

Jaakko Puronvarsi

**Laadunhallintajärjestelmä Härmän Taonta Oy:lle**

Opinnäytetyö

Kevät 2012

Tekniikan yksikkö

Kone- ja tuotantotekniikka



SEINÄJOEN AMMATTIKORKEAKOULU

## Opinnäytetyön tiivistelmä

Koulutusyksikkö: Tekniikan yksikkö

Koulutusohjelma: Kone- ja tuotantotekniikka

Tekijä: Jaakko Puronvarsi

Työn nimi: Laadunhallintajärjestelmä Härmän Taonta Oy:lle

Ohjaaja: Kimmo Kitinoja

Vuosi: 2012

Sivumäärä: 38

Liitteiden lukumäärä: 0

---

Tämän opinnäytetyön keskeisenä tarkoituksena oli laatia laadunhallintajärjestelmä metallialan yritykseen. Opinnäytetyö tehtiin Kauhavan Alahärmässä toimivalle Härmän Taonta oy:lle, joka valmistaa erilaisia puutarhatyökaluja. Yrityksen tavoitteena on kehittyä jatkuvasti sekä laajentaa yritystä. Tämän seurauksena yrityksessä kiinnostuttiin laadunhallintajärjestelmästä ja sen toteutus alkoi keväällä 2012.

Opinnäytetyössä tutkittiin ja selvitettiin laatustandardia SFS-EN ISO 9001:2008 sekä kerättiin tietoa aiheeseen liittyen. Sen jälkeen määritettiin yrityksen nykytilanne ja yrityksen toiminnan suuntauksia alettiin rakentaa laadunhallintajärjestelmän pohjalta. Härmän Taonnan laadunhallintajärjestelmä koostuu laatukäsikirjasta, resurssien- sekä prosessien hallinnasta, toimintaohjeista, toiminnan parantamisesta sekä viitetiedoista.

Asiakkaille tarkoitettussa laatukäsikirjassa kerrotaan tärkeimmät asiat yrityksen käyttäytymisestä laadukkaassa toiminnassa. Tämän laadunhallintajärjestelmän tarkoituksena on ohjata Härmän Taonnan laatujärjestelmää siten, että asiakkaiden odotukset sekä laatuvaatimukset toteutuvat.

Laadunhallintajärjestelmä kohdeyrityksessä pyritään ottamaan käyttöön vuoden 2012 aikana ja sen käytöstä oletetaan olevan paljon hyötyä yrityksen toiminnalle. Laadunhallintajärjestelmä on jo tässä vaiheessa ollut suureksi hyödyksi yritykselle prosessien selvittämisen vuoksi. Prosessien ylöskirjaaminen on auttanut havaitsemaan esimerkiksi kuljetustekniset virheet työkalujen välivarastojen siirrossa.

Avainsanat: Laatu, laadunhallinta, prosessi

SEINÄJOKI UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

## **Thesis abstract**

Faculty: School of Technology

Degree programme: Mechanical and Production Engineering

Author: Jaakko Puronvarsi

Title of thesis: Quality management system for Härmän Taonta Oy

Supervisor: Kimmo Kitinoja

Year: 2012

Number of pages: 38

Number of appendices: 0

---

The main purpose of this thesis was to draw up a quality management system in the metal industry. This thesis was made for Härmän Taonta Oy which is located in Alahärmä. This company manufactures different kinds of garden tools. The company goal is to constantly develop and expand its activity. As a result, the company got interested in the quality management system and the implementation of this system began in the spring of 2012.

The thesis deals with the quality standard BS EN ISO 9001:2008. Also the current situation of the company was determined. This quality management system of Härmän Taonta Oy contains the quality manual, resource and process management, protocol, improvement of work, and reference files.

The quality manual contains the most important factors for the activity of the company. The purpose of this quality management system is to guide the quality system of Härmän Taonta Oy so that customer expectations and quality standards come true.

The company aims to introducing the quality management system during 2012. The quality management system has already at this stage been a great benefit for the company because it has clarified the processes. Recording all the processes has helped detect for example the technical errors which appear when the tools have been transferred between intermediate landings.

Keywords: Quality, quality control, process

## SISÄLTÖ

Opinnäytetyön tiivistelmä.....	2
Thesis abstract.....	3
SISÄLTÖ.....	4
KUVIO- JA TAULUKKOLUETTELO .....	6
1 JOHDANTO .....	7
2 KOHDEYRITYS .....	8
3 LAATU .....	9
3.1 Laadun merkitys.....	9
3.2 Laatu politiikka .....	10
3.3 Laatujärjestelmä.....	11
3.4 Laadunhallinta.....	12
4 PROSESSIT .....	14
4.1 Prosessin määrittely.....	14
4.2 Prosessilajit.....	15
4.3 Härmän Taonnan prosessikuvaukset.....	16
4.4 Prosessien käyttöönotto ja kehitys .....	17
5 ASIAKASKESKEISYYS .....	19
5.1 Asiakastyytyväisyys .....	19
5.2 Reklamaatiot ja sisäinen palaute.....	21
5.2.1 Reklamaatio .....	21
5.2.2 Sisäinen palaute .....	22
5.3 Toimitusvarmuus.....	23
5.4 Jatkuva parantaminen.....	23
6 RESURSSIEN HALLINTA.....	25
6.1 Henkilöstöresurssit.....	25
6.2 Tuotanto ja työympäristö.....	26
7 YLLÄPITO JA JATKUVA PARANTAMINEN.....	28
7.1 Ensimmäinen kvartaali .....	28

7.1.1	Johdon katselmus .....	28
7.1.2	Johdon katselmus kohdeyrityksessä .....	29
7.2	Toinen kvartaali .....	30
7.2.1	Tuotannon suunnittelu ja kehittäminen .....	30
7.2.2	Kohdeyrityksen tuotannon suunnittelu .....	31
7.3	Kolmas kvartaali .....	31
7.3.1	Asiakaskäynnit .....	31
7.3.2	Kohdeyrityksen asiakastoiminnot .....	32
7.3.3	Resurssien varaaminen .....	32
7.4	Neljäs kvartaali .....	33
7.4.1	Myynti ja markkinointi .....	33
7.4.2	Härmän Taonnan myynti- ja markkinointipolitiikka .....	33
7.4.3	Kehitystyö .....	34
7.4.4	Uudet asiakkaat .....	35
8	YHTEENVETO .....	36
	LÄHTEET .....	39

## KUVIO- JA TAULUKKOLUETTELO

Kuvio 1. Yksinkertainen tilaus- toimitusprosessi. ....	15
Kuvio 2. Härmän Taonnan markkinointi ja myyntiprosessi.....	16
Kuvio 3. Härmän Taonnan ostoprosessi. ....	16
Kuvio 4. Härmän Taonnan tuotantoprosessi.....	17
Kuvio 5. Härmän Taonnan vastuumatriisi .....	26

## 1 JOHDANTO

Monilta yrityksiltä joilla on useita verkostoja, vaaditaan nykyään yhä useammin käytössä olevaa sekä toimivaa laadunhallintajärjestelmää. Jos yritykseltä löytyy toimiva laadunhallintajärjestelmä, se antaa hyvän sekä positiivisen kuvan siitä, että yrityksen toiminta on luotettavaa ja laadukasta. Laatu myös tunnetaan ympäri maailmaa ja sen merkitys on jatkuvasti kasvussa kilpailun kiristyessä nykypäivän globaaleilla markkinoilla.

Härmän Taonnan vuosien kasvun ja kehityksen vuoksi on tullut lisää ostajia sekä myynti Pohjoismaihin on alkanut. Suuremmilla yhteistyökumppaneilla sekä silloin kun myynti ulottuu Suomen rajojen ulkopuolelle, vaaditaan usein laadunhallintajärjestelmää. Järjestelmä katsotaan ylipäätään olevan suureksi eduksi jatkuvan toiminnan kannalta.

Laadunhallintajärjestelmää ei ole kohdeyrityksessä aikaisemmin toteutettu, koska se on vaativa sekä henkilöstöä kuormittava projekti. Tähän kuuluu yritykseltä paljon resursseja ja aikaa, eikä Härmän Taonnan palveluksessa ole myöskään ollut laadunhallintajärjestelmiin perehtynyttä henkilöstöä. Laatu on aina käsitetty ainoastaan lopputuotteen hyvänä laatuna.

Nyt tämä laadunhallintajärjestelmä on rakennettu standardin SFS-EN ISO 9001:2008 vaatimusten mukaisesti kehittääksemme Härmän Taonnan toimintaa jatkuvan parantamisen periaatteen mukaisesti laadunhallintajärjestelmässä. Käsikirjaan on koottuna tärkeimmät asiat yrityksen käyttäytymisestä laadukkaassa toiminnassa, joka luo hyvä pohjan yrityksen laadunhallinnalle. Tulevaisuudessa Härmän Taonta Oy pystyy vastaamaan laadunhallinnan avulla asiakkaan vaatimukseen sekä hallitsemaan tuottamaansa palvelua ja sen laatua tehokkaasti.

## 2 KOHDEYRITYS

Härmän Taonta Oy on perheyrittäjä, joka valmistaa korkealaatuisia työkaluja yli 50 vuoden kokemuksella. Yrityksen perusti Uuno Purovarsi kiirastorstaina vuonna 1961 Alahärmän Hanhimäkeen. Tällöin valmistui ensimmäinen pajarakennus. Uuno oli käytännössä seppä jo syntyessään. Hän oli jo neljännessä polvessa takojamiehiä. Varsinaisen oppinsa hän hankki 1940- ja 1950-luvuilla takoessaan isänsä pajassa. (Härmän Taonta Oy, [viitattu 10.4.2012].)

Alkuvuosina Härmän Taonnan tuotteina olivat viikatteet, sirpit ja koriste-esineet. 1970-luvulla valmistus keskittyi enenevässä määrin puutarhatyökaluihin myynnin tapahtuessa suurten keskusliikkeiden kautta. Yhä nykyäänkin erityyppiset viikatteet ja muut puutarhatyökalut ovat Härmän Taonta Oy:n päätuotteita. Päämarkkina-alueena on aina ollut Suomi. Kuitenkin viimeisen vuosikymmenen aikana myynti myös muualle Pohjois- ja Keski-Eurooppaan on alkanut. (Härmän Taonta Oy, [viitattu 10.4.2012].)

Tällä hetkellä Härmän Taonta Oy:n toiminta jatkaa Purovarren suvun kuudennen sukupolven jatkaessaan taistelua teräksen parissa. Valmistustekniikat ovat vuosien saatossa muuttuneet ahjojen, alasinten ja pajavasareiden ajoista, mutta tuotteet valmistetaan vieläkin sekä perinteitä kunnioittaen että nykyaikaisia menetelmiä käyttäen. (Härmän Taonta Oy, [viitattu 10.4.2012].)



## 3 LAATU

### 3.1 Laadun merkitys

Laadun merkitys on kasvanut nyky-yhteiskunnassa merkittävästi. Ennen vanhaan tuotteen tai palvelun ostaja olivat fyysisesti tekemisissä toistensa kanssa tutustuessaan kaupan kohteeseen. Tällöin tuotteen laatu arvioitiin silmämääräisesti välittömästi sinä hetkenä, jolloin tuote vaihtoi omistajaa. Tällöin tuotteen hinta määräytyi ainoastaan tuotteen laatuominaisuuksien perusteella. (Lecklin 2002, 15.)

Nykyään laadun merkitys on hieman monimutkaisempi. Laatua lähdetään tarkastelemaan asiakkaan tarpeiden, vaatimusten, sekä odotukset huomioon ottaen yrityksen laadukkaassa toiminnassa. Yrityksen toiminta määritellään laadukkaaksi, jos asiakas on tyytyväinen saamiinsa tuotteisiin ja palveluun, sekä yrityksen toiminta tuotteen valmistusprosessissa on laadukasta. Esimerkiksi tuotteen valmistusprosessin tehokkuus tai nopeat läpimenoajat eivät takaa korkeaa laatua, vaan edellytyksenä on ulkopuolisen arvioijan, tuotteen loppukäyttäjän ja asiakkaan arvio. (Lecklin 2002, 18.)

Härmän Taonnan toiminnan peruspilarina on aina ollut laatu. Yrityksen perustamisesta lähtien on aina ensisijaisena asiana ollut lopputuotteen hyvä laatu, joka on tullut terätyökalujen valmistuksessa tarvittavasta kokemuksesta ja osaamisesta. Nämä asiat ovat karttuneet ja kasvaneet vuosikymmenten saatossa yhä paremmaksi. Nykypäivänä yritys myy asiakkailleen vain korkeaa laatua olevia tuotteita, mutta yrityksen sisäistä toimintaa on kehitetty laadukkaammaksi myös moraalisessa mielessä. Härmän Taonta käyttää ainoastaan kotimaisia tarvikkeita tuotteen valmistuksessa, jolloin tuetaan suomalaista työtä ja yritteliäisyyttä. Tällöin myös varmistetaan paremmin tarvikkeiden korkea laatu, joka heijastuu yrityksen myymään lopputuotteeseen asiakkaalle.

### 3.2 Laatupolitiikka

Laadunhallintajärjestelmässä yrityksen johdon on noudatettava organisaation laatupolitiikkaa ja tällöin varmistettava, että se tulee soveltumaan asiakkaiden tarpeisiin ja vaatimuksiin. Tämän tulee sisältää koko organisaation sitoutumisen vaatimusten täyttämiseen ja jatkuvaan parantamiseen tulevaisuudessa sekä antaa hyvät mahdollisuudet laatutavoitteiden asettamiselle ja katselmuksille. (Lecklin 2002, 43.)

Yleinen periaate laadunhallinnassa on yleismaailmallinen ja perustavanlaatuinen sääntö, joka koskee koko organisaation johtamista. Yksinkertaisesti se siis on tarkoitettu auttamaan organisaatiota menestymään toiminnassaan. Laadunhallinnan soveltaminen standardiin voi vaikuttaa jatkuvaan parantamiseen sekä kohentaa organisaation tai yrityksen suorituskykyä. (Suomen Standardisoimisliitto 2001, 24–31.)

Laatupolitiikka koostuu yrityksen perusarvoista, jotka heijastuvat käytännön toiminnaksi. Laatupolitiikka ilmentää yrityksen keskeiset toimintaperiaatteet laadukkaassa toiminnassa. Hyvä laatupolitiikka on lyhyt ja ytimekäs, jolloin jokaisen henkilön on se helppo sisäistää ja ymmärtää. Hyvä laatupolitiikka ohjaa myös yritysten henkilöstöä toiminnoissaan. (Lecklin 2002, 43.)

Laatupolitiikka ottaa kantaa esimerkiksi laadun merkityksestä yritykselle ja sen ilmenemismuotoihin, kuten suhteessa asiakkaisiin, henkilöstön toimintaan sekä johdon toimintaan. (Lecklin 2002, 43.)

Härmän Taonnan laatupolitiikkana on valmistaa ja lähettää asiakkailleen tilausten mukaisia tuotteita sovitus- ja aikataulussa. Kaikki toimitukset pyritään lähettämään lyhyelläkin toimitusajalla joustavasti, asiakasta palvellen, riippuen sovitukselta päivämäärästä. Kaikkien tuotteiden valmistuksessa pyritään virheettömyyteen toimintaan, ja jokainen työkalujen valmistukseen osallistuva vastaa siitä, että tuotteet siirtyvät seuraavaan työvaiheeseen virheettöminä. Kaikista havaituista laatueroista on jokaisen työntekijän velvollisuus tehdä mahdolliset korjaustoimenpiteet tai ilmoittaa sellaiselle henkilölle, joka siihen kykenee. Tällä tavoin estetään viallisen

tuotteen pääsy eteenpäin valmistuksessa. Härmän Taonta Oy pyrkii parantamaan jatkuvasti tuotteittensa ja toimintansa laatua.

### 3.3 Laatujärjestelmä

Laatujärjestelmällä tarkoitetaan yleensä laadunhallintajärjestelmää (Quality Management System) koko laajuudessaan pitäen sisällään rakenteen, jonka avulla johdon ajatukset viedään läpi koko organisaation siten, että ne saavuttavat jokaisen työntekijän. Laatujärjestelmän rakenteesta ei ole annettu standardiohjetta, mutta normaalisti esimerkiksi laatujärjestelmän ylin taso kootaan usein laatukäsikirjaksi. Tämä pitää sisällään yrityksen esittelyn, keskeiset arvot ja yleisen strategian yrityksen toiminnassa. Laatukäsikirjan jälkeen alemmille tasoille tulee normaalisti prosessikuvauksia, toimintaohjeita ja lopuksi viitetiedostoja. (Lecklin 2002, 31–33.)

Prosessikuvauksissa yrityksen koko toiminta nähdään prosesseina ja tärkeimmät eli ydinprosessit ovat yksityiskohtaisesti kuvattu prosessikaavioiden avulla. Toimintaohjeisiin kuuluu yksityiskohtaisten työmenetelmien kuvaus ja annetaan suoritusohjeet siitä, miten työ pitää tehdä. Alimmalla tasolla yleensä ovat viitetiedostot. Sinne liitetään usein prosesseihin liittyvää ulkopuolista aineistoa, kuten viranomaisohjeet tai lainsäädäntö. (Lecklin 2002, 31–33.)

Kokonaiskuvan Härmän Taonnan laadunvarmistuksesta sekä toiminnasta antaa laatukäsikirja. Toiminnan eri vaiheissa syntyvät dokumentit kuten tarjoukset, tilaukset, lähetysluettelot, laskut, arkistoidaan asiakastilauksittain mappeihin. Päävastuu laadunvalvonnasta on jokaisella työntekijällä, ettei virheellisiä tuotteita pääse markkinoille. Laatua seurataan asiakkailta saatujen palautteiden avulla, jotka muodostavat kivijalan laadunparantamisen toimenpiteille.

Härmän Taonnan laatujärjestelmän kokonaisuus:

#### 1. Laatukäsikirja

Laatukäsikirja pitää sisällään seuraavat pääkohdat:

- Yrityksen yleiskuvaus

- Laadunhallinta
- Organisaatio ja tehtävät
- Myynnin ja markkinoinnin aineistot
- Osto
- Tuotanto
- Johdon vastuu
- Resurssien hallinta
- Prosessien toteuttaminen
- Mittaus analysointi ja parantaminen

## 2. Toimintaohjeet

Toiminta ja menettelyohjeet täydentävät laatukäsikirjaa, sekä toimivat ohjeistuksena siitä miten toimitaan ja miten vastuut tehtävistä jakautuvat. Toimintaohjeisiin kuuluvat kohdat prosessien- sekä resurssien hallinta, mittaus, parantaminen, analysointi sekä jäteluettelo.

## 3. Viitetiedostot

Viitetiedostoihin kuuluvat yrityksen toimintaa säätelevät lait, asetukset, työsopimukset ja niin edelleen.

### 3.4 Laadunhallinta

Laadukkaasti toimivan yrityksen johto tiedostaa, että laatu on erittäin tärkeä menestystekijä. Laadunhallinta ei saa vain vaikuttaa henkilökohtaiseen toimintaan, vaan johdon täytyy vaikuttaa siihen, että laadunhallinnasta tulee koko organisaati-

on toimintapa. Laadunhallinnalle täytyy antaa riittävästi resursseja ja näkyvyyttä yrityksen jokapäiväisessä toiminnassa. Jatkuvat kehittäminen on aina tarpeellista, oli kyseessä pien- tai suuryritys sekä laatu täytyy sisällyttää jokapäiväiseen toimintaan. (Lecklin 2002, 72.)

Kohdeyrityksessä on aina ollut periaatteena se, että yrityksen jokainen työntekijä vastaa kunnollisesta laadusta. Yleensä, jos yhdessä työvaiheessa tulee laatuun vaikuttava häiriö, tämä häiriö heijastuu lopulta lopputuotteeseen, jolloin koko tuote täytyy useassa tapauksessa tehdä uudelleen. Tämä toiminta kuluttaa resursseja sekä lisää kustannuksia. Kun jokainen työntekijä pystyy tuottamaan joka työvaiheessa vain parhainta laatua, lopputuote onnistuu kerralla eikä korjaustoimenpiteitä tarvitse tehdä.

## 4 PROSESSIT

### 4.1 Prosessin määrittely

Prosessikäsite tarkoittaa tapahtumaa, missä joukko toisiinsa liittyviä tehtäviä tuottavat yhdessä liiketoiminnan kannalta hyödyllisen lopputuloksen. Prosessi siis määritellään toimintoketjiksi, minkä avulla yritys pyrkii muuttamaan saamansa panokset tuotoiksi asiakkaalle. Prosessissa tapahtuu toistuva sarja tehtäviä, jotka voidaan mitata tai määrittää. (Lecklin 2002, 137–142.)

Nykyään prosessiajattelu liitetään kiinteästi laatujohtamiseen. Prosessijohtaminen ymmärretään toimintatapana, missä organisaatio toimii ja yrityksen toimintaa voidaan johtaa tällöin prosessien avulla. Prosessia sanana käytetään paljon eri merkityksissä ja tilanteissa. Kaikki muutos tai jonkinasteinen kehitystapahtuma voi myös olla prosessi, esimerkiksi oppimisprosessi. Prosesseissa on aina hyvä lähteä liikkeelle siitä, jos yrityksessä on jo olemassa jokin pysyvä ja toistuva tapa, jota voidaan kehittää jatkuvasti. Prosessit jaotellaan pää-, ydin-, avain-, ja tukiprosesseihin. (Lecklin 2002, 137–142.)

Härmän Taonnassa päätoimintoihin kuuluvat seuraavat osa-alueet:

- markkinointi ja myynti
- osto
- tuotanto.

Yllä olevat tapahtumat luetaan päätoiminnoiksi, koska nämä ovat välttämättömiä yrityksen toiminnan kannalta.

Tukitoimintoihin lukeutuvat seuraavat päätoimintoja tukevat toiminnot:

- kirjanpito
- koneiden ja laitteiden kunnossapito
- taloushallinto.

Nämä luetaan tukitoiminnoiksi, koska ne tukevat yrityksen päätoimintoja eikä niillä ole itsenäistä merkitystä yrityksen toiminnan kannalta.

## 4.2 Prosessilajit

**Ydinprosessit.** Ydinprosessit tarkoittavat asiakasta palvelevia prosesseja. Näiden pääasiallisena lähtökohtana ovat yrityksen sisäinen ydinkyvyykyys ja tämän avulla pyritään jalostamaan yrityksestä löytyvät kyvyt osaamisen tuotteiksi, joka tuo asiakkaalle lisäarvoa. Yleensä ydinprosesseihin yhdistetään tuotekehitys, tuotanto ja asiakaspalvelu. (Lecklin 2002, 144.)

**Tukiprosessit.** Tukiprosesseilla tarkoitetaan yrityksen sisäisiä prosesseja. Nämä pyrkivät tukemaan koko organisaation toimintaa ja luovat edellytyksiä ydinprosessien onnistumiseksi. Tukiprosesseihin luetellaan normaalisti talous-, tieto- ja henkilöstöhallinto. (Lecklin 2002, 144.)

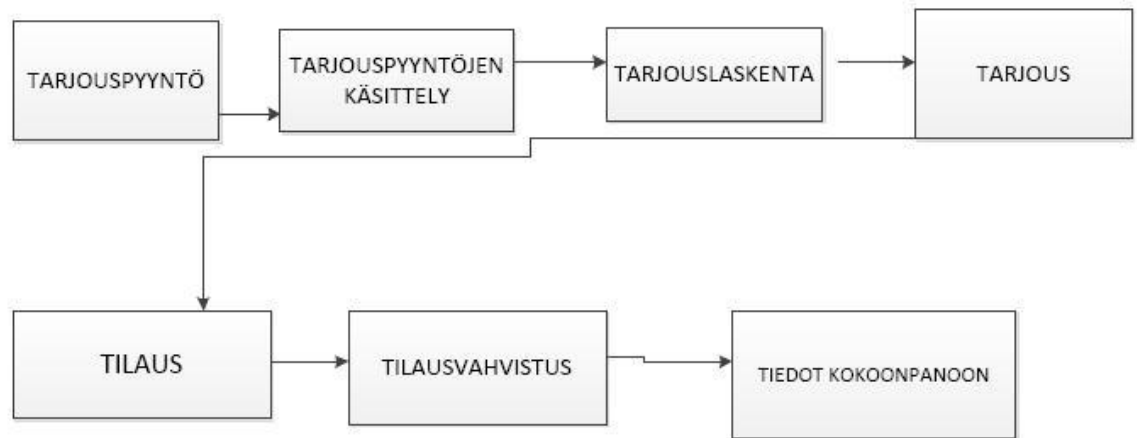
**Avainprosessit.** Avainprosessit yhdistetään yleensä organisaation menestystekijöihin. Nämä ovat aina yrityksen tärkeimpiä prosesseja ja myös ensisijaisia kehittämiskohteita. (Lecklin 2002, 144.)

**Pääprosessit.** Pääprosessit liittyvät keskeisesti yrityksen laajoihin prosesseihin, jotka ovat keskeisiä. Pääprosessit luetellaan useimmiten ydinprosesseiksi.

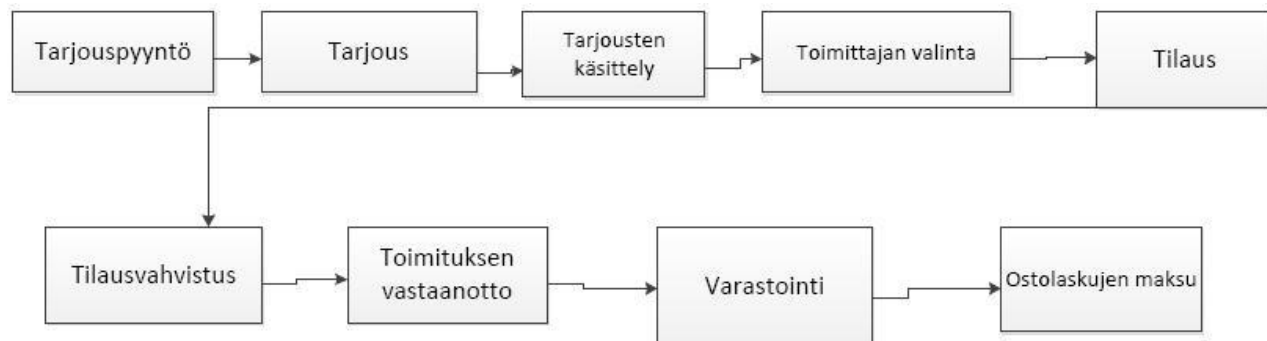


Kuvio 1. Yksinkertainen tilaus- toimitusprosessi.

### 4.3 Härmän Taonnan prosessikuvaukset



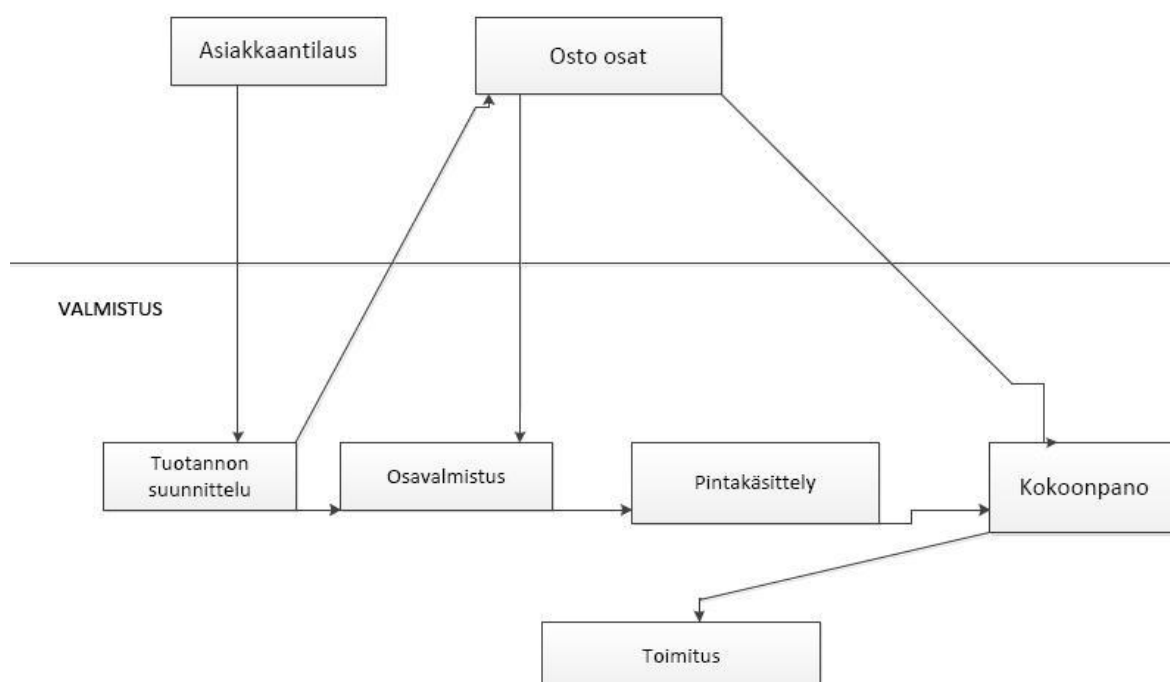
Kuvio 2. Härmän Taonnan markkinointi ja myyntiprosessi.



Kuvio 3. Härmän Taonnan ostoprosessi.



ASIAKAS, TAVARANTOIMITTAJA



Kuvio 4. Härmän Taonnan tuotantoprosessi.

#### 4.4 Prosessien käyttöönotto ja kehitys

Prosessit ovat aina suoraan jatkuvia toimintoja, ja siksi niiden kehittäminen on yrityksen jatkuvan toiminnan kehittymisen kannalta pakollista. Prosessien kehittämisen ja käyttöönoton mahdollistamiseksi on tiedettävä nykytilan hetki. Alkuvaiheessa yrityksen täytyy nimetä pääprosessit. Prosessihierarkian muodostuminen tapahtuu vähitellen yrityksen toimintakierroksen tuloksena, mutta yleensä pääprosessit olisi hyvä tunnistaa jo ennen liikkeelle lähtöä. Prosessianalysissä sisältyy prosessissa olevien ongelmien selvittäminen sekä ratkaiseminen, laatu- ja kustannusten analysointi, benchmarking vertailut, työkalujen valinta, mittarien asettaminen ja erilaisten kehittämismallien arviointi. Tämän prosessianalysin tuloksena saadaan valittua kehittämistapa. (Lecklin 2002, 150.)

Prosessianalyysin jälkeen, kun prosessi on analysoitu ja uusi toteutustapa valittu, yritys määrittää parannussuunnitelman, joka pyritään ottamaan käyttöön mahdollisimman pian. (Lecklin 2002, 150.)

Laadukkaaseen toimintaan kuuluu jatkuva kehittäminen. Kun prosessit on saatu paranneltua, palataan takaisin lähtöruutuun. Prosessien toimivuutta arvioidaan säännöllisesti ja tarpeen mukaan sitä muokataan parempaan suuntaan. Tästä on myös nimitys, benchmarking. (Lecklin 2006, 160–174.)

**Benchmarking.** Benchmarking tarkoittaa lyhyesti parhaiden käytäntöjen vertailua. Benchmarkkaamalla voidaan esimerkiksi kilpailijan prosesseja verrata omiin prosesseihin, ja lopulta soveltaa niitä omaan käyttöön. Benchmarkkaus on suosittu vaihtoehto, koska se näyttää ja kuulostaa hyvinkin helpolta. Kuitenkin täytyy ymmärtää se, että vaikka prosessi näyttää kilpailijalla toimivalta, voi sen käyttöönotto omassa yrityksessä viedä aikaa ja resursseja hyvinkin paljon. (Lecklin 2006, 160–174.)

## 5 ASIAKASKESEISYYS

### 5.1 Asiakastyytyväisyys

Hyvä johtaminen laatuyrityksessä on aina asiakassuuntautunutta. Lähtökohtana on aina asiakkaan tarpeiden ja vaatimusten tunnistaminen ja niiden huomiointi voi tapahtua esimerkiksi säännöllisten asiakastyytyväisyystutkimusten tai johdon tapaamisen muodossa. Tyytyväiset asiakkaat ovat aina menestyvän yrityksen kulmakivi. Kun asiakas on ollut tyytyväinen yrityksen toiminnasta, se suurella varmuudella palaa takaisin käyttämään yrityksen palveluja ja kertoo tutkimuksen mukaan siitä kolmelle muulle henkilölle (Lahtinen 1992, 228). Asiakastyytyväisyysmittauksen suunnittelu ja suorittaminen muodostavat tärkeän prosessin, ja sitä on kehitettävä jatkuvasti. Lisäksi se on kytkettävä kiinteästi yrityksen johtamisjärjestelmään. Asiakastyytyväisyyden mittaustekniikat voidaan jakaa kvantitatiivisiin sekä kvalitatiivisiin mittaumenetelmiin. Kvantitatiivisissa tutkimuksissa asiakasta pyydetään antamaan tyytyväisyydestään numeerinen arvio esimerkiksi puhelinkyselyillä tai palautelomakkeilla. Kvalitatiivisiin menetelmiin kuuluvat erilaiset haastattelut ja ryhmäkeskusteluina tapahtuvat asiakaspaneelit missä kerätään pieni ryhmä asiakkaita keskustelemaan tuotteesta ohjaajan johdolla. Tällaisessa vuorovaikutustilanteessa on mahdollista saada monipuolista informaatiota tuotteesta. (Lecklin 2002, 70,120, 124.)

Härmän Taonnalle asiakastyytyväisyys on ollut aina kunnia-asia. Johto pyrkii jatkuvasti seuraamaan asiakastyytyväisyyttä pitääkseen asiakkaat tyytyväisenä sekä luottavaisena yritystä kohtaan. Asiakastyytyväisyyttä arvioidaan seuraavien mittareiden avulla:

#### Toimitusvarmuus

- Toimitusvarmuuden mittaa pääostajat vuosittain. Tulos ilmoitetaan prosentteina.

## Reklamaatiot

- Reklamaatioita seurataan kuukausittain reklamaatiolomakkeiden avulla.

## Takuut

- Takuita seurataan kuukausittain, esimerkiksi paljonko tuotteita on pitänyt lähettää takuuna kappalemäärittäin.

## Asiakastyytyväisyyskyselyt tärkeimmille asiakkaille

- Suullisesti käytävä kysely ostajien palavereissa.

## Kaikki asiakkailta saatu palaute puhelimitse tai sähköisesti

- Kaikki palaute, joka tulee suoraan yritykselle niin asiakkaalta, kuin jälleenmyyjältä otetaan rakentavasti esille.

## Sopimusten pitävyys

- Käydään vuosittaisin läpi ostajien kanssa palavereissa.

## 5.2 Reklamaatiot ja sisäinen palaute

### 5.2.1 Reklamaatio

Kun asiakas on havainnut tavarán poikkeavan sovitusta tai olevan muuten virheelinen, asiakas voi tehdä reklamaation. Reklamaatiotilanteessa pitää ensimmäiseksi ottaa yhteys myyjään tai palvelun tarjoajaan, sillä myyjä tai palveluntarjoaja on aina ensisijassa vastuussa myymänsä tavarán virheestä. Palvelun virheestä, las- kutuserimielisyydestä, toimituksen viivästymisestä tai muusta sopimushäiriöstä osalta kannattaa yleensä aina ensimmäiseksi reklamoida viipymättä sopimus- kumppanille. (Euroopan kuluttajakeskus, [viitattu 25.3.2012].)

Palvelun tai tavarán ostotilanteessa asiakas saattaa menettää mahdollisuutensa vedota virheeseen, jos se ei ole vedonnut siihen myyjälle tai palvelun tarjoajalle kahden kuukauden kuluessa virheen havaitsemisesta. Kuten myös palvelun tai muun ongelman ollessa kyseessä reklamaatio kannattaa tehdä sopimus- kumppanille välittömästi, ettei seurauksena ole oikeudenmenetyks. Esimerkiksi matka- palveluksissa reklamaatio tulee tehdä heti jo paikanpäällä matkakohteessa. (Euroopan kuluttajakeskus, [viitattu 25.3.2012].)

Myyjän tai palveluntarjoajan omalla kustannuksellaan suorittama korjaus on yleensä ensisijainen oikaisukeino, joten asiakkaan ei kannata lähteä korjauttamaan tavaraa tai uusimaan palvelua itse, jos ei ole ollut vielä yhteydessä myyjään. On kuitenkin huomioitava tilanteet, joissa pikainen korjaus on aivan välttämätön. (Euroopan kuluttajakeskus, [viitattu 25.3.2012].)

Normaalisti, jos asia on vähäinen tai helposti sovittavissa, kannattaa reklamaatio tehdä sähköpostitse tai kirjeitse, varsinkin kun on kyse kotimaan rajat ylittävästä kaupasta. Mahdollisen jatkoselvittelyn kannalta on aina tärkeää, että asiakas säilyttää kopion lähetetystä kirjallisesta reklamaatiosta myös itsellään. (Euroopan kuluttajakeskus, [viitattu 25.3.2012].)

Normaalisti reklamaatiotilanteessa Härmän Taonta korvaa viallisen tavarán uudella vastaavalla tavaralla. Ainoastaan normaalit kulutusosat ovat reklamaatioiden ulkopuolella. Kunnollisen toiminnan avulla reklamaatiotilanteessa yritys pitää asi-

akkaat tyytyväisenä, ja yleensä reklamaatiotilanteessa yritys on saanut kiitosta hyvästä toiminnasta niin yksityisiltä asiakkailta kuin keskusliikkeiltäkin.

### **5.2.2 Sisäinen palaute**

Hyvät viestintätekniikat ja hyvä tiedonkulku on nykyään hyvin merkittävä osa onnistunutta laadunhallintajärjestelmää. Sisäinen palaute käsittää kaiken työyhteisön eri henkilöiden, henkilöryhmien ja yksiköiden välillä olevan tiedonkulun sekä vuorovaikutuksen, jota esiintyy lähetettäessä kiireellisiä ja tärkeitä tietoja yrityksen toiminnasta. Sisäisen palautteen avulla pyritään jatkuvasti kehittämään yritystä.

Härmän Taonnalla sisäinen palaute on jokapäiväistä toimintaa. Rakentavalla sisäisellä palautteella Härmän Taonta kykenee parantamaan tuotteidensa laatua jatkuvasti. Sisäiseen palautteeseen kuuluu esimerkiksi kehitysideoita eri työvaiheissa. Härmän Taonnan sisäinen palautejärjestelmä perustuu säännölliseen suulliseen palautteeseen työntekijöiltä tai esimiehiltä. Yleensä tärkeimmät palautteet tulevat aina työpisteellä olevalta työntekijältä, koska hänellä on paras kuva kyseessä olevasta työstä. Myös palautteen antajan yrityksen sisällä sekä myös jokaisen asiakkaan antamaa palautetta kannattaa kuunnella aina tarkasti, koska he katsovat asiaa eri näkökulmasta. Palautetta voidaan esimerkiksi antaa suullisesti edellisen päivän tai viikonlopun työstä, jonka valmistelee työvuorossa oleva johtoryhmän jäsen tai työntekijä. Palautteen perimmäisenä tarkoituksena on tarkastella työn tuloksia sekä työprosessia ulkopuolisen silmin. Työn onnistuminen on yleensä aina useiden henkilöiden ansiota, kun päinvastoin epäonnistumisesta vastaa monesti pelkästään johtohenkilöstö. Huono suunnittelu, ohjeistaminen tai resurssointi voi olla esimerkiksi työn epäonnistumisen syynä. Tämän kaltaiset virheet osataan korjata vasta, kun ne on tunnistettu kunnolla. Palautteesta keskustellaan tarpeen tullessa, jolloin myös esimiehet ja muut paikalla olijat voivat kertoa oman kantansa siitä.

### 5.3 Toimitusvarmuus

Nykyään toimitusvarmuus on hyvin tärkeä asia teollisuudessa. Yksi yritysten seuratuimmista toimitukseen liittyvistä mittareista on toimitusvarmuuden seuranta. Toimitusvarmuuden avulla taataan esimerkiksi päivämäärä tai muuten tietty todennäköisyys sille, että asiakkaalle sovittu toimitus toimitetaan perille sovittuna päivämääränä. Normaalisti toimitusvarmuus ilmaistaan prosenttilukuna yrityksissä. Lyhyesti toimitusvarmuus antaa oikean tiedon tuotteen toimittamisesta oikeaan paikkaan oikeana ajankohtana, ja sen laatua voidaan parantaa esimerkiksi tarjoamalla asiakkaille seurantamahdollisuutta tilatuille tavaroille. Kun moni yritys on ajanut varastojaan alas kustannusteknisistä syistä, toimitusvarmuuden merkitys korostuu tämän jälkeen asiakkaalle. Mitä parempi toimitusvarmuus, sitä luotettavampi yritys yleensä on. Tällöin myös asiakas käyttää suuremmalla varmuudella yrityksen palveluita.

Härmän Taonnalle yksi tärkeimpiä mittareita yrityksen toiminnassa on toimitusvarmuuden seuranta, jota suoritetaan jatkuvasti laskutuksen yhteydessä. Joka vuosi laaditaan yhteenveto jälleenmyyjiltä toimitusvarmuuden seuraamiseksi ja yritys on tästä saanutkin hyvää palautetta, koska tuotteet ovat aina olleet sovittu perillä. Jälleenmyyjät antavat toimitusvarmuuden prosenttilukuina, joka esitetään yleensä syksyisin palaverissa.

### 5.4 Jatkuva parantaminen

Laadukkaaseen työhön kuuluu oleellisesti jatkuva parantaminen kehittääkseen yrityksen toimintaa. Suuren, paljon resursseja vievän uudistamisen tai kehitysprojektin jälkeen yritys ei voi jäädä paikoilleen toimimaan, vaan työtä ja kehittämistä on jatkuvasti parannettava ja jatkettava työprosessien ohessa. Jatkuvassa parantamisessa toimii apuna palautejärjestelmät, katselmukset, menetelmien sekä välineiden arviointi, ja yleinen kehittäminen. (Lecklin 2002, 31). Koko organisaation keskeinen toimintatapa kasvavissa yrityksissä onkin jatkuva parantaminen. Työn suorittajilla annetaan valtaa ja vastuuta. Hierarkiatasojen ei myöskään anneta näkyä selvästi. Kommunikointi sekä työympäristön ongelmien havaitseminen mahdollistaa parantamisen sekä kehittymisen. Tällöin yrityksen johto pyrkii toimimaan

koko organisaation tukena, jolloin se kykenee välittömästi reagoimaan ympäristön tarpeisiin. Toistuvien häiriöiden sekä käytännön ongelmien poistamisen jatkuva parantaminen on tärkeää yritykselle, jotta se kykenee ratkaisemaan nämä ongelmat. Kuitenkin ongelmat on tuotava selkeästi esiin, että niihin pystytään ottamaan kantaa. (Vilen 2009, 9).

Toiminnan jatkuva parantaminen ja kehittämien on Härmän Taonnalla välttämättömyyttä, jotta pystyy säilyttämään hyvän kilpailukyvyn alati kasvavilla markkinoilla. Laadukkaat tuotteet, toimitusvarmuus, kotimaisuus ja korkea asiakastyytyväisyyden taso takaavat pitkäaikaiset asiakassuhteet ja kannattavan liiketoiminnan nykypäivänä. Jatkovaa parantamista tapahtuu lähes joka päivä. Kommunikointi työntekijöiden kanssa auttaa avaamaan johdon silmät erilaisille työpisteitä koskeville ongelmille, jotka työntekijät yhdessä johdon kanssa ratkaisevat.

Härmän Taonta pyrkii jatkuvasti parantamaan sekä ulkoista että sisäistä toimintaansa. Kohdeyritys panostaa erityisesti henkilöstön osaamisen ja ammattitaidon kehittämiseen, koska nämä ensisijaisesti heijastuvat asiakkaalle myytävään tuotteeseen. Yritys keskustelee säännöllisesti asiakkaiden sekä työntekijöiden kanssa, ja siten kerätyn palautteen avulla saadaan parannettua toimintaa. Nykyään jo kansainvälisenä yrityksenä Härmän Taonnalla on myös erilaisia johtamisprosesseja, kuten esimerkiksi vuosittaiset kehityskeskustelut.



## 6 RESURSSIEN HALLINTA

### 6.1 Henkilöstöresurssit

Henkilöstöresurssit tarkoittavat yksinkertaisuudessaan yrityksen henkilöstöpolitiikkaa ja sen toimintatapaa työntekijöiden kanssa. Organisaation ja johtohenkilöstön tulee huolehtia aina uusien henkilöiden rekrytoitaessa, että henkilö on pätevä omaan tehtäväänsä. Pätevyys yleensä perustuu työntekijän koulutukseen, ammattitaitoon tai kokemukseen. Pääasia on se, että yrityksen henkilöstöllä on ne ominaisuudet mitä he tarvitsevat tehtäviensä suorittamiseen ja se, että yritys pystyy ohjaamaan työntekijän sinne missä hän voi hyödyntää kykyjään tietyllä osaamisen alueella. Johtohenkilöstön ja koko organisaation on huolehdittava, että henkilöstö on tietoinen omasta panoksestaan yrityksen laatutavoitteiden saavuttamisessa. Henkilöstöresurssit, jotka toimivat hyvin nykyajan yrityksissä, on merkittävä kilpailuetu markkinoilla. Henkilöstöresurssien hyvä ja onnistunut johtaminen varmistaa henkilöstön ja työntekijöiden määrän oikeassa suhteessa työn määrään, ettei esimerkiksi yrityksessä ole tarpeettomia työntekijöitä.

Rekrytoitaessa uusia henkilöitä Härmän Taonnan johtohenkilöstö huomioi aina eri tehtäviin vaadittavan koulutuksen, kokemuksen sekä ammattitaidon. Lisäksi arvioidaan tarvittava perehdyttämiskoulutus ja sovitaan vastuuhenkilö, joka vastaa uuden työntekijän opastamisesta. Henkilöstön koulutustarpeita arvioitaessa huomioidaan tarve lisätä henkilöstön monitaitoisuutta ja tarvetta uuden teknologian soveltamiseen sekä myös mahdolliset lakisääteiset pätevyysvaatimukset.

<b>Toimitusjohtaja</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- myynti</li> <li>- osto</li> <li>- markkinointi</li> </ul>
<b>Työnjohtajat</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- vastaa tuotannon järjestelyistä</li> <li>- työsuojeluvastaava</li> <li>- myynti</li> <li>- osto</li> <li>- laatuvaastaava</li> <li>- markkinointi</li> <li>- karkaisu &amp; päästö</li> </ul>
<b>Tuotantohenkilöstö</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- hitsaus</li> <li>- osavalmistus</li> <li>- kokoonpano</li> <li>- lähetys</li> <li>- maalaus</li> <li>- poraus</li> <li>- prässäys</li> </ul>
<b>Sihteeri</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- tilausten vastaanotto</li> <li>- laskutus</li> <li>- kirjanpito</li> </ul>

Kuvio 5. Härmän Taonnan vastuumatriisi

## 6.2 Tuotanto ja työympäristö

Nykyajan yritystoiminnassa työntekijän henkinen hyvinvointi on tärkeää henkilöstön tuottavuuden kannalta. Työyhteisöissä sekä sen yksittäisissä jäsenissä henkinen hyvinvointi ilmenee monin tavoin. Työntekijälle se näyttäytyy turvallisena sekä hyvänä ilmapiirinä, toiminnan häiriöttömyytenä sekä yhteistyön sujumisena. Optimaalisessa tilanteessa myös sairaus poissaolot ja henkilöstön vaihtuvuus vähenevät ja tuottavuus lisääntyy. Työntekijän hyvä henkinen hyvinvointi ilmenee esimerkiksi haluna tehdä työtä sekä työn sujuvuuden tunteena. Tällöin työntekijä oppii uutta ja kehittyy. Myös koko työympäristö on otettava huomioon arvioitaessa työn rasittavuutta. Poistamalla työstä tai työympäristöstä aiheutuvat vaarat sekä muut

haitalliset tekijät, työntekijän henkinen hyvinvointi parantuu. (Työsuojeluhallinto 2010, [viitattu 26.3.2012].)

Yritys pystyy vaikuttamaan ihmisen henkiseen ja fyysiseen hyvinvointiin esimerkiksi lämpötilalla, valaistuksella, melulla, värinällä tai ilmastoinnilla. Nämä seikat kannattaa ottaa huomioon suunniteltaessa uutta työympäristöä. (Työsuojeluhallinto 2010, [viitattu 26.3.2012].)

Työn mielekkyyteen sekä työntekijän motivaatioon vaikuttaa myös suuresti se, että hänellä on mahdollisuus nähdä oma työpanoksensa koko työprosessissa. Myös mahdollisuus keskustella esimerkiksi tauoilla toisten työntekijöiden kanssa, vaikuttaa suuresti työntekijän viihtyvyyteen työpaikalla. (Työsuojeluhallinto 2010, [viitattu 26.3.2012].)

Terveellinen sekä turvallinen työympäristö tukee henkilöstöä sekä heidän tekemää työtä. Työympäristö nykyään käsittää sekä fyysisen työympäristön kuten tilat, koneet ja laitteet sekä sosiaalisen työympäristön esimerkiksi työyhteisön ihmissuhteet. Sosiaalisessa mielessä hyvä työympäristö merkitsee, että henkilöstö voi tarvittaessa saada apua esimiehiltään tai työkavereiltaan. Kannustava työyhteisö synnyttää halun tehdä työtä laadukkaasti. (Työsuojeluhallinto 2010, [viitattu 26.3.2012].)

Härmän Taonta oy on velvollinen huolehtimaan siitä, että työtä voidaan tehdä työpaikalla turvallisesti. Työntekijän terveydellä yrityksen palveluksessa tarkoitetaan sekä työntekijän fyysistä että henkistä terveyttä. Työturvallisuuden tavoitteena on tapaturmien ja ammattitautien sekä muiden työstä ja työympäristöstä johtuvien ruumiillisten ja henkisten terveydenhaittojen ja vaarojen ennalta ehkäiseminen ja torjuminen. Työtiloja, koneita ja laitteistoja kehitetään jatkuvasti tavoitteena turvaliset ja viihtyisät työolosuhteet sekä toimintojen laaduntuottokyvyn varmistaminen.

## 7 YLLÄPITO JA JATKUVA PARANTAMINEN

### 7.1 Ensimmäinen kvartaali

#### 7.1.1 Johdon katselmus

Ensimmäiseen vuosineljännekseen kuuluu kohdeyrityksellä johdon katselmuksia. Laatujohtajien toimivuus ja yhdenmukaisuus strategioiden ja asetettujen tavoitteiden kanssa on varmistettu jokavuotisella johdon katselmuksella. ISO 9000 -standardi sisältää sitoutumisen, että yrityksen johto katsoo laatujohtajien määrävälillä. Normaalisti suurilla ja keskisuurilla yrityksillä pidetään aikavälillä esimerkiksi kaksi kertaa vuodessa tapahtuva katselmus niin, että koko toiminta tulee katselmuksi. Pienyrityksillä voidaan tehdä kerralla johdon katselmus. Johdon katselmuksessa käydään läpi ennalta sovitun tarkasteltavan toiminta-alueen laatujohtajien, tulokset sekä mahdolliset ongelmat ja ratkaisut. Myös johdon kannattaa laskeutua tällöin ns. lattiatasolle tarkastelemaan tilannetta; osallistuuko henkilöstö noudattamaan yrityksen laatujohtajien ja toimintaa. Katselmus pitää sisällään laatujohtajien ja laatujohtajien arvioinnin sen sopivuuden ja jatkuvuuden puolesta ja johto käy läpi sisäisten sekä ulkoisten laatujohtajien suoritus- ja johtoryhmän katselmuksissa yleensä käydään myös läpi tärkeimmät kehitysprojektit sekä uudet laatujohtajien. Lopuksi täytetään pöytäkirja, joka liitetään yrityksen laatujohtajien. (Lecklin 2002, 79.)

Kohdeyrityksen toimitusjohtaja vastaa säännöllisesti pidettävien johdon katselmuksien toteuttamisesta ja valvoo katselmuksissa päätettyjen toimenpiteiden toteuttamista. Johdon katselmus suoritetaan vähintään kerran vuodessa, mutta johdon katselmus voidaan kutsua koolle tarvittaessa. Katselmukseen osallistuvat yrityksen johtoryhmään kuuluvat henkilöt ja esimiesten harkinnan mukaan muita henkilöitä. Yrityksen toimitusjohtaja on päävastuussa johdon katselmuksien toteuttamisesta ja toimii katselmuksissa puheenjohtajana.

Hallituksen jäsen toimii katselmuskokouksien sihteerinä ja tekee katselmuksen pöytäkirjan.

Johdon katselmuksen asialista sisältää seuraavat asiat:

1. Toimintakäsikirja ja toiminnassa tapahtuneet muutokset, jotka voivat vaikuttaa laadunhallintaan
2. Toimintajärjestelmän tehokkuus. Vastaako standardin SFS-EN ISO 9001:2008 vaatimuksia
3. Laatupolitiikka
4. Laatutavoitteet
5. Aiempien johdon katselmusten seuranta-toimenpiteet
6. Toimitusvarmuus
7. Reklamaatiot
8. Asiakastyytyväisyys
9. Prosessien mittarit
10. Toimittaja arvioinnit
11. Parantamissuositukset

### **7.1.2 Johdon katselmus kohdeyrityksessä**

Katselmuksen pohjalta asetetaan uudet laatutavoitteet ja sovitaan toimenpiteet, joiden toteuttamisella tavoitteisiin pyritään. Suunnitelmaan kirjataan eri toimenpiteiden suorittamisen vastuuhenkilöt sekä aikataulut. Toimitusjohtaja vastaa riittävien resurssien varaamisesta toimenpiteiden toteuttamiseen ja lopuksi sihteerit arkistoi katselmuksien raportit ja muut dokumentit.

## 7.2 Toinen kvartaali

### 7.2.1 Tuotannon suunnittelu ja kehittäminen

Hyvän tuotannon suunnitteluun kuuluu laatuajattelussa tarpeettomien varastojen ja välivaiheiden eliminointi. Tällöin puhutaan JOT -periaatteesta (Just on time) sekä lean manufacturing -konseptista, missä korostuu asiakkaan rooli. Tällöin tuotteet valmistetaan asiakkaan tilauksen perusteella eikä ainoastaan varastoon. Esimerkiksi traktorivalmistajalla traktorit nimetään ja kohdistetaan sen ostavalle asiakkaalle jo tuotannon alkuvaiheessa. Traktorin valmistaminen tapahtuu ns. asiakkaan ohjaamana, joten hän voi valmistettavaan traktoriin lisätä esimerkiksi ilmastoinnin tai jousituksen vielä valmistuksen alkuvaiheessa. Tämän seurauksena varastot pienenee ja yrityksessä on tehokkaampi suunnittelu ja tuotannonohjaus. (Lecklin 2002, 115–116.)

Tuotekehityksessä yritysten kannattaa ottaa asiakkaan mukaan jo tuotekehitysprosessiin, koska tämä säästää usein kustannuksia ja karsii epätodennäköisiä tuotevaihtoehtoja. Yrityksen oma henkilöstö ei pysty asettumaan aidon asiakkaan asemaan koskaan. Kun ulkopuolinen asiakas suorittaa koekäytön ennen uuden tuotteen markkinoille tuomista, yritys pystyy välttämään mahdollisen tuotevirheen aiheuttamalta imagon menetykseltä. (Lecklin 2002, 115–116.)

Esimerkiksi avainasiakkaiden, kuten suurten yritysten tai keskusliikkeiden, olisi suositeltavaa järjestää määrävälein suunnittelukokous tavarantoimittajien kanssa. Asiakas voi kertoa suunnittelukokouksissa omista hankkeistaan ja suunnitelmistaan sekä vastaavasti toimitusyritys omistaan. Toteutettavien ratkaisujen löytäminen tai sopiminen seuraavan vuoden kaupankäynnistä asiakkaan ja toimittajan kanssa takaavat pitkäaikaiset asiakassuhteet. (Lecklin 2002, 115–116.)

## **7.2.2 Kohdeyrityksen tuotannon suunnittelu**

Kohdeyrityksen tuotannon kokonaisuus hallitaan yksilötyöskentelynä vakiintuneilla ja hyväksi todetuilla työmenetelmillä. Uusia laitteita tai menetelmiä käyttöönotettaessa niiden soveltuvuus selvitetään etukäteen, ja todettaessa laite käyttökelpoiseksi henkilöstö perehdytetään sen käyttöön. Työmääräys annetaan tuotantoon, jolloin ohjausvälineenä käytetään tilaukseen tarvittavaa määrää tai vuosimääränä tarvittavaa kappalemäärää. Vuosittaista kokonaismäärää käytetään esimerkiksi puutarhaviikatteiden koneistuksessa. Useat tuotteet valmistetaan vuosimäärällisesti valmiiksi kustannustehokkaista syistä. Erikoisprosesseina (koneistus, karkaisu, maalaus, päästö, kokoonpano) tehtävien tuotevalmistusten laatu on varmistettu tekijän pätevyys- ja kokemusvaatimuksilla, silmämääräisillä tarkastuksilla sekä vastuulla omasta työstään. Tuotannossa on aina kaikista suurin vaadittava laatu-taso. Samanlaiset kappaleet (esimerkiksi kuokanterät) varmistetaan hitsausjigin avulla, jolloin virheet minimoidaan sekä valmistusta nopeutetaan. Jokainen yrityksen työntekijä on veloitettu puuttumaan laatupoikkeamiin tuotteen ulkonäössä tai rakenteessa sekä tekemään tarvittavat korjaustoimenpiteet. Puolivalmisteet varastoidaan erilliseen tuotantotilaan yleensä kuormalavalle. Valmiit tuotteet toimitetaan sovitusajan puitteissa joko heti valmistuttua tai ne varastoidaan merkittynä asiakastilausten mukaan. Tarjousvaiheessa myyjä varmistaa tuotantopisteistä, minkälainen toimitusaika voidaan luvata. Kuormitus- ja aikataulusuunnitelmien avulla varmistetaan, että tilaukset voidaan toimittaa sopimusten mukaisesti sekä joka viikko varmistetaan suunnitelmien toteuttaminen, resurssien riittävyys, raaka-aineiden ja komponenttien saanti.

## **7.3 Kolmas kvartaali**

### **7.3.1 Asiakaskäynnit**

Laatuyrityksen johdon tulee aina tuntea asiakkaansa, heidän tarpeensa, vaatimuksensa, odotuksensa, toiveensa ja käsityksensä yrityksen tuotteista pitääkseen asiakkaan tyytyväisenä sekä itsensä luotettavana toimittajana. Tunteakseen asiak-

kaan henkilökohtaisesti kannattaa toimittajan tehdä suorat asiakaskontaktit häneen. Asiakaskontaktit koskevat koko yrityksen johtoa, ei pelkästään toimitus- tai markkinointijohtajaa. Kuten myös sisäisten tukifunktioiden johdon, esimerkiksi talous- tai henkilöstöjohtajan tulisi säännöllisesti tavata tärkeimpien asiakkaiden johtoa. Asiakkaiden henkilökohtainen tapaaminen osoittaa, että hänen mielipidettään ja samalla koko asiakassuhdetta arvostetaan. Johtoryhmän työnjakosuunnitelma aikatauluineen takaa, että kaikki johtajat tapaavat tärkeimpiä asiakkaita. (Lecklin 2002, 66.)

### **7.3.2 Kohdeyrityksen asiakastoiminnot**

Laadunhallintajärjestelmän avulla Härmän Taonta varmistaa, että kaikki asiakkaiden vaatimukset ja tarpeet selvitetään mahdollisimman hyvin jo tarjousvaiheessa ja lopullisesti ennen sopimuksen tekemistä luodakseen luotettavan kuvan asiakkaalle toimittajana.

Myyntitapahtuman yhteydessä varmistetaan aina tapauskohtaisesti asiakkaan odotukset ja varmistetaan, että yrityksen toimituskyky riittää täyttämään annetut lupaukset. Markkinointi ja myynti pitävät säännöllisesti yhteyttä nykyisiin asiakkaisiin ja potentiaalsiin uusiin asiakkaisiin henkilökohtaisin asiakaskäynnein, jotka suoritetaan kesäisin ja syksyisin. Henkilökohtaisilla asiakaskäynneillä otetaan ostajilta tilauksia vastaan sekä käydään pieni neuvottelu esimerkiksi uusista tuotteista. Yhteydenpito asiakkaisiin käydään tämän jälkeen yleensä sähköisesti, jotta siitä jää dokumentteja myöhempää tarkastelua varten.

### **7.3.3 Resurssien varaaminen**

Tuotantoa suunniteltaessa resurssien varaaminen on tärkeä asia pitääkseen tuotannon aikataulussa. Resursseihin kuuluu esimerkiksi työaika, raaka-aineita, materiaaleja tai komponentteja.

Kohdeyrityksessä johto arvioi pidemmän tähtäimen toimintasuunnitelmien mukaisesti yrityksen resurssitarpeet ja vastaa riittävien resurssien hankkimisesta. Re-



surssitarpeita selvitetään vuosittain, jolloin syksyllä voidaan tilata seuraavan vuoden resurssit. Resurssitarpeita tarkennetaan myös kuukausittain huomioiden riittävä toimitusvarmuus ja laaduntuottokyky, jos esimerkiksi komponentit loppuvat tai muut raaka-aineet.

## **7.4 Neljäs kvartaali**

### **7.4.1 Myynti ja markkinointi**

Joka yrityksessä tuotteet ja niiden ominaisuudet selvitetään aina ostajalle. Yrityksissä on aina tietyt henkilöt, jotka ovat keskeisessä roolissa markkinointistrategiassa. Yleensä he toimivat yrityksen markkinointi- ja myyntiorganisaatiossa ja hoitavat markkinoinnin sekä siitä eteenpäin olevat toiminnot, kuten tarjouspyynnöstä valmiin tuotteen lähettämiseen (Tikkanen 2005, 181–182.)

### **7.4.2 Härmän Taonnan myynti- ja markkinointipolitiikka**

Kohdeyrityksessä onnistuneen markkinoinnin jälkeen asiakkaalta tulee tarjouspyyntö ja lisäksi mahdollinen toimitusaika. Myynnin yhteydessä tehdään tarjous, joka on tarjousmallin mukainen ja pohjautuu tarjouspyyntöön siten, että hinnat täydennetään tarjouspyyntöön toimitusaikoinen käsin tai tarjouslaskentaohjelmiston avulla. Tilaus syntyy, kun ostaja hyväksyy tarjouksen. Neuvottelu tarjouksesta käydään puhelimitse tai asiakkaan luona. Muistiinpanot myyntineuvottelusta tehdään suoraan tarjousasiakirjoihin. Tilausvahvistus lähetetään asiakkaalle pyydettyä. Tilauksen saapuessa ensimmäiseksi tehdään tilauspaperit ja tämän jälkeen kyseistä tilausta aletaan valmistaa. Useiden tilausten tuotteen otetaan suoraan varastosta, mutta monissa tapauksissa tuotteisiin täytyy valmistaa osia sekä kokoamaan tuotteet. Tilauksen valmistuttua tuotteet toimitetaan asiakkaalle sovittuna päivämääränä.

Kohdeyritys tiedottaa toiminnastaan potentiaalisille asiakkaille mm. puhelinyhteyksin ja asiakaskäynnin. Markkinoinnissa käytetään referensseinä yrityksen nykyi-

siä asiakkaita sekä valmistettavia tuotteita. Tuotteiden myynti tapahtuu pääostajille osittain jokasyksyisten tarjousten perusteella, jonka perusteella pääostajat tekevät seuraavan kevään ennakkotilaukset.

### 7.4.3 Kehitystyö

Ideointi, luovuus ja sen toteuttaminen ovat yritysten haastavimpia osa-alueita. Yrityksen kehittämiseen erikoistuneet työntekijät täytyy saada toimimaan yhteistyössä ideoiden toimeenpanijoiden sekä kriittisten tarkastelijoiden kanssa. (HPA consulting, [viitattu 26.3.2012].)

Uusien ideoiden ja toimintojen kehittämistä voidaan tarkastella kolmen osatekijän kannalta (HPA consulting, [viitattu 26.3.2012]):

#### 1. Luovuus, kehittäminen ja ideointi

Luovuutta ei saa rajoittaa ideoinnissa millään tapaa. Ideat saavat tulla niin henkilöstön kuin kehitystyöhön tarkoitetun henkilöstön ajatuksista vapaasti, kenenkään tuomitsematta niitä. Tämä saavutetaan parhaiten hyvässä työympäristössä.

#### 2. Suunnittelu

Parhaimmat ja järkevimmät ideat tulee muokata tarkasti toiminnalliseen muotoon. Hyvä ja tuottoisinkin idea menee hukkaan, jos siitä ei pystytä muodostamaan toimivaa suunnitelmaa tai toimintaa, joka voidaan laittaa suoraan tuotantoon. Suunnitteluvaihe vaatii usein erilaisia lähestymistapoja ja asennoitumisia kuin luomisprosessi.

#### 3. Kriittinen tarkastelu

Kriittinen tarkastelu on tärkeää suunnittelussa ja toteutuksessa. Sillä kyetään eliminoimaan mahdolliset puutteet ja virheet ennen kuin esimerkiksi tuote laitetaan tuotantoon. Kriittisten tarkastelijoiden täytyy omata erilainen suhtautumistapaa kuin suunnittelijan. Hyvin toteutettu kriittinen tarkastelu mahdollisesti voi säästää huomattavia summia sekä muita resursseja kehitystyön ohessa. (HPA consulting, [viitattu 26.3.2012].)

Yrityksen kehitystyön parhaan lopputuloksen saavuttamiseksi sen täytyy sujua jouhevasti ja mahdollisimman nopealla aikataululla kitkattomassa ja rakentavassa työympäristön hengessä. (HPA consulting, [viitattu 26.3.2012].)

Härmän Taonnalla ei ole varsinaista omaa tuotekehitysosastoa. Se tekee asiakkaiden kanssa kuitenkin yhteistyötä tuotteiden suunnittelussa ja yrityksen sisällä etsitään varsinkin valmistuksen kanssa edullisia ratkaisuja jatkuvasti. Tuotesuunnittelulla ei ole tiettyä sille tarkoitettua ajankohtaa, mutta yleensä se sijoittuu syksystä kevääseen, jos kyseessä on puutarhatyökalu. Tällöin tuote voidaan saada myyntiin jo kesäksi. Tuotesuunnittelussa kaikki lähtee ideasta ja hyvästä suunnittelusta. Tämän jälkeen alkaa tuotteen prototyypin valmistaminen sekä testi käytön suorittaminen. Kun tarvittavat muutokset on tehty, voidaan tuote laittaa valmistukseen sekä aloittaa sen markkinoinnin.

#### **7.4.4 Uudet asiakkaat**

Markkinointi tapahtuu kohdeyrityksellä yhä paljolti painettujen mainosten avulla. Lisäksi potentiaaliin uusiin asiakkaisiin otetaan yhteyttä puhelinyhteyksin tai asiakaskäynnein, kuten uusien rautakauppojen tai ketjujen kanssa.

Nykyään kuitenkin liiketoiminta ja muut organisaatiot hyötyvät siitä, että ne ovat mukana ja näkyvissä sosiaalisessa mediassa asiakkaiden käytettävissä. Nykyään huomio pitää ansaita eikä ostaa. Sosiaalista mediaa ei ole vielä käytetty kohdeyrityksen markkinoinnissa uusille asiakkaille, mutta se on kehitteillä. Sosiaalinen media on nykyään jo trendi-ilmiö, joten sitä kannattaa hyödyntää yrityksen markkinoinnissa kaikin tavoin. Sosiaalisessa mediassa markkinointi on myös huomattavasti edullisempaa verrattuna esimerkiksi lehti-ilmoituksiin.

Markkinoinnin tulee olla sellaista, että se kiinnittää helposti ihmisten huomion. Positiiviset kokemukset yrityksestä saavat kuluttajan kertomaan eteenpäin yrityksen toiminnasta ja tuotteista. Uusien asiakkaiden hankkiminen on yrityksille tärkeää kasvattaakseen tulostaan ja laajentaakseen toimintaansa. Onnistunut markkinointi saavuttaa uusia asiakkaita yleensä hyvinkin nopeasti.

## 8 YHTEENVETO

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää ja kirjata ylös kohdeyrityksen toimintoja kehittämistä varten. Tästä syntyi yritykselle toimiva laatukäsikirja. Laadunhallintajärjestelmä rakennettiin standardin SFS-EN ISO 9001:2008 vaatimusten mukaisesti, joka antaa mahdollisuuden yritykselle hakea sertifiointia, kun asetetut vaatimukset ja tavoitteet täyttyvät yrityksen toiminnassa. Kuitenkin laadunhallintajärjestelmän jatkuva kehittäminen ja ylläpitäminen vaativat yritykseltä aikaa ja resursseja, mutta järjestelmä tulevaisuutta ajatellen tuo säästöjä sekä luotettavuutta asiakkaan näkökulmaan yrityksen toiminnassa.

Teoriaosuus käsittelee laatua ja laadunhallintajärjestelmää ja näitä osioita peilaan tämän jälkeen kohdeyrityksen toimintaa. Eniten työtä toivat prosessikuvaukset, jotka kuvaavat yrityksen toimintaa asiakaslähtöisesti. Yrityksiltä vaaditaan nykypäivän laatujohtamisessa siirtymistä kohti prosessijohtamista, joka laittaa yritykset analysoimaan ja tutkimaan toimintaansa tarkemmin ja miettimään asioita enemmän. Prosessijohtamiseen siirtyminen voi olla hankalaa yrityksille, jos prosesseja ei ole koskaan mietitty tarkemmin yrityksen sisällä. Kohdeyrityksessä on aina tunnettu kaikki prosessit, mutta mistään ei ole ollut kirjallista kuvausta, joten näiden tekeminen avasi silmät yrityksen epäkohdille. Tämän myötä kehittäminen toiminnoissa on helpompaa, jolloin yritys toimii huomattavasti tehokkaammin ja tehdyt muutokset parantavat yrityksen toimitusvarmuutta ja sen myötä myös laatua huomattavasti. Kaikkien prosessien yksi isoin vahvuus eri yrityksissä on niiden kehittäminen. Kun jotakin prosessia kuvataan, yrityksen tulisi ottaa huomioon, minkälaisia mittareita voidaan liittää prosessiin ja miten prosessia voidaan seurata. Mittareita tarkastelemalla yritys kykenee helposti seuraamaan prosessien toimintaa. Niiden avulla yrityksen henkilöstö kykenee myös tutkimaan ja analysoimaan koko prosessin toimintaa, jolloin pystytään vaivattomasti selvittämään, onko prosessissa ongelmia ja kuinka niitä voitaisiin parantaa.

Suurimmalta osin koko projekti laadunhallintajärjestelmän luomisesta ja kehittämisestä sujui hyvin ja asetetut tavoitteet saavutettiin niin yrityksessä kuin opinnäytetyössäkin. Se, miten järjestelmä tulee toimimaan käytössä tehokkaasti, selviää vasta tulevaisuudessa. Laadunhallintajärjestelmän toimintaohjeet antavat ulkopuo-

liselle henkilölle yksinkertaisen ja selkeän kuvan yrityksen toiminnasta, joka siten auttaa esimerkiksi uuden työntekijän perehdyttämisessä. Härmän Taonta lisää jatkuvasti henkilöstön laatutietoisuutta, jolloin laadunparantaminen tulee koko henkilöstön asiaksi ja laatu pystytään tulevaisuudessakin takaamaan tuotteissa ja toiminnassa.

Härmän Taonnalle laadittu laatukäsikirja on ensimmäinen askel kohti sertifioitua laatujärjestelmää. Kuitenkin menee vielä aikaa ennen kuin koko organisaatio saadaan toimimaan ja pyörimään kunnolla laadunhallintajärjestelmän edellyttämällä tavalla.

Ennen kuin aloitin opinnäytetyön tekemisen, perehdyin SFS-EN ISO 9001:2008 standardin sisältöön ja vaatimuksiin, koska kyseinen aihe ei ollut minulle ennestään tuttu. Opintojeni kautta olen kuitenkin saanut pintapuolisen käsityksen standardin pääkohdista. Standardin selvittämisen jälkeen aloitin hahmottelemalla opinnäytetyön runkoa ja eri asioiden käsittelyjärjestystä. Ulkopuolelle rajasin sellaiset asiat, joiden käsitteleminen ei ollut tarpeellista Härmän Taonnan kannalta. Positiivista oli huomata työn aikana, että moni asia toteutettiin järkevästi ja luotettavasti asiakasta ajatellen laadunhallintajärjestelmän edellyttämällä tavalla. Omasta mielestäni onnistuin toteuttamaan Härmän Taonnan laadunhallintajärjestelmän suunnitelmien mukaisesti ja luomaan sen helppolukuiseksi, jolloin kaikki kykenevät sen sisäistämään.

Opinnäytetyö oli suuritöinen ja aikaa vievä, ja laadunhallintajärjestelmän rakentaminen oli suuri kehitysaskel Härmän Taonnalle. Sen ylläpitäminen ja kehittäminen vaatii kuitenkin yritykseltä paljon työtä ja resursseja. Laadunhallintajärjestelmän alkumetreit ovat haastavia, sillä on huolehdittava, että yrityksen toiminta täyttää järjestelmän asettamat vaatimukset. Alkuvaiheen jälkeen laadunhallintajärjestelmä alkaa toimia rutiininomaisena käytäntönä. Saavutimme yrityksen johtohenkilöstön kanssa asetetut tavoitteet. Tämänhetkisten suunnitelmien mukaan laadunhallintajärjestelmä pyritään ottamaan käyttöön vuoden 2012 aikana.

Kuitenkaan koskaan pelkkä laadunhallintajärjestelmä ei pysty varmistamaan yrityksen laadukasta toimintaa ja menestystä. Kun yritys on tilannut laadunhallintajärjestelmän, se tulee ottaa käyttöön välittömästi ja toimintatavat sisällyttää koko or-

ganisaation toimintaan heti alkuvaiheessa, ettei se unohdu toimiston hyllyyn pelkänä mappina. Tällöin laadunhallintajärjestelmä ei palkitse yritystä millään tapaa. Laadunhallintajärjestelmän valmistuttua yrityksen koko henkilöstön tulee sitoutua sen noudattamiseen, jotta se toimisi. Laadunhallintajärjestelmän prosessikuvaukset helpottavat uusien työntekijöiden koulutusta ja perehdyttämistä, jolloin uusi työntekijä saa kokonaiskuvan yrityksen toiminnasta.

Yrityksen toimintaa on kehitettävä jatkuvasti. Lisäksi toiminnasta saatua palautetta ja mitattua informaatiota pitää tutkia. Tämän jälkeen yrityksen on hyvä selvittää koko henkilöstölle toiminnan tulokset, jolloin se lisää myös työntekijöiden motivaatiota. Mittausjärjestelmää on hyvä kehittää ja mahdollisesti uusia mittareita ottaa käyttöön, jos niitä on mahdollista saada lisää. Kun laadunhallintajärjestelmä on toteutettu yrityksessä, se on kiinteä ja pysyvä kokonaisuus yrityksen toiminnassa sekä se on SFS-EN ISO 9001 vaatimuksia vastaava, on yrityksen mahdollista hakea laatusertifikaattia. Tämä sertifikaatti on kansainvälinen ja se on luotu kertomaan yrityksen toiminnan laadukkuudesta, jolloin se luo huomattavasti kilpailuetua verrattuna saman alan yrittäjiin markkinoilla. Jos yritys aikoo sertifioida laadunhallintajärjestelmän, toiminnan pitää olla juuri sen mukaista ja järjestelmän tulee olla entistä tarkemmin ajan tasalla.

## LÄHTEET

Euroopan kuluttajakeskus. Ei päiväystä. Valituksen tekeminen. [Verkkosivu]. Helsinki: Kuluttajavirasto. [Viitattu 25.3.2012]. Saatavana: <http://www.ecc.fi/fi-FI/esita-vaatimuksesi-kirjallisena/>

HPA Consulting. Ei päiväystä. Yritysten kehitystyö. [Verkkosivu]. [Viitattu 27.3.2012]. Saatavana: <http://www.hpaconsulting.fi/index.php?page=yrittysten-kehitystyoe>

Härmän Taonta Oy. 2011. [Verkkosivu]. Alahärmä. [Viitattu 10.4.2012]. Saatavana: <http://www.harmantaonta.fi/>

Lahtinen, J. 1992. Pienyrityksen asiakassuuntainen markkinointi. Teoksessa toim. Jahnukainen, I: Uudistuva pienyritys, 228. Espoo: Weilin + Göös.

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

Lecklin, O. 2002. Laatu yrityksen menestystekijänä. Helsinki: Talentum Media Oy. Enterprise Adviser 2.

Suomen Standardisoimisliitto SFS Ry. 2001. Sata usein esitettyä kysymystä uudesta ISO 9000 – sarjasta. 1. Painos. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Tikkanen H, 2002. Markkinoinnin ja johtamisen perusteet. Helsinki: Talentum Media Oy. Enterprise Adviser 32.

Työsuojeluhallinto. 2010. Henkinen hyvinvointi työssä. [Verkkosivu]. Työsuojeluhallinto. [Viitattu 26.3.12012]. Saatavana: <http://www.tyosuojelu.fi/fi/hyvinvointi>

Vilen, A. 2009. Jatkuva parantaminen sisäisiä voimavaroja hyödyntäen. Lahden Ammattikorkeakoulu. Puutekniikka. Opinnäytetyö. Julkaisematon.