



Jälkimarkkinoinnin toiminnan optimointi

Markus Evelä

OPINNÄYTETYÖ
Toukokuu 2023

Autotekniikka
Korjaamotekniikka

TIIVISTELMÄ

Tampereen ammattikorkeakoulu
Autotekniikka
Korjaamotekniikka

EVELÄ, MARKUS:
Jälkimarkkinoinnin toiminnan optimointi

Opinnäytetyö 52 sivua, joista liitteitä 4 sivua
Toukokuu 2023

Opinnäytetyössä analysoitiin autoliikkeen jälkimarkkinoinnin toimintaa ja sen ongelmakohtia Hedin Automotive Finland Oy Tampereen toimipisteessä. Toimipisteen sen hetkisen toiminnan ja ongelmakohtien perusteella kehitettiin ratkaisuehdotuksia toiminnan parantamiseksi. Opinnäytetyön tehtävänä oli optimoida jälkimarkkinoinnin toimintaa enemmän asiakkaiden tarpeiden mukaiseksi ja tehokkaammaksi yrityksen näkökulmasta.

Toimipisteen suurimpana ongelmana oli varsinkin työnjohdon jatkuva kiire. Analysoitaessa toimintaa, todettiin kiireen muodostuvan toiminnan organisoimattomuudesta, asioiden kasaantumisesta, yllättävistä asioista, joihin ei olla varauduttu sekä yleisestä huolimattomuudesta. Huomattiin myös, että nämä ovat vahvasti yhteydessä toisiinsa. Toiminnan optimoimiseksi toimintatapoja ja työmenetelmiä kehitettiin näiden mainittujen asioiden osalta paremmiksi.

Työssä suunniteltiin ja ehdotettiin käyttöönotettavaksi yhtenäinen työmääräysmalli, henkilökohtaiset muistilistat työntekijöille, erilainen työnjohdon työnjako sekä pieniä toimintatapojen muutoksia. Näiden lisäksi huoltotiskille ehdotettiin vuoronumerojärjestelmän käyttöönottoa. Kehitysehdotuksia voidaan testata toimipisteellä käytännössä ja toimipisteen toimintaa voidaan kehittää työssä esiin nostettujen näkökulmien avulla myös jatkossa.

ABSTRACT

Tampereen ammattikorkeakoulu
Tampere University of Applied Sciences
Degree Programme in Vehicle Engineering
Workshop Technology

EVELÄ, MARKUS:
Optimizing Aftermarket Operations

Bachelor's thesis 52 pages, appendices 4 pages
May 2023

The thesis analysed the operation of aftermarketing in a car dealership at Hedin Automotive Finland Oy Tampere. Based on the current problems of the branch, solutions were developed to improve operations. The task of the thesis was to optimise the after-sale activities to be more customer-oriented and more efficient from company's point of view.

The main problem at the branch was the constant rush, especially for the management. On closer analysis, the rush was found to consist of disorganised activities, the accumulation of cases, unforeseen surprises and general negligence. It was also noted that these are strongly interlinked with each other. In order to optimise operations, policies and procedures needed to be improved in these areas.

To improve operations, a standardised work order template and personal checklists for employees were created, a division of labour for management was developed and minor changes in working practices were made. The introduction of a shift number system for the counter was also suggested. The issues raised in this thesis provide a good basis to continue improve operations for the branch in the future.

Key words: aftermarketing, car repair shop, service process

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	7
2	YRITYSESITTELY	8
3	JÄLKIMARKKINOINTI AUTOMYYNNISSÄ	9
	3.1 Määritelmä	9
	3.2 Asiakkaan huomioiminen	9
	3.2.1 Asiakaskeskeisyys.....	10
	3.2.2 Asiakaspalvelu.....	11
	3.2.3 Asiakastyytyväisyys.....	13
	3.3 Työnjohdon merkitys	15
	3.4 Laadunvalvonta.....	15
4	KORJAAMOTOIMINTA.....	18
	4.1 Korjaamoprosessi	18
	4.1.1 Ajanvaraus	19
	4.1.2 Ennakkovalmistelut.....	20
	4.1.3 Työn vastaanotto	20
	4.1.4 Työnjako	21
	4.1.5 Työn suorittaminen	21
	4.1.6 Laadun varmistaminen	22
	4.1.7 Laskutus	22
	4.1.8 Työn luovutus	23
	4.1.9 Veloitus.....	23
	4.1.10Jälkiseuranta	23
	4.2 Asiakastyytyväisyyden mittaus.....	24
	4.3 Laadunvalvonnan suorittaminen	25
5	TOIMIPISTEEN TOIMINTA JA ONGELMAT	27
	5.1 Työnjohto	28
	5.2 Varaosat.....	29
	5.3 Mekaanikot.....	29
	5.4 Ongelmat	30
	5.4.1 Organisoimattomuus	31
	5.4.2 Asioiden kasaantuminen	32
	5.4.3 Yllättävät asiat	33
	5.4.4 Huolimattomuus.....	33
6	TOIMINNAN PARANTAMINEN	37
	6.1 Työmääräyksen täyttäminen ja työmääräysmalli.....	37
	6.2 Henkilökohtaiset muistilistat	38

6.3 Työnjohdon työnjako	39
6.4 Vuoronumerojärjestelmä	41
6.5 Toimintatapamuutokset	42
7 POHDINTA JA YHTEENVETO	44
7.1 Työn merkityksen pohdinta	44
7.2 Kohti tehokkaampaa toimintaa	45
7.3 Yhteenveto työstä	46
LÄHTEET	48
LIITTEET	49
Liite 1. Työmääräysohje	49
Liite 2. Työnjohdon henkilökohtainen muistilista esimerkki	51

ERITYISSANASTO

TPI	Technical Product Information, valmistajan tekninen tiedote
GW	Goodwill, takuuajan jälkeinen valmistajan vastaantulo kustannuksissa
HPS	Huolenpitosopimus, Maahantuojan myymä huoltosopimus uudelle autolle
DISS	Valmistajan sähköisen järjestelmän työkalu asiakkaan viankuvauksen välittämiseen
HTI	Human Touch Index, asiakastyytyväisyyskyselyn mittasteikko

1 JOHDANTO

Tässä työssä syvennyttään tarkastelemaan autoliikkeen jälkimarkkinointiprosessia ja kehittämään sen toimintaa Hedin Automotive Finland Oy Tampereen toimipisteessä. Toimipisteellä jälkimarkkinointipuolen henkilökunnan, varsinkin korjaamon työnjohdon on nähty jatkuvasti olevan ylikuormitettuna. Tämän on voinut huomata sekä toimipisteen sisältä työntekijöiden kokemuksista, että ulkopuolelta asiakkaiden kokemuksista. Kehitystyön tarve ilmaistiin yrityksen puolelta, minkä perusteella työlle luotiin yhdessä suunnitelma.

Työn tarkoituksena oli analysoida toimipisteen jälkimarkkinoinnin toimintaa tällä hetkellä, löytää toiminnasta ongelmakohtia ja kehittää ratkaisuja niihin. Työn tehtävänä oli optimoida jälkimarkkinoinnin toimintaa enemmän asiakkaiden tarpeiden mukaiseksi ja yrityksen näkökulmasta tehokkaammaksi. Aiheena jälkimarkkinoinnin toiminta kokonaisuudessaan on laaja, jonka takia työssä keskitytään vain yksittäisen toimipisteen toimintaan lähinnä työnjohdon näkökulmasta. Teoria on rajattu käsittelemään jälkimarkkinoinnin onnistumisen edellytyksiä ja korjaamoprosessia merkkikorjaamon tilanteessa, koska toiminnan kehityksen kannalta nämä ovat ratkaisevia asioita.

2 YRITYSESITTELY

Hedin Mobility Group AB on yksi Euroopan suurimpia yksityisomisteisia autokaupan toimijoita. Konsernille työskentelee yli 8000 henkeä 13:ssa eri maassa yhteensä yli 550 toimipisteessä. Konsernilla on yli 30 automerkin edustus ja se myi vuonna 2022 yli 125 000 autoa. Konserni tarjoaa kaikki autokaupan palvelut sekä yksityis-, että yritysasiakkaille. (Hedin Automotive n.d.)

Hedin Automotive Oy on Hedin Mobility Group AB:een Suomen tytäryhtiö. Yhtiöllä on yhdeksän automerkin edustus yhteensä 15:llä eri paikkakunnalla ja se myy vuosittain yli 25 000 autoa. Yhtiön autoliiketoiminta on jaettu Hedin Automotive Finland Oy:lle ja Bavaria Finland Oy:lle. (Hedin Automotive n.d.) Aikaisemmin nämä tunnettiin nimillä Veljekset Laakkonen Oy ja Bavaria Laakkonen Oy, kunnes Kauppahuone Laakkonen Oy ja Hedin Mobility Group AB sopivat yrityskaupoista, jossa Hedin Mobility Group osti kaikki Laakkosen autoliiketoiminnot toukokuussa 2022. (Laakkonen 2022.)

Opinnäytetyön tilasi Hedin Automotive Finland Oy Tampereen toimipiste (kuva 1). Toimipiste sijaitsee Hatanpäällä osoitteessa Lokomonkatu 25 B. Toimipisteellä on Škodan merkkiedustus, eli toimipiste tarjoaa uudet Škoda henkilöautot, Škodan merkkihuollon ja alkuperäiset Škoda-varaosat. Lisäksi toimipisteeltä löytyy vaihtoauto myynti, monimerkkihuolto sekä vauriokorjaamo.



KUVA 1. Hedin Automotive Finland Oy Tampere.

3 JÄLKIMARKKINOINTI AUTOMYYNNISSÄ

3.1 Määritelmä

Jälkimarkkinoinnilla tarkoitetaan ostotapahtuman jälkeistä asiakassuhteen ylläpitoa ja vahvistamista. (Asiakashaku 2016). Autoliikkeen tapauksessa se kattaa yleisesti merkkikohtaisen autokorjaamotoiminnan, eli pääasiassa valtuutetun merkkihuollon ja korjaamopalvelut. Tällöin on myös loogista, että korjaamo tekee kyseessä olevan merkin takuukorjaukset yhteistyössä maahantuojan ja tehtaan kanssa. Jälkimarkkinoinnin tarkoituksena on lisätä asiakastyytyvää ja luoda asiakassuhteesta vahvempi jo tapahtuneen ostotapahtuman jälkeen sekä mahdollistaa yrityksen toiminnan kehittäminen asiakaspalautteiden avulla (Asiakashaku 2016). Liiketoiminnan kannalta jälkimarkkinoinnin tarkoitus on luoda yritykselle lisämyyntiä (Asiakashaku 2016).

Auto on todennäköisesti monelle ihmiselle heti asunnon jälkeen toiseksi suurin investointi, minkä elämänsä aikana tekee. Riippumatta auton rahallisesta arvosta, sen käyttöarvo hyvin usein ylittää rahallisen arvon. Moni on täysin riippuvainen autostaan ja monelle auton toimiminen on ehto itsensä elättämiseksi. (Rezin 2009, xi.) Jälkimarkkinointi automyynnissä onkin monimutkainen leikkikenttä liiketoiminnalle. Auton suuren arvon ja tärkeyden vuoksi ongelmat sen toiminnan suhteen eivät ole toivottuja ja saattavat herättää omistajassa suuriakin tunteita. Auton omistajalla on yleensä myös tiettyjä odotuksia sekä vaatimuksia liittyen autonsa huoltamiseen ja korjaamiseen. Autoliikkeen on huomioitava nämä seikat omassa toiminnassaan, jotta heidän jälkimarkkinointinsa edes voi onnistua.

3.2 Asiakkaan huomioiminen

Käytännössä asiakaskontaktissa olevan henkilön, eli yleensä huoltoneuvojan oletetaan tietävän autoista kaikki. Etenkin monimerkkikorjaamolla painottaen; kaikista automerkeistä ja -malleista kaikki. (Rezin 2009, xi.) Vaikka autokorjaamo yleisesti ja jälkimarkkinointi kokonaisuudessaan muodostuvat monista eri työntekijöistä ja heidän toimenkuvistaan, huoltoneuvoja on usein ainut asiakaskontakti

korjaamoprosessin aikana. Siksi huoltoneuvojan merkki- ja mallikohtainen tietämys vaikuttavat merkittävästi asiakkaan ensivaikutelmaan ja luottamukseen korjaamoa kohtaan. Nämä molemmat ovat kriittisiä asioita vahvan asiakassuhteen luomisen kannalta.

Vaikka huoltoneuvojan tietämys olisi erinomaisella tasolla, kuitenkin ainoastaan se ei riitä vahvan asiakassuhteen luomiseen. Huoltoneuvojalta odotetaan asiakkaan näkökulmasta enemmän kuin pelkkää luotettavuutta. (Rezin 2009, xi.) Muun muassa asiakkaan yksilökohtaisten tarpeiden huomioiminen ja ystävällinen palvelu sekä käynnin vaivattomuus ovat asioita, joita jokainen asiakas toivoo ja jotka huoltoneuvoja toiminnallaan asiakkaalle tarjoaa.

Yrityksen näkökulmasta uusien asiakkaiden saaminen on nykyään melko hankalaa, koska yleisesti tarjontaa ja mainontaa on paljon. Suurin osa ihmisistä on myös muodostanut jo aikaisemmin vahvan jatkuvan asiakassuhteen muualle. Voidaankin sanoa, että uusien asiakassuhteiden luominen on kallista ja vaikeaa. Tosin olemassa olevien asiakassuhteiden ylläpito ja niistä huolehtiminen on puolestaan halpaa ja teoriassa helppoa. Tämän takia yrityksen on huomioitava asiakkaitaan. Mitä vahvemman asiakassuhteen yritys saa luotua asiakkaan kanssa, sitä todennäköisemmin yritys saa myös uusia asiakkaita esimerkiksi vahvan asiakassuhteen lähipiiristä. (Rezin 2009, 235-236.)

3.2.1 Asiakaskeskeisyys

Aarnikoivun (2005, 13) mukaan asiakaskeskeisyys on tulevaisuudessa yrityksen selviytymisen kannalta pakollinen edellytys, eikä enää vain yrityksen oma valinta. Viime kädessä yrityksen liiketoiminnan mahdollistaa ostava ja maksava asiakas. Asiakkaat myös muuttuvat yhä vaativammiksi, kriittisemmiksi ja uskottomammiksi, koska enemmän tietoa yritysten toiminnasta on kaikkien saatavilla ja esimerkiksi kilpailevien yritysten mainonta tavoittaa yhä useampia ihmisiä aiempaa helpommin. Asiakaspalvelukulttuurin murrostilanteessa tärkeimpänä asiana on palvelukokemuksen tuottaminen asiakkaalle, koska laadukas asiakaspalvelu on yrityksen maineen rakentamisessa avainasemassa. (Aarnikoivu 2005, 13-21.)

Ihmisillä on aina kaksoistavoite toiminnan suhteen. Kaksoistavoitteella tarkoitetaan, että on erikseen asiatavoite ja tunnetavoite. Asiakkaalla asiatavoitteena on saada tarvitsemansa tuote tai palvelu ja tunnetavoitteena kyseisen tuotteen tai palvelun saaminen tietyllä laadulla tai tunteella hänen omien odotustensa mukaisesti. Asiakaspalvelijan on havaittava ja erotettava nämä kummatkin tavoitteet, jotta voi toimia eri asiakkaiden kanssa eri tavoin. Kaksoistavoitteen osat tukevat toisiaan. Kun toinen niistä toteutuu, asiakkaan on helpompi saavuttaa myös toinen. Asian käänttöpuolena kuitenkin on se, että mikäli toinen tavoite jää kokonaan saavuttamatta, asiakas ei ole tyytyväinen, koska hänen kaksoistavoitteensa toteutui vain puoliksi. (Travanti 2007, 32-34.) Esimerkiksi korjaamokäynnin vaivatonta odottava asiakas ei ole käyntiin tyytyväinen, mikäli hänen on pitänyt nähdä vaivaa korjaamokäynnin järjestämiseen, vaikka itse työ onnistuisi juuri kuten hän on toivonut.

Eli työn ensinäkkin täytyy onnistua ja toisena olla asiakkaalle vaivatonta sekä muuten miellyttävää. Sekään ei kuitenkaan itsessään riitä. Asiakaskontaktissa olevan henkilön täytyy rakentaa asiakkaan kanssa suhde, missä hän on asiakkaan ensisijainen asiantuntija ja neuvonantaja kaikessa autoihin liittyvässä ja johon asiakas luottaa täysin. Tämän saavuttamiseksi täytyy tulla hyvin tietoisiksi asiakkaan yksilökohtaisista tarpeista, haluista ja käytöksestä. Rakentaakseen siteen, asiakkaan täytyy kokea, että hänet nähdään ja häntä arvostetaan ainutlaatuisena yksilönä, eikä massana. On tärkeää, ettei oleta väärinä asioita ja tee hätiköityjä johtopäätöksiä. Tämän takia asiakaskontaktissa olevan on kunnioitettava ihmisten eroja ja tämän avulla oppia ymmärtämään heidän tarpeitaan ja motiivejaan. (Rezin 2009, 237-238.)

3.2.2 Asiakaspalvelu

Asiakaspalvelija tarvitsee oikean asenteen ja sitoutumisen työhönsä. Kun nämä asiat ovat kunnossa, voidaan laadukkaan asiakaspalvelun perusta tiivistää neljään perusperiaatteeseen, jotka ovat

1. positiivinen asenne
2. asiakkaan tarpeiden tunnistaminen
3. asiakkaan tarpeiden täyttäminen ja ylittäminen

4. töiden tekeminen asiakkaan palaamisen varmistamiseksi. (Rezin 2009, 239.)

Ensimmäinen on tärkein neljästä periaatteesta. Asenne ja sen mukana lähestymistapa osoittavat halukkuutta palvella. Se osoittaa, että asiakasta arvostetaan ja hän on tärkeä. Toista periaatetta tarkastellessa on hyvä muistaa, että asiakas on aina paikalla syystä. Sen sijaan, että asiakkaalle yritettäisiin myydä jotakin hänen näkökulmastaan turhaa, on hyvin tärkeää ottaa selvää asiakkaan tarpeista ja niiden perusteella tarjota hänelle palveluja. On myös tärkeää tunnistaa vaikeudet ja haitat, joita asiakas joutuu kokemaan käynnin takia. Näitä täytyy ymmärtää ja näihin tarjota ratkaisua. Kolmannen periaatteen mukaan on ylitettävä asiakkaan odotukset, kun itse työ suoritetaan. Tämä voidaan tehdä tarjoamalla asiakkaalle lisäarvoa, ei vain vähimmäisodotusta. Hyödyt voidaan myydä hinnalla, eli perustellen, mitä kaikkea asiakas sai tällä hinnalla, mitä muualla ei tarjota. Kalliimpi hinta tai pidempi työn kesto voidaan aina perustella sillä, mikä on parempaa kuin kilpailijoilla. Neljännen periaatteen tarkoitus on antaa asiakkaalle toiminnan avulla sanaton vastaus siihen, miksi halutaan työskennellä hänelle. Asiakkaan tarpeet tiedetään ja niitä kunnioitetaan sekä niihin tarjotaan ratkaisuja. Käynnin jälkeen asiakkaalta varmistetaan hänen tyytyväisyytensä ja tarvittaessa toimintaa kehitetään tämän palautteen perusteella, jotta asiakas olisi jatkossa tyytyväisempi. (Rezin 2009, 239-240.)

Jotta asiakkaan ongelman voi ratkaista, on eläydyttävä asiakkaan ongelmaan omalla läsnäolollaan ja aktiivisella kuuntelulla. Asiakaspalvelijana oman vuorovaikutuksensa ohjailussa auttaa kolme eri näkökulmaa, jotka ovat minä, asiakas ja tarkkailija. Jokaisessa näkökulmassa on omat etunsa, jotka lisäävät tilanteen moninaisuutta. Jokainen tietää luonnollisesti minä näkökulman. Tämä siis kertoo, mitä itse haluaa, toivoo ja miten ajattelee. Tämän näkökulman avulla voi asettaa tavoitteita, mutta myös pitää puolia ja säilyttää rajoja. Asiakkaan näkökulmaan pääsemisessä eläytyminen ja kuuntelutaito ovat avainasemassa. Asiakkaan näkökulma antaa ymmärrystä siitä, miten asiakas näkee asian, mitä hän toivoo, miksi käyttäytyy, kuten käyttäytyy sekä mitä ja miksi hän mahdollisesti tuntee. Tarkkailijan näkökulman suurin etu taas on, että voi ottaa etäisyyttä kumpaankin edellä mainittuun näkökulmaan. Tässä näkökulmassa on tärkeää osata irrottautua sekä omasta, että asiakkaan näkökulmasta, koska tarkkailijan näkökulma on

puolueeton. Tässä näkökulmassa on mahdollisuus tarkastella tilannetta neutraalisti ja päästää irti tunteista, jotka voivat ohjalla muuten tilannetta. Tarkkailija näkee kokonaisuuden, eikä se jää kiinni esimerkiksi yksittäiseen rajoittavaan tunteeseen. Tällöin tilanteesta näkee ison kuvan ja sen avulla voi oivaltaa uusia asioita tilanteen selkiyttämiseksi. (Travanti 2007, 43-46.)

Hyvää asiakaspalvelua voi olla myös itsepalvelu. Tämä toki edellyttää, että itsepalvelu on asiakkaan itsensä valitsema palvelumuoto. Itsepalvelu on myös yrityksen näkökulmasta hyvä asia, koska se vähentää yritykseltä asiakaspalveluun tarvittavia resursseja. (Aarnikoivu 2005, 18-19.) Itsepalvelu autokorjaamolla tarkoittaa esimerkiksi sitä, että asiakas pystyy itse varaamaan ajan ajanvarauskalenterista, täyttämään pyydetyt tiedot ajanvaraukseen liittyen, luovuttamaan auton korjaamolle tai noutamaan auton korjaamolta ilman kontaktia henkilökunnan kanssa. Korjaamoprosessi pysyy muilta osin samana, eikä itsepalvelu vaikuta esimerkiksi mekaanikon tai varaosamyyjien toimintaan. Pääasia on, että ajanvarauksen, työn vastaanoton tai luovutuksen toteuttaminen itsepalveluna vapauttaa huoltoneuvojan sekä yleensä itse asiakkaan aikaa.

3.2.3 Asiakastyytyväisyys

Se, ettei asiakas anna huonoa tai kritisoivaa palautetta, ei automaattisesti tarkoita, että asiakas on tyytyväinen. Esimerkiksi, jos yksi neljästä asiakkaasta antaa huonon palautteen, ei voida tietää, kuinka tyytyväisiä kolme muuta asiakasta ovat. Näitä kolmea asiakasta kutsutaan niin sanotuksi hiljaiseksi enemmistöksi. On mahdollista, että hiljainen enemmistö on hyvin tyytyväinen ja aikoo jatkossakin asioida samassa paikassa. Toisaalta on myös mahdollista, että hiljainen enemmistö ei ole tyytyväinen ja on päättänyt vaihtaa asiointipaikkaansa, muttei vain jaksa tai halua antaa palautetta. (Rezin 2009, 231.)

Esimerkiksi yrityksellä, josta asiakas saa kuvan, että se koittaa aina käyttää tilaisuuden hyväkseen ja veloittaa asiakasta mahdollisimman paljon, voi olla hetken kysyntää. Asiakas saattaa olla tietämätön yrityksen toiminnasta tai mahdollisesti hänellä ei ole muuta vaihtoehtoa kuin asioida yrityksen kanssa. Tällöin vaikuttaa siltä, että yrityksellä on asiakkaita ja he ovat tyytyväisiä. Kuitenkin todellisuus

dessa asiakas on valmis vaihtamaan asiointipaikkaansa heti, kun löytää paremmalta vaikuttavan palvelun, eikä yrityksellä ole kauaa kysyntää. (Rezin 2009, 230.) On sanomattakin selvää, että asiakas ei ole tällaisessa tilanteessa tyytyväinen saamaansa palveluun. Jälkimarkkinoinnin määritelmän ja tehtävien mukaisesti myös jälkimarkkinointi on tällöin täysin epäonnistunut.

Koska hiljaisella enemmistöllä on suuri merkitys yrityksen toimintaan tulevaisuudessa, on menestystä tavoittelevan yrityksen pakko mitata asiakkaidensa tyytyväisyyttä. Mittaaminen toteutetaan lähes aina käynnin jälkeen asiakastyytyväisyyskyselyiden muodossa. Tämä voidaan tehdä esimerkiksi haastattelemalla asiakasta puhelimitse tai lähettämällä asiakkaalle omatoimisesti täytettävä kyselylomake sähköpostitse. Tavalla ei sinänsä ole merkitystä, kunhan yrityksen kannalta tärkeä palaute saadaan asiakkaan omasta näkökulmasta. Merkitsevä asia on se, että mahdollisimman moni asiakas antaisi asiointinsa jälkeen palautteen. (Rezin 2009, 233-234.)

Merkittävä huomioitava seikka asiakastyytyväisyyttä tarkastellessa on se, että tyytymättömät asiakkaat puhuvat paljon avoimemmin huonoista kokemuksistaan kuin tyytyväiset asiakkaat hyvistä kokemuksistaan. Ilmiötä voidaan tarkastella 11/4-säännön avulla. Säännön mukaan tyytymätön asiakas kertoo noin yhdelletoista huonosta kokemuksestaan, kun taas tyytyväinen asiakas kertoo noin neljälle hyvästä kokemuksestaan. Tämän takia yhdellä tyytymättömällä asiakkaalla on suurempi vaikutus yrityksen maineeseen kuin yhdellä tyytyväisellä asiakkaalla. (Rezin 2009, 231.)

Pitkällä aikavälillä yrityksen on miltei pakko tietää tarkalleen kuinka tyytyväisiä heidän omat asiakkaansa ovat ja mitä mieltä he ovat palvelun toimivuudesta. Näiden tietojen avulla yrityksen tulee muuttaa ja parantaa toimintaansa ja näin pyrkiä rakentamaan ja ylläpitämään asiakkaiden luottamusta ja asiakastyytyväisyyttä. Nämä asiat vaikuttavat suoranaisesti pitkien asiakassuhteiden muodostumiseen. Pitkät asiakassuhteet ja tyytyväisen asiakkaan ilmainen mainonta muodostavat yrityksen maineen, mikä on avain yrityksen menestykselle. (Rezin 2009, 230.)

3.3 Työnjohdon merkitys

Yrityksen näkökulmasta työnjohdolta odotetaan taitoja kirjanpidon hoitamisesta ja mainonnasta aina aikataulutukseen ja asiakassuhteiden ylläpitämiseen. Autoalalla erikoistutaan harvoin pienempiin kokonaisuuksiin, mikä tarkoittaa sitä, että autokorjaamon työnjohdon täytyy hallita laajaa työkokonaisuutta. Tästä syystä nimenomaan autoalalla työnjohdon nähdään kuormittuvan enemmän verrattuna muihin aloihin. (Rezin 2009, xi.) Mikäli korjaamon työnjohto ei hallitse työkokonaisuutta, voi tämä näkyä korjaamalla jatkuvana pidentyvänä jonona ja yleisenä kiireenä, mikä kuormittaa entisestään työnjohdossa työskenteleviä henkilöitä.

Työt onnistuvat sitä paremmin, mitä vähemmän kiire ohjailee tekemistä. Kiireen tai paineen kasaantuminen ei yleensä johdu liian suuresta työmäärästä tai liian korkeista tavoitteista. Tämä johtuu yleensä tavoitteiden epäselkeydestä ja huomioitavan kohteen jatkuvasta muuttamisesta. Käytännössä tämä tarkoittaa, ettei tekemisessä ole tiettyä punaista lankaa, eikä tekemistä ole suunniteltu kunnolla, joka johtaa ajan hukkaan heittämiseen. Puhekielellä voidaan puhua yleisesti sähkölämmisestä. Myös ihmisten erilaisuuden hyödyntämättä jättäminen voidaan nähdä voimavarojen hukkaamisena (Wiskari 2014.)

Lisäksi asiakaskontaktissa työskentelevät työntekijät edustavat asiakkaalle koko yritystä ja luovat asiakkaalle mielikuvan yrityksestä (Aarnikoivu 2005, 21). Tämän takia korjaamon työnjohdon merkitys koko autoliikkeen jälkimarkkinoinnin kannalta on hyvin suuri. Autokorjaamon tapauksessa on työnjohdon tehtävä antaa asiakkaalle hyvä ja luotettava kuva yrityksestä.

3.4 Laadunvalvonta

Laatufilosofiassa tarkastellaan, miten yritys toimii, miksi se toimii, kuten toimii ja miten toimintaa tulee ohjata. Filosofia voidaan tiivistää pohdintaan sen ympärille, miten johtajat ja muut työntekijät näkisivät itsensä ratkaistessaan seuraavia kysymyksiä:

- Mitä on laatu?
- Mistä tietää, että on saavuttanut oikean laadun tason?
- Kun on saavuttanut oikean laadun tason, mitä tehdään sen jälkeen?

- Kuka on vastuussa oikeasta palvelun tai tuotteen laadun tasosta, mitä asiakkaalle tarjotaan? (Rezin 2009, 136.)

Filosofia ei toimi, ennen kuin kaikki työntekijät osaavat vastata näihin kysymyksiin ja näkevät sen, että heillä on olennainen rooli laadunvalvonnassa sekä ottavat tästä omasta osuudestaan vastuun (Rezin 2009, 136).

Jatkuvan toiminnan parantamisen todellinen syy on se, että kilpailu autoalalla on kovaa. Vaikka nyt tuotteet ja palvelut ovat hyviä, ei tämä tarkoita sitä, että ne olisivat hetken kuluttua tarpeeksi hyviä. Kilpailevat yritykset pyrkivät alentamaan hintojaan ja parantamaan palveluitaan. Tällä viestitään asiakkaalle, että hän voi saada enemmän vastinetta rahoilleen ja hänen tarvitsemansa palvelu kannattaa kilpailuttaa. Kilpailu johtaa siihen, että mikäli laadunvalvontaa ja palveluiden kehittämistä ei tehdä jatkuvasti, jää toiminta hitaasti jälkeen kilpailijoiden tarjoamasta palvelusta. Ennemmin tai myöhemmin tämän tapahtuessa liiketoiminta vähenee ja kuihtuu pois. (Rezin 2009, 137.)

Laadunvalvonnan toteuttamiseksi yrityksen täytyy ensin tehdä siitä määritettävissä olevaa, mitattavissa olevaa, saavutettavissa olevaa ja kustannettavissa olevaa. Ilman näitä osia tavoitellaan täydellisyyttä, minkä harvat ymmärtävät oikein ja mitä lähes kukaan ei tule ikinä saavuttamaan. Jos laatua ei ole määritelty, muiden kriteerien saavuttaminen on mahdotonta. Jos ei tiedetä, mitä laatu on, ei sitä voida mitata tai saavuttaa. Ei voida tietää, onko se heikentynyt vai parantunut. Laatu täytyy määritellä konkreettisina vaatimuksina, jotka kaikki ymmärtävät ja hyväksyvät. Jotta laatu voidaan saavuttaa, täytyy näiden vaatimusten olla mitattavissa. Laatu voidaan määrittää helposti, jos voidaan tarkastella laadun täyttymistä määrällisen ja esimerkiksi prosentuaalisen lähestymistavan avulla. Jotta määrittelyllä olisi todellista merkitystä, täytyy laadun olla saavutettavissa. Jos laatu ei ole saavutettavissa, ei ole myöskään motivoivaa tekijää yrittää saavuttaa sitä. Täydellinen tavoite toimii vain epähyödyllisenä työkaluna, joka saa yrittävän luovuttamaan tietyn yritysmäärän jälkeen. Tavoitteen täytyy olla realistinen, jotta se itsessään motivoi. Viimeisenä, laatu täytyy olla kustannettavissa. Vaikka laatu nousisi aivan täydellisyyteen asti, mutta kustannukset nousisivat samalla niin, ettei yrityksellä olisi enää asiakkaita, ei todellista laatua saavutettaisi. Yrityksen on oltava kilpailukykyinen markkinoilla, eikä ajaa itseään pois markkinoilta laadun

kustannuksella. Tämä laadun ominaisuus on sen tasapainottava tekijä. (Rezin 2009, 145-147.)

4 KORJAAMOTOIMINTA

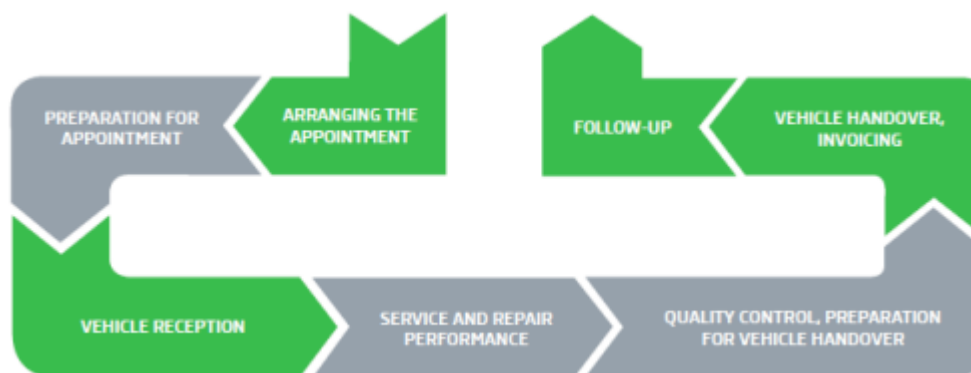
4.1 Korjaamoprosessi

Täydellinen korjaamokäynti voidaan jakaa eri vaiheisiin ensimmäisestä asiakkaan tarpeesta ja yhteydenotosta aina suoritettuun työhön ja tyytyväiseen asiakkaaseen. Vaiheet, joiden avulla käynti voidaan esimerkiksi Rezinin (2009, 41) mukaan jakaa, ovat

- ajanvaraus
- työn vastaanotto
- työnjako
- työn suorittaminen
- laadun varmistaminen
- laskutus
- työn luovutus
- veloitus
- jälkiseuranta. (Rezin 2009, 41.)

Škoda-spesifi korjaamoprosessi (kuvio 1), jota Škodan merkkikorjaamoilla noudatetaan, koostuu

- ajanvarauksesta
- ennakkovalmisteluista
- työn vastaanotosta
- työn suorittamisesta
- laadun varmistamisesta ja työn luovutuksen valmistelusta
- työn luovutuksesta ja laskutuksesta
- jälkiseurannasta. (Häkkinen 2018.)



KUVIO 1. Škoda-korjaamoprosessi (Häkkinen 2018).

Vaikka prosessien vaiheet ovat jaoteltu eri tavoin, huomataan, että prosessit sisältävät samoja toimia ja ajatuksia keskenään. Škodan tapauksessa tarkastellaan prosessia paljon merkkikohtaisemmin, Rezinin tarkastelu on puolestaan yleismallinen ja sitä voidaan soveltaa lähes jokaiseen korjaamoon.

4.1.1 Ajanvaraus

Suurin osa korjaamoista toimii ajanvarausperiaatteella. Näin varmistutaan siitä, että korjaamolla on ylipäätään mahdollisuus, aikaa ja resursseja suorittaa tarjottu työ. Ajanvaraus tehdään asiakkaan tarpeesta huollattaa tai korjata auto. Monesti ajanvaraus tulee puhelimitse tai sähköpostitse, mutta osa asiakkaista suosii paikan päällä asiointia ajanvarauksenkin suhteen. Nykyään myös verkkovarausta suositetaan hyvin paljon, missä asiakas voi varata omatoimisesti huoltoajan internetin välityksellä. (Rezin 2009, 41)

Škodan kaikki merkkikorjaamot toimivat ajanvarausperiaatteella ja Škoda vaatii edustuskorjaamoiltaan sähköisen työsuunnittelujärjestelmän, johon sisällytetään aikataulutussuunnitelma, asiakkaan ja auton tiedot ja suoritettavien töiden tiedot laajuuksineen. Työsuunnittelujärjestelmän on myös otettava huomioon korjaamon kapasiteettisuunnittelu. (Škoda 2022.)

Škodan tapauksessa työnjohtaja selvittää asiakkaan huoltotarpeen ja avaa ajanvarauspohjan. Tämän jälkeen työnjohtaja tarkastaa auton mahdolliset tehdaskampanjat, kirjaa asiakkaan yhteystiedot työlle, laskee huollon hinnan ja ilmoittaa tämän asiakkaalle, luo ajanvarauksen, tarjoaa tulotarkastusta ja vaihtoehtoisia

liikkumisvaihtoehtoja asiakkaalle sekä tarkastaa mahdolliset asiakasedut. (Škoda 2017; Häkkinen 2018; Skoda 2022.)

4.1.2 Ennakkovalmistelut

Ennen ajanvarauksen ajankohtaa täytyy työnjohtajan tarvittaessa varata sijais-auto valmiiksi asiakkaalle, tarkistaa Škoda Connect palveluiden ja Service Lead Inbox:in tila asiakkaan sekä auton tietojen osalta, tarkistaa TPI-tiedotteet ja tehdä tarvittaessa takuu- sekä GW-kyselyt. (Häkkinen 2018.) Varaosamyyjät selvittävät varaosien saatavuuden ja tarvittaessa tilaavat varastosta puuttuvat varaosat valmiiksi huoltoa varten (Škoda 2022.)

4.1.3 Työn vastaanotto

Asiakas saapuu korjaamolle sovittuna päivänä ja kellonaikana. Yleensä tämä on ensimmäinen kasvotusten kohtaaminen asiakkaan kanssa. Tässä vaiheessa asiakkaalta varmistetaan hänen yhteystietojensa oikeellisuus sekä käydään lävitse huollon tai korjauksen sisältö. Myös työn kustannusarvio sekä aikataulu sovitaan asiakkaan kanssa tässä vaiheessa. Tärkeää korjaamon kannalta on saada tarkka ja perusteellinen käsitys asiakkaan haluista ja tarpeista auton suhteen. (Rezin 2009, 41.)

Työn vastaanotossa Škodan tapauksessa työnjohtaja tarkistaa uudelleen mahdolliset tehdaskampanjat, suorittaa mahdollisen tulotarkastuksen yhdessä asiakkaan kanssa, tarjoaa asiakkaalle tarpeellisia lisätoita ja HPS-auton tapauksessa tarkistaa sopimuksen voimassaolon. Mikäli auto on tulossa vianetsintään, työnjohtaja avaa DISS:in sekä tarkastaa auton historian. Mahdollisen uusintakorjauksen tapauksessa työnjohtaja merkitsee tämän työlle sekä DISS:iin. (Häkkinen 2018.) Lisäksi työn läpikäymisen jälkeen asiakkaan täytyy hyväksyä työ allekirjoituksella tai sähköpostikuittauksella. Työnjohtajan on myös kysyttävä asiakkaalta, onko autossa vielä arvoesineitä tai tavaroita, joita asiakas tarvitsee huollon aikana. Viimeistään tässä kohdassa työnjohtaja myös tulostaa huoltolomakkeen, joka mekaanikon on täytettävä työtä suorittaessaan. (Škoda 2022.)

4.1.4 Työnjako

Tehokkaan korjaamon työnjako on enemmän kuin seuraavan työn ojentaminen mekaanikolle odottavien töiden pinosta. Työnjaon onnistuminen on suoraan verrannollinen suoritettavien töiden määrään päivässä sekä niiden laatuun. Tähän vaikuttavat sekä sopivien töiden ja työntekijöiden, että sopivan ajan ja tilan yhdistäminen. Oikein toteutettu työnjako maksimoi korjaamon tuottavuuden sekä minimoi virheiden määrän. (Rezin 2009, 42.)

4.1.5 Työn suorittaminen

Varsinainen syy, miksi auto on korjaamolla, on itse työn suorittaminen. Tässä vaiheessa on tärkeää, että mekaanikko sisäistää asiakkaan halut, tarpeet ja huolenaiheet. Kriittistä on, miten hyvin työnjohtaja on nämä tulkinut ja kirjannut työlle. Mekaanikko siirtyy vian kuvauksen avulla vian selvitykseen tai huoltotarpeen perusteella huolto-ohjeen mukaiseen huollon suorittamiseen. Kun mekaanikko saa vian selvitettyä tai mikäli hän huomaa jotakin lisätyötarpeita, hän kirjaa nämä ylös. Varaosamyyjä selvittää tarvittavien osien ja tarvikkeiden saatavuuden sekä hinnan ja kirjaa nämä ylös. Työnjohtaja ottaa asiakkaaseen yhteyttä ja kertoo asiakkaalle mekaanikon tekemät havainnot sekä ehdottaa niihin ratkaisua. Asiakkaan päätöksestä, korjaamon aikataulusta ja muista resursseista riippuen työ suoritetaan heti. Kun työ on suoritettu, mekaanikko on vastuussa siitä, että asiakkaan huolet ovat ratkaistu. Viimeiseksi mekaanikko kirjaa ylös yksityiskohittaisen selvityksen, mitä havaitsi ja miten suoritti työn. Tämän jälkeen hän lopettaa työn ja luovuttaa sen takaisin työnjohtajalle. (Rezin 2009, 42.)

Škodalla huollon alkaessa mekaanikko kytkee Škoda Connect -huoltotilan päälle, suojaa auton sisältä penkin ja ratin sekä moottoritilan ympäriltä lokasuojat ja eturitilän. (Škoda 2017.) Škoda vaatii mekaanikolta huoltolomakkeen täydellistä täyttämistä sekä allekirjoitusta. Mekaanikon täytyy myös merkitä työmääräykselle jokainen suorittamansa työ erikseen. Merkintään sisällytetään toimenpiteen ajankohta sekä mekaanikon kuittaus esimerkiksi nimikirjaimilla tai asentajanumerolla. Mekaanikon tulee kirjata työlle kaikki tekemänsä työt sekä kaikki havaitsemansa viat. (Škoda 2022.)

4.1.6 Laadun varmistaminen

Laadun varmistaminen suoritetaan tavallisesti moniosaisena. Se alkaa mekaanikon toimesta niin, että mekaanikko tarkastaa tekemänsä työn, tarkastaa työtilaukselta, että kaikki tehdyt toimenpiteet on suoritettu ja kirjattu, kaikki havainnot on kirjattu sekä kaikkiin asiakkaan kysymyksiin ja huolenaiheisiin on vastattu. Seuraavaksi riippuen korjaamon koosta erillinen toimihenkilö tai työnjohdosta nimetty henkilö käy lävitse työmääräyksen varmistuen, että kaikki tarvittava on kirjattu työlle ja kaikkiin asiakkaan kysymyksiin on vastattu. Tässä kohdassa myös tulee varmistua, että auto on muuten palautettu siihen kuntoon kuin se oli korjaamolle tullessa. (Rezin 2009, 42.)

Škodalla laadunvalvontaa toteutetaan aktiivisesti kuten Rezinin (2009, 42) mukaan. Muun muassa lopputarkastus ja koeajo toimivat laadunvalvontamenetelminä. Lisäksi Škoda suorittaa satunnaisia pistotarkastuksia korjaamotestien muodossa sekä valvoo korjaamojensa laatua Q-checkien ja vuosittaisen auditoinnin avulla. Näistä kerrottu tarkemmin kappaleessa 4.3.

4.1.7 Laskutus

Laskutus pitää sisällään kolme päätoimintoa, jotka ovat tehtyjen töiden raportointi, työvaiheiden ja varaosien nimeäminen ja laskun loppusumman laskeminen. Hinnoittelun oikeudenmukaisuudesta ja johdonmukaisuudesta on vastuussa työnjohtaja. Mekaanikko ei aina määritä toimenpiteiden hintaa tehdyn ajan mukaan. Käytettyä aikaa verrataan töiden ohjeaikoihin, mikäli niitä on saatavilla. Merkkikorjaamon tilanteessa yhtenäisen toimintatavan tärkeys korostuu, koska esimerkiksi takuutyöt yleisesti aina vaativat tarkan dokumentoinnin sekä tietyt työvaihe- ja varaosanumerot, jotta työ voidaan laskuttaa tehtaalta takuutyönä. (Rezin 2009, 42-43.)

Škoda-korjaamoilla laskutuksen hoitaa yleisesti työnjohto. Laskulla täytyy aina olla esillä auton mittarilukema, valmistenumero sekä työmääräysnumero. Laskusta tulee löytyä ryhmiteltynä erikseen työvaiheet työaikoiheen sekä materiaalit ja varaosat varaosanumeroineen. Näistä on vastuussa työnjohtaja ja vara-

osamyyjä. Laskusta täytyy löytyä sen käsitelleen työnjohtajan nimi sekä loppu-tarkastuskuittaus. Hinnan on vastattava asiakkaan kanssa ennalta sovittua summaa. Työnjohtaja myös merkitsee autolle määritetyn Škodan ajoturvan ja aktivoi sen. Lisäksi työnjohtaja täyttää sähköisen tai paperisen huoltokirjan riippuen auton iästä. (Häkkinen 2018; Skoda 2022.)

4.1.8 Työn luovutus

Tässä vaiheessa asiakkaalle ilmoitetaan auton olevan valmiina noudettavaksi. Mikäli huomataan väärinkäsityksiä tai puutteita, tulisi ne hoitaa ennen asiakkaan saapumista. Kun asiakas saapuu noutamaan autoa, asiakkaan kanssa käydään läpi suoritettut huolto- tai korjaustoimenpiteet ja tehdyt havainnot. Tärkeää on, että asiakas ymmärtää selvästi sen, mikä oli lähtötilanne, mitä käynnin aikana on tehty, mikä on auton tila käynnin jälkeen ja mistä osista laskun loppusumma muodostuu. (Rezin 2009, 43.) Škodalla on määritetty, että lasku tulee käydä huolellisesti asiakkaan kanssa kokonaisuudessaan lävitse niin, että asiakas ymmärtää, mitä autolle on tehty. (Škoda 2017).

4.1.9 Veloitus

Tämä on viimeinen prosessin vaihe, jossa asiakas kohtaa kasvatusten korjaamohenkilökunnan. Tässä asiakkaalta veloitetaan laskun loppusumma ja asiakkaalle luovutetaan kopiot työasiakirjoista sekä varsinainen maksukuitti. (Rezin 2009, 43.)

4.1.10 Jälkiseuranta

Seurannan tarkoituksena on varmistaa, että asiakas oli tyytyväinen korjaamokäyntiinsä. Tämä vaihe suoritetaan yleensä 1-3 päivän kuluttua käynnin jälkeen niin, että asiakas on ehtinyt ajamaan autolla riittävästi varmistaakseen, että auto on tullut kuntoon tai toimii normaalisti huollon jälkeen. Seuranta toteutetaan niin, että korjaamo ottaa yhteyttä asiakkaaseen ja varmistaa kaiken olevan kunnossa. Mikäli asiakas ei ole tyytyväinen, ohjataan asiakas tarvittaessa uudelleen korjaamolle, jotta asiakkaan ongelma saadaan oikeasti ratkaistua. (Rezin 2009, 43.)

Škoda toteuttaa jälkiseurantaa mittaamalla asiakastyytyväisyyttä Škoda Customer Xperience -työkalun avulla. Tästä kerrotaan tarkemmin seuraavassa luvussa.

4.2 Asiakastyytyväisyyden mittaus

Škodan merkkihuolloilla on käytössä Škoda Customer Xperience -työkalu asiakastyytyväisyyden tarkkailuun. Škoda Customer Xperience lähettää asiakastyytyväisyyskyselyn asiakkaalle, johon hän voi vastata korjaamokäynnin jälkeen verkossa. Asiakas ei voi vastata kyselyyn anonyymisti, vaan palaute kohdistetaan aina tiettyyn asiakkaaseen ja autoon. Työkalu näyttää jälkimarkkinoinnin asiakastyytyväisyystulokset työntekijäkohtaisesti toimipisteen sisällä ja yritysکوhtaisesti toimipisteittäin. Palautteet päivittyvät portaaliin 48 tunnin sisällä kirjaamisesta. Jälleenmyyjälle tulee hälytys huonosta asiakaspalautteesta, jonka perusteella voidaan tehdä jälkitoimenpiteet tähän palautteeseen liittyen. Asiakastyytyväisyyskyselyn kohdat ovat

- käynnin syy
- yleinen tyytyväisyys
- työn laatu
- asiakkaan suositus
- henkilökunnan paneutuminen asiaan ja asiakkaan toiveisiin
- asiakasuskollisuus
- vaihtoehtoisen liikkumismuodon tarjoaminen
- tehtävien töiden selostus
- tehtyjen töiden selostus ja laskutus
- neuvonta ja ehdotukset. (Häkkinen 2018.)

Asiakastyytyväisyyttä kuvataan työkalussa HT-indeksin avulla. Jälkimarkkinoinnin HTI lasketaan kuviossa X näkyvällä kaavalla (kuvio 2), missä Q1 on yleinen tyytyväisyys, joka muodostaa 30 % tuloksesta, Q2 on asiakkaan suositus, joka myös muodostaa 30 % tuloksesta ja Q11.3 on henkilökunnan paneutuminen asiaan ja asiakkaan toiveisiin, joka muodostaa 40 % tuloksesta. HTI saa arvon väliltä 0-100. Tulos 0 tarkoittaa erittäin tyytymätöntä asiakasta, joka ei suosittelen palvelua ja jonka mielestä henkilökunta ei ole paneutunut asiaan, eikä täyttänyt asiak-

kaan toiveita. Tulos 100 taas tarkoittaa erittäin tyytyväistä asiakasta, joka suosittelee palvelua ja jonka mielestä henkilökunta on paneutunut asiaan sekä täyttänyt asiakkaan toiveet. (Häkkinen 2018.)

$$HTI_{\text{jälkimarkkinointi}} = [(0,3 \times Q1 + 0,3 \times Q2 + 0,4 \times Q11.3) - 1] \times 25$$

KUVIO 2. Jälkimarkkinoinnin HTI laskentakaava (Häkkinen 2018).

Järjestelmä ohjaa työnjohtoa nopeampaan reagointiin asiakastyytymättömyyttä, -valituksia ja -reklamaatioita kohtaan, mikä parantaa asiakastyytyväisyyttä. Kun tyytymättömyyteen tartutaan työnjohdon toimesta, asiakkaat antavat suoria neuvoja toiminnan parantamiseksi omasta näkökulmastaan. Järjestelmän tarkoitus on muuttaa tyytymättömät asiakkaat tyytyväisiksi nopealla reagoinnilla ja ratkaisuehdotusten tarjoamisella. Lisäksi järjestelmällä pyritään kehittämään toimintaa asiakkaiden toiveiden mukaiseksi. (Häkkinen 2018.)

4.3 Laadunvalvonnan suorittaminen

Škodalla laadunvalvontaa suoritetaan eri asteilla. Škoda määrää omissa materiaaleissaan ja ohjeissaan jokaisen työntekijän suorittamaan itsenäistä laadunvalvontaa omassa työssään. Työntekijää kehoitetaan työskentelemään huolellisesti ja tarkastamaan oman työnsä jälki lopuksi. (Škoda 2017.)

Lisäksi laadunvalvontaa suoritetaan kirjallisesti virallisemmin tavoin. Riippuen korjaamon koosta, Škoda velvoittaa korjaamon tekemään sisäisesti tietyn määrän Q-checkejä kuukauden aikana. Q-check on kuin pistotarkastus, minkä työnjohtaja tekee työmääräykselle, kun se on merkitty laskutusvalmiiksi. Ehtona on, ettei työnjohtaja ole itse käsitellyt työmääräystä, eikä ole ollut mukana työssä missään vaiheessa. Työnjohtajan on siis tarkastettava toisen työnjohtajan sekä mekaanikon työjälki puolueettomasti. Q-check lomake löytyy Škodan My Service Quality Portalista. Lomakkeessa on kohtia, jotka Q-checkin suorittava työnjohtaja tarkastaa autosta fyysisesti ja työmääräykseltä kirjallisesti. Viimeiseksi lomake

tallennetaan ja lähetetään. Portaali näyttää toimipisteen sisäisesti, miten täydellisesti huollot ja työmääräykset ovat tehty ja välittää nämä edelleen maahantuontiin.

Korjaamon ulkopuolelta laadunvalvontaa toteutetaan vuosittaisen auditoinnin ja korjaamotestin avulla. Auditoinnilla tarkoitetaan tarkistusta, jossa maahantuonnista nimitetty henkilö tarkistaa koko korjaamon olevan Škodan määrittämien standardien mukainen. Tähän kuuluu kaikki korjaamon osat sen ulkoasusta aina mekaanikon toimintaan tietyssä tilanteessa. Auditointi on yleensä moniosainen, missä osa asioista voidaan tarkastaa sähköisinä dokumentteina etukäteen ja osa asioista korjaamalla paikan päällä. Auditoinnista ilmoitetaan etukäteen ja se suoritetaan ilmoitettuna päivänä. Aikaa auditointi vie koko päivän.

Korjaamotesti on maahantuojan kolmannelta osapuolelta tilaama pistotarkastus, joka testaa korjaamon toimintaa yksittäisen korjaamokäynnin avulla. Laajuudeltaan tämä on suppeampi verrattuna Q-checkiin tai auditointiin. Testistä ei kuitenkaan ilmoiteta korjaamolle etukäteen ja testin suorittaja on vapaaehtoinen todellinen asiakas. Näin ollen korjaamo ei voi varautua korjaamotestiin ja testi on todellinen pistokoe. Testi paljastetaan korjaamolle ja tulokset käydään lävitse heti korjaamokäynnin jälkeen. Tässä testissä asiakas ei luonnollisesti pääse tarkastelemaan mekaanikon toimintaa, vaan korjaamoprosessia arvioidaan sen mukaan, miten tämä asiakkaalle esitetään varauksesta työn luovutukseen asti ja mitä laskulle on kirjattuna. Näin maahantuonti ja edelleen valmistaja saavat kuvan todellisesta toiminnasta, mikä toimipisteellä näkyy asiakkaille.

5 TOIMIPISTEEN TOIMINTA JA ONGELMAT

Tässä kappaleessa tarkastellaan yleisesti toimipisteen toimintaa sekä mainittavia asioita toiminnasta tällä hetkellä. Tässä työssä ongelmakohtien kartoitukseen ei ole nähty tarvetta laatia esimerkiksi erillisiä haastatteluja, asiakaskyselyjä tai muita erillisiä tutkimuksia. Ongelmakohtat ovat yhdistelty todellisista asiakaspalautteista, toimipisteen muiden työntekijöiden kokemuksista ja havainnoista sekä omista kokemuksista ja havainnoista kyseisestä toimipisteestä noin vuoden työjohtokokemuksen perusteella.

Toimipisteellä mekaanikot ja työnjohtajat kommunikoivat, käsittelevät asioita ja ratkaisevat ongelmia paremmin keskustelemalla keskenään kuin sähköisten järjestelmien välityksellä. Usein keskusteluissa käy paremmin ilmi asioiden tausta ja todellinen tarkoitus sekä ymmärrys on parempi suuntaan ja toiseen. Palautteen antaminen ja toisen työn kunnioitus näkyy keskustelussa selkeämmin toiselle osapuolelle. Toimipisteellä voi nähdä mekaanikkojen ja työnjohtajien olevan paljon yhteydessä keskenään kasvotusten.

Toimipisteen toimintaa on aktiivisesti kehitetty pitämällä säännöllisesti palavereja eri kokoonpanoilla ja osallistujilla. Esimerkkeinä mekaanikkopalaveri on pyritty pitämään kerran viikossa, työnjohtopalaveri kerran kahdessa viikossa tai vähintään kerran kuukaudessa ja jälkimarkkinointipalaveri kerran kuukaudessa. Palaverissa on käsitelty kulloinkin ajankohtaisia asioita, muutoksia sekä vapaita mieleen tulleita asioita yhdessä. Erilaisia toimintatapoja sekä muita ideoita on kehitetty aktiivisesti ja toimivaksi todetut asiat ovat jääneet käyttöön.

Pääasiassa toimipisteellä työt onnistuvat hyvin, toiminta ja työskentely on tehokasta ja asiakaspalautteet hyviä. Työntekijät tietävät, miten asiat tehdään oikein ja pyrkivät toimimaan itse näin. Kaikki haluavat ja pyrkivät myös kehittämään omaa ammattitaitoansa. Työntekijöiden motivaatiossa tai asenteessa itse työnte-koa kohtaan ei ole ongelmia, eikä kukaan tee tahallaan asioita väärin tai huolimattomasti.

5.1 Työnjohto

Toimipisteellä on tällä hetkellä 4 vakituista työnjohtajaa yleiskorjaamon puolella sekä lisäksi kaksi työnjohtajaa vaurikorjaamon puolella. Vaurikorjaamon työnjohtajat ovat kumpikin olleet myös yleiskorjaamon työnjohtajina kyseisellä toimipisteellä. Lisäksi yleiskorjaamon työnjohtajista kaksi on perehtynyt vaurikorjaamon työnjohdon tehtäviin niin, että mahdolliset tuuraukset ovat mahdollisia puolin ja toisin.

Työtehtävät ovat jaettu yleiskorjaamolla niin, että yksi työnjohtajista on virallinen hallityönjohtaja, joka työskentelee lähellä korjaamohallia yhdessä varaosamyymyjien kanssa. Jäljelle jäävät kolme työnjohtajaa ovat pääasiassa vastuussa tiskin asiakasliikenteestä. Merkkikorjaamon sekä monimerkkikorjaamon työt käsitellään täysin samoin, eikä työnjohtajia ole jaoteltu näiden välillä. Toimipisteellä on kokeiltu erilaisia variaatioita työnjohtajien sijoituksesta. Perustilanteessa kaikki kolme työnjohtajaa ovat tiskillä yhtä aikaa. Kokeilussa variaatiossa yksi työnjohtaja siirtyy tiskiltä taustalle työskentelemään, jotta saa tehtyä töitä ilman keskeytyksiä. Tällöin kaksi tiskillä olevaa työnjohtajaa voivat keskittyä ensisijaisesti asiakasliikenteeseen ja yksi taustalla työskentelevä esimerkiksi verkkovarauksiin, sähköposteihin sekä muihin hoidettaviin työtehtäviin. Taustavuoroa on kokeiltu kiertävänä päivän välein, aamu/iltapäivän välein sekä täysin tilanteen mukaan käytettävänä oljenkortena.

Huomioitava asia työnjohdon toiminnan sekä töiden jaottelun suhteen on toimipisteen aukioloajat. Huolto on avoinna arkisin 7.30-17.00 ja työnjohtajien päivittäiset työtunnit ovat 7,5, joihin lisätään puolen tunnin ruokatauko. Tämä tarkoittaa sitä, että työnjohtajien on jakauduttava työskentelemään vähintään kahdessa vuorossa. Käytännössä vähintään yhden on oltava avaamassa toimipiste jo ennen liikkeen aukeamista ja vähintään yhden on oltava sulkemassa korjaamon tilat huollon sulkemisajan jälkeen. Toimipisteen automyynti on arkisin auki 9.00-18.00, joka tarkoittaa sitä, että toimipiste suljetaan automyyntin toimesta vasta myöhemmin.

5.2 Varaosat

Toimipisteellä on tällä hetkellä kaksi vakituista varaosamyyjää, jotka työskentelevät hallityönjohtajan kanssa samassa tilassa. Toimipisteellä on ollut myös kolme varaosamyyjää samanaikaisesti. Kolmen varaosamyyjän tilanteessa yksi myyjistä oli tiskillä työnjohtajien vieressä ja oli vastuussa pääosin varaosamyynnistä suoraan asiakkaille. Tämä auttoi myös aktiivisesti työnjohtajia tilanteissa, joissa asiakas halusi tietää korjauksen hinnan heti ajanvaraustilanteessa. Tämä vapautti työnjohtajien aikaa niin, ettei työnjohtajien tarvinnut etsiä osalle hintaa varaosajärjestelmästä, mikäli esimerkiksi pakettihaku ei suoraan tarjonnut työhön oikeaa varaosaa. Lisäksi työnjohtajan ei tarvinnut lähteä kysymään osan saatavuutta erikseen taustalla olevilta varaosamyyjiltä, vaan tiskillä oleva varaosamyyjä pystyi tarkistamaan tämän suoraan. Lisäksi tarvittaessa varaosamyyjä pystyi hakemaan varaosan varastosta heti asiakkaalle, kun työnjohtaja pystyi jatkamaan suoraan muita töitään.

Tiskillä olevan varaosamyyjän työ nähtiin kuitenkin hieman turhana, koska asiakasliikenne varaosien suhteen oli melko vähäistä. Tiskillä ollessaan myöskään mekaanikot eivät esittäneet osatarpeitaan tälle, vaan kahdelle muulle varaosamyyjälle lähelle korjaamohallia. Kolmen varaosamyyjän työskentely nähtiin järkevämpänä niin, että kaikki ovat lähellä korjaamohallia. Toimipiste on toiminut hyvin myös kahdella varaosamyyjällä, mutta kolmas vähensi kiirettä ja työkuormaa varaosien puolella.

5.3 Mekaanikot

Toimipisteellä on tällä hetkellä 10 vakituista mekaanikkoa, joista 3 on diagnostiikkamekaanikkoja. Mekaanikkojen määrän nähdään olevan yleisesti riittävä. Aikajoin korjaamopalveluista on niin paljon kysyntää, että ajanvarausjono venyy yli kolmen viikon päähän, mutta huonossa tapauksessa jono on ollut vain yhden päivän. Tämän perusteella voidaan sanoa, että välillä yksi tai jopa kaksi lisämekaanikkoa olisi hyvä asia, mutta välillä työt eivät riittäisi heille.

5.4 Ongelmat

Toimipisteellä suurimpana ongelmana on korjaamojen ikuinen kirous, kiire. Normaaliin työskentelyyn kuuluu se, että muutamat asiat odottavat vuoroaan ja palvelussa on pieni jono. Tätä ei voida kutsua oikeaksi kiireeksi. Kiireestä voidaan puhua, kun asioita jää yksinkertaisesti hoitamatta, koska kaikkeen ei riitä aika jonon kasvaessa koko ajan pidemmäksi ja pidemmäksi. Toimipisteellä ei ole aina kiirettä, eikä se myöskään ole yleensä jatkuvaa. Joskus on pitkiäkin aikavälejä, jolloin pieni jono pysyy tasaisena ja työt sujuvat normaalisti. Toisaalta välillä kiire on paisunut käsittämättömiin mittasuhteisiin. Tällöin jono on kasvanut koko ajan pidemmäksi, eikä työmäärän hoitamiseen ole riittänyt resurssit. Tällöin kiirettä on koitettu purkaa esimerkiksi tekemällä ylitöitä, mutta välillä sekään ei ole riittänyt. Välillä tällainen kiire on myös tuntunut jatkuvalta ja kestänyt jopa useita kuukausia.

Kiire on alkanut vuorollaan työnjohdosta, varaosista sekä mekaniikoista. Jos kiire on jatkunut pitkään, se yleensä on myös levinnyt muihin osastoihin. Tiedostaessaan kiireen, koittaa automaattisesti nopeuttaa työtahtia ja tehdä töitä tehokkaammin. Tällöin kuitenkin virheen mahdollisuus on kasvanut, mikä on vaikuttanut loppujen lopuksi negatiivisesti lisäten kiirettä entisestään. Virheiden selvittämisessä on kestänyt poikkeuksetta kauemmin kuin huolellisesti kerralla suoritettujen tapauksessa. Kiire yleensä onkin näyttäytynyt unohduksina ja yleisenä huolimattomuutena.

Kiire on näkynyt yleensä ensimmäisenä ulospäin työnjohdosta. Työnjohto on ollut ylikuormitettuna ja tällöin on muodostunut ”pullon kaula” -efekti. Tämä tarkoittaa sitä, että mekaanikot tuottaisivat ja asiakkaat tarjoaisivat enemmän työtä kuin mitä työnjohto on pystynyt käsittelemään. Käytännössä tämä on näkynyt odottavina mekaniikkoina, odottavina asiakkaina, suurena sähköposti- sekä puhelujonona, pitkinäkin viiveinä hoitaa asioita ja valitettavina unohduksina. Työnjohdon kiire on luonut kiireen myös varaosille ja mekaniikoille.

Kiireen muodostumisen syyt ovat tärkeitä löytää kiireen poiskitkemiseksi. Koska toimipisteellä on ollut suhteessa paljon työnjohtajia verrattuna mekaanikkomäärään, voidaan todeta, että kiireen on täytynyt muodostunut jostakin muusta kuin

alimiehityksestä. Verrattuna myös yrityksen muihin toimipisteisiin, on työnjohtajamäärä ollut samanlainen tai jopa suurempi. Kiireen on ollut muodostuttava osittain toiminnan organisoimattomuudesta, mikä on johtanut monien pienien asioiden kasaantumiseen. Lisäksi kiireeseen on johtanut odottamattomat käännteet, joihin ei ole varauduttu millään tavalla. Myös ilman kiirettä tapahtuneet unohdukset ovat vaikuttaneet kiireen syntyyn, jolloin unohtelut ovat kasvaneet entisestään ja on syntynyt lumipalloefekti.

5.4.1 Organisoimattomuus

Lyhyesti organisoimattomuudessa tarkoitetaan tässä tapauksessa sellaista tilannetta, missä jokainen työnjohtaja tekee monia asioita sekaisin. Esimerkiksi tilanteessa, missä kolme työnjohtajaa on tiskillä. Jokainen heistä hoitaa niin asiakasliikennettä kuin sähköposteja, puheluita, valmiiden töiden käsittelyä sekä kaikkia muita asioita sekaisin. Vaikka jokaisen työnjohtajan on mahdollista ja jokaisen täytyykin osata kaikki työhön kuuluvat työtehtävät, luo tällainen tilanne turhan kiireentunnon, koska tällöin jokaisella on paljon eri tehtäviä muistettavana.

Yleisesti työnjohtajien työnjaosta sovitaan vähintään keskenään. Ajatuksena tämä on toimiva, mutta käytännössä vastaan voi tulla tilanne, jossa työmäärä ihmisten välillä on täysin eri. Tällöin hyvä tilanne ei olekaan se, että jokainen kolmesta työnjohtajasta hoitaa omaa vastuualuettaan, missä yhdellä on mahdollisesti tärkeämpi osa-alue kuin toisella.

Esimerkiksi, työt ovat jaettu niin, että työnjohtaja 1 käsittelee verkkovaraukset, työnjohtaja 2 vastaa puheluliikenteestä ja työnjohtaja 3 käsittelee hallista valmistuneet työt. Työnjohtaja 1 ja 2 saavat työskennellä keskeytyksettä. Työnjohtaja 3 taas on joutunut hoitamaan kiireellisiä odottamattomia asioita, eikä ole saanut kaikkia hallista valmistuneita töitä hoidettua. Jokainen on suorittanut työnsä lähes kokonaan, verkkovaraukset ovat käsitelty seuraavan kahden viikon ajalta, puhelut ovat hoidettu viimeisintä kolmea päällekkäistä puhelua lukuun ottamatta ja hallista valmistuneet työt ovat käsitelty viimeistä kolmea lukuun ottamatta. Kolme asiakasta ovat närkästyneitä, koska ovat jääneet odottamaan autonsa huoltoa ja ovat jo nähneet autonsa tulevan korjaamohallista ulos, mutteivät ole saaneet valmistumisilmoitusta. Liikkeen sulkemisaika lähenee ja asiakkaiden omat sovitut

menot lähenevät. Puolestaan asiakas, joka soitti varatakseen ajan kolmen viikon päähän, sai tunnin sijasta puolessa tunnissa takaisinsoiton työnjohtajalta 1. Asiakas, joka teki verkkovarauksen viikon päähän, sai tarkentavan soiton huoltoonsa liittyen huomisen sijasta tänään työnjohtajalta 2. Esimerkin avulla nähdään selvästi, miten töiden jakaminen auttaa kokonaisuudessaan työmäärän purkamisessa, mutta miten se voi ilman tarkempaa suunnittelua vaikuttaa negatiivisesti kokonaiskuvassa.

5.4.2 Asioiden kasaantuminen

Normaalienkin asioiden kasaantuessa alkaa helposti tuntea kiireen tunnetta. Kasaantuminen voi tapahtua esimerkiksi niin, että yön aikana on saapunut 10 sähköpostia, puhelin soi heti toimipisteen avauduttua viisi kertaa ja kaikki aamupäivän noin 20 asiakasta tuovat autoaan samaan aikaan työnvastaanottoon. Tällaisessa tilanteessa kaikkien muiden asioiden hoitamista on lykättävä ja asiat kasaantuvat entisestään. Yleisesti työkuorma pysyy melko tasaisena koko päivän, eikä täysin tyhjiä välejä tule, joten tällaisen aamuruuhkan purkamisessa saattaa kestää jopa seuraavaan päivään. Kiireellisiä hetkiä asiakasliikenteen osalta saattaa päivässä tulla useita, joka yleensä johtavat siihen, että töitä kasaantuu enemmän kuin niitä ehtii hoitamaan.

Viitaten edellisen luvun esimerkkiin, tiettyjen asioiden kasaantuessa toiminta tuntuu ikään kuin seisahtuvan, vaikei näin todellisuudessa olisikaan. Koska kaikki asiat kasaantuvat helposti, onkin tärkeää priorisoida tärkeät asiat, jotka vaikuttavat heti johonkin toiseen asiaan ja hoitaa nämä ensin. Ei-niin-tärkeiden-asioiden voi antaa kasaantua paljonkin, ennen kuin ne vaikuttavat mihinkään. Näidenkään liiallinen kasaantuminen ei kuitenkaan ole hyvä, eikä toivottava tilanne. Asioiden järkevä järjestely on tärkeää, jotta tärkeät asiat saadaan hoidettua heti, mutta jotta vähemmän tärkeät asiatkaan eivät kasaannu liiaksi.

5.4.3 Yllättävät asiat

Odottamaton käänne voi olla esimerkiksi autoon ajanvarauksen jälkeen ilmaantunut vika, jonka asiakas toivoo tutkittavan samalla korjaamokäynnillä tai esimerkiksi yllättäen asiakkaan ohikulkumatkalla autoon ilmaantunut vika, jonka vuoksi asiakkaan matka on keskeytynyt, eikä tämä voi jatkaa matkaansa.

Korjaamolla voidaan päättää, että jokainen uusi vika selvitetään poikkeuksetta uudella ajanvarauksella, eikä kalenterin ohi katsota mitään ”juoksevia” töitä. Tämä ei kuitenkaan ole järkevää asiakastyytyväisyyden kannalta. Asiakas saa yrityksestä hyvän kuvan silloin, kun se yrittää auttaa niin paljon kuin mahdollista. Mikäli esimerkiksi autoon on asiakkaan ohikulkumatkalla ilmaantunut yllättävä vika ja korjaamo saa tämän korjattua ilman etukäteen sovittua ajanvarausta, asiakas on lähes poikkeuksetta hyvin tyytyväinen. Pieni joustavuus korjaamon puolelta asiakkaan näkökulmasta tekee asioinnista mieluista.

Mekaanikkojen on ymmärrettävä heidän työnsä muuttuvuus. Vaikka kalenteri on suunniteltu tietyllä tavalla, työnjohtaja voi muuttaa tätä, mikäli näkee sen parhaaksi. Mikäli työnjohtaja kääntää mekaanikon tekemään tällaista yllättävää työtä, mekaanikko voi mainita työnjohtajalle, ettei seuraavaa työtä ehdi tekemään. Tässä tapauksessa on työnjohtajan vastuulla järjestellä seuraava työ uudelleen.

Työnjohtajan on myös hyväksyttävä, että aina yllättäviin asioihin ei yksinkertaisesti pystytä vastaamaan. Asiakkaan on silloin hyväksyttävä tämä. Monesti työnjohto vakuuttelee asiakkaalle viimeiseen asti, että homma saadaan hoidettua, vaikka tilanne on aikataulullisesti mahdoton. Tällöin pettymys asiakkaalle on suurempi kuin silloin, kun etukäteen tilanteen on kerrottu olevan hankala. On myös mekaanikolle stressaavaa, jos hän varmasti tietää, ettei aikaa työn suorittamiselle yksinkertaisesti ole, mutta tätä vaaditaan.

5.4.4 Huolimattomuus

Valitettavat unohdukset voivat johtua monista asioista. Jo useampaan otteeseen mainittu kiire vaikuttaa unohdusten määrään merkittävästi. Nopeuttaessa työtah-

tia ja yrittäessä olla tehokas, unohdusten mahdollisuus kasvaa. Asiakkaan esittämät välikysymykset tai omaa asiaansa innokkaasti kertova asiakas voi sekoittaa työnjohtajan rutiininomaisen työn niin, ettei tämä muista käydä lävitse jokaista kohtaa. Myös moniin asioihin keskittyminen samanaikaisesti voi johtaa huolimattomuuteen.

Työnjohtajille työmääräyksen täyttäminen, sen avaaminen ajanvarausmuotoon ajanvarauksen yhteydessä, kääntäminen työmääräykseksi työnvastaanottotilanteessa ja lopulta laskutus suoritettujen toimenpiteiden jälkeen on tutuinta ja rutiininomaisinta työtä, jota tehdään päivittäin. Työmääräysten läpimenoja voi olla päivässä monia kymmeniä. Kuitenkin työnjohtajilla tapahtuu päivittäin pieniä unohduksia ja ajatuskatkoksia työmääräystä täyttäessä.

Ensimmäiset mahdolliset unohdukset työnjohdon puolelta voivat tapahtua jo ajanvaraustilanteessa. Työnjohtaja voi esimerkiksi unohtaa kysyä asiakkaalta tarkentavan lisäkysymyksen tai käydä tarkasti lävitse työn sisällön, jolloin ajanvaraus voi jäädä puolin tai toisin epäselväksi. Työnjohtaja saattaa unohtaa tarkastaa asiakkaan yhteystiedot, jolloin yhteystietojen puuttuessa yhteydenotto korjaamon puolelta muuttuu mahdottomaksi. Tällöin esimerkiksi, mikäli työnjohtajalta on jäänyt myös tekemättä varaosakysely tai varaosaa ei saadakaan tilaamalla ajanvarauksen ajankohtaan, työnjohtaja ei saa yhteyttä asiakkaaseen ja asiakas tulee sovittuun aikaan korjaamolle turhaan, koska työtä ei voidakaan suorittaa. Mikäli asiakkaan kanssa ei ole sanallakaan keskusteltu hinnasta ajanvarauksen aikaan, voi tämä tulla työnvastaanottovaiheessa asiakkaalle täytenä yllätyksenä. Tällaiset tilanteet eivät ensinnäkään anna ammattitaitoista kuvaa korjaamosta asiakkaalle, mutta näiden selvittely lisää myös työnjohdon turhan työn määrää.

Seuraavaksi työnvastaanottotilanteessa työnjohtajalle voi tapahtua samankaltaisia unohduksia. On mahdollista, että työnjohtaja unohtaa edelleen kysyä asiakkaalta yhteystiedot, tarkentavat lisäkysymykset tai auton sijainnin parkkipaikalla. Lisäksi huolimattomassa auton vastaanotossa voi autolle tehtävät toimenpiteet, edelleen työn hinta tai työn aikataulu jäädä epäselväksi puolin tai toisin. Tällöin

vaikutus osuu mekaanikkoon ja mekaanikko joutuu poikkeuksetta kysymään tarkennuksia työnjohdolta. Tämä ei vain heikennä mekaanikon tehokkuutta, vaan lisää edelleen työnjohdon turhaa työtä.

Huolimattomuus ei ole ainoastaan työnjohdossa tapahtuva ongelma. Varaosamyyjä voi esimerkiksi unohtaa kirjata työlle osien toimitusajan, unohtaa tilata osat kokonaan, tilata vahingossa väärän osan, unohtaa poistaa työltä turhat osat, joita mekaanikko ei vaihtanutkaan autoon tai unohtaa lisätä työlle mekaanikon tekemien lisätöiden osat. Varaosamyyjä saattaa luovuttaa mekaanikolle väärän osan, mikä pahimmillaan johtaa siihen, että mekaanikko purkaa vanhan osan ja yrittäessä asentaa uutta osaa, huomaa, ettei se sovi autoon.

Mekaanikko saattaa unohtaa kirjata työlle esimerkiksi jonkin havainnon, jonka hän teki käynnin aikana autosta, jonkin toimenpiteen, minkä hän autolle teki käynnin aikana tai mahdolliset tiedot siitä, miten edetä korjauksessa tai miten asiakkaan tulee tarkkailla auton käyttäytymistä. Mekaanikko voi unohtaa suorittaa jonkin huoltoon kuuluvan toimen tai muut työtehtävän, jota esimerkiksi merkkikorjaamolla tarjotaan, kuten servicecam-videon kuvaamisen. Mekaanikko saattaa epähuomiossaan sotkea autoa ja unohtaa siistiä jälkensä. Auton asetukset ja säädöt, missä auto saapui korjaamolle saattavat jäädä asettamatta takaisin. Auton sijainti parkkipaikalla voi jäädä merkitsemättä työnjohdolle. Mikäli työlle jää vajavaiset tiedot suoritetuista toimenpiteistä tai havaintoja ei ole kirjattuna lainkaan, työnjohtajan on selvitettävä nämä ennen työn luovutusta, mikä lisää työtä sekä työnjohtajalle, että mekaanikolle itselleen. Mikäli jokin kohta työstä tai jokin tarjottava palvelu on unohtunut kokonaan, joutuu työnjohtaja selvittämään tämän pahimmillaan auton luovutuksen hetkellä asiakkaan kanssa. Tämä voi pahimmillaan näkyä vasta huonona palautteena korjaamokäynnin jälkeen.

Edelleen itse työn suorituksen jälkeen työnjohtaja voi unohtaa jotain myös työmääräyksen läpikäymisen aikana ennen asiakkaan saapumista. Mikäli työmääräystä ei ole käyty täydellisesti lävitse, työmääräykseltä saattavat puuttua esimerkiksi työvaihekoodit, varaosat, tarvittavat työjohtajan loppumerkinnät tai loppusumma. Tällöin asiakas joutuu noutaessaan autoa odottamaan turhaan työmääräyksen loppuun käsittelyä. Mikäli työmääräyksessä on jotain epäselvää, joutuu

työnjohtaja vielä selvittämään asian asiakkaan odotellessa. Tässä kohdassa korostuu se, että mikäli eri työnjohtaja on ottanut työn vastaan kuin kuka käsittelee työn valmiiksi, voi selvitettävää olla paljonkin.

Vaikka kaikki olisi todellisuudessa tehty, kysytty, sovittu ja ajateltu oikein, työlle kirjaamatta jättäminen lisää pahimmillaan kaikkien osastojen turhaa työtä. Pie-nellä yhden tai kahden työnjohtajan korjaamalla, missä on myös muutama me-kaanikko, voi muistin varassa tehdä yllättävän paljon asioita. Isossa mittakaa-vassa tämä ei kuitenkaan toimi. Pahimmassa tapauksessa saattaa ajanvarauk-sen tehdä yksi työnjohtaja, työn ottaa vastaan toinen työnjohtaja, sitä käsitellä hallityönjohtaja, työtä tehdä esimerkiksi kolme eri mekaanikkoa, osia lisätä ja poistaa kaksi varaosamyyjää, työn laskuttaa kolmas työnjohtaja ja luovuttaa asi-akkaalle ensimmäinen, joka alun perin teki ajanvarauksen. Tässä korostuu vah-vasti työmääräykselle asioiden kirjaamisen tärkeys sellaiseen muotoon, että työ-määräyksen voi avata ja edelleen muokata kuka tahansa niin, että ymmärtää täy-sin mistä on kysymys, mitä on tehty, mitä on tarkoitus tehdä ja mistä on asiakkaan kanssa sovittu.

6 TOIMINNAN PARANTAMINEN

Tässä kappaleessa esitetään keinoja, joilla havaittuja ongelmia voidaan kitkeä tehokkaammin pois toiminnasta ja näin vähentää merkittävästi. Keinojen avulla koko jälkimarkkinoinnin toimintaa saadaan tehokkaammaksi. Osa keinoista ei ole uusia, vaan ainoastaan muutettuja teoriasta konkreettisiksi työskentelyä tukeviksi asioiksi. Osa keinoista taas on uusia, eikä niitä ole ennen testattu toimipisteellä. Näitä kaikkia yhdistää ajatus siitä, että niiden avulla toimipisteen toimintaa saadaan yhtenäistettyä. Toisin sanoen keinot luovat toiminnalle selvän punaisen langan, jota on lähtökohtaisesti helppo noudattaa. Tämä vaikuttaa suoraan asiakkaiden kokemaan palveluun sen tasalaatuisuutena. Tasaisemman laadun avulla asiakkaat saavat paremman kuvan toimipisteen toiminnasta. Myös vaikutus asiakastyytyvyyteen on näin ollen positiivinen.

6.1 Työmääräyksen täyttäminen ja työmääräysmalli

Koska ajanvarauksia tulee sekä puhelinkeskuksesta, verkkovarauksina, että jokaisen työnjohtajan manuaalisesti tekeminä, on työmääräysten muuttuvuus huomattavaa. Tämä vaikeuttaa mekaanikolla tiedon sisäistämistä, työnjohtajalla työmääräyksen käsittelyä ja viime kädessä asiakkaalla tai takuukäsittelijällä kokonaisuuden ymmärtämistä. Täysin identtisiin työmääräyksiin ei ole mahdollista päästä, koska eroja syntyy aina monien eri polkujen vaikutuksesta. Kuitenkin selkeät ääriiviivat luomalla kaikkien työskentely helpottuu huomattavasti työmääräystä lukiessa ja tätä muokatessa.

Näiden ongelmien esiintyminen voidaan karsia olemattomaksi luomalla selkeä työmääräysmalli, jota kaikki sitoutuvat noudattamaan. Koko henkilökunnan yhteinen asenne täytyy olla se, että mallia noudatetaan, jotta jokainen todellakin toimisi saman mallin mukaisesti.

Työmääräyksen täyttämiseen luotiin ohje (liite 1). Ohjeen mukaisesti jokaiselle työlle tehdään oma job-rivi. Vain isompia kokonaisuuksia, jotka ovat helpompi hahmottaa yhdessä, liitetään saman job-rivin alle. Esimerkiksi määräaikaishuolto, joka sisältää tarkastushuollon, öljynvaihdon, raitisilmasuodattimen vaihdon sekä

jarrunesteiden vaihdon, voidaan nimetä ”60 tkm määräaikaishuolto”. Tämän alle kirjataan tekstirivinä edellä lueteltu huollon sisältö. Vianmäärityksen tapauksessa nimetään job-rivi esimerkiksi ”Vianselvitys: kolina vasen etukulma” ja tämän alle kirjataan tekstirivinä asiakkaan viankuvaus sekä tarkemmat tiedot viasta mekaanikkoa varten. Tekstirivin alle kerätään työrivit virallisilla työvaiheilla sekä varaosarivit varaosanumeroilla. Viimeisenä ennen uutta job-riviä on mekaanikon kirjaaman tekstirivin paikka. Lisäksi työmääräykseltä on löydyttävä esimerkiksi asiakkaan kuittaus, lisätiedot, ajoturvan voimassaolo, lopputarkastus, auton kulutus-tietojen luovutuslupa, mahdollisen sijaisauton tiedot, maininta mahdollisesta uusinta tai takuukorjauksesta ja mahdollinen alennus. Tarkemmin tietojen sijoittelu työmääräykselle on kerrottu ohjeliitteessä.

6.2 Henkilökohtaiset muistilistat

Samoin kuin työnjohtajalle työmääräyksen täyttö, myös mekaanikolle työskentely normaalin määräaikaishuollon parissa tai varaosamyyjälle varaosan saatavuuden selvittäminen ja tilaaminen on rutiininomaisinta työtä. Silti näissä tapahtuu unohtuksia joskus. Unohtamisia voidaan kitkeä luomalla jokaiselle työntekijälle henkilökohtainen muistilista, joka sisältää kyseisen henkilön työtehtävissä korjaamoprosessin kannalta muistettavat asiat. Lista sijaitsee näkyvällä paikalla jokaisen omalla työpisteellä.

Listan ei ole tarkoitus toimia ärsykkeenä tai epäluottamusta luovana symbolina, vaan olla tukena työn tekemisessä ja tehostaa sitä. Sen tarkoituksena on luoda varmuutta työskentelylle ja auttaa jokaisen suoritettavan kohdan muistamisessa. Esimerkiksi hyvin kiireisessä tilanteessa, voi suoraan listaa vilkaisemalla tarkistaa ja todeta, että kaikki on tehty, hienoa! Tai vaihtoehtoisesti huomata, että melkein tämä kohta unohtui kokonaan, onneksi tehtiin tarkastus.

Mekaanikoilla lista sisältää auton noudosta auton luovutukseen asti kaikki asiat, jotka mekaanikon täytyy tehdä ja muistaa huollon aikana. Varaosamyyjillä lista sisältää kaikki varaosien tilaamiseen, vastaanottamiseen ja myymiseen liittyvät tehtävät ja asiat. Työnjohdolla lista sisältää ajanvarauksesta työn luovutukseen asti kaikki tehtävät ja muistettavat asiat. Esimerkkinä työnjohdon tapauksesta

muistilista liitteenä 2. Listassa ei ole tarkoitus olla kaikki työtehtävään kuuluvat työt, vaan ainoastaan korjaamoprosessiin vaikuttavat asiat.

6.3 Työnjohdon työnjako

Työnjohtajien työnjaossa hallityönjohtajan olemassaolo on todettu toimivaksi ratkaisuksi. Ennen hallityönjohtajan käyttöönottoa, mekaanikot joutuivat usein tulla huoltotiskille odottamaan vuoroaan asiakkaiden ollessa työnjohtajien palveltavina. Nyt hallityönjohtajalla on kontrolli korjaamohallin toiminnasta sekä lisäksi mekaanikot pääsevät paljon helpommin ja nopeammin keskustelemaan työnjohdon kanssa.

Hallityönjohtajaan verraten, pysyvä kiertävä taustavuoro kolmelle tiskillä olevalle työnjohtajalle on todettu hyväksi asiaksi. Kaksi työnjohtajaa tiskillä asiakaskontaktissa riittää palvelemaan koko päivän asiakasliikenteen. Yksi taustavuorolainen voi näin ollen keskittyä ilman keskeytyksiä hoitamaan muita asioita kuin paikan päällä olevien asiakkaiden palvelua. Tällöin myös kahden tiskillä olevan työnjohtajan työmäärä vähenee.

Tällä työnjaolla toiminnan muutokset liittyvät vastualueiden tärkeyteen. Hyvän asiakaskokemuksen luomiseksi paikan päällä olevien asiakkaiden on saatava palvelua ensin. Tämän takia kahden tiskillä olevan työnjohtajan tärkeimpänä tehtävänä on asiakasliikenteen hoitaminen. Saapuvat puhelut yleensä liittyvät ajanvaraukseen, johonkin kiireelliseen asiaan tai siihen, että auto on parhaillaan huollossa. Tiskillä olevilla työnjohtajilla on näin ollen paras paikka näiden hoitamiselle, koska mikäli käyntiä ehdotetaan heti, he ovat kyseistä asiakasta vastassa ja tietävät, mitä asiakkaan kanssa on sovittu. Puheluliikenne on toiseksi tärkeimpänä tehtävänä tiskillä olevilla työnjohtajilla.

Koska asiakas- ja puheluliikenteen hoitamisessa on usein jo jonoksi asti työtä, on tehokasta, että taustavuorolainen käsittelisi hallista tulleet työt luovutusvalmiiksi tärkeimpänä työtehtävänä. Näin mahdollisia puutteita voi korjata vielä ennen kuin asiakas istuu tiskin edessä odottamassa työn luovutusta. Kaksi tiskillä olevaa työnjohtajaa voisi myös keskittyä täysin työn luovutukseen ja asiakkaaseen,

ilman turhaa selvittelyä hallin suuntaan. Seuraavaksi tärkein tehtävä taustavuorolaisella on tulevien seuraavien päivien varausten tarkistus ja verkkovarausten käsittely.

Hallityönjohtajan tärkein tehtävä on hallissa olevien töiden valvonta, mekaanikojen neuvonta sekä aikataulut. Koska hallityönjohtaja on eniten mekaanikojen kanssa kontaktissa, hänellä on paras käsitys töiden kulusta. Siksi hallityönjohtajan on järkevintä hoitaa muuttuvia töitä, vastata mobiilimekaanikkopyyntöihin sekä olla näiden osalta yhteydessä asiakkaaseen. Hallityönjohtajan on myös hyvä tarkastaa aina, että työmääräyksellä olevat työvaiheet ovat oikeat, koska hänellä on käsitys mekaanikojen työskentelystä koko ajan.

Vähemmän kiireellisiä töitä ovat sähköpostit, servicecam-videoiden lähettäminen, Q-checkien tekeminen, serviceleadit, autoflowit ja DISS- ja GW kyselyt. Näiden osalta hyvä nyrkkisääntö on, että jokainen vastaa henkilökohtaisista sähköposteistaan sekä GW-kyselyistään itse. DISS-kyselyvastaukset ovat järkevintä hoitaa silloin, kun työmääräystä käsitellään muuten. Todennäköisin vastaaja tällöin on mekaanikko itse, hallityönjohtaja tai taustavuorolainen. Servicecam-videoiden lähettäminen on helpointa hallityönjohtajalle, koska hänellä on käsitys siitä, milloin videoita kuvataan. Q-checkien tekeminen on taas helpointa taustavuorolaiselle, koska hän voi helpoiten irrottautua työpisteeltään ja tehdä tarkastuksen kerralla, ilman keskeytyksiä. Serviceleadit ja autoflowit onnistuvat tiskiltä hyvin, koska yleisesti ne eivät ole pitkiä hoitaa ja vaativat yleensä soiton asiakkaalle. Huollon yhteisten sähköpostien jako perustellusti on haastavaa, koska taustalla näitä olisi paras hoitaa rauhassa, mutta taustalla on jo omat perustellut työtehtävät. Myös hallityönjohtajalla on perustellusti monia muita tehtäviä, joten järkevintä on jättää nämä tiskille, koska tiskillä on suurin miehitys. Tiskillä työskentelevät työnjohtajat voivat jakaa vastuut vähemmän kiireisien töiden osalta keskenään.

Huollon aukioloajat aiheuttavat sen, että karkeasti ensimmäinen ja viimeinen tunti ovat tiskillä kaikista kiireisimmät. Kaikki aamupäivän työt saapuvat yleisesti ensimmäisen tunnin 7.30-8.30 aikana, mutta monen asiakkaan omien työaikojen takia myös iltapäivän töitä saapuu jo ensimmäisen tunnin aikana. Puolestaan iltapäivällä viimeinen tunti 16.00-17.00 on kiireisin auton noutojen suhteen samasta syystä. Kaikki iltapäivän työt noudetaan yleisesti vasta neljän jälkeen,

mutta monet aamupäivän töistä noudetaan myös vasta päivän päätteeksi. Näillä tunneilla olisi tiskillä hyvä olla kaksi työnjohtajaa, mikä muodostuu pieneksi ongelmaksi työnjohtajien määrän vuoksi.

Hallityönjohtajan on hyvä työskennellä sama aika kuin mekaanikkojenkin, eli 8.00-16.00. Kolmen muun työnjohtajan on järkevintä työskennellä kiertävillä vuoroilla niin, että yksi on aamuvuorossa ja kaksi iltavuorossa. Tämä siksi, että aamulla kahdeksalta saapuu hallityönjohtaja sekä varaosamyyjät, jotka pystyvät hieman lievittämään tilannetta myös tiskillä. Puolestaan iltapäivällä ei hallityönjohtaja tai varaosamyyjät ole enää paikalla, joten kahden työnjohtajan paikalla olo on erittäin suotavaa. Iltapäivällä työt hoituvat kivuttomammin kahden työnjohtajan hoidettavana kuin yhden työnjohtajan taakkana. Vaikka aamulla työn vastaanotto ruuhkautuisi hieman, ei tämä ole niin suuri ongelma, kuin iltapäivä. Puolestaan kahden työnjohtajan toimettomuus aamulla ei palvele ketään.

6.4 Vuoronumerojärjestelmä

Tiskin asiakasliikennettä voidaan rauhoittaa ja selkiyttää vuoronumerojärjestelmällä. Usein tiskille kertyy jonoa niin, että varsinkin valmistuneiden töiden luovutus on vaikeutunut. Jono on mahdollista "katkaista", mutta tämä kuitenkin on asiakkaan näkökulmasta ikävää, koska asiakas on jonottanut seisten aikansa ja odottanut saavansa palvelua. Asiakas ei voi poistua jonosta, ettei menetä paikkaansa. Vuoronumerojärjestelmällä asiakas voi ottaa vuoronumeron ja nähdä tiskiltä suoraan, mitä numeroa palvellaan tällä hetkellä. Näin hän voi esimerkiksi viedä mahdolliset tavaransa ja päällysvaatteensa odotustilaan, kuluttaa aikaansa katselemalla uusia autoja, nauttia kupin kahvia ja selata päivän sanomalehden.

Järjestelmä myös kertoo työnjohdolle heti, onko jonossa autonsa luovuttavia, autonsa noutavia, varaosia tiedustelevia vai muuta asiakaspalvelua tarvitsevia asiakkaita. Näin työnjohto voi järjestellä töitä järkevästi. Esimerkiksi toinen työnjohtaja voi luovuttaa töitä ja toinen vastaanottaa töitä, kun molempia töitä on jonossa. Myös esimerkiksi tilanteessa, missä tiskillä on jonoa luovutettavista töistä ja uusi asiakas on tuomassa autoansa vasta huoltoon, kannattaa tämä työn vastaanotto suorittaa ensin, jotta mekaanikko pääsee heti suorittamaan seuraavaa työtänsä.

Tämän jälkeen myös luovutettavat työt pystytään luovuttamaan asiakkaille rauhassa. Sama asia toimii myös toisinpäin. Mikäli esimerkiksi aamulla yksi asiakas on noutamassa autoa ja moni tuomassa autoa huoltoon, kannattaa luovutus suorittaa ensin, jotta autoaan noutavan asiakkaan ei tarvitse turhaan odottaa, että pääsee jatkamaan matkaansa. Muut jonossa olevat puolestaan ovat jättämässä autoaan huoltoon, eli heillä yleensä ei ole esimerkiksi sovittuja kiireellisiä omia menojaan. Poikkeuksia tietenkin esiintyy puolin ja toisin.

Vuoronumerojärjestelmästä on myös hyötyä siinä, että työnjohto voisi helpommin vaihtaa vuoroja, viedä töitä halliin ja tarvittaessa hoitaa myös muita asioita kerralla loppuun. Ilman järjestelmää, asiakkaat tulevat usein tiskille, kun toinen työ on vielä kesken, koska eivät näe tätä selkeästi. Tämä luo työnjohtajalle tilanteen, jossa asiakkaalle on selitettävä usein, että edellinen työ on kesken, voitteko odottaa pienen hetken. Puolestaan asiakkaalle tämä luo vaivaannuttavan tilanteen, koska näyttää siltä, että työnjohtaja on vapaa ja valmis palvelemaan asiakasta, mutta asiakas joutuu odottamaan tilanteessa tietämättömänä. Vuoronumeroilla hallittaessa asiakasliikennettä, työnjohtajat pystyvät työskentelemään tehokkaammin, eikä asiakkaalla ole epävarmuutta, koska saa palvelua.

6.5 Toimintatapamuutokset

Yleinen toimintatapa mekaanikoilla on ollut, että mekaanikko kirjaa vasta lopuksi työlle kaiken huoltoon liittyen. Monesti tämä on näkynyt niin, että odottava asiakas kysyy työnjohtolta, mikä hänen autonsa tilanne on, eikä työnjohto osaa vastata kysymykseen ilman käyntiä korjaamohallissa. Toisinaan mekaanikko myös tekee työnsä valmiiksi ja käy autolla koeajolla, jonka jälkeen luovuttaa auton työnjohtolle, ennen kuin on kirjannut kaikki toimet työlle. Tällöin asiakas huomaa autonsa valmistuneen, mutta työnjohtaja ei voi luovuttaa autoa, ennen kuin kirjaukset löytyvät työltä. Epähuomiossa työnjohto voi laskuttaa työmääräyksiä ennen mekaanikon viimeisiä merkintöjä, jos viimeisien merkintöjen puuttumista ei ole huomattu.

Järkevä muutos tähän toimintatapaan on, että mekaanikko kirjaa havainnot ja tehdyt työt työmääräykselle ennen kuin lähtee koeajolle ja luovuttamaan autoa

takaisin työnjohdolle. Tukien tätä toimintatapaa, toinen hyvä muutos on, että mekaanikko luovuttaa työn ensin hallityönjohtajalle. Hallityönjohtaja tarkistaa, että työllä on oikeat työvaiheet sekä todellinen työhön käytetty aika on oikein. Mikäli hallityönjohtaja huomaa puutteen tai virheen, on tämä helppo korjata tässä vaiheessa ennen kuin työ on oikeasti luovutusvalmiina.

7 POHDINTA JA YHTEENVETO

7.1 Työn merkityksen pohdinta

Yrityksen puolesta työhön toivottiin myös ”laatikon ulkopuolelta” ajattelua. Osittain tämä on työssä toteutunut, osittain taas ei. Kokonaiskuvan luominen sekä monesta näkökulmasta ajattelu ovat asioita, joita toimipisteen sisältä ei välttämättä osata hahmottaa täysin. Työ muodostaa näille kummallakin seikalle hyvän lähtökohdan miettiä toimintaa toimipisteen seinien ulkopuolelta. Itse toimipisteen toiminnan kehittäminen on teoriassa mahdollista myös toimipisteen ulkopuolelta, mutta todellinen ongelma toiminnan kehittämisessä on sen ymmärtäminen, mikä toimii ja mikä ei, mistä on apua ja mistä ei. Koska käytännössä kaikki, paitsi asiakaspalautteet ovat toimipisteen henkilökunnalta poimituista havainnoista jalostettuja, ei ehdotukset ole täysin ulkopuolelta kehitettyjä.

Työn tehtävänä oli tehostaa toimipisteen toimintaa yrityksen näkökulmasta. Laaditut toiminnan kehitys- ja yhtenäistämisehdotukset ovat perusteltuja ja teoriassa toimivia. Kuitenkin käytännössä näitä on testattava ennen kuin tiedetään, toimivatko ne todellisuudessa. Jokaisen korjaamon toimintatavat poikkeavat hieman toisistaan, eikä yhdessä paikassa toimiva ratkaisu välttämättä toimi toisessa paikassa. Tähän vaikuttavat erilaiset työntekijät, erilaiset asiakkaat, erilaiset merkki- ja korjaamokohtaiset järjestelmät sekä kulttuurierot eri paikoissa. Erilaiset ihmiset arvostavat erilaisia asioita eri paikoissa.

Vaikka työn kehitysehdotuksista yksikään ei käytännössä toimisi tai niitä muokattaisiin paljonkin tästä muodosta, missä ne ovat työssä esitettynä, ei työ kuitenkaan ole toimipisteelle turha. Työtä voidaan käyttää työkaluna apuna ymmärtämään asioiden todellista kulkua ja tarkoitusta jälkimarkkinoinnissa. Mikäli työ avaa työntekijöiden silmiä eri näkökulmalta tarkasteluun, onnistuu se osittain tehtävässään jo silloin. Toimipiste saa työstä varmasti toiminnan kehittämislle vahvan pohjan.

7.2 Kohti tehokkaampaa toimintaa

Työn tehtävänä oli myös tehostaa toimipisteen toimintaa kehittämällä korjaamoprosessin osia enemmän asiakkaiden tarpeiden mukaiseksi. Tätä ei voida nykyään tehdä paremmin kuin muuttamalla toimintaa asiakaskeskeisemmäksi paremman asiakaspalvelun sekä toimivamman ja vaivattomamman asiakaskokemuksen muodossa. Kaikki kehitysehdotukset pohjautuvat ensisijaisesti asiakkaan asiointikokemuksen parantamiseen.

Työssä analysoitu kiire on asia, mikä ei suoranaisesti vaikuta asiakastyytyvyyteen, mutta toimipisteellä se on kuitenkin selvästi vaikuttanut tähän. Kun asiat ovat priorisoitu niin, ettei kiire näy toimipisteessä asioivalle asiakkaalle, parantaa se merkittävästi asiakkaan kokemusta toimipisteestä. Hyvin suunniteltu toiminta myös karsii virheiden ja unohdusten määrää kiireestä huolimatta, mikä tietenkin luo paremman, ammattitaisemman ja ennen kaikkea tasalaatuisemman kuvan toimipisteestä.

Jotta toimintaa saadaan muutettua ja prosessia kehitettyä entistä toimivammaksi, vaatii tämä työntekijöiden yhteistä sitoutumista. Jokaisen on ymmärrettävä, mitä tavoitellaan ja miksi oman toiminnan on sopeuduttava tavoitteen saavuttamiseen. Ilman tämän ymmärtämistä, todellista muutosta omassa toiminnassa ei tapahdu. Toiminnan parantaminen vaatii siis yhteistä hyvää asennetta sekä konkreettisia tavoitteita.

Vaikka työntekijöiden asenne itse työntekoa kohtaan on hyvä, täytyy asenteen olla hyvä myös yhteisen tavoitteen saavuttamisen kannalta. Jos asenne tavoitetta kohtaan on huono, työntekijä voi tehdä töitään hyvin, mutta hän ei kuitenkaan panosta toimintaan muuten saavuttaakseen tavoitteen. Asenteen täytyisi muuttua niin, että se tukee tavoitteen saavuttamista, jolloin tämän saavuttamisesta tulee mahdollista.

Tavoitteen täytyisi siis olla saavutettavissa, jotta tämä motivoisi työntekijöitä. Pieni ristiriita syntyy silloin, jos korjaamalla tavoitellaan täydellisyyttä, nolaa unohdusta, nolaa virhettä, sadan prosentin asiakastyytyvyyttä, täydellisiä työmääräyksiä kirjauksineen. Käytännössä jokaisella korjaamalla tätä tavoitellaan,

muttei tätä ikinä saavuteta. Myös merkkikohtaiset ohjeet ohjaavat toimintaa kohti täydellisyyttä ja ikään kuin velvoittavat tätä korjaamoilta. Tämä on kuitenkin yksi ongelma, miksi toiminnan parantamisen eteen ei todellisuudessa nähdä vaivaa.

7.3 Yhteenveto työstä

Työssä syvennyttiin ensin tarkastelemaan autoliikkeen jälkimarkkinoinnin toimintaa teoriassa. Tässä kiinnitettiin huomiota jälkimarkkinoinnin perimmäiseen tarkoitukseen ja siihen, mitä yritykseltä vaaditaan ja mitä sen on huomioitava toiminnassaan, jotta se onnistuu jälkimarkkinoinnissaan. Tämän jälkeen tarkasteltiin autokorjaamoprosessia ottaen huomioon merkkikorjaamolla vaadittavat toiminnot. Toimipisteen toimintaa sekä havaittuja ongelmia analysoitiin pintaa syvemältä, minkä pohjalta luotiin toiminnankehitysehdotuksia.

Työn tekeminen toi esiin kokonais kuvan toimipisteen toiminnasta ja ongelmista. Ongelmia tarkastellessa huomattiin, ettei niitä loppujen lopuksi ole kovin monia ja että ongelmat ovat melko vahvasti toisiensa kanssa vuorovaikutuksessa. Yleensä siis vain yhtä ongelmaa ei ole, vaan yksi johtuu toisesta, mikä vielä laulaisee kolmannenkin. Ongelmien lähtökohtien tarkastelu ja niiden syntyminen analysointi oli suuri osa tätä työtä.

Työtä tehdessä myös huomasi hyvin, miten pitkälle toiminta on jo kehitetty entuudestaan. Parannusehdotuksia oli melko vaikea kehittää, koska monia pieniä asioita on jo testattu ja toimipisteellä on hyvä käsitys siitä, mikä ei toimi, mikä toimii, miksi tuo ei toimi, mutta tämä toimiikin. Myös melko tiukat standardit merkin puolelta aiheuttavat sen, ettei prosesseja voi mielivaltaisesti muuttaa täysin erilaisiksi tai jostain osista luopua kokonaan. Lisäksi tietyt toimintamallit ovat toimipisteellä todettu hyviksi, eikä niiden osalta pyörää kannata suunnitella uudelleen.

Loppujen lopuksi on muistettava, että niin työnjohtajan kuin mekaanikkojen ja varaosamyijien on osattava olla joustavia työssään. Kahta samanlaista päivää ei ole, eikä kaikki aina mene niin kuin on alun perin suunniteltu. Yllättäviä käännteitä tulee eteen väistämättä ja niiden kanssa on eletävä. Työnjohtajien kiireisyys on menestyvällä yrityksellä niin sanottu pakollinen paha, jota täytyy hallita. Taitava työnjohtaja osaa toimia pienen paineen alla järkevästi, osaa suhtautua asioihin

realistisesti ja ottaa opikseen virheistään. Hyvän suunnittelun, jatkuvan kehityksen ja kärsivällisen toteutuksen avulla jokaisen työntekijän on mahdollista löytää itsestään puoli, joka tuottaa parasta tehokkuutta hankalassakin tilanteessa.

LÄHTEET

Aarnikoivu, H. 2005. Onnistu asiakaspalvelussa. E-kirja. Helsinki: WSOY. Viitattu 27.3.2023. Vaatii käyttöoikeuden. <https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.libproxy.tuni.fi/teos/DAJBHXCTDG#>

Asiakashaku. 2016. Jälkimarkkinointi eli After sales. Verkkosivu. Viitattu 26.4.2023. <https://asiakashaku.fi/jalkimarkkinointi/>

Hedin Automotive. n.d. Konserniesittely. Verkkosivu. Viitattu 27.3.2023. <https://www.hedinautomotive.fi/konserni/hedin-automotive-yrityksena/konserniesittely/>

Häkkinen, T. 2018. Škoda-työnjohtajien jatkokoulutus. Asiakastyytyväisyys ja Škoda Customer Xperience. Helkama-Auto Oy. PDF-dokumentti. Viitattu 24.4.2023. Vaatii käyttöoikeuden.

Laakkonen. 2022. Lehdistötiedote. PDF-dokumentti. Viitattu 27.3.2023. Vaatii käyttöoikeuden.

Rezin, A. 2009. Automotive Service Management: Principles Into Practice. Upper Saddle River: Pearson Prentice Hall.

Škoda. 2017. Škoda-asiakasprosessi. PDF-dokumentti. Viitattu 24.4.2023. Vaatii käyttöoikeuden.

Škoda. 2022. Huollon tarkastuslista. PDF-dokumentti. Viitattu 24.4.2023. Vaatii käyttöoikeuden.

Travanti, V. 2007. Asiakaspalvelu. Helsinki: K-kauppiasliitto ry.

Wiskari, J. 2014. Kiireentappoase. E-kirja. Helsinki: Sanoma Pro. Viitattu 27.3.2023. Vaatii käyttöoikeuden. <https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.libproxy.tuni.fi/teos/BAXBBXATFGFDC#>

LIITTEET

Liite 1. Työmääräysohje

1 (2)

JOB:

- Jokainen työ omalla job-rivillä, mutta huolto kokonaisuudessaan ja lisätyöt yhden job-rivin alle
- Nimetään lyhyesti, mutta informatiivisesti (esim. EI – Huolto, KYLLÄ – 120 tkm Määräaikaishuolto)
- Järjestellään tärkeysjärjestykseen, tärkein ensin
- AINA Lisätyöt job-rivi (käytetään lisätyöt-pakettia tämän alla)
- AINA asiakkaan kuittaus job-rivi (kulutustietojen luovutuslupa sekä lopputarkastus-paketti tämän alle)
- Sijaisautolle AINA oma job-rivi
- Mikäli useampi ajanvaraus, merkitään työn suorittamiseen varattu päivämäärä job-riville ensimmäiseksi

Tekstirivit:

- Tarkennukset työstä ensimmäiselle riville job-rivin alle (esim. job.1 Kolina vasemmalla edessä -> tekstiriville asiakkaan viankuvaus sekä tarkentavat tiedot viasta, koska alkanut, miten esiintyy, mikä vaikuttaa tähän, asiakkaan havainnot)
- BA-ID numero omalle tekstiriville
- Uusintakorjauksesta maininta uudelle tekstiriville
- Mekaanikon tekstirivi viimeiseksi riviksi ennen seuraavaa job-riviä (tarvittaessa työnjohtajan tiivistelmä tai ohjeet jatkoa varten uudella tekstirivillä vielä tämän jälkeen)
- Pakettien mukana tulevat tekstirivit täytetään tai poistetaan, ei jätetä tyhjäksi
- Tarvittaessa tarkennukset ennen varsinaista asiaa (esim. monta varaosavaihtoehtoa)
- Sijaisauton tapauksessa tekstiriville: sijaisauton vuokraaja, sijaisauton maksaja, varauksen ajankohta päivämäärät + kellonajat, koska varaus tehty, mitä kautta varaus on tehty, kuka varauksen on tehnyt.
- Alihankinta tapauksessa tekstiriville: maksaja, varauksen ajankohta päivämäärä + kellonajat, koska varaus on tehty, mitä kautta varaus on tehty, kuka varauksen on tehnyt

Paketit:

- Käytetään paketteja, kun mahdollista
- Lopputarkastus-paketti AINA
- Lisätyöt-paketti AINA
- Auton kulutustietojen luovutuslupa-paketti AINA
- Vianetsinnässä AINA vianetsintä-paketti

Työrivit:

- Jos tarkentava tekstirivi, työrivi vasta sen jälkeen
- Käytetään virallisia työvaiheita
- Mikäli käytetyn ajan mukaan veloitus, käytetään 981 (yleis) ja 01500000 (GFS) tai virallisia säätötyövaiheita työriveinä
- Alihankintatyölle merkitään oikea alihankkija

Varaosarivit:

- Työrivin jälkeen
- EI poisteta työnjohdon toimesta

Pientarvikkeet:

- Varaosarivien jälkeen sille job:ille, jossa tehty työtä

- Ei alennusta tämän kautta

Ohimyynti:

- Ajoturvan merkintä AINA, mikäli ei voida asettaa voimaan, selite miksi
- Huollon etuseteli (alennus, vaihtoehtoisesti luomalla ryhmä pakettihintojen tapauksessa)

Liite 2. Työnjohdon henkilökohtainen muistilista esimerkki

1 (2)

Työnjohto

Ajanvaraus:

- Selvitä asiakkaan tarpeet ja luo ajanvaraus
- Tarkista auton tiedot (Rek.nro, vin nro, kampanjat, TPI, HPS, Takuu)
- Päivitä auton tiedot valmistajan lähteestä
- Tarkista asiakkaan tiedot ja (Nimi, puh.nro, sähköposti)
- Tarkista huollon laajuus ja suoritettavat työt
- Kysy tarkentavia lisäkysymyksiä asiakkaalta tarvittaessa (vianmääritys)
- Sovi aikataulusta sekä kustannuksista
- Tee varsinainen ajanvaraus
- Jääkö asiakas odottamaan
- Tarjoa asiakkaalle vaihtoehtoisia liikkumismuotoja
- Tarjoa asiakkaalle tulotarkastusta
- Tarjoa asiakkaalle lisätöitä

Valmistelu:

- Etsi työvaiheet
- Tee varaosakysely (huollon ajankohta)
- Tarkista Connect ja Service Lead Inbox
- Tarkista asiakasedut
- Varaa tarvittaessa sijaisauto
- Varaa tarvittaessa alihankintatyöt
- Tee tarvittaessa takuu tai GW-kysely
- Tulosta huoltolomake

Työn vastaanotto:

- Kysy auton sijainti parkkipaikalla
- Tarkista kampanjat
- Suorita haluttaessa tulotarkastus
- Käy huollon laajuus sekä kustannukset läpi asiakkaan kanssa
- Kysy tarkentavia lisäkysymyksiä asiakkaalta tarvittaessa (vianmääritys)
- Tarjoa lisätöitä
- Tarkista HPS, Takuu tai GW
- Tarkista auton historia ja avaa tarvittaessa DISS-kysely sekä GW-hakemus
- Tiedustele asiakkaalta onko autossa arvoesineitä tai tarvittavia esineitä
- Kysy kulutustietojen luovutuslupa
- Pyydä asiakkaan kuittaus työlle

Laskutus:

- Tarkista, että työllä on auton mittarilukema, mekaanikon kirjaamat havainnot sekä kuittaukset suoritetuista töistä, mahdolliset jatkotoimenpiteet
- Tarkista, että työllä on kaikki oikeat työvaiheet sekä varaosat
- Tarkista alihankintatyön suorittajan oikeellisuus
- (Jos jatkuva työ -> merkitse job-riville ajankohdat -> varaa uusi aika)
- Täytä huoltokirja
- Tee lopputarkastus ja kuittaa se

- Aktivoi ajoturva tai kirjaa miksei ajoturvaa voi aktivoida
- Tarkista, että hinta täsmää kustannusarvioon
- Tarkista pientarvikelisiä
- Ilmoita asiakkaalle auton olevan noudettavissa

Työn luovutus:

- Käy jokainen kohta erikseen läpi ja varmista, että asiakas ymmärtää, mitä on tehty
- Kerro laskun loppusumma ja mistä se muodostuu
- Kerro jatkotoimenpiteet ja seuraavan huollon ajankohta
- Veloita asiakasta
- Kerro auton sijainti parkkipaikalla
- Kysy asiakkaan tyytyväisyyttä ja kannusta tekemään asiakastytyväisyyskysely