

Kalle Kosama

Veho Huoltopalveluiden toiminnan parantaminen

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Insinööri (AMK)

Auto- ja kuljetustekniikka

Insinööriytyö

16.5.2016

Tekijä(t) Otsikko	Kalle Kosama Veho Huoltopalveluiden toiminnan parantaminen
Sivumäärä Aika	29 sivua 16.5.2016
Tutkinto	Insinööri (AMK)
Koulutusohjelma	Auto- ja kuljetustekniikka
Suuntautumisvaihtoehto	Jälkimarkkinointi
Ohjaaja(t)	Tutkintovastaava Pertti Ylhäinen Kehityspäällikkö Tiina Lundqvist Veho Oy AB
<p>Tämän insinööriyön tavoitteena oli selvittää Veho Huoltopalveluiden toiminnan laatua sekä selvittää, kuinka parantaa sisäisesti korjaamoprosesseja sekä helpottaa työtä korjaamon ja huoltopalveluiden välillä. Insinööriyö toteutettiin laadullisena tutkimuksena.</p> <p>Työssä selvitettiin korjaamon ja Huoltopalveluiden ongelmakohtia ajanvarauksessa, kommunikoinnissa sekä varaosamyynnissä. Aluksi käydään läpi korjaamoprosessi ja keskitytään ongelmakohtiin huoltopalveluiden näkökulmasta.</p> <p>Vehon korjaamoilla työskenteleville työnjohtajille tehdyn kyselyn perusteella paikallistettiin ongelmakohtia Huoltopalveluiden ja työnjohdon välisessä työskentelyssä ja pyrittiin kehittämään ratkaisuja näille ja täten parantamaan asiakastytyväisyyttä.</p> <p>Työn tuloksena syntyi huoltopalveluiden tarkastuslista Vehon sisäiseen käyttöön.</p>	
Avainsanat	Call Center, asiakaspalvelu , jälkimarkkinointi

Author(s) Title	Kalle Kosama Improving Service Operations at Veho
Number of Pages Date	29 pages 16 May 2016
Degree	Bachelor of Engineering
Degree Programme	Automotive and Transport Engineering
Specialisation option	Automotive After Sales Engineering
Instructor(s)	Pertti Ylhäinen, Head of Degree Programme Tiina Lundqvist, Development Manager, Veho Oy Ab
<p>The aim of this thesis was to study the quality of the after sales service process at Veho Service Operations, as well as to find out how to improve the internal processes of the workshop and how to improve co-operation between the workshop and Operation Services. This thesis was carried out as a qualitative study.</p> <p>First problems at booking, communication and spare parts sales between the workshop and the Service Operations are analyzed. Then the workshop process is explained, focusing on the problems from the perspective of the Service Operations. Then a survey of quality of the work of the Service Operations was carried out for the service managers to find out and pinpoint the problems in the workshop process.</p> <p>Finally, the thesis analyses results from the survey and suggests development solutions to these problems. This should lead to improved customer satisfaction.</p> <p>The result of this thesis is a checklist for internal use for Veho Autotalot.</p>	
Keywords	Call Center, customer service, after sales

Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Yritys	1
1.2	Työn tausta ja tavoitteet	1
2	Huoltopalvelut	2
3	Asiakastyytyväisyys	4
4	Korjaamon huoltoprosessi	7
4.1.1	Ajanvaraus	7
4.1.2	Valmistelevat työt	8
4.1.3	Tilauksen vastaanottaminen	8
4.1.4	Huolto- ja korjaustyöt	9
4.1.5	Valmistautuminen luovutukseen	9
4.1.6	Auton laskutus ja luovutus	9
5	Ongelmakohdat huoltoprosessissa hupan näkökulmasta	10
5.1	Keskitetyn ajanvarauksen haasteet	10
5.2	Ajanvaraus ja ennakoivat työt	10
5.3	Auton valmistuminen	11
	Kysely	12
5.4	Kyselyn toteutus	12
5.5	Kyselyn tulokset	13
5.6	Huoltopalveluiden tekemien hinta-arvioiden paikkansapitävyys huoltojen ja korjausten osalta	13
5.7	Huoltovarauksien laatu	16
5.8	Huoltopalveluiden työntekijöiden tavoitettavuus	18
5.9	Huoltoihin ja korjauksiin varattu aika	18
6	Kehitysehdotuksia	21
6.1	Ongelmakohdat huoltoprosessissa	21
6.1.1	Ajanvaraus	21
6.1.2	Lisätyöt huollon aikana	25

6.1.3	Auton valmistuminen	26
6.2	Kalenterit	26
6.3	Varausten tasalaatuisuus	27
7	Lopuksi	28
	Lähteet	29

1 Johdanto

Työn tavoitteena on kehittää Veho Autotalon Huoltopalveluiden toimintaa.

1.1 Yritys

Veho-konserni on Suomen johtava autokaupan konserni, joka toimii myös Baltiassa ja Ruotsissa. Veho perustettiin 1939 Mercedes-Benzin maahantuojaksi Suomeen. Tänä päivänä konsernilla on useita päämiehiä ja sen liiketoiminta koostuu sekä henkilöautojen että hyötyajoneuvojen maahantuonnista, vähittäismyynnistä ja huoltotoiminnasta. (Veho Konserni 2015.)

Veho Group Oy Ab toimii Smartin, Mercedes-Benz-henkilöautojen ja hyötyajoneuvojen maahantuojana. Veho Group Oy Ab:n alaiset tytäryhtiöt Maan Auto sekä Auto-Bon tuovat maahan Peugeot sekä Citroën merkkisiä henkilöautoja. Veho Autotalot toimii myös autovuokrauksessa Sixt-ketjun kautta, sekä käytettyjen autojen monimerkkikorjaamona ja myymälänä Vaihto+ ketjun kautta. Vehon liikevaihto vuonna 2014 oli 1042 miljoonaa euroa ja Veho työllisti 2105 työntekijää. (Veho Group Oy ab vuosikatsaus 2014.)

1.2 Työn tausta ja tavoitteet

Työskentelen Veho Autotalojen Huoltopalveluissa joka on huollon tukena toimiva puhelin keskus. Tämän Puhelin keskuksen kautta kulkee iso osa Veho Autotalojen huollon asiakaskontakteista. Huoltopalvelut käsittelee mm. huollon ajanvaraukset sekä korjaamoiden ulkopuolisen varaosamyynnin sekä antaa teknistä neuvontaa. Täten Huoltopalvelut on iso osa Vehon yritysima goa.

Opinnäytetyön tarkoituksena on selkeyttää ja yhdenmukaistaa Huoltopalveluiden toimintatapoja ja kommunikointia toimipisteiden kanssa ja tätä kautta vahvistaa yrityksen brändiä sekä huoltoprosessia ja täten luoda lisäarvoa asiakkaille.

Opinnäytetyön tekijä on toiminut Veho Huoltopalveluiden työntekijänä Koivuhaassa yhteensä noin 2,5 vuotta. Opinnäytetyön aihe valittiin työssä nähtyjen ongelmakohtien pohjalta, joita käydään tarkemmin läpi luvussa 5.

Työssä esitellään Huoltopalveluiden toimintaa sekä käydään läpi Vehon huoltoproses- sia. Työtä varten tehtiin Veho autotaloissa työskenteleville työnjohtajille kysely, jolla ha- ettiin ongelmakohtia Huoltopalveluiden toiminnassa. Työssä käydään kysely läpi ja an- netaan mahdollisia kehitysehdotuksia, kuinka Huoltopalveluiden toimintaa tulisi kehittää tulevaisuudessa.

Tässä työssä keskitytään käytännön ongelmakohtiin Huoltopalveluiden päivittäisessä toiminnassa ja koetetaan tarjota ratkaisumalleja näiden ongelmien ratkontaan. Voidaan siis puhua kehitysprojektista. Tarkoituksena on selvittää, minkälaisilla parannuksilla toi- mintamalleissa voidaan parantaa asiakastytyväisyyttä.

Insinööriyön aikataulun puitteissa ei ollut mahdollista viedä läpi koko kehitysprojektia, mutta tässä työssä luodaan pohjaa tarvittaville muutoksille.

2 Huoltopalvelut

Veho Autotalot henkilöautot käyttää keskitettyä Call Center-ajanvarauskeskusta jossa työskentelee 20 henkilöä. Tätä osastoa kutsutaan Huoltopalveluiksi (lyhennettynä hupa), joka keskittyy huollon tukipalveluihin. Itse Call Center sijaitsee Veho Koivuhaassa, jossa työskentelee yhdeksän ihmistä. Näiden lisäksi toimipisteissä työskentelee noin 1–2 pai- kallista Huoltopalveluiden työntekijää. Toimipistekohtaiset Call Center-asiakaspalvelijat toimivat toimipisteen korjaamopäällikön alaisuudessa, kun taas Koivuhaassa toimivat henkilöt työskentelevät suoraan Huoltopalveluiden esimiehen alaisuudessa. Keskitetysti toimivat työntekijät vastaavat kaikkiin konsernin huoltopuolelle tarkoitettuihin puheluihin ja toimipistekohtaiset työntekijät vastaavat ensisijaisesti suoraan toimipisteeseen tuleviin puheluihin ja tilanteen salliessa myös koko konsernin puheluihin.

Lähtökohtaisesti kaikki puhelut pyritään hoitamaan Call Centerin kautta. Esimerkiksi kai- killa toimipisteillä huollon ja varaosien numerona näkyy suoraan Huoltopalveluiden nu- mero eikä toimipisteen suora numero. Pääasiassa Huoltopalvelut käsittelee ajanvarauk- set, rengasmyynnit, työnjohdon ylivuodot, tekniset tiedustelut, hinta-arviot, varaosat sekä Veho-vaihtoautotakuut. Hupa käsittelee myös verkkovarauslomakkeen kautta tulleet huollon ja korjauksen ajanvaraukset sekä vastaa huollon verkkosivuilla asiakkaille suun-

natusta chat-palvelusta. Huoltopalveluihin tulee noin 15 000 asiakkaiden puhelinkontaktia kuukaudessa. Suuren kontaktimäärän takia Huoltopalveluiden toiminnalla ja linjauksilla on suuri merkitys asiakkaiden saamaan laatumielikuvaan Vehosta.

Vehon henkilöautojen myymiin ja huoltamiin merkkeihin kuuluu Mercedes-Benz, Smart, Citroën, Skoda, Ford, ja Honda. Lisäksi Veho huoltaa Peugeot -henkilöautoja Tampereen toimipisteessä. Huoltopalveluissa työskentelevän henkilön on työnkuvansa takia hallittava kaikkien Vehon edustamien merkkien käyttämät huolto- ja varaosaohjelmistot. Merkkien suuren määrän vuoksi työn tekeminen vaatii hyvin laaja-alaista osaamista.

Puhelintyön lisäksi Huoltopalvelussa hoidetaan iso osa huollon tukitoiminnoista. Nämä eivät suoraan liity korjaamoiden toimintaan, vaan tarkoituksena on tukea jälkimarkkinointia. Huoltopalvelussa tehdään ja hallinnoidaan keskitetysti korjaamoiden käyttämät valmiit paketit esimerkiksi määräaikaishuoltoihin, tarjous- ja korjauskampanjoihin sekä tehtaisten takaisinkutsuihin. Paketit ovat Automasterin käyttämiä valmiita tiedostoja, jotka sisältävät halutun työn ja tarvittavat osat. Paketin hinta voi olla joko kiinteä tai avoin, jolloin se mukautuu työn tai osien hinnan muuttuessa. Esimerkiksi renkaanvaihtoon voidaan käyttää pakettia RE030, joka sisältää hinnoiteltuna rengastyön sekä muistutuksen alumiinirenkaiden jälkikiristyksestä 200 kilometrin jälkeen. Toisena esimerkkinä huollon yhteydessä voidaan myydä Skoda Octavia -paketti SKOCT2, joka sisältää Skoda Octavia -mallin ja -moottorin koodin. Paketissa on huollossa tarvittavat osat sekä työvaiheet yhdellä komennolla. Näiden esimerkkien pakettien tarkoitus on helpottaa ja nopeuttaa työntekoa, koska tarvittavia osia ja työvaiheita ei tarvitse etsiä manuaalisesti. Vehon pakettien määrä on huomattava, koska yrityksellä on useita merkkejä ja paketteja pyritään käyttämään mahdollisimman usein. Pakettikanta vaatii täten paljon ylläpitoa. Huoltopakettien avulla myös ylläpidetään Vehon verkkosivulla näkyvää huoltohinnastoa.

Hupa hallinnoi lisäksi Hondan, Skodan sekä Fordin Veho-huolenpitosopimuksia. Näiden lisäksi hupa kontaktoi ja tarjoaa konsernin maahantuomiin (Mercedes-Benz, Citroën sekä Peugeot) uusiin autoihin huolenpitosopimuksia puhelimitse kuuden kuukauden ajan ostosta, mikäli asiakas ei huolenpitosopimusta ole oston yhteydessä hankkinut. Maahantuonnit hoitavat itse omien merkkiensä huolenpitosopimuksien hallinnon.

Huoltopalvelut myös soittaa ulos kontaktoiden asiakkaita, joilla saattaa olla mahdollisesti tarvetta Vehon tarjoamille palveluille.

Huoltopalvelun tiloissa toimii myös Veho Center, joka käsittelee sähköisesti tulleet yhteydenottopyynnöt ja välittää nämä oikealle henkilölle. Näihin kuuluvat esimerkiksi automyyntin tiedustelut, reklamaatiot ja yhteydenottolomakkeen kautta tulleet huollon ajanvaraukset (kuva 1).

Etusivu > Myynti > Ota yhteyttä

Ota yhteyttä

Tähdellä (*) merkityt kentät ovat pakollisia.

Asiani koskee

Uusien autojen myyntiä
 Vaihtoautojen myyntiä
 Huoltoa ja/tai varaosia
 Vauriokorjaus
 Yleinen palaute / Palaute

Toimipiste*

Merkki

Rekisterinumero

Yhteystiedot

Nimi*

Puhelin*

Sähköpostiosoite*

Katuosoite

Postinumero

Postitoimipaikka

Yhteydenottotapa

Viesti

Huomi! Kirjoitathan palautteen mahdollisimman tarkasti (esimerkiksi toimipiste jota asia koskee, ajoneuvon tiedot, päivämäärä jne.) jotta palaute osataan kohdistaa oikealle henkilölle.

Huollon ajanvaraus ma-pe 7.00-18.00 puh. 010 569 8080

Voimassa olevat sopimusasiat puh. 0800 18 340

Ma-Pe klo 8.00-16.00 (maksuton kaikissa kotimaan liittymissä)

Sähköposti: vehoweb@veho.fi

Kuva 1. Esimerkkikuva yhteydenottolomakkeesta.

3 Asiakastytyväisyys

Jos tuotteet ovat samanlaiset eikä hinnoissa ole merkittäviä eroja, valintaperusteeksi nousee yrityksen maine ja yrityksen asiakkaalle tarjoavan palvelukokemuksen laatu. Maine syntyy ja välittyy asiakkaalle yrityksen tekojen kautta. Asiakaspalvelu on maineen rakentumisessa keskiössä, koska asiakasrajapinnassa työskentelevät kohtaavat asiakkaita ja edustavat asiakkaalle koko yritystä. (Aarnikoivu 2005: 21.)

Hyvän asiakastytyväisyyden saavuttamiseksi tulee päivittäisen työn perusosien olla kunnossa. Lecklinin (2002: 20) mukaan laadun määritelmän yksi osa on sitä, että asiat tehdään oikein jo ensimmäisellä kerralla. Mielestäni keskittymällä tähän yksinkertaiseen ajatukseen ja hiomalla huoltoprosessia sekä keskittymällä huoltovarauksen ongelmakohtiin voidaan näitä virheitä vähentää. Tarkoituksena on paikallistaa ja tunnistaa ongel-

makohtia ja tarjota näihin ratkaisuehdotuksia. Yhden auton korjaamokäynti on monivaiheinen prosessi ja sisältää useita kohteita, joihin on mahdollista kehittää parannuksia. Tämän takia tämä työ on rajattu asiakkaille näkymättömien huoltoprosessin ongelma-kohteiden parantamiseen ja virtaviivaistamiseen Huoltopalveluiden näkökulmasta.

Nykyisin asiakaspalvelukeskusten toiminnassa ei voida puhua tasalaatuisuuden toteutumisesta asiakaskohtaamisissa. Tasalaadun toteutuminen on kuitenkin mielestäni yksi merkittävä asiakaspalvelukeskusten onnistuneen toiminnan laatukriteeri. Tasalaatuisuudella tarkoitan sitä, että asiakkaan saamana palvelun taso ei vaihtelee merkittävästi henkilöittäin. Asiakaspalvelukeskusten toiminta perustuu siihen, että puhelu voi ohjautua kenelle vain. Tästä syystä tasalaatuinen toiminta on asiakaspalvelukeskukselle tärkeää. Asiakaspalvelukeskuksen tavoitteena ei ole sitouttaa asiakasta yrityksen työntekijään, vaan yritykseen. Tästäkin syystä henkilöittäin vaihteleva palvelutaso on yritykselle riski. Tasalaadun puute näkyy asiakkaille vaihtelevana palvelun laatuna ja herättää asiakkaissa närkästystä, epävarmuutta sekä epäluottamusta yritystä kohtaan. Tasalaatuinen palvelu ei tarkoita kaikilla samanlaista persoonatonta palvelua, vaan samantasoista palvelua. (Aarnikoivu 2005: 60.)

Kuten edellä on mainittu, niin Huoltopalveluista saatavan palvelun on tärkeää olla samantasoista. Huoltopalveluiden tasalaatuisuuden kehittämiseksi tarvitaan selkeitä, konkreettisesti parannettavia kehityskohteita. Hyvätkin kehitysehdotukset saattavat mennä hukkaan, jos niitä ei saada vietyä käytäntöön. Lisäksi on tärkeää selvittää, missä kohdissa epätasalaatuisuutta esiintyy.

Mattilan (2007: 135) mukaan muutoksen ensimmäinen vaihe on perustan luominen. Tällä tarkoitetaan sitä, että luodaan kokonaiskuva aiotusta muutoksesta sekä sen vaikutuksista. Projektin lähtötilannetta ja siihen liittyviä riskejä tulisi tarkastella kriittisesti. Tämän jälkeen voidaan luoda visio sekä konkreettiset tavoitteet. Tämä on kriittinen vaihe, sillä se tukee tulevan projektin käynnistysvaihetta.

Hyvä muutosjohtaminen on tärkeää, koska Aarnikoivun (2000: 49) mukaan mitä suuremmaksi organisaatio kasvaa, sitä enemmän työtä toimintamallin istuttaminen vaatii. Hyvätkin toimintamallit voivat epäonnistua, jos organisaatiouudistuksessa unohdetaan muutosjohtamisen elementit. Lisäksi on tärkeää muistaa, ettei muutos kariudu esimerkiksi toimenkuviin liittyviin ongelmiin tai vastuusuhteiden epäselvyyksiin.

Täten mielestäni on tärkeätä pyrkiä ennakkoon paikallistamaan mahdollisia ongelmakohtia, jotka voivat estää tarvittavien muutoksien läpiviennin. Tässä projektissa on kyse pienen osaston toimintatapojen hiomisesta ilman radikaaleja muutoksia, joten tavoitteiden epäonnistumisen todennäköisyys on huomattavasti pienempi kuin suuressa organisaatiomuutoksessa.

Perustaa tarvittaville muutoksille Huoltopalveluiden toiminnan kehittämiseksi haetaan kyselyllä työnjohtajille. Kyselyn tavoitteena on paikannollistaa ongelmakohtia sekä mahdollisia konkreettisia kehityskohteita. Näiden paikallistaminen ennen muutosprosessin aloittamista on hyvä tapa luoda vahva perusta tarvittaville muutoksille. Ongelmia voidaan tarkastella kriittisemmin sekä miettiä potentiaaliset kehityskohteet, joissa on mahdollista saada hyviä tuloksia kustannustehokkaasti. Tarkoituksena ei ole luoda kehityskohteita, jotka vaatisivat pitkäaikaista henkilöstön kouluttamista, organisaatiomuutoksia ja tuhansia työtunteja.

Työnjohtajille tehtävän kyselyn etuna on se, että se voidaan halutessa uusiksi esimerkiksi vuoden jälkeen. Näin voidaan seurata mahdollista toimintatapojen kehitystä työnjohtajien näkökulmasta. Itse huoltoprosessin toimintaa ja laatua on haastavaa mitata suoraan erilaisilla mittareilla tai tunnusluvuilla, joten työnjohtajilta saatu palaute on hyvä tapa arvioida osaston toimintamallien kehittymistä. Tämä työnjohtajilta saatu palaute toimii myös hyvänä kriteerinä insinööriyön onnistumista arvioitaessa. Kysely tehtiin nimettömänä suoraan sähköpostilinkistä, jolla pääsi kyselyyn.

Mattilan (2007: 10) mukaan moni alaisistakin osallistuu erilaisiin kehitysprojekteihin joko päätyönsä ohella joko vetäjänä taikka osallisena. Tämä toimintatapa on vähitellen vakiintunut käytännöksi normaaliin työpäivään ja todistanut sen, että muutokset pitää nivoa tiiviisti päivätyöhön. Muutoksien tarkoitus on kuitenkin helpottaa konsernissa työskentelevien ihmisten päivittäistä arkea. Mitä tarkemmin saatua dataa analysoidaan ja muutoksista saatavia etuja pystytään perustelemaan, sitä enemmän Huoltopalveluiden työntekijöiden halukkuus osallistua ja sitoutua projektiin nousee. Täten uusien toimintatapojen ja mallien käyttöönotto on todennäköisempää.

4 Korjaamon huoltoprosessi

4.1.1 Ajanvaraus

Huoltoprosessi alkaa useimmiten ajanvarauksella, jossa asiakas on yhteydessä hupaan joko puhelimitse tai verkkosivujen ajanvarauslomakkeella (kuva 2). Ensimmäiseksi tarkistetaan, että asiakastiedot pitävät paikkansa ja ne korjataan tarvittaessa. Mikäli auto- ja asiakastietoja ei ole saatavissa, perustetaan auto sekä asiakas automasteriin käytävissä olevin työkaluin.

1. Syötä rekisterinumero tai valitse merkki

2. Valitse toimipiste ja päivä

3. Valitse huoltotarpeesi

4. Auton tiedot ja yhteystiedot

Jos teet muutoksia jo syötettyihin tietoihin, saatat joutua syöttämään tietoja uudestaan.

Vantaa, Koivuhaka ▼

Veho Vantaa, Koivuhaka

Mäkituvantie 3, 01510 Vantaa
Huoltopalvelu: 0105698080
[Katso kaikki liikkeen tiedot](#)

< maaliskuu 2016 >

ma	ti	ke	to	pe
29	1	2	3	4
7	8	9	10	11
14	15	16	17	18
21	22	23	24	25
28	29	30	31	1

Varauksen tiedot

Auton tiedot (* merkityt kentät ovat pakollisia)
Citroën
Henkilöauto

Toimipiste ja päivä
Vantaa, Koivuhaka
24.03.2016

Huoltotarve
Korjaus
Lisätiedot: Auto käy huonosti tyhjäkäynnillä, esiintyy eritoten kylmällä koneella.

Sijaisauto
Citroën C4/ Ford Focus/ Mercedes-Benz A-sarja 70€

Lisäpalvelut
Nouto- ja palautus
Ilmastointilaitteen huolto

Kuva 2. Ajanvarauskalenteri verkkosivuilla

Automasteriin kirjataan tilaus asiakkaan sanoin sekä mittarilukema. Varmistetaan erikseen asiakkaalta, onko autossa mahdollisia lisätöitä jo tilattujen lisäksi. Asiakkaan mahdolliset erikoistoiveet kirjataan työmääräykselle omiksi riveikseen näkyvästi.

Näiden lisäksi tarpeen mukaan tulee esittää tarkentavia kysymyksiä, mikäli autossa esiintyy ongelmia, sekä kirjata ne mahdollisimman tarkasti työmääräykselle. Esimerkiksi käyntihäiriön yhteydessä olisi hyvä kysyä ajonopeutta, moottorin käyntinopeutta, ilman ja moottorin lämpötilaa sekä tiedustella, onko autolle tehty korjauksia lähiaikoina.

Lopuksi asiakkaalta tiedustellaan, onko mahdollisille lisätöille tarvetta (pesut, sijaisauto ym.). Autosta myös tarkistetaan valmistajien kampanjat sekä kirjataan kampanjoiden tarkastus ja päivämäärä tehdyksi työmääräykselle, mikäli Automaster ei tarkista kampanjoita automaattisesti. Lopuksi huollon toimenpiteet käydään tiivistetysti läpi sekä asiakasta pyydetään ottamaan huoltokirja mukaan saapuessaan huoltokorjaamokäynnille.

4.1.2 Valmistelevat työt

Valmistelevilla töillä tarkoitetaan huoltamokäyntiä valmistelevien töiden tekoa. Hyvin valmisteltu huoltokäynti säästää sekä asiakkaan että korjaamon aikaa ja antaa asiakkaalle asiantuntevan kuvan. Varaosamyymät käyvät työmääräykset läpi noin viikkoa aikaisemmin ja varmistavat, että tarvittavat osat ovat korjaamolla huoltopäivänä. Mikäli osien toimituksessa ilmenee ongelmia, välittää varaosamyymä tämän tiedon työnjohtajalle joka tarvittaessa siirtää aikaa. Työnjohtaja käy Automasterin työmääräyksen läpi. Asiakastietojen, ajoneuvotietojen sekä tehtävien töiden tulee olla selkeästi ja oikein täytettynä tilauksessa. Työnjohtaja käy läpi auton huoltohistorian ja varmistaa, että työt ovat ennakoitu mahdollisimman hyvin.

4.1.3 Tilauksen vastaanottaminen

Asiakkaan toimittaessa auton korjaamolle, työnjohto muuttaa ajanvarauksen työmääräykseksi. Työnjohtaja käy läpi asiakkaan kanssa työmääräyksen sekä asiakastiedot ja kirjaa mahdolliset lisätyöt. Työnjohtaja tulostaa työmääräyksen ja ottaa allekirjoituksen korjaamon kappaleeseen sekä antaa asiakkaalle oman kopion työmääräyksestä. Auton sijainti parkkipaikalla merkitään avainlipukkeeseen. Mikäli asiakas ei tuo itse autoa, merkitsee työnjohtaja tämän työmääräykseen.

4.1.4 Huolto- ja korjaustyöt

Mekaanikko kirjaa auton kilometrit ja tekee työmääräyksen mukaiset työt voimassaolevia huolto- ja korjausohjeita noudattaen. Mikäli huollossa esiintyy lisätöitä, on työnjohtaja yhteydessä asiakkaaseen ja selvittää mahdolliset jatkotoimenpiteet. Kaikki tekemättömät työt sekä huomiot huollon aikana kirjataan työmääräykseen. Mekaanikko suorittaa työn ja tarvittavat koeajot sekä varmistaa auton siisteyden. Tämän jälkeen mekaanikko ajaa auton asiakaspaikoituspaikoille, merkitsee auton sijainnin avainnippuun ja luovuttaa työmääräyksen avaimineen työnjohtajalle.

4.1.5 Valmistautuminen luovutukseen

Mekaanikon palautettua auton sekä työmääräyksen työnjohtajalle tämä käy työmääräyksen läpi, laskuttaa tehdyt työt sekä siistii työmääräyksen laskutusvalmiiksi valmistajan ohjeiden mukaan. Tarvittaessa mekaanikon huomiot lisätään työmääräykseen omille riveilleen. Työnjohtaja lisää myös tarvittavat merkinnät auton valmistajan järjestelmiin sekä mahdollisesti laskuttaa työmääräyksen jo ennakkoon.

4.1.6 Auton laskutus ja luovutus

Asiakkaalle tulostetaan lasku sekä annetaan huoltoseloste. Autolle tehdyt toimenpiteet käydään tarkasti läpi, jotta asiakas ymmärtää, mitä hänen autolleen on tehty ja mistä laskun loppusumma koostuu. Mikäli huollon aikana on havaittu puutteita, annetaan kustannusarvio sekä tarjotaan uutta korjausaikaa. Mikäli kyseessä on liikenneturvallisuutta vaarantava asia eikä asiakas tästä huolimatta anna korjauslupaa, merkitään tämä työmääräykseen. Työmääräyksen läpikäynnin jälkeen auto luovutetaan asiakkaalle ja hän siirtyy maksamaan laskun kassalle.

5 Ongelmakohdat huoltoprosessissa hupan näkökulmasta

5.1 Keskitetyn ajanvarauksen haasteet

Huoltopalvelut hoitaa suurimman osan ajanvarauksista henkilöautopuolen korjaamoilla (Espoo, Helsinki, Vantaa, Turku, Oulu ja Tampere). Tämä aiheuttaa haasteita muun muassa ajanvarauksen yhteydessä, koska Huoltopalveluissa työskentelevän henkilön on käytännössä mahdoton tietää toimipisteiden välisiä eroja mekaanikkojen taitotasoissa Automasteriin merkittyjen taitoalueiden ulkopuolella. Tämä aiheuttaa ongelmia esimerkiksi siinä, kuinka paljon töihin on varattava aikaa, jos perustana käytetään tehtaan ohjeaikoja. Mekaanikoiden osaamistasoissa, nopeudessa sekä motivaatiossa voi olla suuria eroja. Korjaamoilla työnjohto tuntee huomattavasti paremmin omien mekaanikkojensa taitotasot, jolloin sen on helpompi varata työt oikeille henkilöille. Tehtaan ohjeajat ovat usein hyvin tiukkoja ja mekaanikon kalenteri saattaa helposti täytyä liian tiukaksi, koska ajanvarauksien perusteena käytetään huoltojen ohjeaikoja. Tässä ei huomioida mahdollisia lisätöitä, jotka voivat aiheuttaa asiakkaalle uusintakäynnin korjaamolle.

Huolto- ja korjauskäyntien aikana tapahtuneet virheet asennustyössä aiheuttavat ongelmia. Esimerkiksi keväällä renkaanvaihtojen aikana korjaamojonot saattavat olla useita viikkoja ja Huoltopalveluissa työskentelevä henkilö ei pysty varaamaan aikaa kohtuullisen ajan sisään jonojen takia. Tämän seurauksena asiakas ohjataan soittamaan suoraan toimipisteeseen tai välittämään yhteydenottoa korjaamolle. Tämä heikentää asiakkaan palvelukokemusta, koska selkeän korjaamon tekemän virheen korjaus saattaa vaatia useita puheluita. Yhteydenottoa välittäessä asiakas taas saattaa kokea, että hänen ongelmaansa ei oteta vakavasti.

5.2 Ajanvaraus ja ennakoivat työt

Ajanvarauksessa on useita ongelmia. Usein asiakkaat eivät juurikaan tunne autoaan ja Huoltopalveluiden työntekijöiden työskennellessä useiden merkkien parissa tarvittava tuntemus merkistä puuttuu. Asiakas ei välttämättä osaa tarkentaa vikaa, vaikka työnjohtaja kysyisi tarkentavia kysymyksiä. Tämä aiheuttaa ongelmia sekä töiden ennakoinnissa että varaosien tilaamisessa. Autot pitäisi saada hoidettua yhdellä korjaamokäynnillä, mutta ajanvarauksen epäselvyyksien vuoksi auto saattaa joutua käymään kahteen kertaan, koska viankuvaus ei ollut tarpeeksi selkeä eikä osaa voitu tilata.

Lisäksi Veho ei eritele eri merkkejä puheluissa, joten käytännössä Huoltopalveluissa työskentelevän henkilön pitää tuntea kuuden eri merkin huolto-ohjelma ja poikkeukset sekä toimia näiden lisäksi varaosamyynnä. Normaalisti korjaamolla varaosamyynjät myyvät osat ja työnjohtaja katsoo työt läpi.

Huolto-ohjelmat ovat monimutkaistuneet viime vuosien aikana. Osalla automerkeistä on käytössä perinteinen huolto-ohjelma ja huoltovälit ovat kaikilla autoilla samat. Osalla merkeistä käytetään kahta eri öljynvaihtoväliä samalla moottorilla. Kolmantena tulevat autot, jotka ilmoittavat huoltokoodin, jonka perusteella huoltotarve määritellään. Iso osa asiakkaista ei tiedä huoltokoodiaan ennakkoon, vaan ilmoittaa vain kilometrit, mikä hankaloittaa työhön varattavan ajan ennakoimista sekä varaosien myyntiä. Osa asiakkaista ei ole käynyt omistamallaan autolla koskaan Veholla, ja mikäli sähköistä huoltohistoriaa ei löydy, pystytään huollon tarve määrittelemään tarkasti vasta tiskillä paperisesta huoltovihkosta.

5.3 Auton valmistuminen

Huoltopalvelut ruuhkautuu iltapäivästä huomattavasti, koska ihmiset soittavat kysyäkseen, onko auto valmis. Automaster lähettää automaattisesti tekstiviestin, kun auto on valmis, mutta korjaamot ruuhkautuvat iltapäivästä eivätkä ehdi tehdä autoa laskutusvalmiiksi. Täten auto saattaa olla valmis, mutta asiakas ei tavoita korjaamoja ja puhelut ohjautuvat hupaan. Huoltopalveluiden työntekijän on tässä kohtaa hyvin haastavaa saada tietoonsa, onko auto valmis vai onko siinä ilmennyt lisätöitä tai muita ongelmia. Tämä aiheuttaa valmistumistiedusteluiden jättämistä toimipisteisiin, mikä lisää työnjohtajien työmäärää ja asiakkaan jonottamista puhelinpalveluun sekä laskee asiakastytyväisyyttä. Mikäli asiakkaan esimerkiksi äkillisen muutoksen takia olisi pakko saada tietoa auton valmistumisaikataulusta, hän voi turhautua hyvinkin nopeasti.

Kysely

5.4 Kyselyn toteutus

Päätettiin tehdä kyselytutkimus Veho Oy Ab:n henkilöautopuolella työskenteleville työnjohtajille. Kysely lähetettiin kaikille Veho Oy Ab:ssa suoraan korjaamoiden palvelutiskillä työskenteleville työnjohtajille, jotta kysely olisi mahdollisimman kattava. Vastausaikaa annettiin 2 viikkoa. Kysely oli suunnattu työnjohtajille, joten sitä ei lähetetty muille Huoltopalveluiden kanssa toimivalle henkilöstölle kuten varaosamyijille tai korjaamopäälliköille

Huoltopalvelut palvelevat kaikkia korjaamoja, joten kyselystä ei tehty korjaamokohtaisesti vaan sama kysely lähetettiin kaikille toimipisteille kokonaiskuvan saamiseksi.

Kysely pyrittiin pitämään lyhyenä, jotta se motivoisi vastaamaan sekä häiritsisi mahdollisimman vähän korjaamon normaaleja rutiineja. Kyselyyn vastattiin nimettömänä verkkolomaketta käyttäen. Kysely lähetettiin suoraan työnjohtajien sähköpostiin huoltojohtaja Kari Halosen toimesta. Näiden lisäksi kyselyn mukaan lähetettiin saatekirje jolla pyrittiin motivoimaan työnjohtajia vastaamaan.

Saateen tehtävänä on motivoida vastaajaa täyttämään lomake ja selvittää tutkimuksen taustaa ja vastaamista. Saatekirje voi ratkaista, ryhtyykö vastaaja täyttämään lomaketta vai ei. (Heikkilä 2001: 61.)

Huoltokysely tehtiin norjalaisen ohjelmistotalo Questbackin ohjelmalla. Questback on ohjelmistotalo, joka on erikoistunut datan keräämiseen kyselyiden avulla ja tarjoaa hyvät työkalut datan analysointiin. Ohjelmistolla on helppo luoda kysely nopeasti sekä siihen on helppo vastata, mikä parantaa vastausprosenttia. Saatuja vastauksia ei tarvitse itse muuntaa ymmärrettäväksi, vaan ohjelmisto tarjoaa valmiit työkalut datan käsittelyyn.

Kyselyssä kysyttiin Huoltopalveluiden tekemien hinta-arvioiden pitävyyttä erikseen sekä huoltojen että korjauksien osalta. Vastausasteikko oli tässä 4–10, jossa 4 oli huonoin ja 10 paras.

Tämän jälkeen tiedusteltiin, ovatko Huoltopalveluiden työntekijät hyvin tavoitettavissa sekä ovatko tehdyt varaukset tasalaatuisia. Tässä käytettiin samaa asteikkoa 4–10. Työmääräysten laatukselyyn oli myös liitetty avoin palautekenttä.

Seuraavaksi kysyttiin, miten varatut huoltoajat kohtaavat todellisuuden kanssa sekä huoltojen, että korjauksien osilta (asteikko 4–10).

Lisäksi kysyttiin, aiheuttavatko epäselvät työrivit työnjohtajille paljon lisätyötä (4–10 asteikko.) Tähän oli lisätty avoin palautekenttä, jossa pystyi kommentoimaan tarkemmin.

Kyselyyn oli myös liitetty kysymys: mihin osa-alueeseen toivoisit erityisesti kiinnitettävän huomiota Huoltopalveluin toiminnan kehittämisessä. Kysymykseen vastattiin avoimella palautekentällä.

Viimeisenä kohtana oli vapaa palautekenttä kommenttien ja kehitysehdotuksien saamiseksi.

5.5 Kyselyn tulokset

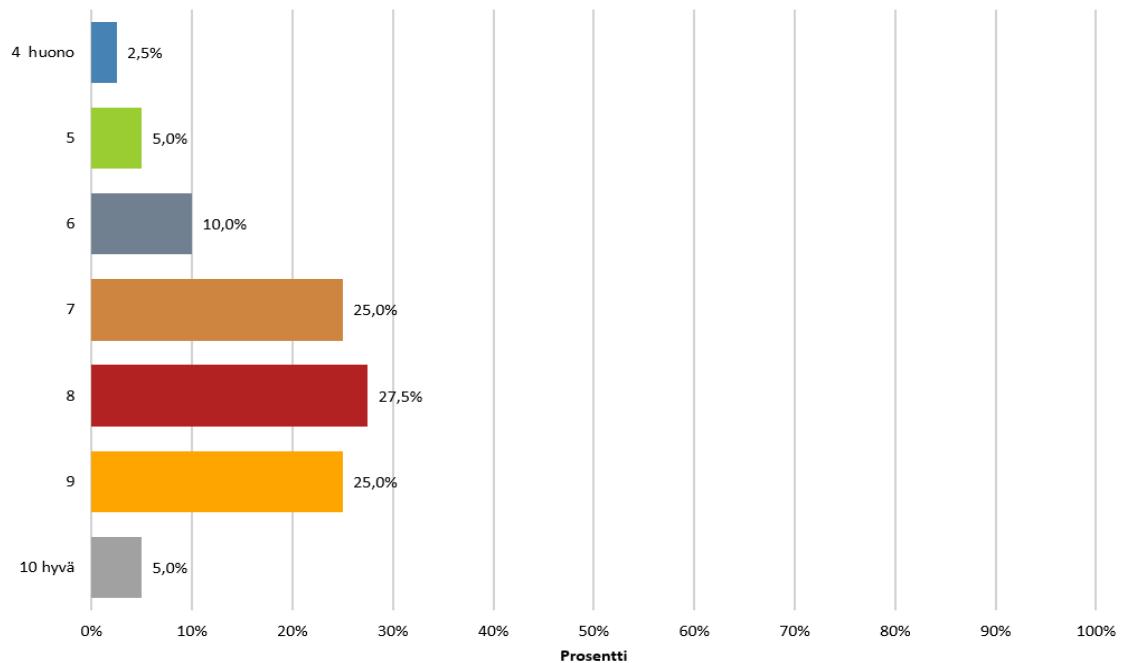
Kyselyyn vastasi 40 työnjohtajaa ja vastausmäärää voidaan pitää hyvänä. Hieman vajaa puolet vastasi, joille kysely oli lähetetty. Alla käydään kysely läpi kohta kohdalta läpi sekä mietitään kehityskohteita.

5.6 Huoltopalveluiden tekemien hinta-arvioiden paikkansapitävyys huoltojen ja korjausten osalta

Kysely aloitettiin helpoilla monivalintakysymyksillä. Huollot (kuva 3) sekä korjaukset (kuva 4) olivat tarkoituksellisesti eroteltuna, millä pyrittiin tarkentamaan mahdollisia kehityskohteita. Huoltojen hinta-arviot ovat helpompia tehdä kuin korjausten arviot, koska ne vaativat käytännössä vain huolto-ohjelman tuntemisen ja pakettikannasta löytyvät tarvittavat työt sekä osat. Korjausarvioiden tekeminen vaatii enemmän automerkin omien ohjelmistojen sekä autotekniikan tuntemista, joten hinta-arvioiden tekeminen on haastavampaa. Lisäksi virheet ovat helposti suurempia kuin huollon hinta-arvioissa.

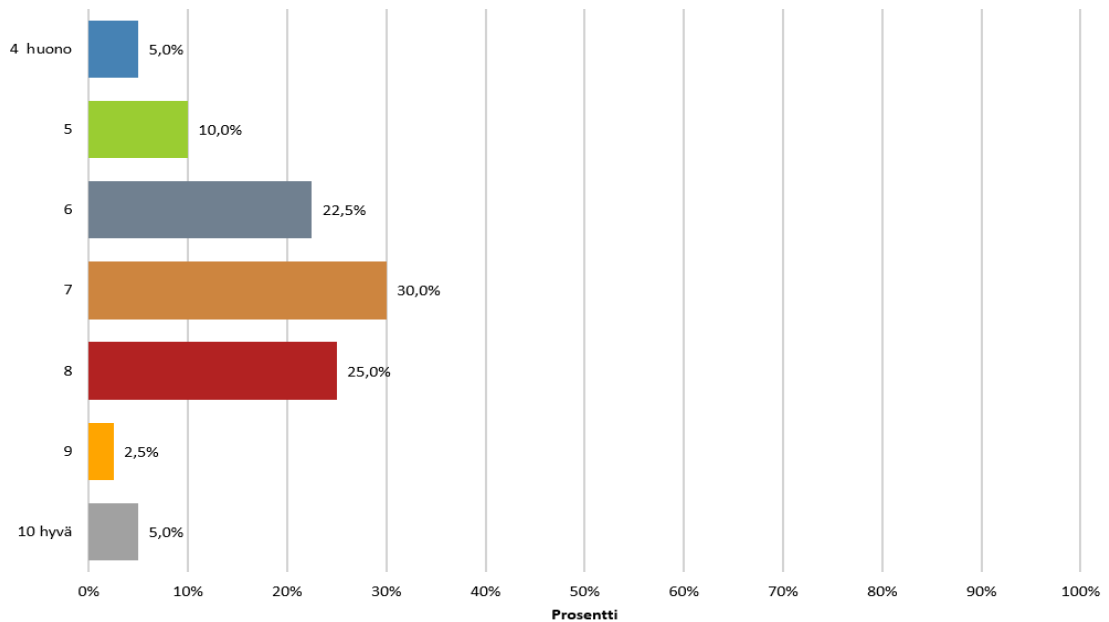
Hinta-arvioiden vaikeutuessa (erilaiset korjaukset ja muut työt) hinta-arvioiden tarkkuus vähenee (kuva 4). Tuloksia tarkastellessa on hyvä huomata, että korjauksien hinta-arviot tehdään lähtökohtaisesti asiakkaan puhelimesta antamien tietojen perusteella, joten viankuvaus on suppea eikä mekaanikko ole päässyt tutkimaan autoa. Tämä kasvattaa virheiden määrää hinta-arviota antaessa. Työnjohtajien palautteista voidaan myös todeta, että vaikka hinta-arvioiden korjaustyön osuuden ollessa oikein, mahdollisia hinta-arvioita kasvattavia lisätöitä ei ollut laskettu mukaan kuten vianhakua. Hinta-arviolle tulisi selkeästi kirjata, että vianhaku veloitetaan erikseen, mikäli vian aiheuttajasta ei voida olla täysin varmoja.

Huoltopalveluiden tekemien hinta-arvioiden paikkansapitävyys huoltojen osalta?



Kuva 3. Palautekyselyn tulokset huoltojen osalta

Huoltopalveluiden tekemien hinta-arvioiden paikkansapitävyys korjauksien osalta



Kuva 4. Palautekyselyn tulokset korjauksien osalta

Hinta-arviota ei saa ylittää enemmällä kuin 15 prosentilla, ellei korjaamo osoita muusta sovitun. Hinta-arvio on voimassa yhden kuukauden, ellei muusta sovita. Hinta-arvio ei sido korjaamoa, jos työkohtetta tutkittaessa ilmenee tarvetta korjaustoimiin, joita ei työn vastaanottamisen yhteydessä tehdyssä normaalissa tarkastuksessa ole voitu ennakoida. Tällaisen seikan ilmetessä korjaamon pitää ottaa yhteyttä asiakkaaseen uuden hinta-arvion ilmoittamiseksi Koska Aune-ehtojen mukaan (moottoriajoneuvojen korjausehdot 2007) hinta-arviota ei saa ylittää yli 15 %:lla, niin on tärkeätä, että korjauksien hinta-arvioiden tarkkuutta saadaan parannettua. Tätä voidaan parantaa työntekijöiden koulutuksella sekä palkkausjärjestelmän muutoksella.

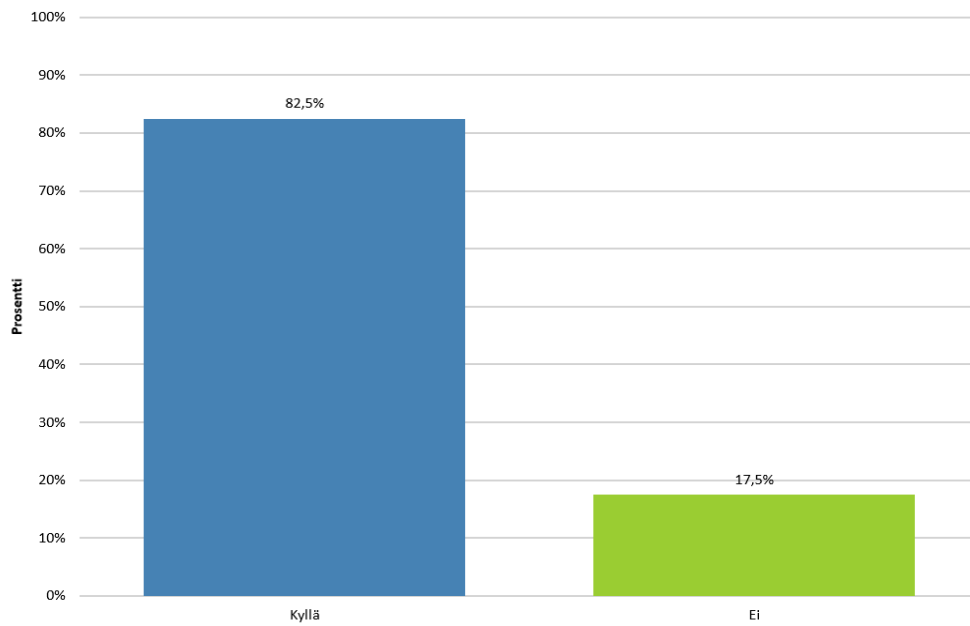
Huoltopalveluiden palkkausjärjestelmä provisio perustuu asiakaskontaktien määrään. Työntekijöille maksetaan tehtyjen kontaktien mukaan. Mikäli hinta-arvioiden tarkkuutta halutaan parantaa, pitäisi palkkauksen palkkiojärjestelmää muuttaa siten, että määrän sijasta panostettaisiin laatuun. Nykyinen palkkausjärjestelmä ei motivoi käyttämään riittävää määrää aikaa yhteen hinta-arvioon, mikäli palvelussa on ruuhkaa. Tämä aiheuttaa kiireellä tehtyjä hinta-arvioita, mikä nostaa mahdollisuutta esimerkiksi siihen, että hinta-arviosta puuttuu työvaihe. Korjausohjetta ei ole käyty riittävän tarkasti läpi eikä annettu hinta-arvio tämän takia pidä paikkaansa.

Yksi mahdollisuus olisi keskittää vaativimmat hinta-arviot merkkeihin erikoistuneiden, kokeneiden Huoltopalveluiden työntekijöiden vastuulle. Toinen vaihtoehto olisi luoda vaativista hinta-arvioista korjaamoille tikettijärjestelmä ja merkin omat korjaamoilla olevat työnjohtajat laskisivat nämä. Tikettijärjestelmässä korjaamolle luodaan automaattisesti saapuneesta sähköpostista tehtävä joka pitää kuitata tehdyksi. Lisäksi tämä järjestelmä varmistaisi sen, että arviot tulevat tehdyiksi. Lähtökohtaisesti tulisi toki pyrkiä siihen, että Huoltopalvelut laskevat itse korjausarviot ja vähentäisivät työnjohtajien työmäärää korjaamoilla, pois lukien kaikkein vaativimmat ja isoimmat korjaukset.

5.7 Huoltovarausten laatu

Työnjohtajat kokevat, että ajanvarauksissa on suuria laadullisia eroja eri työntekijöiden välillä (kuva 5). Saatujen tuloksien perusteella ajanvarauksien laadullisten erojen pienentäminen tulee nostaa tärkeimmäksi kehityskohteeksi. Käyn luvun 7 ensimmäisessä osassa läpi useita ajanvarauksen kehityskohteita, joilla laatua voidaan parantaa ja tasa-laatuistaa. Lisäksi tulisi panostaa työmääräysten valvontaan Huoltopalveluiden esimiehen toimesta, jotta varmistetaan tasalaatuisuuden toteutuminen. Huomattavaa tosin on, että vaikka 82,4 % työnjohtajista piti varauksien laadullisia eroja suurena, niin vain puolet kaikista vastaajista koki, että tästä aiheutuu lisätöitä. Tätä voidaan pitää hieman erikoisena tuloksena. Kyseessä saattaa olla kysymyksen väärin ymmärtäminen, mutta uskoisin laadullisten erojen huomattavasti suuremman osan johtuvan siitä, kuinka valmiiksi Huoltopalveluiden työnjohtajat tekevät työmääräyksen ennen korjaamolle saapumista. Työmääräyksiä tulisi käydä tarkemmin läpi Huoltopalveluiden esimiehen toimesta, jotta työmääräysten laatu olisi tasalaatuista. Mikäli vastauksien erot johtuisivat työmääräyksiä epäselvyydestä, tulisi selvitystyön osuuden kuvassa 6 olla lähempänä kuvaa 5. Toki 50 % on aivan liian suuri luku ja sitä pitää saada pienennettyä, koska ylimääräinen selvitystyö on tuottamatonta työtä.

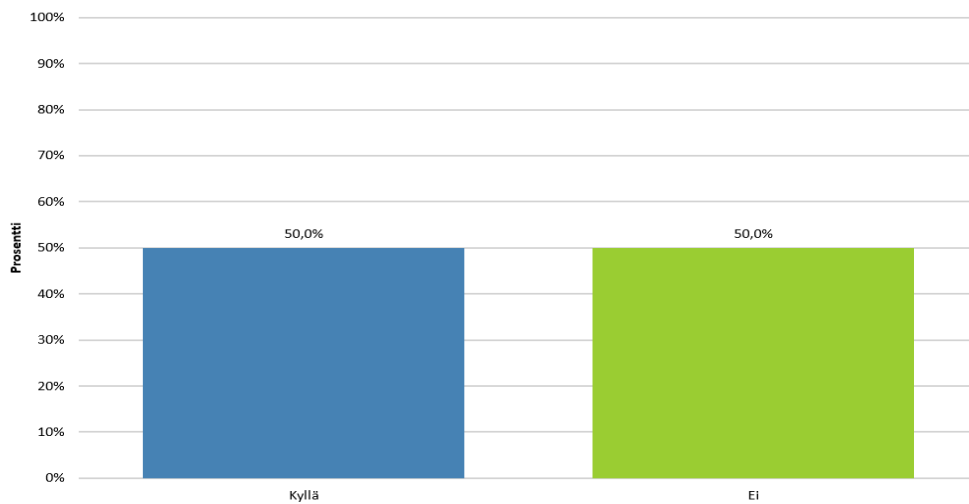
Onko mielestänne huoltopalveluiden tekemissä varauksissa laadullisia eroja?



Kuva 5. Huoltopalveluiden varauksien laadulliset erot

Aiheuttaako jobien kirjaaminen mielestäsi paljon ylimääräistä selvitystyötä?

Huoltopalveluiden ajanvarausten jobien selkeys

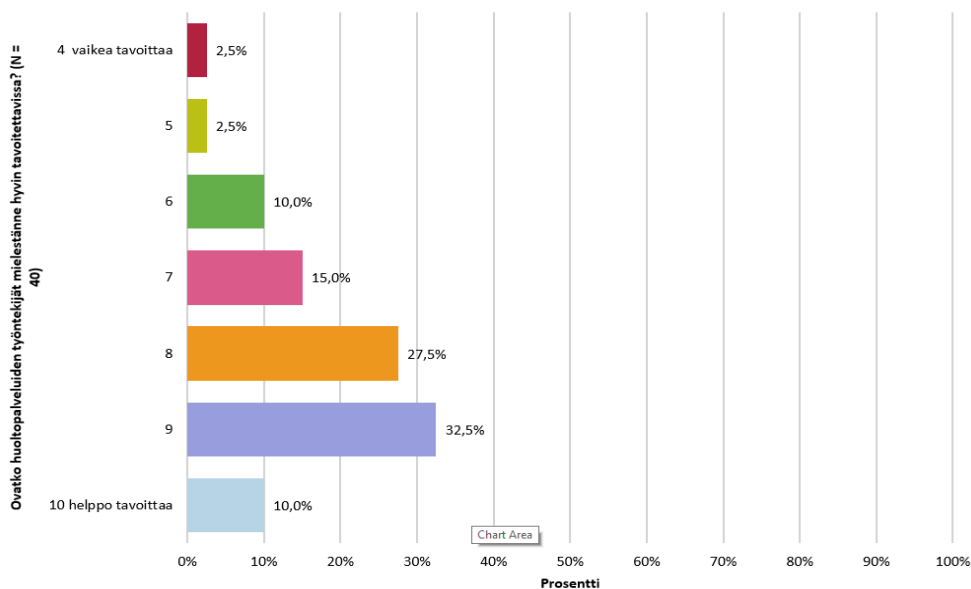


Kuva 6. Huoltorivien selkeys

5.8 Huoltopalveluiden työntekijöiden tavoitettavuus

Huoltopalveluiden keskitetyn toiminnan vuoksi huoltoprosessin onnistumisen kannalta kommunikaatio ja tiedonliikkuminen ovat kriittisessä osassa. Mikäli ajanvarauksessa on epäselvyyksiä tai varaosamyyjä ei ole varma tarvittavasta osasta, Huoltopalveluiden nopea vastausaika on tärkeää. Jos pidetään kuvassa 7 kahdeksikkoa ja parempaa kohtalaisena tuloksena, niin 30 % työnjohtajista ei koe Huoltopalveluiden työntekijöiden olevan helposti tavoitettavia. Tyytyväisyyttä voitaisiin luultavasti parantaa jo kuittaamalla saadut viestit luetuiksi sekä painottamalla kuittauksen tärkeyttä.

Ovatko huoltopalveluiden työntekijät mielestänne hyvin tavoitettavissa?



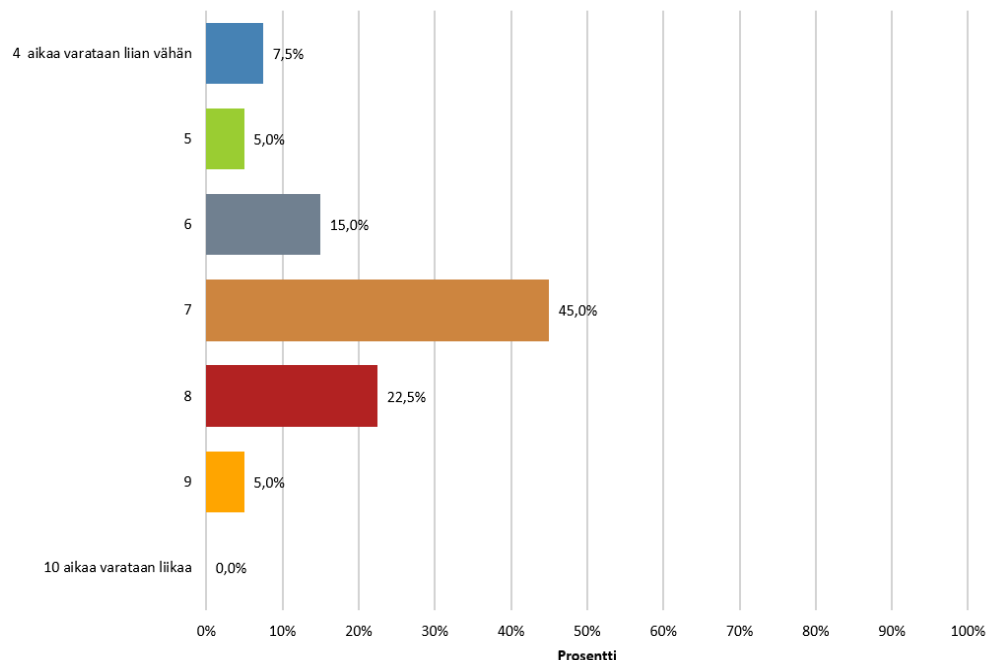
Kuva 7. Huoltopalveluiden työntekijöiden tavoitettavuus

5.9 Huoltoihin ja korjauksiin varattu aika

Kuvasta 8 voidaan todeta Huoltopalveluiden varaamien huoltoaikojen olevan työnjohtajien mielestä kohtuullisia. Positiivisena asiana voidaan huomata myös se, ettei yhdenkään työnjohtajan mielestä aikaa ole varattu liikaa huoltojen osalta. Kalenterien tiukka pakkaus on tärkeää korjaamon oman tuloksen kannalta, koska liian väljä aikataulutus laskee mekaanikkojen tuottavuutta sekä käyttöastetta. Korjaamotuloksen kannalta on tärkeää, että mekaanikoilla on tarpeeksi töitä. Kommenttiosiossa suurimmat huomiot huoltojen osalta olivat ne, että aikaa varattiin liian vähän yli 150 000 kilometriä ajettuihin

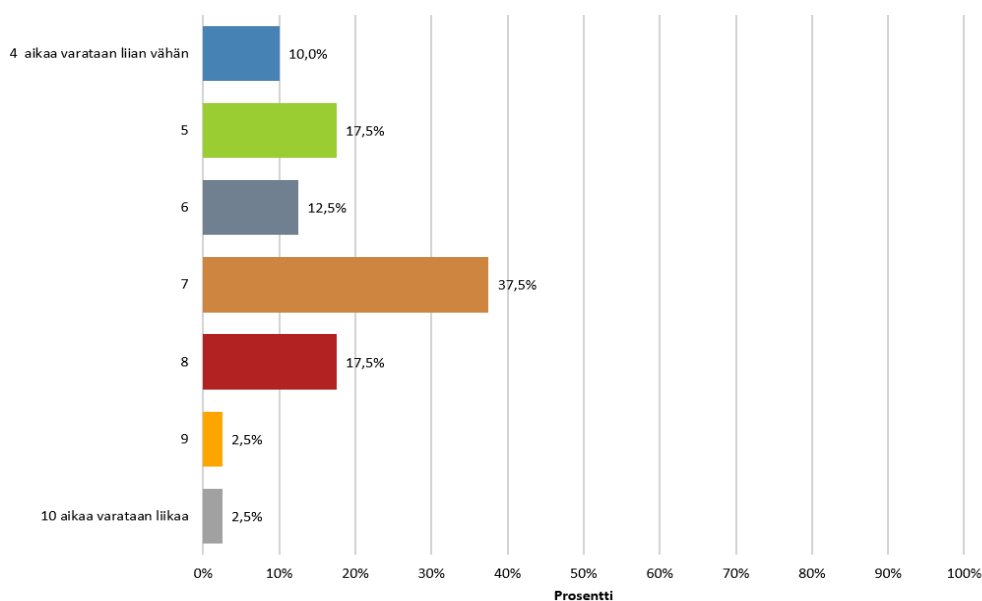
autoihin. Esimerkiksi suuritöinen jakohihnan vaihto oli jäänyt tarkistamatta eikä tälle ollut varattu aikaa, jolloin se jäi tekemättä. Tästä johtuen jakohihnan vaihtoväli pitäisi aina tarkistaa sekä kirjata vaihtoväli ja tarkistus tehdyksi ajanvaraukselle. Tätä voitaisiin esimerkiksi vaatia yli 8 vuotta / 150 000 km ajetuissa autoissa. Tässä on toki suuria merkikohtaisia eroja, mutta kyseinen toimenpide parantaisi huoltojen aikaresurssin tarkkuutta enemmän ajetuissa autoissa. Korjauksien osalta (kuva 9) tyytyväisyys aikamäärään laskee, ja osa työnjohtajista kokee, että niihin ei varata tarpeeksi aikaa. Pääsyy tähän on, että tehtaiden korjausajat ovat hyvin tiukat. Huoltojen osalta ohjeajat eivät aiheuta ongelmia, koska mekaanikot ovat tehneet niitä huomattavasti enemmän ja suorittavat ne lähempänä ohjeaikoja.

Varaako huoltopalvelut huoltoihin tarpeeksi aikaa?



Kuva 8. Huoltojen ajanvaraus

Varaako huoltopalvelut korjauksiin tarpeeksi aikaa?



Kuva 9. Korjauksien ajanvaraus

Enemmän ajetuille autoille olisi hyvä luoda kerroinjärjestelmä Huoltopalveluiden käyttöön. Kerroinjärjestelmää varten käytäisiin korjaamokohtaisesti etukäteen sovitulta seurantaajaksolta merkkipohjaisesti huoltovaraukset ja verrattaisiin varattua aikaa mekaanikon leimaamaan aikaan. Leimatulla ajalla tarkoitetaan, kuinka paljon aikaa mekaniikko on käyttänyt työn tekoon. Tämän tiedon pohjalta voidaan luoda kerrointaulukko tehtaan antamalle huollon ohjeajalle. Auton ajosuoritteen kasvaessa joudutaan tekemään lisätöitä muun muassa kuluvien osien takia, joita ei kuitenkaan huomioida itse huollon aika-varauksessa. Tätä käytetään kuitenkin perustana huoltovarukselle. Esimerkki kerrointaulukosta: Autolle varataan kaksi tuntia auton 200 000 kilometrin huollolle. Alla olevasta esimerkkitaulukosta (Taulukko 1) voidaan todeta, että keskimäärin tälle huollolle joudutaan tekemään noin 1,5 tuntia lisätöitä, joten auton kerroin tällöin on 1,75. Ohjeaika (2 tuntia) x 200 000 km tai 10 vuotta kerroin (1,75) = 3,5 h. Pitkälle vietynä kyseinen kerrointaulukko kattaisi kaikki kertoimet 1–10 vuotta vanhoissa autoissa ja olisi hyvä apuväline arvioitaessa varattavaa huoltoaikaa.

Taulukko 1. Esimerkki huoltokertoimista tehtaan antamalle ohjeajalle.

Huolto	Huollon ohjeajan kerroin
1. Vuoden / 20 000 km huolto	0,75
2. Vuoden / 40 000 km huolto	0,75
3. Vuoden / 60 000 km huolto	1
4. Vuoden / 80 000 km huolto	1,1
5. Vuoden / 100 000 km huolto	1,25
6. Vuoden / 120 000 km huolto	1,5
7. Vuoden / 140 000 km huolto	1,5
8. Vuoden / 160 000 km huolto	1,6
9. Vuoden / 180 000 km huolto	1,75
10. Vuoden / 200 000 km huolto	1,75

6 Kehitysehdotuksia

6.1 Ongelmakohtat huoltoprosessissa

6.1.1 Ajanvaraus

Ajanvarauksille pitäisi luoda selkeä huollon ajanvarauksen siitä mihin pitää kiinnittää huomiota ja mitä asioita pitää muistaa kysyä. Toiseksi työmääräyksien tasalaatuisuudelle pitäisi laatia selkeä vaatimustaso. Työntekijät voivat kokea lisääntyneet vaatimukset ikävänä, mutta tämä parantaisi työmääräysten selkeyttä ja laatua. Helppo tapa seurata työmääräyksien tasalaatuisuutta on luoda mekaanikkojen huollon tarkistuslistan tapainen Huoltopalveluiden tarkastuslista johon on kirjattu kaikki, mitä työmääräyksellä tulee kysyä. Työmääräyksiltä ei yksinkertaisesti saa löytyä puutteita, esimerkiksi kumman puolen peili on rikkoutunut tai onko pesuja tarjottu. Edellä mainittu lista olisi myös siitä hyvä, että työnjohtajat toimipisteellä voivat olettaa aina, että kaikki listan kysymykset on kysytty tai selvitetty. Tällöin näitä ei tarvitse erikseen kysyä uudestaan taikka kirjata työmääräykselle esimerkiksi, ettei sijaisautolle ole tarvetta. Tarkastuslista olisi hyvä käydä tarkasti läpi ennakkoon, ettei siihen tarvitsisi tehdä juuri muutoksia. Lisäksi tarkastuslista helpottaa uusien työntekijöiden perehdyttämistä, koska heillä on selkeä lista asioista, joita tulee kysyä ajanvarauksen yhteydessä. Lisäksi Huoltopalveluilla olisi hyvä olla yle-

nen keskitetty palautelaatikko virheellisistä tai huonoista varauksista. Tällä hetkellä palautteet tulevat suoraan ajanvarauksen tehneelle henkilölle, joten esimerkiksi tieto virheellisestä toimintatavasta tietyn korjaamon kohdalla ei välttämättä välity kaikille.

Palautteista voitiin myös lukea, että autojen korjaus- ja takaisinkutsukampanjat puuttivat välillä työmääräyksistä. Veholla on osalla merkeistään Automasterissa automaattinen tarkistus tehtaan järjestelmästä, joka ilmoittaa kampanjoista auton tietoja laitettaessa työmääräimelle. Siinä tosin on hieman luotettavuusongelmia. Esimerkiksi Automaster ei ilmoita, jos se ei saanut tietoja haettua tehtaan järjestelmästä, mikä johtaa siihen, että työntekijä olettaa kampanjoiden olevan tehtyjä. Yksi ratkaisu tähän olisi kirjata aina työmääräykseen kampanjoiden tarkastuksesta manuaalisesti ja päivämäärä, jolloin tämä on tehty. Esimerkiksi: Kampanjat tarkistettu / päivämäärä on aivan riittävä merkintä. Lisäksi työnjohtajan pitäisi pystyä luottamaan kampanjoiden tarkastuksiin, mutta tämä vaatii IT-osastolta tuoteparannuksia Automasteriin. Suositeltavaa olisi, että kampanjat katsotaan aina manuaalisesti eikä luotettaisi automaattisiin tarkistuksiin. Lähtökohtaisesti tämä tosin on IT-osaston sekä Automasterin luotettavuusongelma, joten tämä ratkaisumalli pitäisi pyrkiä pitämään väliaikaisena. Lisäksi kampanjoiden tarkistus pitäisi selkeästi kirjata joko Huoltopalveluiden tai työnjohtajien vastuuksi. Tällä hetkellä kampanjat käydään läpi usein kahteen kertaan kirjaustapojen epäselvyyden vuoksi, mikä on täysin turhaa työtä.

Osa työnjohtajista toivoi palautelomakkeessa, että määräaikaishuollot myytäisiin työmääräykselle jo ajanvarauksen yhteydessä. Tämä helpottaisi korjaamalla olevaa työtaakkaa ja asiakaspalvelutilanne olisi työnjohtajalle helpompi. Lähtökohtaisesti Huoltopalvelut pyrkii myymään asiakkaalta saatujen tietojen perusteella työt työmääräykselle ja varaosat valmiiksi. Käytäntönä on ollut, että mikäli töistä ei voida olla varmoja, Huoltopalvelut ovat jättäneet työt myymättä ja korjaamo on itse käynyt työmääräykset läpi. Varaosamyymien on joka tapauksessa käytävä työmääräykset läpi, koska hupa ei varaa tai tilaa osia korjaamon puolesta. Käytännössä vastuu huoltojen myynnistä on siis ollut korjaamalla ja Huoltopalvelut on ennakoivasti myynyt sen, mitä on mahdollista ennakoita puhelinkeskustelun perusteella.

Ajatus varaosien sekä työvaiheiden myyminen työmääräykselle aina ajanvarauksen yhteydessä on hieman ongelmallinen. Usein asiakas ei itse tiedä, mitä hänen autolleen on tehtävä. Mikäli auto käyttää huoltokoodia, sitä ei ole puhelun aikana välttämättä mahdol-

lista saada. Arviolta viidesosa autoista ei ole käynyt edellisellä huoltokäynnillään Vehossa, jolloin ei voida olla varmoja edellisessä huollossa tehdyistä töistä. Yleistäen voidaan sanoa, että jos auto on yli viisi vuotta vanha, niin sillä ei todennäköisesti ole käytössä sähköistä huoltohistoriaa. Kaikilla Vehon edustamilla merkeillä ei ole edes olemassa sähköistä huoltohistoriaa, josta tarvittavat huoltotoimenpiteet tarvittaessa voitaisiin tarkistaa. Lisäksi tehtaan sähköiseen huoltohistoriaan ei jää merkintää, mikäli asiakkaan käyttämä korjaamo ei ole sitä sinne lisännyt. Täten lopullinen varmuus huollon sisällöstä saadaan vasta asiakkaan saapuessa korjaamolle auton huoltovihkon kanssa. Korjaamolta löytyy käytännössä kaikki perushuoltoihin tarvittavat varaosat valmiina. Täten ei mielestäni ole tarkoituksenmukaista alkaa vaatimaan asiakkaalta liian tarkkoja tietoja autostaan. Huoltotapahtuman vaivattomuus on asiakkaalle tärkeää.

Toinen ennakkomyynnin ongelma on työntekijäresurssi. Käytännössä huollon ennakkoinnin täyden vastuun siirtäminen Huoltopalveluihin tarkoittaisi tähän asti korjaamon vastuulla olevien töiden siirtämistä Huoltopalveluihin. Huoltopalveluiden perustehtäviä on pyrkiä vastaamaan asiakkaiden puheluihin ja pitämään yllä korkeata vastausprosenttia puheluissa. Mitä tarkemmin työmääräyksiä käydään läpi, sitä enemmän normaaliin huoltovaraukseen kuluu aikaa. Tämä luonnollisesti laskee vastausprosenttia. Koska ehdotus lisää huomattavasti Huoltopalveluissa tehtävää työtä, niin tämä vaatisi ehdottomasti muutaman henkilön palkkaamista Huoltopalveluihin.

Esimerkkilasku: Jos Huoltopalveluiden työnjohtaja käyttää päivässä kaksi minuuttia pidempään jokaiseen työmääräyksen läpikäyntiin ja oletetaan, että normaalina työpäivänä työnjohtaja varaa noin 20 aikaa korjaamoille, saadaan $20 \times 2 = 40$ min. Kun lasketaan huoltopalveluiden työntekijöiden määrä, joka sisältää korjaamoiden omat Call-center-työntekijät, saadaan $40 \text{ min} \times 20 = 800 \text{ min} = 13,333$ työtuntia päivässä. Tämä vaatisi jo kahden uuden työnjohtajan palkkaamista, jotta pysyttäisiin nykyisessä vastausprosentissa. Tämä lasku on vain teoreettinen, koska lisätyöhön käytettävä aika riippuu huomattavasti työnjohtajan osaamisesta sekä kokemuksesta. Lisäksi luvuissa voi olla suuriakin heittoja, mutta mielestäni on hyvä muistaa kuinka nopeasti pienikin lisävaatimus kertaantuu kun mietitään vastuualueita.

Huoltopalveluiden työntekijät tekevät töitä kaikkien Vehon merkkien kanssa. Tämän takia työntekijöille ei pääse kehittymään merkeille tietynlaista rutiinia ja osaamista, joka nopeuttaisi huoltotöiden myyntiä ennakkoon. Käytännössä Huoltopalveluiden työntekijät

tarkistavat aina erikseen huolto-ohjelman ja myyvät tämän mukaan. Huolto-ohjelman tarkastaminen vaatii monen merkin parissa työskentelevältä henkilöltä enemmän aikaa, kuin yhden merkin kanssa pitkään työskennelleeltä työnjohtajalta. Lopputuloksena tehty työ olisi sama, mutta huoltovarausten tekeminen tuli konsernille kalliimmaksi, koska merkin oma työnjohtaja olisi todennäköisesti tehnyt työn tehokkaammin. Yksi ratkaisu olisi koittaa rajata Huoltopalveluihin tulevia puheluita merkeittäin, joka oletettavasti parantaisi työnjohtajien osaamista aina omien merkkiensä osalta. Asiakas valitsisi puhelun alun jälkeen, mitä merkkiä puhelu koskee. Tämän jälkeen puhelu ohjautuisi työnjohtajalle, jonka taitoalueisiin merkki kuuluu. Etuina olisi työnjohtajien merkkikoulutuksien helppo jakaminen taitoalueiden mukaan sekä taitotason nouseminen oman merkin parissa. Lisäksi asiakkaat saisivat näin parempaa teknistä neuvontaa.

Tässä toimintatavassa on joitakin ongelmia, eikä se tarjoa lopullista ratkaisua. Lähtökohteisesti toimipisteissä toimivien Huoltopalveluiden työntekijöiden pitää vastata kaikkiin toimipisteelle tuleviin puheluihin, jolloin puheluita ei voida erotella merkeittäin. Lisäksi keskitetyssä palvelukeskuksessa ei ole töissä tarpeeksi montaa henkilöä tämän toteuttamiseksi. Käytännössä jokainen joutuisi ottamaan 2–3 merkkiä, jotta voidaan taata riittävä palvelusaatavuus merkistä riippumatta. Lisäksi taitotasoa pitäisi pystyä myös kytkemään pois, kun Huoltopalveluissa on töissä 2–5 henkilöä. Esimerkiksi aamusta 07–07.30 sekä 17–18.00. Myös työvuorolistojen laatiminen hankaloituu, jos kaikkien merkien palvelusaatavuus on työntekijöihin sidottu. Saavutettu etu olisi käytännössä vähäinen, ja lisäksi asiakkaalle tulee yksi painikkeen painallus puhelun alkuun lisää.

Toinen mahdollisuus huoltovarauksien ennakkomyyntiin olisi käyttää Huoltopalveluissa erillisiä työnjohtajia, jotka kävisivät läpi kaikki Huoltopalveluiden tekemät varaukset. Läpikäynnin yhteydessä he myisivät ennakkoon vaadittavat työt ja varaosat. Työnjohtaja myös soittaisi asiakkaalle, mikäli tarvitaan lisää aikaa tai työmääräyksessä on epäselvyyksiä. Etuina olisi, että työmääräysten tasalaatuisuus paranisi, ja tämä vähentäisi puhelinkontaktissa olevien Huoltopalveluiden työnjohtajien työmäärää. Puheluissa on tosin suuria kysyntäpiikkejä, ja esimerkiksi alkuviikosta puheluiden määrä on yleensä huomattavasti suurempi kuin loppuviikosta. Yksi vaihtoehto olisi, että Huoltopalvelu keskittäisi työmääräysten läpikäyntiä loppuviikkoon, jolloin puheluiden määrä on pienempi. Edellä mainittu läpikäynti myös paljastaisi mahdollisia puutoksia työmääräyksissä nopeasti ja tällainen itsevalvonta parantaisi korjaamoille saapuvien ajanvarausten laatua.

Vaikka vastuu olisi nimellisesti siirretty Huoltopalveluille, niin korjaamoiden työnjohtajat joutuisivat kuitenkin käymään työmääräykset läpi ja varmistamaan, että ne ovat oikein. Tällöin ”Vehon” käyttämä aika työmääräyksiin kasvaa. Mikäli vastaavaa muutosta lähdetäisiin viemään edellä kuvatuilla vastualueilla, niin käytännön huoltoprosessi muuttuisi suuresti verrattuna aikaisempaan toimintamalliin. Tästä aiheutuu selkeitä ongelmia riippuen siitä, kuinka eri korjaamot kokevat muutoksen ja suhtautuvat siihen. Alussa käynnistämisessä tulee varmasti suuria ongelmia ja virheitä varmasti sattuu. Lisäksi suuri prosessimuutos kohtaa helposti muutosvastarintaa sekä korjaamoilla että Huoltopalveluissa ja vaatisi esimiehiltä huomattavaa panostusta, että muutos otettaisiin käyttöön.

Työvaiheiden myynnin vastuun siirtäminen Huoltopalveluille loppujen lopuksi on huono ajatus. Parempana vaihtoehtona olisi se, että huoltovarausten ennakkokäynnin vastuu säilytetään yhä korjaamolla, kun taas Huoltopalvelut keskittyisi itse huollon tukitoimintoihin. Huoltopalveluiden tulisi keskittyä sisäisesti parantamaan tekemiään varauksiaan. Itsevalvonnalla ja säännöllisillä tarkastuksilla vahdittaisiin, että työmääräykselle on aina myyty paketit ja työt, kun ne ovat helposti saatavilla, ja pyrittäisiin etsimään poikkeavia käyttäytymismalleja ja kitkemään niitä.

6.1.2 Lisätyöt huollon aikana

Huollon työnjohtajan tai Huoltopalveluiden työntekijän soittaessa asiakkaalle kuitenkin tavoittamatta häntä, tämä tulisi aina kirjata työmääräykselle miksi on soitettu. Jos työnjohtaja ei pysty vastaamaan myöhemmin, voi Huoltopalveluiden työntekijä hoitaa asian loppuun sekä välittää viestin työnjohtajalle esimerkiksi laskutusluvasta. Tätä kirjaamista ei saisi jättää tekemättä, koska etu on ilmeinen kummallekin osapuolelle; asia hoituu nopeasti, Huoltopalveluiden puhelinjonot eivät ruuhkaudu eikä työnjohtajan tarvitse soittaa useaan kertaan. Mikäli huollon lisätyöstä on työnjohtajan päästävä puhumaan henkilökohtaisesti asiakkaan kanssa, hän kirjaa työmääräykselle pyynnön välittää soitto-pyyntö, jos asiakas soittaa takaisin eikä työnjohtaja pääse vastaamaan. Työmääräykselle kirjaamiseen vaadittava aika ei kasvata työnjohtajan työtaakkaa juurikaan, koska hänen on ennen soittoa muutenkin pitänyt laskea hinta-arvio sekä selvittää osien saapumisaika. Jos työnjohtaja koittaa soittaa asiakkaalle esimerkiksi kaksi kertaa, voidaan tähän laskea kuluvan useita minuutteja, joka on huomattavasti pidempi aika kuin kirjaamiseen kuluva aika.

6.1.3 Auton valmistuminen

Toimipisteessä toimiva Huoltopalveluiden työntekijä voi aina käydä katsomassa korjaamolta auton tilanteen. Tämä nopeuttaa huomattavasti auton valmistumisen selvitystä verrattuna siihen, että keskitetysti toimiva Huoltopalveluiden työnjohtaja alkaa soittaa toimipisteeseen selvittääkseen auton tilannetta. Autojen valmistumistiedustelut alkavat noin kello 15.00. Soittopyyntöjen vähentämiseksi tapauksissa, joissa toimipisteen työnjohtaja ei ehdi vastata, tulisi toimipisteissä toimivien Huoltopalveluiden työntekijöiden työaika muuttua välille 09–17.00 ja Koivuhaan keskitetyssä pisteessä työskentelevät henkilöt tekisivät aamuvuoron. Tällä hetkellä toimipisteissä työskentelevät työnjohtajat tekevät vuoroja 7:30–15.30 sekä 09–17.00 vuoroviikoin.

6.2 Kalenterit

Koska Veholla on käytössä keskitetty ajanvaraus, tekninen neuvonta sekä varaosamyynti, tulisi toimintaa kehittää jatkossa yhtenäisemmäksi Huoltopalveluiden sekä korjaamoiden toimesta. Työnjohtajien vastauksista voitiin todeta, että työmääräykset voisivat olla tarkempia. Lisäksi osa työnjohtajista toivoi, että Huoltopalvelu myisi varaosat sekä huoltopaketit valmiiksi työmääräykselle, mikä vähentäisi työnjohtajan työmäärää ajanvarauksien suhteen.

Liian tiukkoja kalentereita pitäisi pystyä toimipisteiden työnjohtajien toimesta väljentämään sekä myös tiukentamaan tarpeen mukaan. Toimipistekohtaiset erot kalenterien täyttämässä ovat suuria, joten Huoltopalveluiden tekemät ajanvaraukset ovat kriittisessä asemassa. Jonojen nopeasti kasvaessa esimerkiksi renkaanvaihtokaudella kalenterit täyttyvät nopeasti, jolloin muutoksia varattuihin huoltoihin ei voida enää juuri tehdä. Yksi tapa parantaa tätä olisi pitää osa mekaanikoista Huoltopalveluilta piilossa, jolloin Huoltopalvelut eivät voisi varata näille, mikä antaisi korjaamoille enemmän liikkumatilaa kalenterien kanssa. Tämä tosin on jo käytössä osassa Vehon toimipisteistä ja pitäisi laajentaa kaikille korjaamoille.

Toimipisteiden kalentereiden mekaanikkojen taitoalueiden merkitys korostuu kun käytetään Call Centeriä. Toimipisteissä ei välttämättä ymmärretä, että vaikka työnjohtajat osaavat varata huollot oikein, Huoltopalveluissa toimiva henkilö ei käytännössä voi tietää

henkilöstön vaihdoksista, taitotasojen eroista tai tehokkuudesta. Ainoa mistä Huoltopalvelut voi tämän tietää ovat kyseiset varauskalenterit ja näiden taitoalueet. Tästä johtuen taitoalueet pitäisi olla sovittu tarkemmin korjaamopäälliköiden kesken. Esimerkiksi helposti laitetaan sähkömies kaikille taitoalueille. Tästä aiheutuu se ongelma, että yrityksen korkeimmalla tuntiveloituksella oleva mekaanikko tekee huoltoja, vaikka se voitaisiin jättää kokemattomampien mekaanikkojen tehtäväksi, jolloin kokeneempi mekaanikko voisi keskittyä vaativampiin sähkövikoihin. Ydintoimintoihin, kuten huoltoprosessiin sekä varaosamyyntiin, liittyviä korjaamokohtaisia poikkeuksia toimintamallissa pitäisi karsia korjaamopäälliköiden toimesta.

Taitoalueiden pitäisi olla linjassa läpi konsernin. Huoltopalveluiden työntekijöillä pitäisi olla selkeät ohjeet siitä, kuinka varataan esimerkiksi vetokoukun asennus. Tällä hetkellä osalla toimipisteistä on käytössä auton varusteluun tarkoitettu resurssi, jolle on helppo varata. Toisilla toimipisteillä taas varataan toimipisteen omien ohjeiden mukaan aina sähkömiehelle. Sähkötöiden veloitus on korkeampi kuin varustelutyön joten sähkömies tekee työtä matalammalla tuntiveloituksella. Kalentereiden harmonisointiin läpi konsernin parantaa epäsuorasti myös asiakaspalvelua, koska asiakasmäärien ollessa näin suuret poikkeuksia tulee välttää, jotta häiriöt huoltoprosessissa vältetään.

6.3 Varausten tasalaatuisuus

Kuten kyselystä voitiin todeta, työnjohtajien mielestä työmääräykset olivat hyvin epätasalaatuisia (kuva 5). Ajanvarauksien tasalaatuisuus on todennäköisesti suurin yksittäinen kohde, jota kehittämällä voidaan parantaa Huoltopalveluiden laatua. Aikaisemmin mainittu Huoltopalveluiden tarkastuslista parantaisi huoltovarausten laatua ja vähentäisi huonoja työmääräyksiä. Tarkastuslistan läpikäynnistä olisi hyvä tehdä työmääräykselle aina merkintä, kun lista on käyty läpi. Tällöin työnjohtaja tietää varmasti, että listan asiat on käyty läpi, eikä asiasta ole epävarmuutta.

Huoltopalveluiden tarkastuslista helpottaisi myös työnjohtajien työtä siinä suhteessa, että heillä olisi dokumentti, jota huollon ajanvarauksessa on kysytty. Saaduista vastauksista voitiin lukea, että työnjohtajat eivät luota siihen, että tarvittavat asiat on tiedusteltu varausvaiheessa. Lisäksi tarkastuslistasta olisi suuri apua uusille työntekijöille, koska heillä olisi selkeä lista, mitä pitää kysyä ajanvarauksen yhteydessä.

Lisäksi olisi hyvä, että Huoltopalvelu kirjaisi työmääräyksille aina, mikäli varaustiedossa on puutteita. Mikäli asiakas ei tiedä auton kilometrejä tai huoltokoodia, olisi tämä hyvä kirjata. Myös tarjotuista sijaisautoista, pesuista ja muista lisätöistä olisi aina hyvä tehdä kirjaus työmääräykseen. Mitä enemmän Huoltopalvelut kirjaa työmääräykselle asioita.

7 Lopuksi

Työnjohtajille tehdyn Huoltopalveluiden toiminnan kyselyn johdosta edellä on esitelty useita mahdollisia kehitysehdotuksia, joilla voidaan parantaa asiakastytyvyyttä. Seuraavaksi on tärkeätä, että saadut kehityskohteet käydään läpi sekä korjaamoiden että Huoltopalveluiden kanssa. Huoltopalveluiden toiminnan kehittäminen vaatii isossa konsernissa huolellista suunnittelua ja hyvää tiedonkulkua. Mikäli Huoltopalveluissa tehdään muutos johonkin totuttuun toimintamalliin, on tärkeätä, että tieto tästä muutoksesta siirtyy esimiesten toimesta myös korjaamoille. Vastavuoroisesti mikäli korjaamo muuttaa toimintamalliaan tai tarjoaa jotain uutta palvelua, on tärkeätä, että Huoltopalvelut tietää tästä. Hyvätkään kehitysideat eivät toimi, mikäli niistä ei tiedetä kentällä.

Lähteet

Aarnikoivu, Henrietta. 2005. Onnistu asiakaspalvelussa. Helsinki: WSOY.

Heikkilä, Tarja. 2001. Tilastollinen tutkimus. Helsinki: Edita.

Moottoriajoneuvojen korjausehdot. 2007. Verkkodokumentti. Kilpailu- ja kuluttajavirasto <http://www.kkv.fi/Tietoa-ja-ohjeita/Ostaminen-myyminen-ja-sopimukset/sopimukset/va-kiosopimusehdot/moottoriajoneuvojen-korjausehdot-1.1.2007>. Luettu 2.3.2016.

Lecklin, Olli. 2002. Laatu yrityksen menestystekijänä. Helsinki Talentum Media Oy.

Mattila, Pekka. 2007. Johdettu Muutos, Avaimet organisaation hallittuun uudistumiseen. Helsinki: Talentum Media Oy.

Veho Group Ab Oy. 2014. Verkkodokumentti. Veho. 2014. http://www.veho.fi/globalassets/yhteiset/veho_vk2014_fin_low.pdf. Luettu 15.1.2016

