyritään luomaan yritykselle tulevaisuudessa vakio- ja avainasiakkaita. (Lecklin 2006, 82).

Entinen asiakas on yritykselle haastava asiakas. Nämä asiakkaat ovat jo kilpailijoille menetettyjä asiakkaita. Heidän takaisin saamiseensa kannattaa panostaa, vaikka se onkin usein vaikeaa. Menetettyihin asiakkaisiin tulee olla yhteydessä henkilökohtaisesti ja tarjota heille mahdollisuutta palata takaisin yritykseen vakio- tai avainasiakkaan eduin. (Lecklin 2006, 83.)

3.2 Asiakastytyväisyys

Asiakastytyväisyys on yrityksen laadun kannalta ensiarvoisen tärkeää. Tyytyväisestä asiakkaasta yritys tietää, että se on tehnyt työnsä hyvin ja se voi olla omaan toimintaansa tyytyväinen. Asiakastytyväisyyksien mittaaminen on yrityksen kannalta tärkeää, tämän avulla saadaan selvyyttä siitä mitä on tehty hyvin ja missä on parantamisen varaa. Tyytyväisyys-

kyselyissä selvitetään asiakkaan tyytyväisyys asiakaspalveluun, tuotteen laatuun ja ominaisuuksiin, sekä mahdolliset puutteet näissä asioissa. (Lecklin 2006, 84.)

Asiakastyytyväisyysmittauksien tuloksista on löydettävä ne osa-alueet, jotka vaativat lisäpanostusta. Selvityksestä pitäisi ilmetä muutakin kuin se, että on olemassa ongelma tai puute. Olisi tärkeää löytää syy, miksi ongelma tai puute on syntynyt ja miten se voidaan korjata. Näiden toimenpiteiden avulla yritys pystyy tulevaisuudessa tarjoamaan asiakkailleen parempaa laatua. Asiakastyytyväisyyttä voidaan mitata monella eri tavalla; yrityksen myynnin määrästä saa helposti kuvan miten yrityksellä menee myös laadullisesti. Asiakashaastatteluiden sekä asiakastyytyväisyyskyselyiden avulla on helppo selvittää mitä mieltä yrityksen asiakkaat ovat yrityksestä sekä sen laadusta. Asiakastyytyväisyysmittauksien jälkeen on tärkeää tehdä toimintasuunnitelma, jonka avulla yrityksen toimintaa lähdetään muuttamaan paremmin asiakkaiden arvomaailmaan sopivaksi. (Lecklin 2006, 86.)

3.3 Asiakastyytymättömyys

Asiakastyytymättömyyden selvittäminen on yritykselle laadun kehittämisen kannalta ihan yhtä tärkeää kuin asiakastyytyväisyyden selvittäminen. Tyytymättömät asiakkaat ovat yleensä yritykselle riski, koska he ovat luultavasti jo siirtymässä toisen yrityksen asiakkaiksi. Tyytymättömät asiakkaat kertovat yleensä omista mielipiteistään avoimesti muille asiakkaille. Tyytymättömät asiakkaat tulisi tunnistaa ajoissa, jolloin vältettäisiin konflikteja. Tulisi selvittää asiakkaiden tyytymättömyyden syyt ja pyrkiä mahdollisimman nopeasti ja hyvin korjaamaan ne. Mikäli tässä onnistutaan, mahdollisuudet tehdä asiakkaasta tyytyväisempi ovat hyvät ja hänet saadaan pidettyä yrityksen asiakkaana tulevaisuudessakin. (Lecklin 2006, 88.)

Tyypillisiä tyytymättömyyttä indikoivia mittareita ovat esimerkiksi asiakasvalitusten määrä ja osuus, alennukset huonon laadun perusteella, takuukorjaukset, jälkitoimitukset. Ne mittaavat laatuksenkustannuksia ja kuuluvat asiakastyytymättömyyttä aiheuttavaan ulkoisten virhekustannusten ryhmään (Lecklin 2006, 90.)

3.4 Asiakasodotukset

Asiakkaat odottavat tiettyä tasoa yrityksen tuotteista. Odotuksiin vaikuttavat aiemmat kokemukset, yrityksen imago, asiakkaiden tarpeet ja kilpailevat toimijat. Odotukset liittyvät muun muassa tuotteiden laatuun, ratkaisujen toimivuuteen, uskottavuuteen, ammattimaisuuteen ja asiantuntemukseen, osaamiseen ja yhteistyökykyyn (Lecklin 2006, 91).

Asiakastyytyväisyyteen pyrkiessään yritys tulisi pystyä täyttämään tai ylittämään omat lupauksensa ja asiakkaidensa odotukset. Odotusarvoihin voidaan vaikuttaa mielikuvien avulla.

Strategiassa voidaan valita tietynlainen laatumielikuva. Korkeat tavoitteet asettavat toiminnalle lisäpainetta, sillä jos toiminta ei vastaakaan annettuja lupauksia ja asiakkaiden odotuksia, syntyy laatuaukko ja asiakastyytyväisyys heikentyy. Vaatimattomampien tavoitteiden yritys täyttää helpommin asiakkaiden odotukset, mutta toisaalta asiakkaiden kiinnostus yritystä kohtaan on vähäinen. Suositeltava tavoite on riittävän korkea mielikuvastrategia asiakkaiden houkuttelemiseksi yhdistettynä asiakasodotukset täyttävään ja ylittävään toiminnanlaatuun (Lecklin 2006, 91.)

3.5 Asiakkuudenhallinta

Yrityksen ylläpitämät rekisterit asiakkaistaan auttavat yritystä tuntemaan asiakkaansa. Rekisterin avulla yritys pystyy muun muassa tarkkailemaan asiakkaidensa ostokäyttäytymistä. Asiakasrekisteri on yritykselle hyödyllinen väline markkinoinnissa. Sen avulla on helppo yksilöidä markkinointia asiakkaille.

Asiakkuudenhallinta (CRM- Customer Relationship Management) on asiakaskeskeinen johtamismalli, jonka avulla pyritään pitkäaikaisiin asiakassuhteisiin, jotka ovat hyödyllisiä molemmille osapuolille. Kyseessä on lähestymistapa, joka käsittää asiakassuhteen koko elinkaaren; asiakassuhteen syntyminen, vakiintuminen, jalostuminen ja lopulta hiipuminen. Asiakkuudenhallinta on siis yhtenäinen yritystason näkökulma asiakassuhteisiin, jotka johtavat suurempaan lojaalisuuteen ja parempaan tuottoon. Tehokas asiakkuuksien hallinta edellyttää myynnin, markkinoinnin ja palvelustrategioiden integrointia. Käytännön tasolla tämä toteutetaan esimerkiksi luomalla asiakkuustyyppikohtaisia hoitomalleja ja nimeämällä asiakkaille kokonaisvaltaisia vastuuhenkilöitä. (Laamanen & Tinnilä 2002, 118.)

Pohjimmiltaan asiakkuudenhallinnassa on kyse asiakkaiden, liiketoiminnan ja prosessien tuntemisesta sekä oikeiden, tarpeisiin pohjautuvien ratkaisujen löytämisestä. Asiakkuudenhallintaa voidaan kuvata jatkuvana oppimisprosessina, jossa vastaamalla paremmin asiakkuuksien tarpeisiin päästään parempaan asiakaskannattavuuteen ja tätä kautta suurempaan asiakkuuksien kokonaisarvoon. Tavoitteena on hallita nykyisiä asiakkuuksia paremmin yleisen kilpailukyvyntsaavuttamiseksi. Asiakkuudenhallinta lisää yrityksen asiakkuuksiin liittyvää tietämystä ja asiakkaan ostokäyttäytymiseen liittyvää ymmärrystä. Tuntemalla asiakkaansa paremmin yritys kykenee kehittämään asiakkuuksiin ja niiden johtamiseen liittyvien strategisten analyysien laatua ja sisältöä. Toisaalta asiakkuudenhallinta lisää myynnin ja markkinoinnin tehokkuutta ja vaikuttavuutta, mikä osaltaan vahvistaa markkinoinnin kokonaiskannattavuutta. (Mäntyneva 2001, 10, 12, 29.)

Asiakkuudenhallinnan kehittämiseen liittyvät hankkeet vaativat muutoksia sekä organisaatiossa itsessään että teknologian hyödyntämisessä. Organisaatiossa muutokset koskevat esimer-

kiksi kannustimia. Perinteisessä mallissa kannustimet ovat sidoksissa myyntiin, ja bonusta saavat yleensä yksittäiset henkilöt. Asiakkuusajattelussa puolestaan korostetaan asiakkaan tarpeiden huomioon ottamista ja bonukset määräytyvät esimerkiksi asiakastyytyvyyden ja asiakkuuden kokonaisarvon perusteella. Toinen merkittävä muutos organisaatioissa koskee tiedon saatavuutta. Sen sijaan, että asiakkuutta koskeva tieto olisi yksiköissä piilossa, pyritään asiakkuusajattelussa avoimeen asiakastiedon jakamiseen organisaation sisällä. (Luomala 2001, 34.)

Tavoitteet asiakkuuden syvyydelle määritellään asiakkuusstrategiassa. Asiakkuusstrategioiden määrittelyn lähtökohdaksi voidaan ottaa sopeutuminen. Jotta asiakkuus ylipäänsä syntyy, on prosessit sovitettava yhteen. Sopeutumista tapahtuu asiakkuuden kaikissa vaiheissa. Mikäli näin ei tapahdu, asiakkuutta ei joko synny lainkaan tai se loppuu. (Storbacka & Lehtinen 1997, 122.)

Yritys määrittää ensin asiakassegmenttinsä ja niille soveltuvat hallintamallit. CRM- sovellusten avulla voidaan asiakashallintaa tehostaa monella eri tavalla, kuten esimerkiksi:

- Tietovarastoja tutkimalla voidaan kerätä ja hallita valtavia tietomassoja ja löytää myös yksittäiset asiakastiedot ja tapahtumat
- Markkinointia voidaan automatisoida esimerkiksi kampanjoiden hallinnassa ja täsmämyynnissä
- Sähköinen kaupankäynti on mahdollista
- Asiakaspalvelua voidaan automatisoida antamalla osa palvelusta suoraan verkon kautta

Asiakkaat voidaan kytkeä organisaation järjestelmiin, jolloin he voivat itse tilata ja päivittää tuotetietoja, ratkoa ongelmia ja antaa asiakaspalautetta. (Lecklin 2006, 100.)

3.6 Asiakkaan ymmärtäminen ja huomioonottaminen

Monissa yrityksissä luotetaan vahvasti siihen, että niillä on vankka tuntemus omasta asiakaskunnastaan. Tämä on varsinkin yritysten johtajien mielikuva. Usein yritykset eivät kuitenkaan tunne asiakkaitaan tarpeeksi hyvin, jotta voitaisiin puhua syvemmästä asiakassuhteesta. Yrityksien tulisi kyetä yhdistämään paremmin erilaisia tietoja asiakkaista: numeerisia tietoja, laadullisia tietoja sekä hiljaista tietoa. Usein kaupankäynnissä päätöksiä joudutaan tekemään ilman tietoa, jolloin päätös nojaa kokemukseen, näkemykseen ja päätöksentekoa varten annettuihin tavoitteisiin. Kokemuksista on hyötyä vain silloin, jos ne johtavat eteenpäin. Tiedon omistamisesta ei ole hyötyä, jos sitä ei osata tulkita niin, että se johtaisi seuraavaan siirtoon. (Mattinen 2006, 29.)

Asiakastieto on useimmissa organisaatioissa hyvin pirstaleista ja tarjoaa mahdollisuuden tiedon tarkoitushakuiselle tulkinnalle. Yrityksillä on syvään juurtuneita uskomuksia siitä, kuinka asiakkaat käyttäytyvät. Asiakkuusnäkökulmasta asiakasrajapinnassa voi olla hyvinkin mielenkiintoisia näkemyksiä asiakkaiden tavasta toimia ja ajatella. (Mattinen 2006, 33.)

Asiakkaan kuuntelu on tärkeä osa yrityksen jokapäiväistä toimintaa, jonka avulla yritys pystyy parantamaan asiakaspalveluaan. Asiakkaan kuunteleminen ei ole mikään uusi trendi, sitä on tehty jo niin kauan kun kauppaa on käyty. Tästäkin huolimatta kahden omia tavoitteitaan ajavan osapuolen, asiakkaan ja myyvän yrityksen kokemuksia ja käsityksiä harvoin vertaillaan keskusteluun pohjautuen, analyttisesti, syvällisesti ja selkeään viitekehukseen pohjautuen. Usein kun myyjä ja asiakas ovat tuttuja jo ennestään, edellyttää se osapuolilta todella terävää kykyä saada uusia näkökulmia esille. (Mattinen 2006, 9.)

Asiakkaan syvällisempi kuuleminen ja ymmärtäminen voi olla yritykselle kimmoke viestinnän, tuotekehittelyn tai palvelutoiminnan uudistamiselle. Yritysten tulisi uudistaa mallejaan siitä, mikä on kilpailuetujen kehittämisen kannalta kaikkein olennaisinta. Asiakkaan kuuntelulla haetaan yleensä sellaista tietoa, josta organisaatiolle syntyy ainutlaatuista osaamista. (Mattinen 2006, 9.)

Osaava asiakastyöntekijä haluaa ymmärtää, mitkä ovat asiakkaan sekä oman yrityksen tavoitteiden tärkeitä eroja. Onnistuneessa asiakkuudessa suuri osa asioista on hyvin mallillaan, mutta joissakin asioissa on aina parannettavaa. Kun tiedetään, millaiset asiat ovat eri osapuolille kaikkein tärkeimpiä, tiedetään millaiseen muutokseen kannattaa yrityksen panostaa. Myyjän ja asiakkaan intressien sekä tavoitteiden erilaisuus tulee siis hyväksyä. Kuuntelu antaa mahdollisuuden yritykselle mahdollisuuden ymmärtää paremmin asiakasta ja näin ollen yrityksen on helpompi vastata asiakkaan odotuksiin. (Mattinen 2006, 86.)

3.7 Työntekijä

Asiakastyypinä työntekijä muistuttaa välittäjää. Yritykset luokittelevat työntekijänsä asiakkaikseen muun muassa siksi, että usein työntekijöillä on mahdollisuus hankkia yrityksen tuotteita työntekijäalennuksella. Yrityksen kannalta on hyödyllistä tietää, miten kannattavaa tällainen toiminta on ja minkä tyyppiset henkilöt näitä etuja hyödyntävät.

Keräämällä palautetta työntekijöiltään yritys saa tietoa, jota voidaan hyödyntää kehitys-, myynti- ja markkinointitoiminnoissa. Toisaalta työntekijät on nähtävä asiakkaina, jotka välittävät yrityksen tarjoamia tuotteita loppukäyttäjille. Täten yrityksen kyky kehittää työntekijöiden ja asiakkaiden välistä vuorovaikusta on avainasemassa asiakkuuksien ja asiakastytyväisyyden luomisessa. (Mattinen 2006, 86.)

4 Case – Hyvinkään Konemyynti Oy

4.1 Expert-ketju

Expert-ketjulla on lanseerattu yhteiset, missio, visio ja strategia. Jokaisen yksittäisen Expert-ketjun alla toimivan liikkeen tulee toimia näiden tavoitteiden mukaisesti. Expert-ketjun tavoitteet ovat hyvin asiakaslähtöisiä, millä pyritään parantamaan asiakkuuden hallintaa.

- Missio on palvella suomalaisia kodintekniikan ostajia paremmin kuin kukaan muu. Tahotila on olla Suomen johtava täyden palvelun ketju.
- Visio on olla johtotähtenä viemässä Suomea digitaaliseen ja entistäkin vaivattomampaan maailmaan. Vastuullisesti.
- Kilpailuetu on aito edelläkävijyys. Tavoitteena on olla alati muuttuvan kodinelektronikan maailman ainutlaatuinen osaaja.
- Palvelulupaus on "Kyllä onnistuu!". Expertillä on yhtenäinen ja asiakkaan näkökulmasta mietitty toimintatapa jokaiseen asiakaskohtaamiseen.

4.2 Expert - ketjun kohderyhmä

- Ydinkohderyhmä: 25–44 -vuotiaat perheet 30 tärkeimmässä kasvukeskuksessa. Tänä vuonna painotus myös 15–24 -vuotiaissa nuorissa.
- Perinteisesti kodinkonealalla on koskeltu miehiä.

4.3 Expert Hyvinkään Konemyynti Oy

Hyvinkään Konemyynti Oy on perustettu vuonna 1978 ja se kuuluu kansainväliseen Expert-ketjuun. Yritys on kokonaan yksityisessä omistuksessa. Liikkeitä on tällä hetkellä kaksi; yksi Hyvinkäällä osoitteissa Torikatu 11 sekä yksi Mäntsälässä osoitteessa Keskuskatu 3. Yritys on näillä paikkakunnilla markkinajohtaja. Henkilökuntaa on 16 ja vuonna 2008 liikevaihto ylitti 8 miljoonan euron rajan. Hyvinkään Konemyynti Oy:n keskeisiä arvoja, jotka heijastuvat kaikkien toimintaan ovat mm. jatkuva kehittyminen sekä asiakaslähtöisyys. Lähtökohtana toiminnalle on kokonaisvaltaisten ratkaisujen tarjoaminen asiakkaille, kanta-asiakkuus sekä voimakkaasti kehittyvällä alalla hereillä oleminen.

Hyvinkään Konemyynti rekisteröi kaikki asiakkaansa, joiden kanssa syntyy kauppa. Rekisteristä löytyvät asiakkaan henkilökohtaiset tiedot sekä ostohistoria. Ostohistorian avulla myyjä pystyy selvittämään, mitä ja minkälaista tuotetta asiakkaalle kannattaa tarjota. Tämä helpottaa

myös Hyvinkään Konemyyntiä suoramarkkinoinnissa, jota yritys suorittaa tasaisin väliajoin. Rekisterin avulla Hyvinkään Konemyynti pyrkii parantamaan asiakastytyväisyyttä ja tämän avulla koko yrityksen laatua asiakkaille.

Hyvinkään Konemyynnissä työntekijöillä on oikeus ostaa tuotteita halvemmalla kuin normaaliasiakkailta. Tämän johdosta myös Hyvinkään Konemyynnissä on työntekijöillä yrityksen kanssa monia asiakassuhteita. Tämän seurauksena Hyvinkään Konemyynti saa arvokasta asiakaspalautetta alan ammattilaisilta.

Hyvinkään Konemyynnissä järjestetään työntekijöille tietyin väliajoin mahdollisuus kertoa omia mielipiteitään sekä parannusehdotuksia yrityksen toimintaan. Työntekijät käyvät kehityskeskusteluita yrityksen johdon kanssa. Työntekijöiden mielipiteet ovat vahvasti esillä Hyvinkään Konemyynnin kehityksessä.

4.4 Toimenkuvat

Haastattelimme yrityksessä työskentelevistä henkilöistä myyjät, myymäläpäällikön, tuoteryhmäpäälliköt, huolto- ja noutovastaavan sekä varastovastaavan. Jokaisessa haastattelussa oli mukana vastaava johtaja Ville Hellman. Haastatteluiden avulla pyrimme selvittämään kunkin toimenkuvan rutiinit ja vastuut yrityksessä. Saman toimenkuvan eri henkilöiden vastauksissa oli ristiriitoja, jonka vuoksi jouduimme keskustelemalla löytämään yritykselle yhtenäiset toimintatavat. Keskustelujen pohjalta päästiin yhteisymmärrykseen siitä, miten Hyvinkään Konemyynnissä toimitaan tulevaisuudessa. Nämä yhdessä sovitut toimintatavat kirjattiin yrityksen uusiin toimintaohjeisiin.

Toimintaohjeet tehostavat ja selkeyttävät yrityksen toimintaa. Tällä hetkellä yrityksessä ovat yhtenäiset toimintamallit käytössä. Uudet toimintaohjeet ovat mainio väline myös uuden työntekijän perehdyttämisessä. Toimintaohjeiden avulla uusi työntekijä on helppo perehdyttää Hyvinkään Konemyynnin toimintamalleihin ja toimintaideologiaan. Toimintaohjeet mahdollistavat myös mahdollisten poikkeamien paremman selvittelyn. Toimintaohjeista selviävät kunkin henkilön vastuut sekä kunkin työntekijän esimies, jonka puoleen hän voi ongelmatilanteissa kääntyä. Seuraavassa kappaleessa käsittelemme Hyvinkään Konemyynnin toiminnan kannalta tärkeimpiä toimenkuvia.

4.4.1 Asiakkaan vastaanottaminen

Asiakkaan vastaanottaminen on yksi tärkeimmistä prosesseista yrityksen toiminnan kannalta. Asiakkaan saama mielikuva yrityksestä ja asiakaspalvelusta syntyy pian asiakkaan astuessa kaupan ovesta sisään. Tämä on myös otettu huomioon Hyvinkään Konemyynnin uusissa toimintaohjeissa, sillä myyjiä on ohjeistettu ottamaan huomioon kauppaan tuleva asiakas mahdollisimman nopeasti, vaikka hän olisi jo palvelemassa toista asiakasta. Asiakkaalle on annettava ammattimainen ja palveleva mielikuva. Myyjän on selvitettävä mahdollisimman tarkasti asiakkaan tarpeet, esiteltävä tuotteet ja kerrottava asiantuntevasti valikoimasta. Hyvinkään Konemyynnin mottona myyjille on, että selvitetään mitä asiakas tarvitsee, ei mitä hän halua. Asiakkaalle on kerrottava tuotevalikoiman ominaisuuksista ja eroista mahdollisimman asiakaslähtöisesti.

Myyjän tulee tarjota asiakkaille mahdollisuutta Expert-aktiivirahaan. Se mahdollistaa asiakkaalle lisäostojen mahdollisuuden. Myyjän tehtäviin kuuluu myös kartoittaa asiakkaan lisäostojen tarve. Kaupanteon yhteydessä myyjän tulee kerätä asiakkaan tiedot Hyvinkään Konemyynnin tietokantaan. Nämä tiedot ovat tärkeitä yrityksen kannalta, sillä niiden avulla pystytään seuraamaan asiakkaiden ostokäyttäytymistä sekä parantamaan yrityksen markkinointimahdollisuuksia. Myyjän tulee ottaa asiakas huomioon niin kauan kunnes tämä on poistunut Hyvinkään Konemyynnistä.

Liite s. 10

4.4.2 Huolto- ja noutopalvelu

Hyvinkään Konemyynti on velvollinen toimittamaan heiltä ostetut tuotteet huoltoon, mikäli niissä ilmenee ongelmia. Tällä taataan asiakkaalle hyvä ja laadukas palvelu. Hyvinkään Konemyynti ei itse huolla tuotteita, vaan lähettää ne alihankkijoille sekä maahantuojuille rikkinäiset tuotteet korvattavaksi. Hyvinkään Konemyynnin huolto- ja noutohenkilökunnan vastuisiin kuuluu tarkkailla missä tuote milloinkin sijaitsee ja koska asiakas saa laitteen takaisin. Hyvinkään Konemyynnin tehtävänä on täyttää kaikki huoltoon sekä tuotteen noutamiseen tarvittavat paperit mahdollisimman tarkasti, tällöin saadaan paras mahdollinen palvelu tuotteelle sekä asiakkaalle. Huolto- ja noutopalvelu ilmoittaa asiakkaalle, kun hän voi tulla noutamaan laitteen.

liite s. 4

4.4.3 Varastovastaava

Hyvinkään Konemyynnin varastovastaavan vastuuseen kuuluu varastosta vastaaminen sekä sen järjestyksessä pitäminen. Varastovastaavan rutineihin kuuluu sisäisten siirtojen lähettäminen eli tuotteiden kulku Hyvinkään Konemyynnin eri myyntipisteiden välillä. Varastovastaava huolehtii jokapäiväisistä lähetyksistä. Varastovastaava kerää lähetykset sekä huolehtii niiden lähettämisestä. Hän myös vastaa tuotteiden vastaanotosta sekä niiden tarkastamisesta ennen tuotteiden kuittaamista vastaanotetuksi. Varastovastaavan vastuulla on varastotilanteen päivittäminen.

Liite s. 5

4.4.4 Kotipalveluvastaava

Kotipalveluvastaava vastaa Hyvinkään Konemyynnin kotiinkuljetuksista. Hänen vastuullaan on toimittaa tavarat sovittuna ajankohtana asiakkaalle. Kotipalveluvastaavan tulee myös asentaa laitteet käyttökuntoon jos asiakas niin haluaa. Kotipalveluvastaavan vastuulla on lisäksi kuljetuskaluston kunnossapito.

Liite s. 6

4.4.5 Takuuvaihto

Melkeinpä kaikissa Hyvinkään Konemyynnin tuotteissa on takuu. Hyvinkään Konemyynnin velvollisuutena on toimittaa asiakkaan rikkiäinen tuote huoltoon tai antaa vastaava tuote tilalle jos näin on tuotteen kohdalla sovittu. Asiakas voi saada hyvityksen myös rahana jos hän ei halua uutta vastaavaa tuotetta tilalle. Hyvinkään Konemyynti laskuttaa maahantuojia mahdollisista hyvityslaskuista.

Liite s. 19–20

4.4.6 Kodinkartoitus

Kodinkartoitus on Hyvinkään Konemyynnin uusi palvelu asiakkaille. Tällä pyritään parantamaan jo ennalta hyvää laatua. Kodinkartoituksessa Hyvinkään Konemyynnin edustaja käy asiakkaan luona ja suunnittelee yhdessä asiakkaan kanssa tulevat laitehankinnat. Kotipalvelun avulla asiakkaan ei tarvitse poistua kotoaan missään vaiheessa. Asiakkaalle annetaan vaihtoehtoja saatavilla olevista tuotteista.

Liite s. 27

4.5 Projekti

Projekti käynnistyi Hyvinkään Konemyynnin toimeksiantona. Saimme tehtäväksi päivittää yrityksen aikaisemmat toimintaohjeet. Toimintaohjeilla yritys pyrkii parantamaan laatuaan ja selkeyttämään toimintaansa. Projekti päätettiin suorittaa haastatteleamalla yrityksen henkilökuntaa, jolloin saisimme selville kunkin henkilön toimenkuvat sekä vastualueet yrityksessä.

Projektin alussa perehdyimme Hyvinkään Konemyynnin vuonna 1999 tehtyihin toimintaohjeisiin. Tehtävänäme oli suunnitella yritykselle selkeämmät ja toimivammat toimintaohjeet, jotka vastaavat nykypäivän vaatimuksia. Haastatteluissa meillä oli aina mukana Hyvinkään Konemyynnistä Ville Hellman. Hän toimii yrityksen johdossa, joten ongelmatilanteissa hän oli se, joka teki päätöksen siitä, miten tietyt asiat uusiin toimintaohjeisiin kirjataan.

4.6 Projektin lähtötilanne

Hyvinkään Konemyynnissä on ollut vuodesta 1999 asti käytössä toimintaohjeet, joita on päivitetty aika ajoin epäsäännöllisesti. Toimintaohjeet eivät ole olleet yrityksen käytössä enää aktiivisesti viime vuosien aikana. Tästä syystä Hyvinkään Konemyynnin johto halusi yritykselle uudet toimintaohjeet.

Toimintaohjeiden tarkoituksena on parantaa yrityksen laatua sekä selkeyttää yrityksen toimintaa. Toimintaohjeiden avulla saadaan yrityksen koko henkilökunnalle yhtenäiset toimintatavat. Toimintaohjeiden avulla myös uusien työntekijöiden perehdyttäminen on helpompaa.

4.7 Riskianalyysi

Hyvinkään konemyynnissä huomattiin, että työntekijät ovat tähän mennessä toimineet ilman selkeitä ohjeita. Yrityksessä huomattiin myös, että uudet tiukemmat ohjeet tuottavat joillekin työntekijöille ongelmia, sillä vanhat toimintamallit ovat juurtuneet niin syväälle mieleen, että niistä on vaikea luopua. Joidenkin työntekijöiden on vaikea hyväksyä uudet toimintamallit, kun aiemmissa malleissa ei heidän mielestään ole ollut mitään vikaa. Kukin teki kuten parhaaksi katsoi.

Työntekijät on tarkoitettu perehdyttää uusiin toimintaohjeisiin mahdollisimman hyvin, jotta jokainen voi toimia niiden mukaan. Näin jokainen henkilö tuntee itsensä tärkeäksi yritykselle.

Toimintaohjeilla työntekijät pyritään sitouttamaan paremmin yrityksen toimintaan ja tällä tavoin parannetaan asiakaspalvelun laatua.

4.8 Toteutus

Ensimmäisessä palaverissa katsoimme parhaaksi toteuttaa projekti haastattelemalla yrityksen henkilöstöä. Haastatteluiden avulla saisimme parhaan kuvan siitä miten asiat yrityksessä hoidetaan. Haastattelut toimivat myös osaltaan yrityksen sisäisenä auditointina. Yrityksen vastaava johtaja Ville Hellman oli paikalla jokaisessa haastattelussa ja näin ollen hän sai tiedon henkilöstön todellisesta osaamisesta ja motivaatiosta.

Haastatteluiden avulla saatiin esille yrityksessä olevat ongelmat ja erilaiset toimintatavat. Keskustelemalla saimme esimerkiksi ratkottua ongelmat ja luotua yrityksen henkilöstölle yhtenäiset toimintatavat. Ongelmia ratkottaessa suuren apuna oli Ville Hellmanin läsnäolo haastatteluissa, koska hän osasi puuttua asioihin, joiden me emme välttämättä edes tienneet olevan ongelma.

4.9 Projektin kulku

Projektin aluksi tulee selvittää lähtötilanne ja päättää tutkimusongelma, jonka pohjalta projektia lähdetään toteuttamaan. Projektin alussa pitää tehdä päätökset millä resursseilla projekti suoritetaan ja kuka ottaa vastuun projektista, sekä kuka tekee viimeiset päätökset projektissa. (Likitalo, Rissanen 1998, 64.)

Projektin suunnittelu on tärkeää projektin etenemisen kannalta. On tärkeää asettaa projektille realistinen aikataulu ja löytää oikea tutkimusmenetelmä. Saimme koulultamme tiedon, että Hyvinkään Konemyynti Oy tarjoaisi mahdollisesti toimeksiantoa opinnäytetyöhön. Joulukuussa 2007 olimme yhteydessä kyseiseen yritykseen. Hyvinkään Konemyynnin vastaava johtaja Ville Hellman osoitti heti kiinnostuksensa. Hyvinkään Konemyynti Oy tarjosi meille opinnäytetyön aiheeksi yrityksensä toimintaohjeiden päivittämisen.

Ensimmäiseksi palaverin ajankohdaksi sovittiin tammikuun alku 2008. Ensimmäisessä palaverissa oli paikalla yrityksen johto, johon kuuluu kauppias Kari Järvenpää, vastaava johtaja Ville Hellman sekä controller Maarit Halonen.

Ensimmäisessä palaverissa keskustelimme projektin aikataulusta ja toteuttamistavasta. Aikatauluksi sovittiin, että työn pitäisi olla valmis toukokuussa 2008. Sovimme, että keräisimme materiaalin haastattelemalla yrityksen henkilöstöä lähes viikoittain. Tarkoituksena oli, että saisimme edellisen haastattelun materiaalin valmiiksi ennen seuraavaa haastattelua.

Ensimmäisessä palaverissa sovimme, että toimintaohjeet tehdään yrityksen henkilöstölle, ei niinkään yrityksen johdolle. Haastattelimme henkilöstöä yrityksen toiminnan joka osa-alueelta.

4.10 Projektin päättäminen

Projektin aikataulussa ja toteutuksessa tuli esiin heti ongelmia, sillä aikataulu oli liian tiukka meidän elämäntilannettamme ajatellen. Olimme molemmat työelämässä samaan aikaan kun työstimme projektia. Myöskään yhteistyö Hyvinkään Konemyynnin kanssa ei sujunut ongelmitta. Ilmeni, että meidän jäädessä hiukan jälkeen aikataulussa, yrityksen panos projektia kohtaan heikkeni. Projektin edetessä alkoi olla vaikea löytää yhteisiä palaveriaikoja ja yhteydenpito välillämme heikkeni.

Emme saaneet projektia päätökseen toukokuun loppuun mennessä kuten oli sovittu. Viimeiset palaverit pidimme kesäkuun 2008 aikana. Saimme työmme viimeistelyä vaille valmiiksi, jonka jälkeen työ oli tarkoitus käydä läpi yhdessä yrityksen kanssa. Saimme kesällä yritykseltä viestin, jossa he ilmoittivat olevansa lomalla. Tämän jälkeen emme ole saaneet heihin yhteyttä lukuisista yhteydenottoyrityksistä huolimatta.

Toki meidänkin työpanoksessa oli parantamisen varaa. Jäimme aikataulusta jälkeen aika nopeasti minkä takia sovitut aikataulut eivät osaltaan pitäneet. Myöhästely aiheutti kierteen, joka myöhästyi jatkossa kaikkia sovittuja palautuksiamme. Aika nopeasti meille selvisi, ettei tämä toimeksianto ollutkaan niin mielenkiintoinen, mikä osaltaan myös vaikutti työskentelyyn.

5 Yhteenveto

Projektin aikana ilmenneistä ongelmista huolimatta saimme vietyä projektin siihen pisteeseen asti kun se oli mahdollista ilman yhteistyötä Hyvinkään Konemyynnin kanssa. Projektin toteuttaminen haastatteluiden avulla osoittautui oikeaksi tavaksi suorittaa projekti. Haastattelumme henkilöt olivat kovin ystävällisiä ja avuliaita, koska heidän mielestään yritys tarvitsi uudet yhtenäiset toimintaohjeet ja se oli hyödyksi myös heidän omassa työssään.

Projekti oli erittäin haastava, sillä kumpikaan meistä ei ole aikaisemmin toiminut kyseisellä alalla. Tästä syystä oli ajoittain vaikea ymmärtää mistä haastateltavamme puhuivat ja mitä he tarkoittivat. Olisi ollut todella hyödyllistä tutustua yrityksen arkeen paremmin ennen haastattelujen toteuttamista. Onnistuimme mielestämme kuitenkin kohtuullisesti projektissa.

Toimintaohjeiden asettelu ja sisältö oli yrityksen mielestä tarpeeksi selkeät ja helppolukuiset, jotta jokainen sekä uusi että vanha työntekijä voisi niitä hyödyntää.

Projekti toimi hyvänä opetuksena työelämän vaatimuksista. Projektin avulla saimme hyvää kokemusta yrityksen toiminnasta sekä sen laadun valvonnasta ja huomioimisesta. Projektin aikana kävi ilmi, etteivät vanhatkaan työntekijät ole perillä kaikista tärkeistä yrityksen toiminnoista, jotka heidän oletetaan tietävän ja osaavan. Tästä syystä yrityksen päivitetty toimintaohjeet tulivat tarpeeseen.

Toimintaohjeista tuli selkeämmät ja yksityiskohtaisemmat, kuin mitä edelliset vuonna 1999 tehdyt toimintaohjeet olivat. Uudet toimintaohjeet antavat työntekijälle huomattavasti tarkemman kuvauksen eri prosessien toiminnoista. Yksityiskohtaisemmat ohjeet helpottavat huomattavasti uuden työntekijän perehdyttämistä Hyvinkään Konemyynnin toimintatavoille.

Asiakkuuden- ja laadunhallinnan teoriasta oli huomattava apu projektin läpiviemisessä. Teorian perusteiden hallinta antoi hyvän lähtökohdan toimintaohjeiden rakentamiseen. Tutkimusmenetelmän valitseminen ja tutkimusongelman rajaaminen helpottivat projektin kulkua ja loppuunviemistä. Laadullisessa tutkimuksessa paljon käytettävät ihmishaastattelut olivat avainasemassa projektin toteutuksessa.

Lähteet

Anttila, P. 2005: Ilmaisu, teos, tekeminen ja tutkiva toiminta. Akatiimi Oy: Hamina.

Hirsjärvi, S. Remes, P. Sajavaara, P. Tutki ja kirjoita, 2000 Tummavuoren kirjapaino Oy: Vantaa.

Hokkanen, S. & Strömberg, O. 2006. Laatuun johtaminen. SHO Business Development Oy: Jyväskylä.

Hölttä, T. Savonen, M-L. 1997. Muutosvoimana laatujohtaminen. Oy Edita Ab: Helsinki.

Laamanen, K. Tinnilä, M. 2002. Prosessijohtamisen käsitteet. Metalliteollisuuden kustannus:

Lecklin, O. Laatu yrityksen menestystekijänä, 2006, Talentum: Helsinki.

Likitalo, H. Rissanen, R. 1998 Tutkimusmenetelmät: menetelmätietoutta tradenomiopiskelijoille: opetusmoniste

Luomala et al., Digitaalinen verkostotalous – Tietotekniikan mahdollisuudet liiketoiminnan kehittämisessä, 2001.

Mattinen, H. Asiakkuusosaaminen: kuuntele asiakastasi, 2006 Talentum: Helsinki.

Mäntyneva, M. Asiakkuudenhallinta, 2001 WSOY: Helsinki.

Silen, T. 2001. Laatu, brandi ja kilpailukyky. WSOY: Porvoo.

Silen, T. 2006. Laatu johtaminen. WSOY: Porvoo.

Storbacka, K. Asiakkuuden ehdoilla vai asiakkaiden armoilla, 1997 WSOY: Porvoo.

Tekninen komitea ISO/TC 176. 2002. ISO 9001 pk-yrityksille mitä tehdä. Suomen standardisoimisliitto SFS. Helsinki: Suomen standardisoimisliitto SFS.

Tuominen, C. & Lillrank, P. 2000. Laatuksitykset suomalaisissa yrityksissä (tutkimuksia ja raportteja 24/2000). Kauppa- ja teollisuusministeriö/ Oy Edita Ab: Helsinki.

Liitteet

Toimintaohjeet Hyvinkään Konemyynti Oy:lle