



LAHDEN AMMATTIKORKEAKOULU
Lahti University of Applied Sciences

OHJEKÄSIKIRJA

Heinolan Levy ja Lista Oy

LAHDEN
AMMATTIKORKEAKOULU
Tekniikan ala
Puutekniikka
Opinnäytetyö
Kevät 2014
Antti Moilanen

Lahden ammattikorkeakoulu
Puutekniikka

MOILANEN, ANTTI:

Ohjekäsikirja
Heinolan Levy ja Lista Oy

Puutekniikan opinnäytetyö, 44 sivua, 5 liitesivua

Kevät 2014

TIIVISTELMÄ

Opinnäytetyön tavoiteena oli rakentaa Heinolan Levy ja Lista Oy:lle toimiva ohjekäsikirja, minkä avulla yrityksen toimintaa pyritään tulevaisuudessa tehostamaan ja yhdenmukaistamaan. Ohjekäsikirjan laatimisprosessissa huomiota tuli kiinnittää siihen, että yrityksen toiminnan kannalta tärkeitä asioita käsiteltiin riittävän yksityiskohtaisesti ja käytännönläheisesti.

Opinnäytetyön teoriaosassa käsitellään laatuun läheisesti liittyviä asiakokonaisuuksia, kuten laadunhallintajärjestelmää, ISO 9000 -standardia, sekä benchmarkingia. Käsiteltäviä asioita on hyödynnetty laajamittaisesti kokeellisen osan suunnittelussa ja toteutuksessa.

Kokeellinen osa on toteutettu yhteistyössä Heinolan Levy ja Lista Oy:n toimitusjohtajan, sekä yrityksen muun henkilöstön kanssa. Opinnäytetyön suunnittelun alku vaiheessa päätettiin, että järjestelmä rakennetaan ilman ulkopuolista konsultointiapua. Ohjekäsikirja sekä yrityksen toimintaan liittyvät työohjeet on alun perin rakennettu omatoimisesti, minkä jälkeen niitä on muokattu ja täydennetty siten, että ne täyttävät yrityksen tarpeet.

Yhteistyön tuloksena syntyi ohjekäsikirja, jota tullaan muokkaamaan vuosittain. Kokeellinen osa sen lopullisessa muodossaan pitää sisällään yritykseen liittyvää yleistä informaatiota, laatujärjestelmän keskeisiä komponentteja, sekä yrityksen päivittäisiin työtehtäviin liittyviä työohjeita. Työn tärkeimpänä tavoitteena on tehdä yrityksen toiminnasta entistäkin laadukkaampaa ja tehokkaampaa.

Asiasanat: ohjekäsikirja, laatu, laatujohtaminen, laadunhallintajärjestelmä, ISO 9000, ohjekäsikirja, benchmarking

Lahti University of Applied Sciences
Degree Programme in Wood Technology

MOILANEN, ANTTI:

Instruction manual

Case: Heinolan Levy ja Lista Oy

Bachelor's Thesis in Wood Technology, 44 pages, 5 pages of appendices

Spring 2014

ABSTRACT

The objective of this thesis was to build an instruction manual for Heinolan Levy ja Lista Oy. The company sells construction products. The instruction manual was created to optimize and unify the company's operations in the future. The most important aspect in the process of building the manual was a practically oriented approach.

The theoretical part deals with themes which are closely related with quality, such as quality control system, ISO 9000 standard, and benchmarking. Above-mentioned components were utilized on a large scale in the experimental part of the thesis.

The experimental part was executed in cooperation with the CEO and staff of the company. In an early stage of planning it was decided that the thesis would be built without an outside consultant. After the creating stage the instructions were modified and improved to meet the company's requirements.

As a result of close teamwork, the instruction manual was created and it will be adapted annually. The experimental part ends with general information, important components of quality control systems and daily work instructions. The main objective of the quality manual is to improve the company's operation and guarantee high quality.

Key words: instruction manual, quality, quality management, quality control system, ISO 9000, benchmarking

KÄYTETYT LYHENTEET

ISO = International Organization for Standardization

HLL = Heinolan Levy ja Lista Oy

HPJ = Hallituksen puheenjohtaja

MA = Myyntiassistentti

SFS = Suomen Standardoimisliitto

TJ = Toimitusjohtaja

TQM = Total Quality Management

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	1
2	OPINNÄYTETYÖN TAUSTAT	2
2.1	Opinnäytetyön tavoitteet	3
2.2	Heinolan Levy ja Lista Oy	4
3	TEORIAOSUUS	6
3.1	Laadun historia ja kehitys	6
3.2	Laatu käsitteenä	8
3.3	Laadunhallintajärjestelmä	9
3.4	Laadun johtaminen (TQM)	12
3.5	ISO 9000 -standardisarja	15
3.6	Laatukustannukset	17
3.6.1	Ulkoiset virhekustannukset	18
3.6.2	Sisäiset virhekustannukset	19
3.6.3	Laadun ylläpitokustannukset	19
3.6.4	Huonon laadun ehkäisykustannukset	20
3.7	Benchmarking	20
3.7.1	Sisäinen ja ulkoinen benchmarking	22
3.7.2	Toiminnallinen Benchmarking	22
3.7.3	Benchlearning	23
3.8	Asiakastyytyväisyys	24
4	OHJEKÄSIKIRJAN LUOMINEN	27
4.1	Yrityksen tarjoamat palvelut ja tuotteet	27
4.2	Henkilöstön ammattitaito ja koulutus	28
4.3	Varastokirjanpito	29
4.3.1	Rikotut- ja omaan käyttöön tulevat tuotteet	29
4.3.2	Inventaario	30
4.4	Työajat	30
4.4.1	Tauot	31
4.4.2	Vapaapäivien ja ylimääräisten lomien anominen	31
4.5	Taloushallinto ja sisäänostot	31
4.6	Työnsuojelu	32
4.7	Työterveys	32

5	TYÖOHJEET	34
5.1	Tilauksen kerääminen	34
5.2	Nipun tekeminen	35
5.3	Tuotteiden hyllyttäminen ja hyllyjen siistiminen	36
5.4	Trukin käyttö ja lastaus	37
5.5	Sirkkelin käyttö	38
5.6	Tilin avaaminen uudelle asiakkaalle	39
5.7	Tuotteiden vastaanotto ja kuljettajan ohjeistaminen	39
5.8	Ongelmatilanteet	41
5.8.1	Reklamaatiot	41
6	YHTEENVETO	42
	LÄHTEET	43
	LIITTEET	45

1 JOHDANTO

Opinnäytetyön tehtävänä oli ohjekäsikirjan rakentaminen HLL:lle. Järjestelmälle ei toistaiseksi haeta ulkopuolisen tahon myöntämää sertifikaattia, joten työstä sen nykyisessä muodossaan voidaan käyttää termiä ohjekäsikirja. Ohjekäsikirja on rakennettu osittain ISO 9001:2008 -standardin tarjoaman mallin mukaisesti, jotta sen muokkaus olisi tulevaisuudessa mahdollisimman vaivaton prosessi mahdollista sertifiointia silmällä pitäen.

Ensimmäisessä osiossa käsitellään opinnäytetyön taustoja, lähtökohtia sekä kohdeyritystä. Opinnäytetyön toinen osio on koottu teoreettiseksi viitekehyyksi, jonka kahdessa ensimmäisessä alaluvussa käsitellään laatuun liittyviä asioita yleisellä tasolla, kuten laadun kronologista kehitystä, sekä laatua käsitetasolla. Teoreettinen viitekehys on rakennettu siten, että siinä käsiteltäviä asiakokonaisuuksia voidaan hyödyntää myös kokeellisen osan suunnittelussa ja toteutuksessa.

Opinnäytetyön kokeellinen osuus painottuu ohjekäsikirjan sekä työohjeiden rakentamiseen teoriaosuudessa käsiteltyjä asiakokonaisuuksia hyödyntäen. Etenkin työohjeiden rakentamisessa olennaista oli ottaa huomioon käytännön asettamat haasteet ja rajoitteet. Kokeellisen osan rakentamisprosessi pitää sisällään neljä komponenttia: suunnittelu, rakentaminen, käyttöönotto ja jatkuva kehittäminen. Pitkällä tähtäimellä viimeisin komponentti eli toiminnan jatkuva kehittäminen muodostuu tärkeimmäksi yksittäiseksi osa-alueeksi kokonaisvaltaisen onnistumisen kannalta.

Opinnäytetyön lopussa käsitellään yrityksen toimintaan liittyviä kehitysehdotuksia. Ehdotusten pääasiallisena tavoitteena on rationalisoida yrityksen toimintaa, ottaen huomioon esimerkiksi taloudelliset rajoitteet.

2 OPINNÄYTETYÖN TAUSTAT

Opinnäytetyön tehtävänä oli rakentaa Heinolan Levy ja Lista Oy:lle ohjekäsikirja. Yritys ei kokenut tarvitsevänsä järjestelmälle sertifiointia ulkopuolisen tahon toimesta. Ohjekäsikirja koostuu kolmesta elementistä: laadunhallintaan liittyvistä komponenteista, yritykseen liittyvästä yleisestä informaatiosta sekä työohjeista. Ohjekäsikirjaa tullaan jatkossa käyttämään myös uusien työntekijöiden perehdytyksessä.

Tulevaisuudessa ohjekäsikirjaa pyritään kehittämään yhteistyössä yrityksen henkilöstön kanssa. Tulevan työtehtäväni johdosta pääsen seuraamaan läheltä, miten ohjekäsikirjan sisältöä toteutetaan käytännön tasolla. Näin ollen mahdolliset ongelmakohdat voidaan havaita jo varhaisessa vaiheessa ja lähestyä niitä uudesta näkökulmasta. Projektin onnistuminen edellyttää sitä, että olen jatkuvassa vuorovaikutuksessa yrityksen johdon, sekä työntekijöiden kanssa. Toimintamalli edesauttaa eri osapuolten sitoutumista projektiin myös tulevaisuudessa.

Ohjekäsikirja itsessään on melko abstrakti käsite, minkä takia sillä ei ole vaadittavaa rakennetta, jonka mukaan se pitäisi tehdä. Sovimme yrityksen toimitusjohtajan kanssa, että pyrimme rakentamaan ohjekäsikirjan osittain ISO 9001:2008 -laatustandardin mukaisesti. Näin ollen käsikirja on mahdollista muokata tulevaisuudessa täysin ISO 9001:2008 -laatustandardin mukaiseksi, mikä puolestaan mahdollistaa järjestelmän sertifiointin. Laatusertifikaatin hankkimista puoltaa se, että suurin osa samalla toimialalla operoivista yrityksistä kokee saavansa siitä kilpailuetua.

2.1 Opinnäytetyön tavoitteet

Opinnäytetyön tärkein tavoite oli kehittää ja viedä yhtiön toimintatapoja eteenpäin. Muutokset on kuitenkin kyettävä ajamaan sisään siten, että tärkein eli asiakaspalvelu ja sen laatu ei kärsi. Muutosten pääasiallinen tavoite onkin tehostaa yhtiössä työskentelevien henkilöiden toimintaa, parantaen samalla asiakastyytyväisyyttä. Pesosen (2007, 217) mukaan laatujärjestelmän tulee ensisijaisesti tavoitella asiakastyytyväisyyttä, jotta järjestelmästä tulisi toimiva.

Yrityksen toimitusjohtajan mukaan yrityksestä löytyy syvälle juurtunutta tapakulttuuria tietyissä asioissa (Virtanen 2013). Opinnäytetyön yksi tavoite on pyrkiä löytämään uudenlaista perspektiiviä vanhoihin toimintatapoihin. Uusien tapojen sisäänajo ei ole täysin kivuton prosessi, mutta yhtiön työntekijät ovat sitoutuneita ja motivoituneita viemään yritystä eteenpäin omalla toiminnallaan. Sisäinen markkinointi on projektin onnistumisen kannalta tärkeä prosessi, johon tulee pyrkiä kommunikoimalla koko henkilöstön kanssa mahdollisista muutoksista ja niiden toteuttamisesta käytännön tasolla.

Opinnäytetyössä käsiteltävät segmentit muodostavat laajan kokonaisuuden. Tämän takia työn onnistumisen kannalta on tärkeää tutustua laatuun liittyvään teoriaan alan kirjallisuutta ja Internetiä hyödyntäen. Teoria muodostaa tässäkin asiayhteydessä vankan pohjan käytännölle. Yleisellä tasolla voidaan sanoa, että näiden kahden tulisi aina tukea toisiaan.

Tutustuin ennen opinnäytetyön aloittamista useampaan laadunhallinnalliseen viitekehykseen. Lopulta päädyin ISO 9001 -laatustandardiin, sillä se on sovellettavissa kaikkien alojen yrityksiin (Lecklin & Laine 2009, 245).

2.2 Heinolan Levy ja Lista Oy

Heinolan Levy ja Lista Oy on vuonna 1981 perustettu perheyritys, joka työllistää tällä hetkellä 11 henkeä. Kesäisin työntekijöiden määrä kasvaa viidellä.

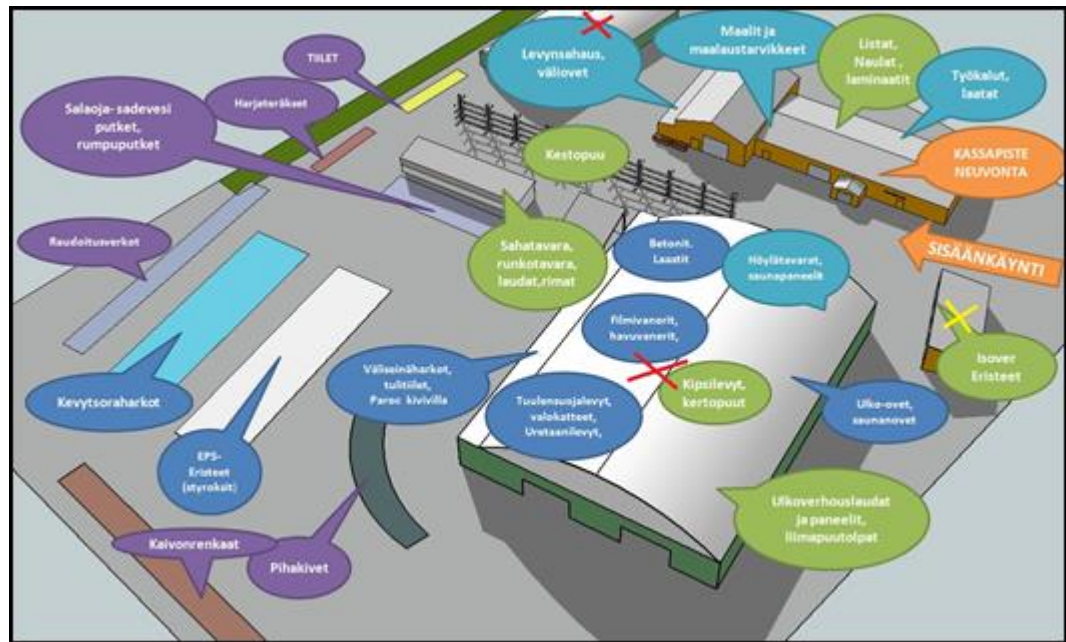
Yrityksen toiminta on muuttunut 30 vuoden aikana merkittävästi. Vuosina 1981 - 1989 lauttaa ja muuta puutavaraa myytiin maatalouden sivutoimena. Vuonna 1991 yrityksen uudeksi yhtiömuodoksi tuli kommandiittiyhtiö (KY). Muutoksen jälkeen maataloustoiminta alkoi jäädä taka-alalle ja puutuotteiden myynnistä tuli toiminnan kannalta tärkein tekijä. Yrityksen toiminta on ollut sen perustamisesta lähtien nousujohteista. Vuonna 2000 yhtiömuoto vaihtui osakeyhtiöksi (Oy). Syy muutokseen oli yhtiön nykyisen toimitusjohtajan mukaan verotekninen (Virtanen 2013).

Yrityksen historian suurin liikevaihto saavutettiin tilikauden 2011 aikana, jolloin se kohosi 5,6 miljoonaan euroon asti (TAULUKKO 1). Seuraavana vuonna yhtiö ei yltänyt yhtä hyvään tulokseen, mutta muutos ei vaikuttanut yhtiön toimintaan myöskään negatiivisesti. Liikevaihdon pääosin positiivinen kehitys on osittain selitettävissä asiakasmäärän sekä tuotevalikoiman kasvulla.

TAULUKKO 1. Liikevaihdon kehittyminen 2008 - 2012

tilikausi (vuosi)	2008	2009	2010	2011	2012
liikevaihto (milj. €)	4,0	3,9	4,8	5,6	5,4

Yhtiön toiminnan ohessa myös sen layout on viimeisen 10 vuoden aikana käynyt läpi suuren muutoksen. Punaisilla rasteilla on merkitty pressuhallit, joilla säilytystilaa on saatu lisättyä merkittävästi. Keltaisella rastilla on puolestaan merkitty eristeille tarkoitettu katos, jonka leveys tulee vuoden 2014 aikana kasvamaan 28 metriä. (KUVIO 1.)



KUVIO 1. Yrityksen layout (Heinolan Levy ja Lista Oy 2013)

HLL pyrkii kehittämään toimintaansa yhä asiakaskeskeisempään suuntaan. Tällä hetkellä yritys tarjoaa asiakkailleen kuljetus-, säilytys-, sahaus-, keräys- sekä laskutuspalvelua. Opinnäytetyön yksi tärkeimmistä tavoitteista on tehostaa yrityksen toimintatapoja siten, että asiakaspalvelun laatu ei kärsi.

Heinolan Levy ja Lista Oy oli vuonna 2013 ehdolla Suomen parhaaksi yritykseksi. Voittoa ei tullut, mutta tulevaisuudessa kyseinen merkkipaalu pyritään saavuttamaan toimintaa kehittämällä. Yhtiön asiakasrekisteri koostuu yhteensä noin 7000 yrityksestä ja yksityisasiakkaasta. Edellä mainitusta määrästä noin 4000 asiakasta voidaan lukea aktiivisiksi. (Virtanen 2013.)

3 TEORIAOSUUS

Tässä osuudessa käsitellään laatua ja siihen läheisesti liittyviä asiakokonaisuuksia. Käsiteltävät asiat muodostavat riittävän kokonaisvaltaisen paketin, jonka pohjalta opinnäytetyön kokeellinen osuus eli varsinainen ohjekäsikirja voidaan rakentaa.

3.1 Laadun historia ja kehitys

Vaihdantatalouden aikana ostaja ja myyjä olivat välittömästi tekemisissä toistensa kanssa. Osapuolet tutustuivat kaupan kohteeseen, ja tuotteen laatu arvioitiin ennen kaupankäynnin aloittamista. Artikkelin hinta määräytyi sen laatuominaisuuksien perusteella. Laadulla on toisin sanoen ollut merkityksensä jo ennen järjestäytyneen yhteiskunnan syntymistä. (Lecklin 1999, 20.)

Talouselämän kehittyessä käsityöläisten rooli laadunvalvojina kehittyi ja kasvoi. Nuoret miehet pyrittiin kouluttamaan ammattitaitoisiksi, jotta tuotteiden laatua voitiin edistää. Käsityöverstaideiden mestarit ottivat vastuun oman organisaationsa laadun varmistuksesta. Tiedetyt arvot, kuten kisälli ja mestari, saavutettiin vain riittävällä työkokemuksella ja työnäytteillä, joissa laadun merkitys korostui. (Lecklin 1999, 20.)

Teollisen vallankumouksen jälkeen tuotteita alettiin valmistaa koneellisesti erillisissä tehtaissa. Tuotanto perustui sarjatuotantoon, ja melko yleinen ilmiö oli se, että työvoima tehtaissa oli kouluttamatonta. Tuotteiden suunnittelu ja valmistus erotettiin toisistaan, jolloin syntyi niin kutsuttu taylorismi, joka sai nimensä perustajansa Frederick Taylorin mukaan. Työvaiheet pilkottiin osiin, minkä takia kokonaisuutta oli entistä vaikeampi hahmottaa ja syntyi virheitä. Virheiden ehkäisemiseksi perustettiin erillinen laaduntarkastajien ammattiryhmä. Tarkastajien tehtävä oli puuttua mahdollisiin ongelmakohtiin kaikissa työvaiheissa ja toimintaa piti kyetä myös kehittämään. Laaduntarkastajana uransa aloittivat myös laatumaailman suuret gurut Walter Deming ja Joseph Juran. (Lecklin 1999, 21.)

Seuraava askel oli siirtyä tarkkailusta laadunohjaukseen. Laadunohjauksessa alettiin hyödyntää tilastollisia menetelmiä. Sheward kehitti laadunohjaukshortin, jossa teolliselle tuotteelle asetettiin ihanne- tai tavoitearvo, jolle määriteltiin suurin sallittu poikkeama. Toimintamallin pyrkimyksenä olivat tasalaatu ja vaihteluvälin pienentäminen. (Lecklin 1999, 21.)

Laadunohjauksesta alettiin siirtyä laadunvarmistukseen. Laadunohjaus kohdistui usein vain yksittäisiin tuotteisiin, jolloin toiminta kattoi vain osan yrityksen liiketoiminnasta. Olikin tärkeää antaa laadulle laajempi merkitys. Toisen maailmansodan jälkeen Deming ja Juran tekivät yhdessä japanilaisten kanssa valtavan ponnistuksen laadun ja tuottavuuden kohottamiseksi Japanissa. Laadunvarmistuksella pyrittiin koordinoimaan koko yrityksen toimintaan järjestelmällisesti. Laatujärjestelmän tavoitteena oli ehkäistä laatuvirheitä ja kustannuksia jo etukäteen (Lecklin 1999, 21). Laadunvarmistusta käytettiin ensimmäisen kerran ammustuotannon yhteydessä toisen maailmansodan aikana Englannin puolustusministeriön toimesta. Kyseinen järjestelmä loi osaltaan pohjan myös ISO 9000 -laatustandardille ja sen kehittymiselle (Wright 1997, 26 - 28).

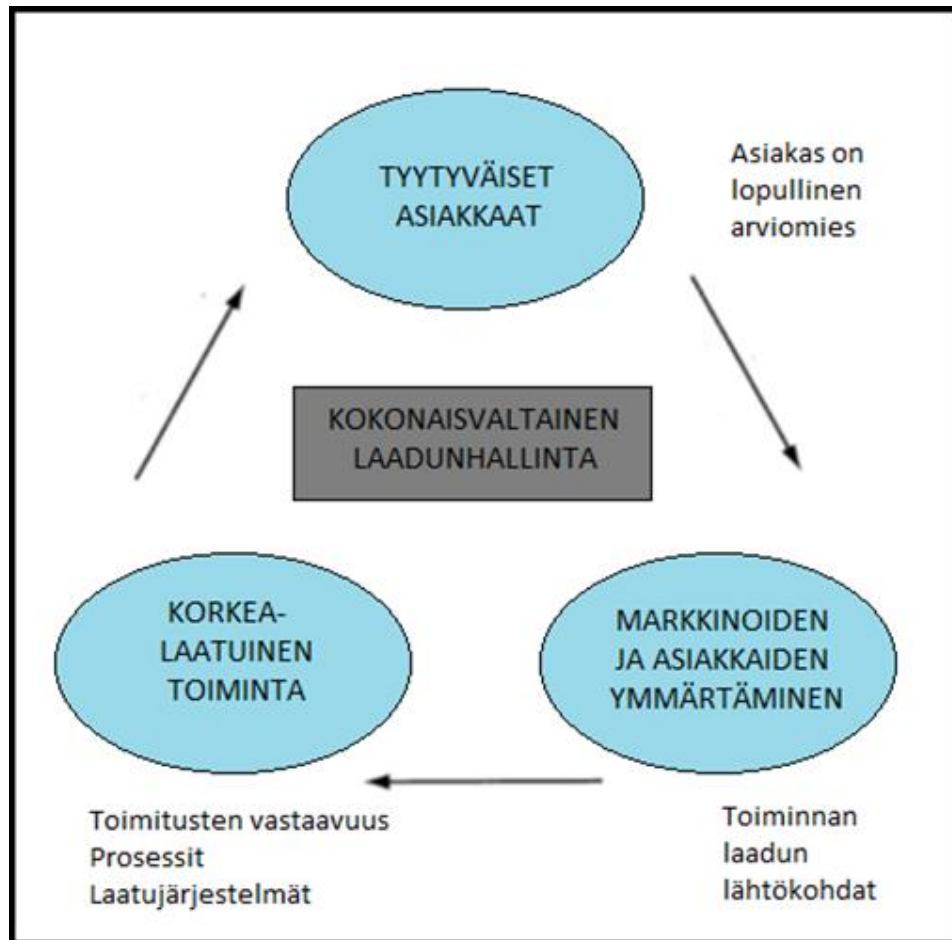
Kokonaisvaltainen laadunhallinta (Total Quality Management) on laajentanut laadun käsitettä entisestään. Laatu pitää tänä päivänä sisällään myös johtamisen, strategisen suunnittelun ja organisaation kehittämisen. Asiakkaiden tarpeet ovat laatutoiminnan ensisijainen perusta. Tuotteiden osalta laadun lisäksi tarkkaillaan myös toimintoprosessin laatua. Laatukonsepti pitää sisällään myös yrityksen sidosryhmät, minkä ansiosta laatukäsite on sovellettavissa palveluyrityksiin. (Lecklin 1999, 21 - 22.)

3.2 Laatu käsitteenä

Tänä päivän sana laatu pitää sisällään niin monia komponentteja, että alan asiantuntijatkin tulkitsevat sen kukin omalla tavallaan. Sisällön osalta jonkin asteinen yksimielisyys on saavutettu, mutta etenkin käsitteen sanallinen muotoilu jättää lukijalleen tietynlaista tulkinnan varaa. Anderssonin ja Tikan (1997, 16) mukaan nykyaikana ei ole olemassa vain yhtä oikeaa määritelmää laadulle. Ongelmaksi muodostuu se, että eri maissa ja kulttuureissa laatukäsite saa erilaisia piirteitä ja myös joissain kielissä laadun määritelmä vaihtelee (Andersson & Tikka 1997, 17).

Länsimaissa ihmisten elintaso on noussut ja enää ei tyydytä halpoihin massatuotteisiin. Massatuotanto perustuu hyvään tuotannolliseen laatuun, mutta nykyään hyvän laadun lisäksi tuotteilta vaaditaan yksilöllisyyttä. Tämän takia tiettyjä tuotteita pitääkin räätälöidä asiakkaan tarpeiden mukaan (Valtiohallinnon Kehittämiskeskus 1993, 5). Lecklinin (1999, 22) mukaan laatua verrataan ja mitataan asiakkaiden tarpeiden mukaan. Yrityksen toiminta voidaan luokitella laadukkaaksi, jos asiakas on tyytyväinen saamiinsa tuotteisiin tai palveluihin. Pelkkä lopputuotteen virheettömyys ei itsessään takaa korkeaa laatua. Tärkeimpänä edellytyksenä on asiakkaan näkemys ja tarpeet. Laatu ja luotettavuus ovat läheisiä käsitteitä. Luotettavuus kuvaa yrityksen kykyä täyttää asiakkaiden tarpeet nyt ja tulevaisuudessa (Silen 2001, 16).

Kokonaisvaltaiseen laadunhallintaan sopii parhaiten Joseph Juranin laatumääritelmä (KUVIO 2). Juranin mukaan laatu on soveltuvuutta käyttötarkoitukseen (Lecklin 1999, 24).



KUVIO 2. Kokonaisvaltainen laadunhallinta (Lecklin 1999, 24)

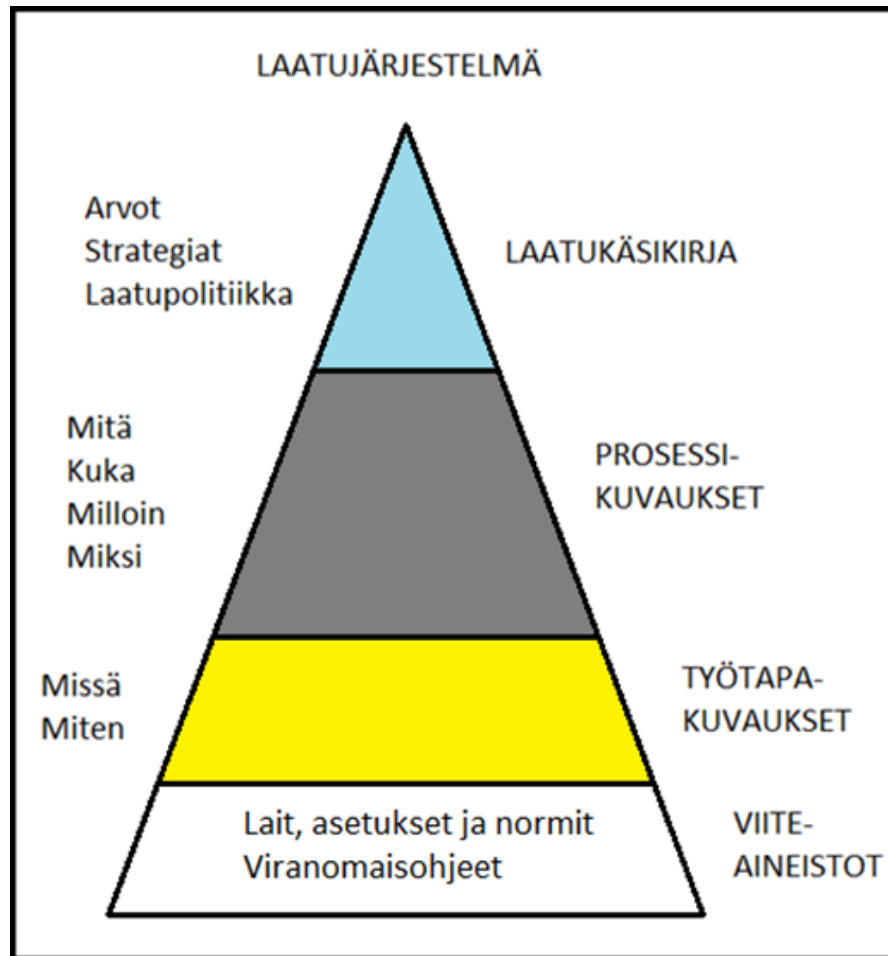
3.3 Laadunhallintajärjestelmä

Laadunhallintajärjestelmän rakentamis- ja kehittämisprojekti tulee organisoida, kuten kaikki muutkin merkittävät kehittämishankkeet. Projektille on syytä laatia heti alussa kunnollinen projektisuunnitelma, jossa projekti on selkeästi rajattu ja sen tavoitteet asetettu. (Moisio & Ritola 2000, 31.)

Laatujärjestelmä voidaan määritellä rakenteeksi, jonka avulla johdon asettamat tavoitteet viedään systemaattisesti koko organisaation läpi. Se kuuluu osana johtamisjärjestelmään ja pitää sisällään koko toimintaa koskevat pelisäännöt. Laadunhallintajärjestelmällä on useita tavoitteita, kuten esimerkiksi asiakastyytyväisyyden varmistaminen sekä työn tuottavuuden parantaminen. (Lecklin 1999, 35.)

Lecklin (1999, 34) painottaa sitä, että laatujärjestelmän rakenteesta ei saa tehdä liian raskasta, koska muuten sen sisältö voi vieraantua käytännöstä. Usein ongelmana onkin se, että järjestelmästä tehdään liian yksityiskohtainen. Liikaa spesifikaatioita sisältävä järjestelmä koetaan organisaation sisällä ongelmalliseksi. Laatujärjestelmän keskeisimpänä tehtävänä on antaa vastaukset kysymyksiin: mitä, miksi, miten, kuka, missä ja milloin (Lecklin 1999, 35).

Laadunhallintajärjestelmän rakennetta ei ole varsinaisesti standardoitu, mutta usein eri toimialojen organisaatiot päätyvät käyttämään kuvion 3 mukaista mallia, joka koostuu neljästä tasosta. Kyseisessä mallissa ylin taso kootaan laatuksikirjaksi, joka pitää sisällään yrityksen keskeiset arvot, laatuun liittyvät strategiat sekä laatu politiikan. Seuraava taso tunnetaan nimellä prosessikuvaukset. Siinä koko yrityksen toiminta pyritään näkemään erillisinä prosesseina, joista tärkeimmät kuvaillaan yksityiskohtaisesti. Työtapakuvausten tehtävänä on kuvailla työmenetelmät ja suoritusohjeet mahdollisimman yksityiskohtaisesti. Alimman tason muodostavat viiteaineistot, joilla tarkoitetaan tässä asiayhteydessä työkulkuihin ja prosesseihin liittyvää ulkopuoleista aineistoa, kuten esimerkiksi lainsäädäntöä. (Lecklin 1999, 36 - 37.)



KUVIO 3. Laatujärjestelmän rakenne-esimerkki (Lecklin 1999, 36)

Edellä kuvatun neljän tason järjestelmän pitäisi olla riittävä suurillekin yrityksille. Suuryritysten kohdalla on tavanomaista, että ne rakentavat laadunhallintajärjestelmän tehdas- tai toimipaikkakohtaisesti. Pienemmissä yrityksissä voidaan sen sijaan käyttää yksinkertaisempaa, kahdesta tasosta koostuvaa järjestelmää, jossa on kaksi yhteen laatukäsikirjaan koottua tasoa. (Lecklin 1999, 37.)

Laatukäsikirja

Pesosen (2007, 87) kertoo teoksessaan, että laatukäsikirjan rakentamisen yhteydessä laaditaan usein myös normit yrityksen toimintatavoille ja muistutetaan samalla henkilöstöä asetetuista tavoitteista.

Laatukäsikirja ei ole pakollinen, mutta käytännössä se on tärkeä apuväline. ISO 9000:2000 -laatustandardista lähtien on vaatimuksena ollut se, että ylimmän johdon tulee vastata laatukäsikirjan laatimisesta. Laatukäsikirjan tulee sisältää organisaation laatupolitiikka, laadunhallintajärjestelmä, organisaation rakenne sekä käytettävät laatujärjestelmämenettelyt. (Lecklin 1999, 37.)

Useimmat yritykset, jotka ovat hankkineet tai aikovat hankkia ISO 9000 -laatusertifikaatin, laativat laatukäsikirjan sisällön liitteen 1 mukaisesti. Tämä menettely helpottaa laatujärjestelmän standardin mukaista auditointia ja päivitystä. Standardin edellyttämien kohtien lisäksi käsikirjaan on olennaista sisällyttää ainakin sen tarkoitus ja tavoitteet sekä toiminnan yleiskuvaus (Lecklin 1999, 38).

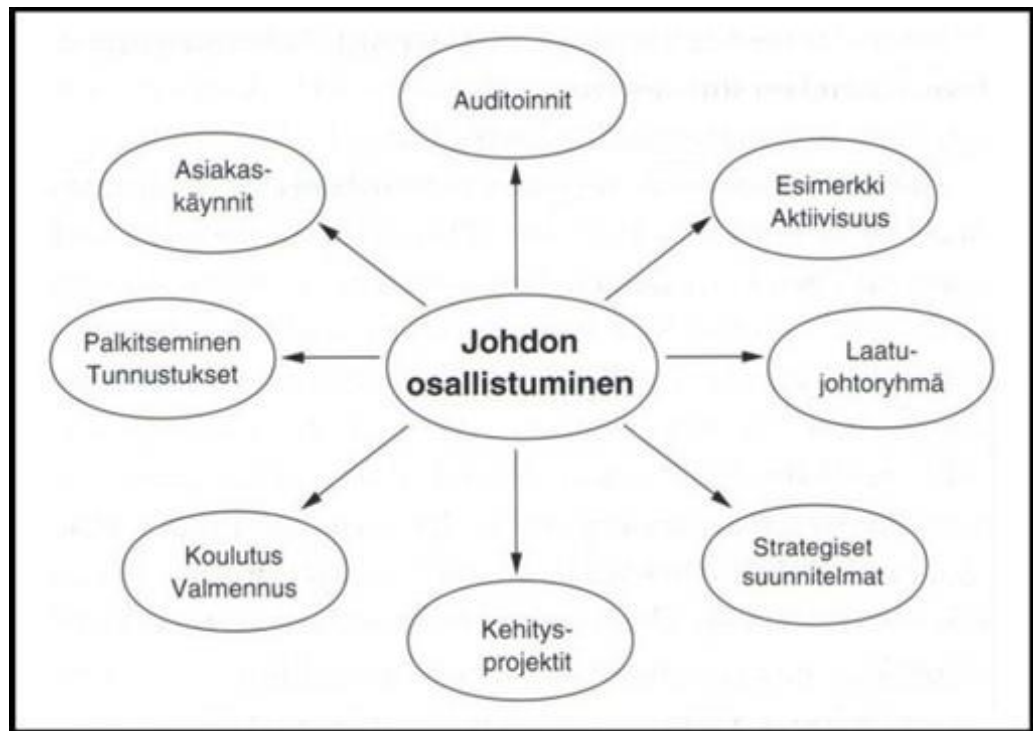
Laatukäsikirjaa laadittaessa lähtökohtana ovat yrityksen omat tarpeet. Tämän takia sisältö ja rakenne tuleekin sovittaa mahdollisimman hyvin niitä palveleviksi. Hyvä laatukäsikirja on käytännöllinen ja riittävän kevyt. Se toimii käytännön apuvälineenä toimintaan perehdyttämisessä ja työn suorittamisessa. Jaottelun tulee olla selkeä, ja asiat tulee kuvaila lyhyesti ja ytimekkäästi. Laatukirja tulee rakentaa siten, ettei sitä tarvitse päivittää kovinkaan usein. Käytettävyyttä ja päivitettävyyttä edesauttaa käsikirjan sähköinen versio. (Lecklin 1999, 37.)

3.4 Laadun johtaminen (TQM)

ISO 9000 -standardin mukaan ylimmän johdon tulee määritellä ja asettaa organisaation laatupolitiikka (KUVIO 4). Olennaisinta on varmistua siitä, että se soveltuu asiakkaiden tarpeisiin ja vaatimuksiin. Laatupolitiikka on välitettävä tiedoksi, ymmärrettävä ja sitä tulee toteuttaa koko organisaatiossa. Jotta sen soveltavuudesta ja tehokkuudesta voitaisiin varmistua, tulee sitä katselmoida

säännöllisesti. (Lecklin 1999, 45.) Laadun johtamisessa tulisi pyrkiä aina siihen, että se saa alkunsa ja lähtee liikkeelle asiakkaan tarpeiden määrittelystä.

Kärjitetysti voidaankin todeta, että asiakkaat ovat oikeutettuja antamaan laadulle haluamansa määritelmän (Grönroos 1998, 62).



KUVIO 4. Johdon osallistuminen laadun kehittämiseen (Lecklin 1999, 65)

Oaklandin (1993, 19) mukaan laadun johtaminen voidaan jakaa viiteen elementtiin:

1. laadun ymmärtäminen
2. asiakkaan tarpeiden selvittäminen ja täyttäminen
3. sisäisten asiakkuuksien rakentaminen
4. prosessimainen toimintatapa
5. kaikkien funktioiden liittäminen laadunhallintaan.

Laadun johtamisessa tulee ottaa huomioon yrityksen kaikki toiminnot ja niiden eri osa-alueet. Tämä voidaan argumentoida virheiden kerrannaisvaikutuksella. Virhe tuotteen suunnitteluvaiheessa voi aiheuttaa laadun epäonnistumisen

kokonaisvaltaisesti, vaikka myynnin osalta päästäisiin tavoitteisiin. (Oakland 1993, 19.)

Laatujohtaminen itsessään on melko epätarkka käsite, minkä takia yrityksen toiminnan määrittely sen avulla onkin usein hankalaa. Toiminta onkin hyvä jakaa osiin prosessiajattelua apuna käyttäen. Sen mukaan yrityksen toimintaa tarkastellaan yksittäisten prosessien kautta. Prosessiajattelu perustuu siihen, että yrityksen eri prosessit tulee pystyä määrittelemään ja kuvailemaan tarkasti. Oaklandin (1993, 19) mukaan myös laatu tulee ymmärtää prosesseina.

Laatupolitiikka

Laatupolitiikan tulisi antaa yleiskuva siitä, mitä laatu tarkoittaa yritykselle ja sen asiakkaille. Tavoitteet eivät saa olla liian yleisiä, vaan niiden tulee liittyä yrityksen ja sen asiakkaiden kannalta tärkeisiin asioihin. (Suomen Standardoimisliitto SFS 2004, 67.)

Laatupolitiikka rakentuu yrityksen perusarvojen varaan. Se on viesti, joka pitää sisällään yrityksen keskeiset toimintaperiaatteet ja jonka mukaan yrityksessä työskentelevien tulisi toimia käytännön tasolla. Hyvä laatupolitiikka on lyhyt ja ytimekäs, ja sen tulee mahtua yhdelle sivulle. Myös pienyrityksillä tulisi olla omien arvojen mukaisesti rakennettu laatupolitiikka, jonka sisällön tulisi olla koko henkilöstön tiedossa. (Lecklin 1999, 45 - 46.)

Laatupolitiikka ottaa tyypillisesti kantaa seuraavanlaisiin asioihin:

- yrityksen toiminta-alue
- laadun merkitys yritykselle ja sen muodot
 - suhteessa asiakkaisiin
 - henkilöstön toiminnassa
 - johdon toiminnassa (Lecklin 1999, 46).

3.5 ISO 9000 -standardisarja

International Organization for Standardizationin (ISO) kehittämä ISO 9000 -standardisarja on maailman tunnetuin ja eniten käytetty laatustandardi. Se julkaistiin ensimmäisen kerran suomeksi vuonna 1988 (Moisio & Ritola 2000, 7). Sarja koostuu kolmesta keskeisestä standardista, jotka ovat ISO 9000, ISO 9001 sekä ISO 9004 (Lecklin & Laine 2009, 37). Vuonna 2012 käynnistyi viidennen sukupolven standardien laadinta, joista ISO 9000 ja ISO 9001 valmistuvat vuoden 2015 aikana (Suomen Standardoimisliitto SFS 2013).

ISO 9000 -standardin määritelmä ja termistö on muuttunut järjestelmän uudistamisen yhteydessä. Alun perin puhuttiin laatujärjestelmästä, joka korvattiin myöhemmin termillä laadunhallintajärjestelmä. Sittemmin on alettu käyttää termiä johtamisjärjestelmä, joka on käytössä tälläkin hetkellä (Lecklin & Laine 2009, 245).

ISO 9000 luettelee kahdeksan laadunhallinnan pääperiaatetta organisaation toiminnan kehittämiseksi:

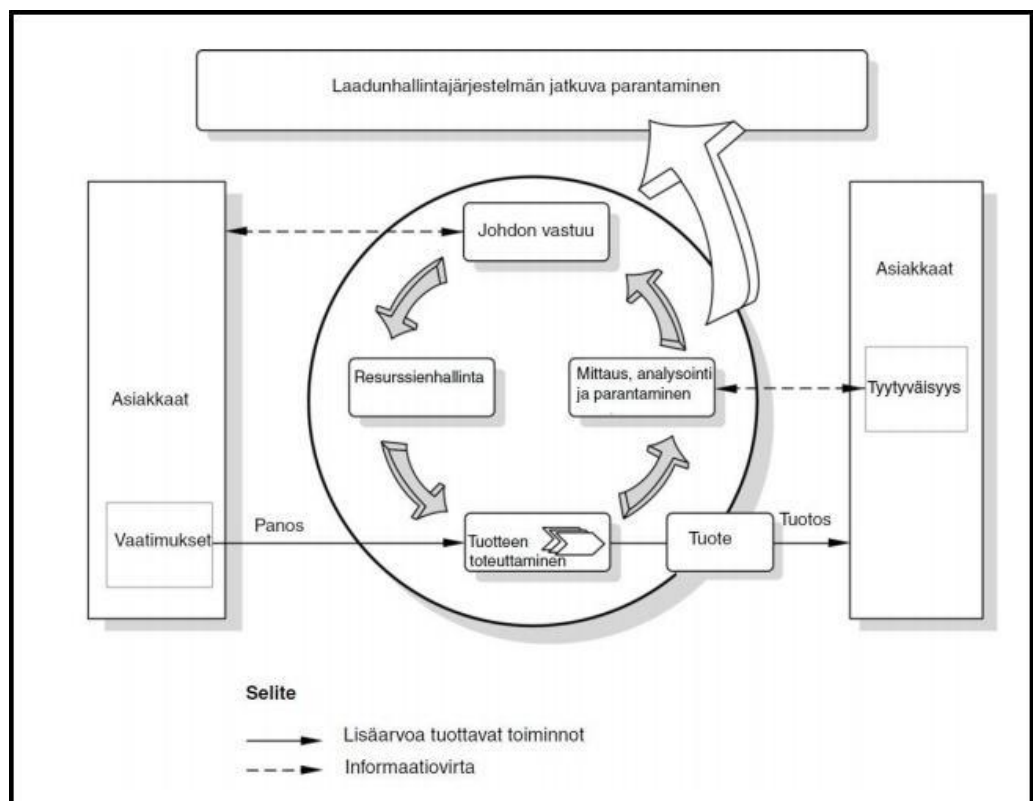
1. asiakaskeskeisyys
2. johtajuus
3. työntekijöiden sitoutuminen
4. prosessimainen toimintatapa
5. järjestelmällinen toimintatapa
6. jatkuva parantaminen
7. faktoihin perustuva päätöksenteko
8. molemmille osapuolille hyötyä tuottavat suhteet toimittajiin (Lecklin & Laine 2009, 37).

ISO 9001 ja ISO 9004 on rakennettu edellisen uudistuksen yhteydessä yhteensopivaksi pariaksi ja niillä on molemmilla sama perusrakenne. Usein organisaatiot lähtevät liikkeelle laadunvarmistusmallista (ISO 9001), vaikka laatujohtamisen malli (ISO 9004) olisikin käytettävissä (Moisio & Ritola 2000, 8). ISO 9001 on toimialasta riippumaton laadunvarmistamisen yleisstandardi ja sitä voidaan täydentää myös ISO 14001 (Ympäristö)- sekä ISO 18001 (Työterveys ja

turvallisuus) -sertifikaateilla (Lecklin & Laine 2009, 245). Etenkin suuremmille organisaatioille on tavanomaista se, että niiden laadunhallintajärjestelmät koostuvat useista, toisiaan täydentävistä laatusertifikaateista.

ISO 9000 -laatusertifikaatille on muodostunut tärkeä merkitys etenkin kansainvälisessä kaupassa. Kun ostaja ei tunne toimittajaa ennestään, antaa sertifikaatti jonkin asteisen laatutakuun. (Lecklin 1999, 323.)

Laadunhallintaa voidaan kuvata prosessimallin avulla (KUVIO 5). Organisaation on tunnistettava ja johdettava toisiinsa liittyviä vuorovaikutteisia prosesseja. Prosessit liittyvät sekä asiakkaalle toimitettavan tuotteen tai palvelun toteuttamiseen että toiminnan johtamiseen ja jatkuvaan parantamiseen (Lecklin & Laine 2009, 246).



KUVIO 5. Prosesseihin perustuvan laadunhallintajärjestelmän malli (Moisio & Ritola 2000, 84)

ISO 9001 -standardin kaikki vaatimukset ovat yleisiä ja ne on tarkoitettu kaikille organisaatioille soveltuviksi niiden tyypistä, koosta tai tuotteista riippumatta. Standardissa ISO 9004 käsitellään laadunhallintaa laajemmin kuin standardissa ISO 9001. Standardeissa ISO 9000 ja ISO 9004 esitetyt laadunhallinnan periaatteet on otettu huomioon ISO 9001 -standardia laadittaessa. ISO 9001:tä laadittaessa on puolestaan huomioitu ISO 14001:n vaatimukset, jotta näiden standardien yhteensopivuutta voitaisiin parantaa käyttäjien eduksi. (Lecklin & Laine 2009, 247.)

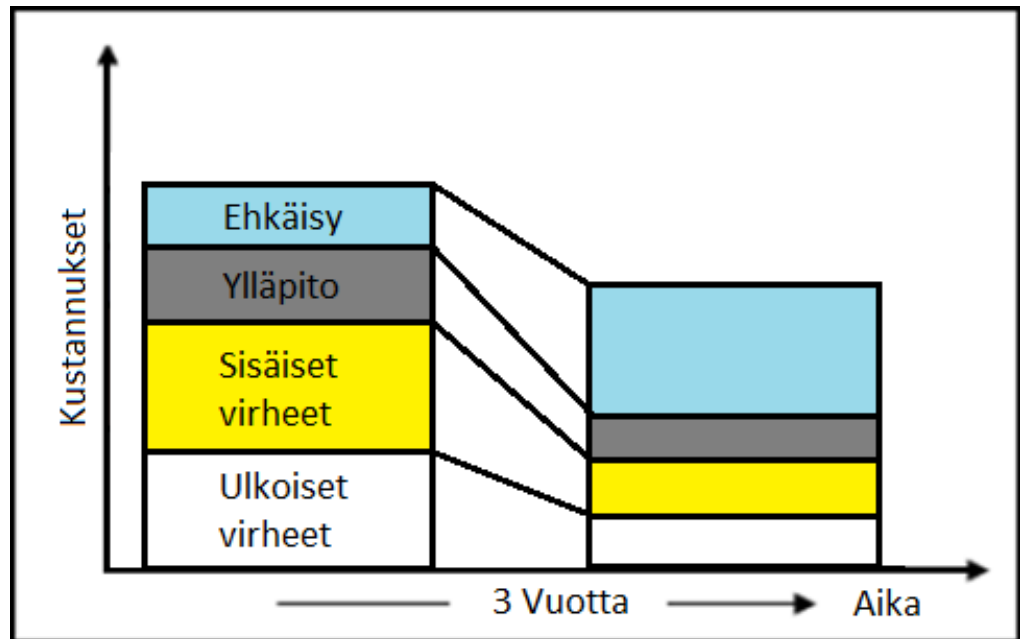
Laatuyrityksen johto tiedostaa, että laatu on tärkeä menestystekijä. Johdon tärkein tehtävä on vaikuttaa siihen, että laadunhallinnasta tulee koko organisaation toimintatapa. Laadunhallinnalle on annettava riittävät resurssit ja näkyvyys. Olennaisinta on integroida laatu jokapäiväiseen toimintaan, minkä lisäksi sitä tulee kehittää jatkuvasti. (Lecklin 1999, 72.)

3.6 Laatukustannukset

Laatukustannuksista puhutaan paljon, mutta maailmanlaajuisesti niitä on tutkittu melko vähän. Kustannuslaskentaa on suoritettu enimmäkseen perinteisten laatukustannusten osalta. Laadun todellista vaikutusta tuotteen koettuun arvoon, myyntiin sekä yrityksen kilpailukykyyn ei ole ainakaan toistaiseksi pystytty määrittelemään tarkasti. (Kotiakatemia 2013).

Laatukustannustietoja käytetään apuvälineenä laadunohjauksessa ja laadun optimoinnissa. Niiden avulla voidaan ohjata laatua ja kustannuksia haluttuun suuntaan. Yrityksissä laatukustannuksia verrataan yleensä liikevaihtoon ja ne ilmaistaan prosentuaalisena osuutena myynnistä. (Laatuakatemia 2013).

Laatukustannuksia syntyy silloin, kun yritys pyrkii varmistamaan, että tuotteet vastaavat asiakkaiden vaatimuksia. Nämä kustannukset voidaan jakaa kahteen päätyyppiin. Laatua edistäviä kustannuksia syntyy laadun kehittämisen seurauksena. Huonosta laadusta johtuvia kustannuksia syntyy virheiden seurauksena. Nykyään laatukustannukset jaetaan usein kuvion 6 mukaisesti neljään ryhmään. (Lecklin 1999, 169.)



KUVIO 6. Laatukustannusten rakenne ja kehitys (Lecklin 1999, 175)

3.6.1 Ulkoiset virhekustannukset

Ulkoisia virhekustannuksia syntyy, kun asiakas havaitsee tuotteessa olevan virheen tai mahdollisen laadun riittämättömyyden (Lavikainen 2013). Näissä tapauksissa prosessien laadunvarmistus on pettänyt ja virheellinen tuote on päätynyt asiakkaalle asti. Ulkoiset virhekustannukset ovat yrityksen kannalta erittäin haitallisia. Niiden korjaaminen on usein kallista ja ne vaikuttavat yrityksen imagoon negatiivisesti. Esimerkkejä ulkoisista virhekustannuksista:

- takuukustannukset
- vahingonkorvaukset
- myöhästymissakot
- rästitoimitusten kustannukset
- viivästymiskorot
- alennukset
- korjauskustannukset (asiakkaiden havaitsemat virheet)
- luottotappiot. (Lecklin 1999, 170 - 171.)

3.6.2 Sisäiset virhekustannukset

Sisäiset virheet ovat sellaisia, jotka havaitaan yrityksen sisällä ja korjataan ennen tuotteen toimittamista. Tähän ryhmään voidaan lukea myös huonosta suunnittelusta aiheutuvat kustannukset. Usein valtaosa yrityksen laatukustannuksista on sisäisiä virhekustannuksia. Esimerkkejä sisäisistä laatukustannuksista:

- sisäisesti havaittujen virheiden korjaaminen
- virheiden tekeminen
- ylityöt
- korjauslinjat
- virhekappaleet
- toimittajien huono laatu. (Lecklin 1999, 171.)

3.6.3 Laadun ylläpitokustannukset

Laadun ylläpitokustannuksia syntyy lähinnä lopputuotteiden tarkistamisesta ja laadun varmistamisesta. Laadun ylläpito vähentää virhekustannuksia.

Esimerkkejä ylläpitokustannuksista:

- valvonta ja tarkastukset
- katselmukset
- auditoinnit
- tiedon keruu ja analysointi
- virheiden käsittelyrutiinit. (Lecklin 1999, 172.)

3.6.4 Huonon laadun ehkäisykustannukset

Ennaltaehkäisevät toimet aiheuttavat ehkäisykustannuksia. Tarkoituksenmukaista on poistaa mahdolliset virhelähteet ja laaturiskit. Ennakointimenetelmiksi voidaan lukea esimerkiksi suunnittelu, kehittäminen ja koulutus. Ehkäisykustannuksiin on usein järkevää panostaa resursseja, sillä sijoitettu pääoma maksaa itsensä takaisin vähentyneinä virheinä. Esimerkkejä ehkäisykustannuksista:

- laatukoulutus
- toiminnan suunnittelu
- prosessien kehittäminen
- laatujärjestelmän rakentaminen
- laaturaporttien suunnittelu
- henkilöstön motivointi
- laatuorganisaatio. (Lecklin 1999, 172.)

3.7 Benchmarking

Benchmarking on systemaattinen ja kokonaisvaltainen prosessi, jonka sisältö voidaan jakaa karkeasti seuraaviin vaiheisiin: kohteen valinta, suunnittelu, toteutus, analysointi sekä implementointi (KUVIO 7). Olennaisinta on verrata oman yrityksen tuotteita, palveluita ja prosesseja siten, että vertailukohteena käytetään oman toimialan yritysten lisäksi myös maailman parhaimpia yrityksiä (Niva & Tuominen 2005, 5). Lecklin (1999, 174) puolestaan kertoo teoksessaan määritelmästä, jonka mukaan benchmarking on huippuosaamisesta oppimista.

Benchmarking on lainaperäinen sana, minkä takia sille on vaikea määritellä yksiselitteistä käännettä. Sille on kehittynyt kuitenkin muutamia suomenkielisiä vastineita, joista yleisimmin käytettyjä ovat esikuva-analyysi, esikuvavertailu sekä vertailuanalyysi. (Hotanen, Laine & Pietiläinen 2001, 6 - 7.)



KUVIO 7. Benchmarking-prosessin vaiheet (Hotanen ym. 2001, 9)

Benchmarkingissa tulisi pyrkiä aina siihen, että siitä koettu hyöty saadaan maksimoitua. Kumppanin (voi olla useita) valinnan jälkeen on ensiarvoisen tärkeää, että tuleva tapaaminen suunnitellaan mahdollisimman yksityiskohtaisesti. Oman yrityksen prosessit ja toimintatavat tulee tuntea tarkasti, jotta kyetään tunnistamaan oman toiminnan ongelmakohdat ja sitä kautta osataan kysyä oikeanlaisia asioita. Näin ollen myös tiedonkeruu helpottuu. (Hotanen ym. 2001, 6 - 7.)

3.7.1 Sisäinen ja ulkoinen benchmarking

Yrityksen sisällä voidaan tehdä erilaisia mittauksia ja tehokkuusvertailuja. Tuotantolinjan kustannuksia ja tehokkuutta voidaan analysoida, jotta löydettäisiin parhaat mahdolliset käytännöt. Sisäinen benchmarking sopii erinomaisesti myös julkiseen hallintoon, ja esimerkiksi kunnat voivat käyttää vertailukohteena toisia kuntia ja niiden saavuttamia tuloksia. Kynnys sisäisen benchmarkingin aloittamiseen on matala, minkä takia sitä suositellaankin yrityksille, jotka ovat oppimisvaiheessa ja joissa sitä voidaan toteuttaa. Sisäisen benchmarkingin tärkeimpänä tavoitteena on ottaa oppia yrityksen parhaiten toimivista yksiköistä. (Lecklin 1999, 176.)

Ulkoisen benchmarkingin tarkoitus on vertailla yrityksen omaa toimintaa kilpailijoihin ja muihin toimialan yrityksiin nähden. Omaa käytäntöä verrataan toimialan parhaisiin ja rationaalisimpiin ratkaisuihin. Tarkoituksenmukaista on löytää ne kohdat, joissa kilpailijan toiminta on laadukkaampaa. Tämän seurauksena kehitystyö sekä siihen suunnattavat resurssit osataan keskittää oikeille osa-alueille. Yleisellä tasolla kahden kilpailevan yrityksen välinen benchmarking suhde voi olla vaikeasti saavutettavissa. Esimerkiksi pankin alalla kyseistä käytäntöä on toteutettu yhteisten automaattien osalta. (Lecklin 1999, 176-177.)

3.7.2 Toiminnallinen Benchmarking

Käsite ”toiminnallisen benchmarking” laajentaa tarkastelunäkökulmaa ulkoiseen benchmarkingiin verrattuna. Parasta käytäntöä etsitään myös oman toimialueen ulkopuolelta. Vertailukohteeksi pyritään etsimään yritys, joka hoitaa kehitettävän toiminnon (asiakaspalvelu, tuotanto, myynti, logistiikka) parhaiten.

Toiminnallinen benchmarking on kaikista vaikein ja haastavin muoto toteutuksen kannalta. Täysimittainen benchmarking-prosessi ulkomaalaisen toimijan kanssa on usein mahdoton toteuttaa, mutta tietoa huippuosaamista on kuitenkin saatavissa. (Lecklin 1999, 177.)

Benchmarkingin tavoitteita ovat

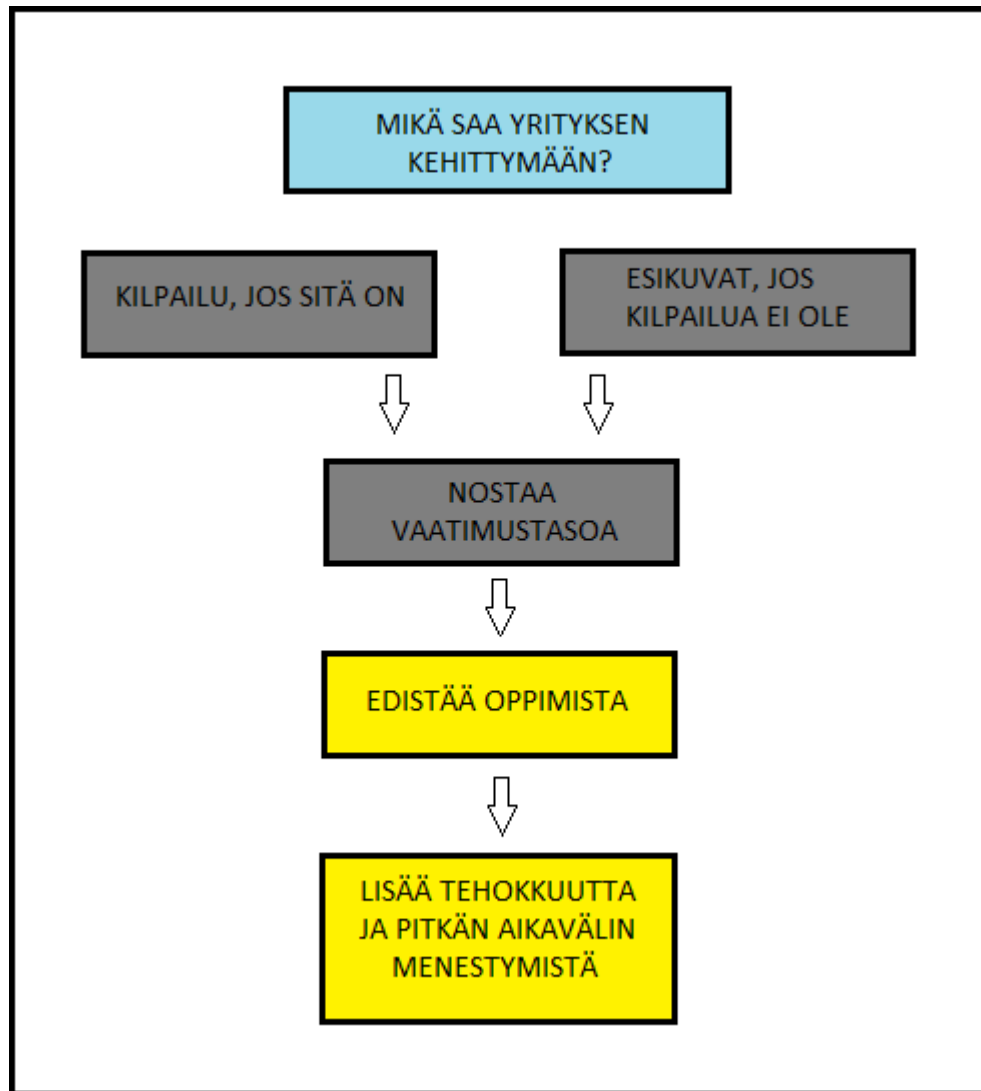
- parempien toimintatapojen identifioiminen
- oikean tavoitetason määrittäminen
- uusien menetelmien ja ideoiden löytäminen
- ennakkoluulojen poistaminen
- parhaiden käytäntöjen oppiminen (Lecklin 1999, 177).

3.7.3 Benchlearning

Vertailuoppimista (benchlearning) voidaan kuvata liiketoiminnan kehittämisen sekä organisaation oppimisen yhdistelmäksi. Näitä komponentteja on pyritty jo pitkään yhdistämään, mutta käytännön tasolla tehtävä on osoittautunut hankalaksi. (Karlöf, Lundgren & Edenfelt-Froment 2003, 13.)

Benchlearning käsite on kehitetty vastaukseksi haasteeseen, jonka mukaan vertailujohtaminen (benchmarking), oppiminen sekä yleinen osallistuminen on pyrittävä yhdistämään tehokkaaksi yrityksen kehittämisen työkaluksi. Vertailuoppiminen perustuu hyvien esikuvien opetukselliseen vaikutukseen ja sen yhtenä tavoitteena on yhdistää tehokkuus ja kaikkien osallistuminen kehittämisprosessiin. (Karlöf ym. 2003, 52.)

Kilpailua pidetään usein uhkaavana ja jopa epäinhimillisenä. Kilpailu tulisi pyrkiä näkemään positiivisena ilmiönä. Tämä mahdollistaa kilpailijoiden näkemisen esimerkkeinä sekä esikuvina (Karlöf ym. 2003, 39). Kuviossa 8 on havainnollistettu kilpailun ja kilpailun korvikkeiksi sopivien esikuvien opetusvaikutus.



KUVIO 8. Yrityksen kehittämisen virikkeet (Karlöf 2003 ym. 39)

3.8 Asiakastyytyväisyys

Asiakas on laadun lopullinen arviomies. Japanilainen laatufilosofia korostaa asiakaspalvelun merkitystä kutsumalla asiakasta Jumalaksi. Asiakas ei ole aina oikeassa, mutta hän rahoittaa yrityksen toiminnan, joten tuotteiden ja niiden takana olevien prosessien tulee kyetä vastaamaan asiakkaan tarpeisiin muuttuvissa tilanteissa. (Lecklin 1999, 32.)

Asiakas on usein muutakin kuin pelkkä tuotteen tilaaja ja maksaja. Monissa tapauksissa asiakasketju voi olla pitkä, minkä takia yrityksen tulee hallita asiakasketju ja asiakassuhteet aina loppukäyttäjään asti. Menestyminen

markkinoilla edellyttää eri asiakassegmenttien preferanssien huomioon ottamista niin tuotekehityksessä ja markkinointistrategiassakin. (Lecklin 1999, 32.)

Lecklinin (1999, 72) mukaan laatuyrityksen johtaminen on asiakassuuntautunutta ja lähtökohtana on asiakkaiden vaatimusten ja tarpeiden tunnistaminen.

Johtamiskäytäntö tulee muokata sellaiseksi, että asiakkaan ääni kantautuu esteittä johdon korviin. Merkittävien kauppojen ja toimitusten osalta asiakastyytyväisyys tulee varmistaa välittömästi.

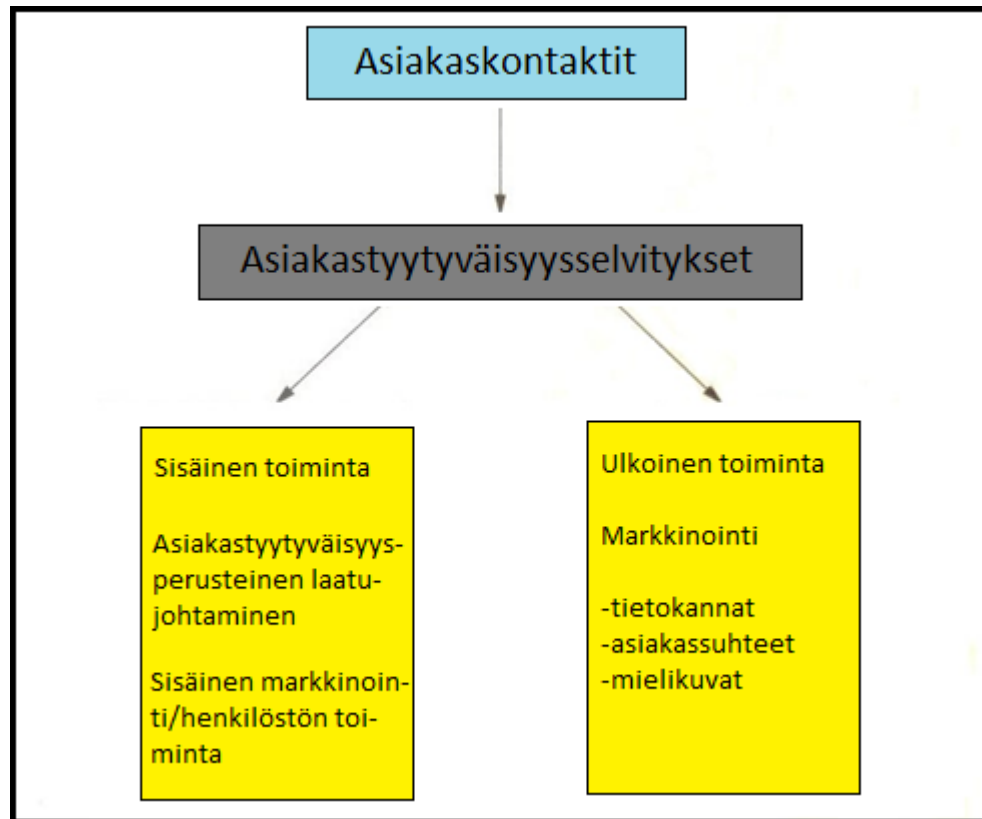
Kokonaisvaltaisen laadun kehittäminen on asiakasnäkökulmaan perustuva toiminnan kehittämisen muoto, jossa on kaksi perusosaa: asiakasvuorovaikutuksen hallinta ja toiminnan laadunhallinta (Valtiovallinnon Kehittämiskeskus 1993, 36).

Asiakastyytyväisyysjohtaminen

Asiakastyytyväisyysjohtaminen on uusi käsite, joka yhdistää markkinoinnin uudet menetelmät ja laatujohtamisen. Asiakasnäkökulmaa korostetaan toiminnan ensisijaisena ohjaajana ja mittarina. Asiakastyytyväisyysjohtamisen soveltaminen edellyttää seuraavia asioita: asiakastyytyvyyden seurantajärjestelmän, asiakastietokannan, yrityksen laatujohtamisen sekä johdon, joka huomio toiminnassaan laadun merkityksen yhtenä menestystekijänä. (Lecklin 1999, 128.)

Asiakastyytyväisyysjohtamisesta puhutaan silloin, kun asiakastyytyvyydellä on merkittävä osuus yrityksen johtamisessa ja markkinoinnissa. Konsepti vaikuttaa yrityksen sisäiseen ja ulkoiseen toimintaan (KUVIO 8).

Asiakastyytyväisyys selvitysten pääasiallinen tavoite on saada johtamisen tueksi mahdollisimman todenmukainen ja monipuolinen kuva asiakkaiden tyytyväisyydestä ja suhtautumisesta yritykseen. Asiakaspalautteen keskeisin tehtävä on ohjata yrityksen laadunhallintaa ja kehittämistyötä. (Lecklin 1999, 126.)



KUVIO 9. Asiakastyytyväisyysjohtamisen komponentit (Lecklin 1999, 127)

Sisäinen markkinointi kuuluu yrityksen sisäisen toiminnan piiriin, ja sen avulla henkilöstölle kommunikoidaan asiakastyytyväisyyden merkitys ja saadaan henkilöstö toimimaan yhdenmukaisesti korkean asiakastyytyväisyyden saavuttamiseksi ja ylläpitämiseksi. (Lecklin 1999, 127.)

Tietokantamarkkinoinnin perustana on tietokanta, johon asiakkaiden tiedot on systemaattisesti tallennettu. Tietokannan päivittämisen merkitystä ei voida korostaa liikaa, sillä se mahdollistaa asiakkaiden yksilöllisen käsittelyn. Asiakassuhdemarkkinoinnissa tietokantaa käytetään puolestaan markkinointitoimenpiteiden sekä yksilöllisten tarpeiden toteuttamiseen. Mielikuvamarkkinointi muodostaa viimeisen osa-alueen ulkoisen toiminnan osalta. Sen tavoitteena on luoda asiakkaalle positiivisia odotuksia ja herättää kiinnostusta yrityksen tarjontaa kohtaan. (Lecklin 1999, 128.)

4 OHJEKÄSIKIRJAN LUOMINEN

Opinnäytetyön kokeellinen osuus koostuu ohjekäsikirjan laatimisesta, työhajeista sekä toimintaan liittyvistä kehitysehdotuksista. Ohjekäsikirja on rakennettu osittain ISO 9001:2008 -laatustandardin mukaisesti (LIITE 1). Ohjekäsikirjaa muokkaamalla ja täydentämällä sille voidaan tulevaisuudessa hakea myös ulkopuolisen tahon myöntämää laatusertifikaattia.

4.1 Yrityksen tarjoamat palvelut ja tuotteet

Kuviossa 11 on esitetty yrityksen palvelutarjonta. Kaikkien palveluiden toteuttamista tulee yhdistää pyrkimys mahdollisimman hyvään ja kokonaisvaltaiseen asiakaspalveluun.

Kuljetus- ja laskutuspalvelua lukuun ottamatta yrityksen henkilöstön tulee hallita eri palveluiden edellyttämät toimintatavat. Henkilöstön monitaitoisuus helpottaa omalta osaltaan myös työtehtävien jakamista.



KUVIO 11. Yrityksen palvelutarjonta

Kuviossa 12 on esitetty yrityksen tarjoama tuoteryhmittäin. Näiden tuoteryhmien lisäksi asiakkaille voidaan tilata tuotteita, joita ei löydy suoraan varastosta. Yrityksen pyrkimyksenä on tuotevalikoiman jatkuva parantaminen varastotilojen sallimissa puitteissa.



KUVIO 12. Yrityksen tarjoama tuoteryhmittäin

4.2 Henkilöstön ammattitaito ja koulutus

HLL pyrkii erottumaan kilpailijoistaan ammattitaitoisen ja asiakasystävällisen henkilökunnan avulla. Ammattitaito parantaa asiakaspalvelun laatua esimerkiksi siten, että yksi myyjä kykenee hoitamaan koko ostotapahtuman alusta loppuun. Toimintamalli lyhentää ostotapahtuman kestoa ja lisää usein myös asiakastyytyvääsiisyyttä.

Tavarantoimittajat tarjoavat tuotteisiin liittyvää vapaaehtoista koulutusta yrityksen henkilöstölle. Koulutusten pääasiallinen tavoite on parantaa myytäviin tuotteisiin liittyvää tietotaitoa. HLL:n kuljettajille järjestettävä koulutus on lakisääteistä ja sitä kautta pakollista. Toimitusjohtajan vastuulla on se, että yrityksen henkilöstö suorittaa lakisääteiset koulutukset ajallaan. Ylimmän johdon vastuulla on vastata

koulutustapahtumiin liittyvästä tiedottamisesta vähintään kuukausi ennen tilaisuuden järjestämistä.

Yhteistyökumppaneille järjestettävä koulutus

Tavarantoimittajat järjestävät tarvittaessa koulutustilaisuuksia myös HLL:n asiakkaille. Esimerkiksi vedeneristystuotteisiin ja -töihin liittyvä koulutus koetaan usein hyödylliseksi.

4.3 Varastokirjanpito

Varastokirjanpidon pääasiallinen tehtävä on pitää tuotteiden saldot ajan tasalla. Tästä syystä on tärkeää, että kaikki pakkausluettelot pysyvät tallessa. Jos tuotteiden varastokirjanpidossa havaitaan virhe, tulee siitä ilmoittaa tavaran sisäänostajalle tai yrityksen toimitusjohtajalle, jotta syy poikkeamaan voidaan selvittää.

Varastokirjanpidossa esiintyviin virhetilanteisiin voi olla useita syitä. Yleisin syy on se, että rahdin vastaanottanut ja purkanut henkilö unohtaa toimittaa rahdin mukana saapuneet dokumentit varastoesimiehen toimistoon. Virheitä syntyy myös saldoja päivittäessä, jos tuotteet menevät sekaisin. Tästä syystä varastoesimiehen tulisi kiinnittää erityistä huomiota pakkausluetteloihin tehtäviin merkintöihin ja niiden selkeyteen, ennen dokumenttien toimittamista myyntiassistentille.

4.3.1 Rikottu- ja omaan käyttöön tulevat tuotteet

Rikottujen tuotteiden (LIITE 2) sekä omaan käyttöön tulevien tuotteiden (LIITE 3) listoihin tulee merkitä kaikki rikkoutuneet ja omaan käyttöön tulevat tuotteet, niiden määrät, sekä tapahtumapäivämäärä. Lisäksi rikottujen tuotteiden listaan tulee kirjata rikkoutumisen syy. Näin ollen varastoesimies pystyy tilastoimaan virheitä kuukausittain ja sitä kautta niitä voidaan vähentää ja ehkäistä

tulevaisuudessa. Varastoesimiehen tulee toimittaa molemmat listat kuukausittain myyntiassistentille, jotta kirjanpito pysyy ajan tasalla.

Erityisen tärkeää on olla rehellinen ja muistaa tehdä tarvittavat merkinnät listoihin. Toimintamallin tarkoitus on parantaa varastokirjanpidon tarkkuutta ja vähentää rikkimenneiden tuotteiden osuutta.

4.3.2 Inventaario

Kaikki tuoteryhmät kattava inventaario tehdään kerran tilikauden aikana (31.1). Inventaarion yhteydessä tulisi laskea mahdollisimman huolellisesti varastoitavien tuotteiden määrät. Inventaarioita voidaan suorittaa tarvittaessa myös tuote sekä tuoteryhmäkohtaisesti.

4.4 Työajat

Työntekijän tulee olla täydessä työvalmiudessa vuoron alkaessa. Mahdolliset myöhästymiset tulee korvata työvuoroa pidentämällä. Yrityksen työntekijät työskentelevät arkisin kahdessa vuorossa:

1. aamuvuoro 7 - 15
2. iltavuoro 9.15 - 17.15.

Kesäaikana tehtävistä lauantaivuoroista jaetaan kaikille oma lista. Lauantaisin töissä on pääasiallisesti neljä henkilöä. Työntekijöillä on mahdollisuus vaihtaa vuoroja keskenään, mutta vaihtoja suunniteltaessa tulee kuitenkin huomioida tasapaino osaamisen suhteen. Nyrkkisääntönä voidaan pitää sitä, että lauantaisin töissä on enintään kaksi kausityöntekijää ja vähintään kaksi vakituista työntekijää. Työvuoroihin tehtävät muutokset tulee hyväksyttää varastoesimiehellä, joka vastaa siitä, että työtehtävät pystytään suorittamaan suunnitellusti myös mahdollisten muutosten jälkeen.

4.4.1 Tauot

7,5 tunnin pituisen työpäivän aikana työntekijöillä on lainmukainen oikeus kahteen 12 minuuttia kestävään kahvitaukoon. Vaihtoehtoisesti lyhyitä, alle viisi minuuttia kestäviä taukoja voidaan pitää useita. 30 minuutin mittaista ruokataukoa ei lasketa mukaan työaikaan. Tauot tulisi pyrkiä pitämään siten, että samanaikaisesti tauolla olisi maksimissaan kaksi henkilöä.

Pidempien taukojen ajoittamiseen tulee kiinnittää huomiota erityisesti kesäisin. Huonosti ajoitetut tauot voivat aiheuttaa ongelmia esimerkiksi asiakaspalvelussa ja sen laadussa. Kesäisin asiakkaiden määrä voi olla hetkellisesti suurempi kuin heitä palvelevien työntekijöiden, minkä johdosta asiakkaat joutuvat odottamaan saadakseen palvelua. Taukojen ajoittaminen vaatii pelisilmää, sillä rationaalisella toiminnalla voidaan ehkäistä asiakkaiden turhaa odottelua ja parantaa sitä kautta HLL:n toiminnan laatua.

4.4.2 Vapaapäivien ja ylimääräisten lomien anominen

Vapaapäivät ja lomat tulee anoa varastoesimieheltä vähintään kuukausi ennen suunniteltua ajankohtaa. Anomukset käsitellään aina tapauskohtaisesti ja päätöksessä huomioidaan vallitseva tilanne ja senhetkinen työvoiman tarve.

4.5 Taloushallinto ja sisäänostot

Sisäänostoista päävastuu on yrityksen toimitusjohtajalla. Myyntiorganisaation jäsenet kantavat päävastuun erikoistuotteiden hankkimisesta suoraan asiakkaalle. Tällaisia tuotteita ovat mm. sisustustuotteet, erikoiskiinnikkeet, työkoneet sekä muut artikkelit, joita ei löydy yrityksen varastosta.

Myyntiassistentti vastaa yrityksen sisäisestä maksuliikenteestä eli osto- ja myyntireskontrasta. Kirjanpitoon ja veroihin liittyvät työtehtävät on ulkoistettu.

Palkanmaksu

Pääsääntöisesti HLL maksaa palkat työntekijöilleen kahdesti kuussa (15. päivä ja kuukauden viimeinen päivä). Jos palkanmaksupäivä osuu viikonloppulle, maksetaan palkka viikonloppua edeltävänä perjantaina. Palkka voidaan maksaa myös kerran kuukaudessa, työntekijän niin halutessa. Palkanmaksupohjana käytetään kaupanalan työehtosopimusta (TES).

4.6 Työnsuojelu

Suomen lainsäädännön mukaisesti yrityksellä on ajan tasalla oleva työsuojelun toimintaohjelma, joka käydään vuosittain läpi yrityksen henkilöstön kanssa. Toimintaohjelman päätavoitteita ovat työsuojelu periaatteiden määrittäminen sekä työsuojeluvastuiden jakaminen. Toimintaohjelman tarkoituksena on edistää työpaikan turvallisuutta, terveyttä sekä työhyvinvointia. Työsuojelun toimintaohjelman kirjallinen versio on saatavissa sosiaalituloissa sijaitsevalta ilmoitustaululta.

Työturvallisuuslaki (738/2002/36§) edellyttää, että työpaikan siisteys ja järjestys on sellaisella tasolla, että siitä ei aiheudu haittaa työntekijöiden turvallisuudelle tai terveydelle. Sirkkeleiden työympäristöön tulee kiinnittää erityistä huomiota. Työpaikan siisteys parantaa työn tuottavuuden lisäksi myös palvelun laatua ja sitä kautta asiointikokemusta. Työkalut ja muut tarvikkeet tulee käytön jälkeen palauttaa niiden omille paikoilleen. Näin toimimalla seuraavan käyttäjän ei tarvitse käyttää aikaa tavaroiden etsimiseen.

4.7 Työterveys

Työterveyshuollon painopiste on ennaltaehkäisevässä ja työkykyä ylläpitävässä toiminnassa. Toiminta kohdistuu yrityksen koko henkilöstöön, työtehtäviin ja työympäristöön. Vähintään kolmen vuoden välein tehtävän työpaikkaselvityksen

päätavoitteena on työn sekä työolosuhteiden terveellisyyden ja turvallisuuden määrittäminen. HLL:n työterveyshuollon päätavoitteet ovat

1. turvallisuuden lisääminen
2. työhyvinvoinnin tukeminen
3. ergonomian korostaminen.

Yrityksessä tulee olla vähintään yksi ensiaputaitoinen henkilö, joka huolehtii myös yrityksen ensiaputarvikkeista. HLL on vakuuttanut kaikki sen työntekijät työtapaturmien sekä vapaa-ajalla sattuvien tapaturmien varalta.

Toiminta työntekijän sairastuessa

Sairauden ilmetessä työntekijän tulee tehdä puhelimitse ilmoitus varastoesimiehelle. Varastoesimiehen tehtävänä on määrätä sairastunut henkilö tarvittaessa HLL:n työterveydenhuollosta vastaavan yrityksen vastaanotolle (Sairaanhoidokeskus Ilmari). Mahdollisen lääkärissä käynnin jälkeen tilanteen etenemisestä, kuten sairausloman pituudesta tulee informoida varastoesimiehelle.


Työntekijä saa olla varastoesimiehen luvalla pois työstä korkeintaan kolme päivää. Neljännessä päivästä vaaditaan lääkärintodistus, joka tulee toimittaa varastoesimiehelle viimeistään töihin palaamisen yhteydessä. Työterveyshuollon toimintasuunnitelman mukaisesti yritys seuraa sairauspoissaolojen määrää ja kehitystä.

5 TYÖOHJEET

Työohjeiden tavoitteena on yhdenmukaistaa HLL:n toimintatapoja sekä ehkäistä virheiden syntymistä päivittäisessä toiminnassa.

5.1 Tilauksen kerääminen

Tilauksen keräämisessä huomioitavat asiat on esitelty kuviossa 15. Pääosin puutavaraa sisältävän nipun tekemisessä olennaisinta on tehdä siitä noin metrin levyinen ja mahdollisimman symmetrinen. Tilauksen keräyksen yhteydessä tulee tarvittaessa siistiä kerättävien tuotteiden hyllyvälejä. Keräilylähetteeseen tehdään tarvittavat merkinnät mahdollisimman selkeästi, eli pelkkä ”OK” tuotteen määrän kohdalla ei riitä.

	Työohje päivitetty:
	Päivittänyt:
TILAUKSEN KERÄÄMINEN	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Nipusta pyritään tekemään mahdollisimman symmetrinen ja noin 1 m:n levyinen 2. Helposti rikkoutuvat tuotteet jätetään päällimäisiksi ja niistä tehdään "VARO" -merkintä nipun kylkeen 3. Puutuotteiden osalta usein järkevintä on kerätä esimmäiseksi tuote, jota menee metrimääräisesti eniten 4. Kerääjän tulee varmistua siitä, että kerättävä tuote on oikea ja sitä kerätään tilauksessa ilmoitettu määrä 5. Tilausta kerätessä tulee tarvittaessa siistiä kerättävien tuotteiden hyllyvälit ja tasata nippujen päät 6. Jos tuote loppuu ja sitä ei ole varastossa, tulee asiasta ilmoittaa välittömästi tilauksen tekijälle 	
KERÄILYLÄHETTEESEEN TEHTÄVÄT MERKINNÄT	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Kerääjän nimi 2. Kollien lukumäärä 3. Kollien sijainti 	
MUUT HUOMIOITAVAT ASIAT	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Kun tilaus on valmis, tulee kaikki tilauksessa olevat tuotteet varastoida samaan paikkaan 2. Sahausissa tarkkuutta tulee kiinnittää siihen, että asetettu mitta vastaa keräilylähetteessä olevaa mitta 3. Latat eivät saa tulla nipun reunojen yli. Lattoja tulee käyttää riittävästi, jotta nippu kestää noston 4. Keräyksen yhteydessä syntyvä jäte viedään roskiin (muovi, styroksoi ym. energiajätteeseen) 	

KUVIO 15. Tilauksen kerääminen

5.2 Nipun tekeminen

Nipun tekemiseen liittyvä ohjeistus on esitelty kuviossa 16. Huomiota tulee kiinnittää nipun oikeanlaiseen suojaamiseen sekä suojamuovin riittävään pituuteen. Suojamuovin lisäksi nippujen suojaamisessa tulee tarvittaessa käyttää kulmasuojia, pakkausteippiä ja tuorekelmua. Kosteuden vaikutuksesta pilalle menevät tuotteet (esimerkiksi kipsilevyt ja laastit) tulee suojata huolellisesti, riippumatta senhetkisestä säästä.

Nippuun tehtävät merkinnät ovat tärkeitä, ja oikein tehtynä ne vähentävät lastauksen yhteydessä tapahtuvia virheitä. Merkintöjen osalta huomiota tulee kiinnittää niiden selkeyteen ja sijaintiin.

	Työohje päivitetty:
	Päivittänyt:
NIPUN SITOMINEN JA SUOJAAMINEN	
<ol style="list-style-type: none"> Lähtökohtaisesti kaikki niput tulee suojata, sen hetkisestä säästä riippumatta Puuniput tulee sitoa vähintään kahdella metallivanteella sopivalle kireydelle, jotta niput eivät elä Herkästi rikkoutuvien tuotteiden kohdalla tulee käyttää kulmasuojia (esim. kipsilevyt ja paneelit) Laastilavat tulee suojata suojamuovilla ja kelmulla ja käytettävän lavan tulee olla riittävän kestävä Levy- ja puunipuissa tulee käyttää sopivan levyistä ja pituista suojamuovia (suojamuovi tulee halkaista) Nipun molemmissa päissä on hyvä käyttää teippiä, jotta suojamuovi pysyy paikallaan myös kuljetuksen ajan Paketoinnin yhteydessä syntyvä jäte tulee viedä roskiin (muovi, styroksi ym. energijätteeseen) 	
NIPPUUN TEHTÄVÄT MERKINNÄT	
<ol style="list-style-type: none"> Asiakkaan nimi Toimitusajankohta Kollien lukumäärä (jos esimerkiksi 2 nippua, niin toiseen merkintä 1/2 ja toiseen 2/2) Viite (erityisen tärkeä yritysten tekemissä tilauksissa) Merkinnät tulee tehdä nipun kylkeen mahdollisimman selkeästi Tilaus on valmis vasta, kun se on peitetty, sidottu, oikealla paikalla ja keräilylähete on oikein täytetty 	

KUVIO 16. Nipun tekeminen

5.3 Tuotteiden hyllyttäminen ja hyllyjen siistiminen

Tuotteiden hyllyttämiseen ja hyllyvälien siistimiseen liittyvä ohjeistus on esitelty kuviossa 17. Hyllyttämiseen liittyvien toimenpiteiden osalta huomiota tulisi kiinnittää tuotteiden esillepanoon. Usein siististi asetellut tuotteet edistävät myyntiä.

Tuotteiden hyllyttämisen yhteydessä syntyvä jäte tulee kerätä ja lajitella heti hyllyttämisen päätyttyä. Toimintamalli edesauttaa pihapiirin puhtaana pysymistä ja vähentää erillisen siivouksen tarvetta. Täysin rikkinäiset tuotteet tulee lajitella ja hävittää, minkä jälkeen niistä tulee tehdä tarvittavat merkinnät rikottujen tuotteiden listaan (LIITE 2).

	Työohje päivitetty:
	Päivittänyt:
TUOTTEIDEN HYLLYTTÄMINEN	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Sahatavaratuotteiden osalta nipun asettelu vaatii erityistä tarkkuutta (nipun tulee olla hyllyvälin keskellä) 2. Suuret niput voidaan ajaa sisään vanteet kiinni, mutta tämän jälkeen vanteet tulee poistaa 3. Muovi, styroksi ym. muu polttokelpoinen pakkausjäte energiajätteeseen, metallivanteet metallinkeräykseen 4. Kyllästetyistä tuotteista tulee poistaa vanteet ja etenkin lautojen osalta yli kerros on järkevintä kääntää 5. Levytuotteissa tärkeintä on se, että nipusta näkyviin jätetään siistimpi sivu ja ylin levy käännetään 6. Esimerkiksi sisustustuotteiden, kiinnikkeiden ja listojen asetteluun tulee kiinnittää huomiota 	
HYLLYJEN SIISTIMINEN	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Osittain rikkinäiset tuotteet voidaan myydä asiakkaalle alennetulla hinnalla 2. Puutuotteissa kierot laudat ja lankut pyritään hyödyntämään esimerkiksi sahauksissa 3. Täysin rikkinäiset ja polttokelpoiset puutuotteet tulee viedä polttoon menevälle siirtolavalle 4. Kyllästetty puu on ongelmajätettä ja sille on olemassa oma lava, johon tarpeettomat artikkelit tulee viedä 5. Osittain rikkoutuneet kipsilevyt voidaan myydä asiakkaalle alennetulla hinnalla 6. Täysin rikkoutuneet kipsilevyt voidaan hävittää sekajätteen mukana tai antaa asiakkaalle ilman korvausta 7. Hyllyvälit tulee tarvittaessa siistiä hyllyttämisen yhteydessä 	
HUOMIOITAVAT ASIAT	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Roskat tulee kerätä ja lajitella oikein välittömästi hyllyttämisen jälkeen 2. Erityistä huomiota tulee kiinnittää siihen, että hyllyt ovat siistin (myyvän) näköisiä 3. Myynnin puolen tehtävänä on vastata myymäläpuolen visuaalisuudesta ja asettelusta 	

KUVIO 17. Tuotteiden hyllyttäminen ja hyllyjen siistiminen

5.4 Trukin käyttö ja lastaus

Trukin käyttöön liittyvää ohjeistus on esitelty kuviossa 19. Trukin käyttöoikeus saavutetaan perehdyttämiskoulutuksella, missä henkilöstölle opetetaan käytännön tasolla trukin käyttöön ja toimintaan liittyvät asiat.

Suurimpana ongelmana on tuotteiden rikkoutuminen, mikä on lähes aina seurausta työntekijän huolimattomuudesta. Rikotuista tuotteista tulee tehdä merkintä listaan (LIITE 2). Rikkoutumisen syy on olennainen tekijä, sillä jatkossa rikkoontumisiin johtaneita syitä voidaan tilastoida ja sitä kautta vähentää. Lastauksessa huomiota tulee kiinnittää siihen, että kyytiin muistetaan nostaa kaikki tilaukseen kuuluvat niput ja tuotteet. Lastaavan henkilön tulee tarvittaessa varmistaa epäselvät asiat varastoesimieheltä.

	Työohje päivitetty: Päivittänyt:
<h3>TRUKIN KÄYTTÖ</h3> <ol style="list-style-type: none"> 1. Purun ja lastauksen yhteydessä on kiinnitettävä huomiota siihen, ettei tavaraa rikkoudu 2. Jos jokin tilannetta on vaikea hahmottaa trukista käsin, älä oleta mitään vaan nouse trukista pois 3. Trukin käyttöoikeus saavutetaan käymällä perehdyttämiskoulutus 4. Ajovauhti tulee mitoittaa työtehtävän mukaisesti ja siten, että tavaraa ei rikkoudu 5. Käytön päätyttyä pysäköi trukki siten, että se ei ole kenenkään tiellä. Muista sammuttaa trukki 	
<h3>LASTAUS JA NOUDETTAVIEN TUOTTEIDEN LUOVUTTAMINEN</h3> <ol style="list-style-type: none"> 1. Lastaajan on varmistuttava siitä, että kyytiin nostetaan oikeat niput 2. Huomiota kiinnitettävä siihen, että kaikki tarvittava muistetaan nostaa kyytiin 3. Eri pituisilla liinoilla nostaminen on mahdotonta 4. Keräilylähetteisiin tulee muistaa merkitä tuotteiden sijainti, jotta niitä ei tarvitse etsiä 5. Kun kyytiin nousee useampi tilaus, tulee niiden lastauksessa huomioida myös purkujärjestys 6. Lastaajan on usein järkevää toimia tiiviissä yhteistyössä kuljettajan kanssa 	
<h3>HUOMIOTAVAT ASIAT</h3> <ol style="list-style-type: none"> 1. Trukin käytön yhteydessä tavaraa rikkoutuu eniten, joten muista riittävä varovaisuus 2. Jos jokin menee rikki, tulee tuotteista ja määristä tehdä merkintä "RIKOTTUJEN" listaan 3. Tehokas työ edellyttää sitä, että esimerkiksi liinoitus on suoritettu jo ennen lastauksen aloittamista 	

KUVIO 19. Trukin käyttö ja lastaus

5.5 Sirkkelin käyttö

Sirkkeleiden käyttö voidaan lukea HLL:n vaarallisimmaksi työtehtäväksi. Tämän takia yrityksen henkilöstölle on opastettu sirkkeleiden turvallinen ja tehokas käyttö. Työturvallisuuden takia sahauksen yhteydessä syntyvä jäte tulee hävittää viimeistään sahauksen päätyttyä. Näin toimimalla voidaan ehkäistä tapaturmien syntymistä.

	Työohje päivitetty:
	Päivittänyt:
SIRKKELIN KÄYTTÖ	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Ennen sahauksen aloittamista tulee varmistua, että sirkkeli on toimintakuntoinen 2. Tarkista mitta keräilylähetteestä. Ensimmäisen katkaisun jälkeen tarkista, että katkaisumitta on haluttu 3. Isot ja yksinkertaiset sahaukset on järkevintä ja tehokkainta suorittaa ulkosirkkelillä 4. Varovaisuutta tulee kiinnittää etenkin käsien sijaintiin (tärkeää etenkin halkaisun yhteydessä) 5. Äärimmäisen vaikeasti toteutettavista sahauksista täytyy tarvittaessa osata kieltäytyä 	
HUOMIOITAVAT ASIAT	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Muista kuulosuojainten käyttö 2. Esimerkiksi teikkakeppejä teroittaessa sirkkelinterän taakse tulee aina kiinnittää kiilapuukko 3. Ensiaputarvikkeet löytyvät henkilökunnan sosiaaliiloista (lääkekaapista) 4. Sirkkeli ja sen ympäristö tulee siivota sahauksen päätyttyä 5. Epäsiisteys voi aiheuttaa välillisiä tapaturmia 6. Lujalevyä sahatessa tulee käyttää kivilevyille tarkoitettua terää 7. Esimerkiksi kahden laudan katkaisusta voi veloittaa Euron 	

KUVIO 18. Sirkkelin käyttö

5.6 Tilin avaaminen uudelle asiakkaalle

Ennen tietojen keräämistä tulee varmistua siitä, että tiliä avaavalla asiakkaalla ei ole ennestään tietoja yrityksen rekisterissä. Uuden asiakkaan tilin avaamista varten tulee kerätä seuraavat perustiedot:

1. nimi ja henkilöllisyys (tarkistetaan esimerkiksi ajokortista)
2. laskutus- ja toimitusosoite
3. henkilötunnus/y-tunnus
4. puhelinnumero
5. asiakasluokan määrittäminen.

Tiedot tulee luovuttaa tämän jälkeen yrityksen myyntiassistentille, joka kantaa päävastuun tilien avaamisesta. Uusien asiakkaiden kohdalla luottotiedot tulee aina tarkistaa. Ennaltaehkäisevällä toiminnalla voidaan vähentää yrityksen kärsimiä luottotappioita. Myyntiassistentin lisäksi myös yrityksen toimitusjohtajalla, hallituksen puheenjohtajalla sekä jokaisella myyntiorganisaation jäsenellä on valtuudet tilin avaamiseen.

5.7 Tuotteiden vastaanotto ja kuljettajan ohjeistaminen

Yrityksen piha-alueelta (LIITE 5) löytyy kolme pääasiallista purkupaikkaa (A, B ja C). Kuljettaja tulee pyrkiä ohjeistamaan oikealle purkupaikalle saapuvien tuotteiden perusteella. Näin toimimalla suurin osa tuotteista voidaan purkaa lähelle niiden lopullista varastointipaikkaa. Sateelle alttiit tuotteet tulee siirtää välittömästi sisätiloihin tai sateensuojaan. Purkamisessa tulee kiinnittää huomiota siihen, että purettaville tuotteille on olemassa riittävästi tilaa. Keväisin saapuvan tavaran määrä on usein niin suuri, että rekkojen purkamisessa tulee osata käyttää myös omaa ajattelua.

Alue A:lle purettavat tuotteet: sahatavara, kipsilevyt ja laastit.

Alue B:lle purettavat tuotteet: leca-harkot, EPS- ja solimate-levyt, kyllästetty puutavara ja raudoitustuotteet.

Alue C:lle purettavat tuotteet: eristysvillat ja filmivanerit.

Muualle purettavat tuotteet: maalit, kiinnikkeet, listat ja muut myymälässä tai sen läheisyydessä myytävät pientuotteet.

Tuotteiden vastaanoton jälkeiset toimenpiteet

Rahdin purkamisen jälkeen tulee suorittaa seuraavat toimenpiteet:

1. Rahdin tarkistus silmämääräisesti (kuljetuksessa vahingoittuneista tuotteista tulee tehdä merkintä rahtikirjaan).
2. Kaikki rahdin mukana tulleet dokumentit (myös paketeissa kiinni olevat) toimitetaan purkamisen päätyttyä varastoesimiehen työpöydällä olevaan lokeroon.
3. Varastoesimies tarkastaa dokumenteista, mitkä tuotteet lähtevät suoraan asiakkaille. Noudettavien tilausten osalta varastoesimiehen tai tilauksen tekijän tulee informoida asiakkaalle tuotteen saapumisesta.
4. Varastoesimies tekee dokumentteihin tarvittavat merkinnät ja toimittaa ne tämän jälkeen myyntiassistentin toimistossa olevaan lokeroon. Rahtikirjoja säilötään kuukauden ajan varastoesimiehen toimistossa.
5. Lopuksi myyntiassistentti päivittää tuotteiden saldot.

5.8 Ongelmatilanteet

Yleisin ongelmatilanne keräyksen osalta liittyy tuotteen loppumiseen. Toinen usein esiintyvä ongelma on se, että asiakkaan toivomaa pituutta ei löydy varastosta. Kaikissa ongelmatilanteissa tilausta keräävän henkilön tulee ottaa yhteyttä

1. tilauksen vastaanottaneeseen henkilöön
2. tilauksen lopussa mainittuun yhteyshenkilöön
3. asiakkaaseen (vain silloin, kun tilauksessa ei ole mainintaan erillisestä yhteyshenkilöstä).

Ongelmatilanteissa tilauksen tehnyt henkilö on vastuussa tilanteen etenemisestä. Tällaisissa tapauksissa on usein järkevintä ottaa yhteyttä suoraan tilauksen yhteyshenkilöön tai asiakkaaseen ja neuvotella mahdollisista muutoksista sekä jatkotoimenpiteistä.

5.8.1 Reklamaatiot

Nyrkkisääntönä voidaan pitää sitä, että tilauksen tehnyt henkilö vastaa siitä, että virhe saadaan korjattua. Ääritapauksissa reklamaatioiden vastuuhenkilönä toimii yrityksen toimitusjohtaja. Työskentely on pitkälti joukkuepeleä, minkä johdosta jokaisen tulee olla valmis korjaamaan myös muiden tekemiä virheitä. Olennaista ei ole syyllisen etsintä vaan se, että mahdolliset ongelmatilanteet saadaan ratkaistua mahdollisimman nopeasti. Reklamaatioiden osalta on tärkeää selvittää, onko vika toimittajassa, myyjässä vai loppukäyttäjässä.

6 YHTEENVETO

Opinnäytetyön tavoitteena oli rakentaa kohde yritykselle käytännön tasolla toimiva ohjekäsikirja. Työssä haastavinta oli opiskella ja sisäistää laatuun liittyvää teoriaa. Etenkin asioiden soveltaminen omaan käyttötarkoitukseen sopivaksi tuntui aluksi haasteelliselta. Tämän takia pyrin tutustumaan laatuun liittyvään kirjallisuuteen mahdollisimman syvällisesti jo ennen opinnäytetyön aloittamista.

Opinnäytetyön kokeellinen osuus on toteutettu tiiviissä yhteistyössä yrityksen henkilöstön kanssa. Toimintamallin pääasiallinen tarkoitus oli varmistua siitä, että ohjekäsikirja ja sen sisältö on toteutettavissa myös käytännön tasolla. Alustavalla tasolla voidaan todeta, että etenkin työohjeet saavuttivat niille asetetut tavoitteet.

Valmistumisen jälkeen tulen siirtymään HLL:n palvelukseen. Tulevaisuudessa ohjekäsikirjaa tullaan kehittämään siten, että se kykenee vastaamaan käytännön asettamiin haasteisiin entistä paremmin. Tavoitteena on löytää toimivimmat käytännöt ja tehdä sitä kautta yrityksen toiminnasta laadukkaampaa. Parhaat käytännöt kyetään löytämään ainoastaan kokeilemalla, minkä takia onkin tärkeää, että koko yrityksen henkilöstö sitoutuu toiminnan jatkuvaan kehittämiseen.

Kokonaisuudessaan opinnäytetyö on ollut pitkä ja haastava projekti. Projektiin liittyvä palaute on ollut eri työvaiheissa pääosin positiivista, mutta jossain määrin myös rakentavaa. Rakentava palaute on mahdollistanut etenkin opinnäytetyön teoriaosan iteratiivisen kehittämisen. Kokeellisessa osassa varsinaista kirjoitustyötä suurempi merkitys on ollut asioiden pohtimisella. Käytäntöihin liittyvän prosessoinnin tarkoituksena on ollut syventyä yrityksen toimintamalleihin ja etsiä ratkaisuja mahdollisiin epäkohtiin. Yhteenvetona voidaan todeta, että opinnäytetyö on kaikista haasteista huolimatta ollut palkitseva ja henkisesti kasvattava kokemus.

LÄHTEET

Painetut lähteet

Andersson, P. & Tikka, H. 1997. Mittaus- ja laatutekniikat. Helsinki: WSOY.

Grönroos, C. 1998. Nyt kilpaillaan palveluilla. Helsinki: WSOY.

Hotanen, J, Laine, R. O. & Pietiläinen, S. 2001. Benchmarking Opas. Espoo: Otamedia.

Karlöf, B, Lundgren, K. & Edenfelt-Froment, M. 2003. Ota oppia parhaasta. Jyväskylä: Gummerus.

Lecklin, O. 1999. Laatu yrityksen menestystekijänä. Helsinki: Kauppakaari.

Lecklin, O. & Laine, R.O. 2009. Laadunkehittäjän työkalupakki. Helsinki: Talentum.

Moisio, J. & Ritola, O. 2000. ISO 9000:2000 ja menestyksen avaimet – Vinkkejä pohdiskelijoille. Helsinki: Gummerus.

Niva, M. & Tuominen, K. 2005. Benchmarking käytännössä, Itsearviointin työkirja. Turku: Benchmarking Ltd.

Oakland, J. 1993. Total Quality Management. Oxford: Butterworth-Heinemann.

Pesonen, H. 2007. Laatu! Asiantuntijaorganisaation laatuopas. Juva: WS Bookwell.

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

Suomen Standardoimisliitto SFS. 2004. ISO 9001 PK -yrityksille. Helsinki: SFS.

Valtionhallinnon Kehittämiskeskus. 1993. Laadunhallinta yrityksissä ja julkisessa hallinnossa. Helsinki: Painatuskeskus.

Wright, A. 1997. Public service quality: Lessons not learned. Total Quality Management. Oxfordshire: Carfax Publishing.

Elektroniset lähteet

Finanssialan Keskusliitto. 2014. Laatukäsikirjan laatimismalli. [viitattu 24.2.2014]. Saatavissa:

https://www.fkl.fi/materiaalipankki/hakemukset/Dokumentit/ISO_9001_2008_Laatusikikirjan_laatimismalli_FK2009.pdf

Heinolan Levy ja Lista Oy. 2013. Yrityksen layout. [viitattu 11.11.2013].

Saatavissa: <http://levyjalista.net/wp-content/uploads/2013/02/Piha2013.png>

Suomen Standardisoimisliitto SFS ry. 2013. ISO 9000 laadunhallinta. [viitattu 12.12.2013]. Saatavissa:

http://www.sfs.fi/julkaisut_ja_palvelut/tuotteet_valokeilassa/iso_9000_laadunhallinta

Kotiakatemia. 2013. Laatukustannukset. [viitattu 16.12.2013]. Saatavissa:

<http://www.kotiposti.net/tuurala/Laatukustannukset.htm>

Haastattelut

Lavikainen, P. 2013. Lehtori. Lahden ammattikorkeakoulu. Haastattelu syksy 2013.

Virtanen, S. 2013. Toimitusjohtaja. Heinolan Levy ja Lista Oy. Haastattelu syksy 2013.

LIITTEET

LIITE 1. Laatukäsikirjan laatimismalli (Finanssialan keskusliitto 2014)

KÄSIKIRJAN LUOMINEN
Organisaatio
Organisaation kuvaus
Toiminta-ajatus ja visiot.....
Vuosisuunnittelu / Strateginen suunnittelu
Johdon sitoutuminen
Asiakaskeskeisyys
Laatupolitiikka
Säännölliset kokoukset
Vastuut, valtuudet ja viestintä
Johdon katselmus
Tilaus-toimitus prosessi
Tilauksen käsittely.....
Varasto
Toimitus.....
Prosessien riskianalyysi.....
Resurssien hallinta.....
Henkilöresurssit
Infrastrukturi
Työympäristö ja olosuhteet
Toiminnan mittaaminen, analysointi ja parantaminen
Toiminnan seuranta ja mittaus.....
Poikkeavan tuotteen ohjaus.....
Tiedon analysointi
Jatkuva parantaminen

LIITE 5. Piha-alueen purkupaikat

