



Osaamista
ja oivallusta
tulevaisuuden
tekemiseen

Tuomas Mattila

Sijaisautotoiminnan prosessin kehittäminen

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Tradenomi

Liiketalouden tutkinto-ohjelma

Opinnäytetyö

Joulukuu 2019

Tekijä(t) Otsikko	Tuomas Mattila Sijaisautotoiminnan prosessin kehittäminen
Sivumäärä Aika	32 sivua + 5 liitettä Joulukuu 2019
Tutkinto	Tradenomi
Tutkinto-ohjelma	Liiketalous
Suuntautumisvaihtoehto	Esimiestyö ja työyhteisön kehittäminen
Ohjaaja	Lehtori Raisa Varsta
<p>Tämä opinnäytetyö toteutettiin kehittämistyönä yhdessä Loimaan Laatuauto Oy:n kanssa. Loimaan Laatuauto on täyden palvelun autotalo ja tässä työssä keskitytään yrityksen sijaisautotoiminnan prosessin kehittämiseen.</p> <p>Työn tarkoituksena oli kehittää yrityksen sijaisautotoiminnan prosessia selkeämmäksi ja tehokkaammaksi samalla parantaen sekä asiakkaiden että henkilökunnan tyytyväisyyttä. Tehtävänanto tuli kohdeyritykseltä, joten prosessin kehittäminen koettiin tärkeäksi ja tarpeelliseksi. Tämän hetkisen prosessin ongelmaksi koetaan, ettei sijaisautojen käsittelyyn ole selkeää toimintatapaa, josta aiheutuu lisätyötä työntekijöille ja kustannuksia yritykselle.</p> <p>Työn viitekehityksen aihealueiksi valittiin prosessien hallinta ja kehittäminen sekä muutosjohtaminen. Teoriaosuudessa on esitelty myös työn aikana käytetyt kehitys- ja tutkimusmenetelmät. Kehitystyö aloitettiin tekemällä nykytilakartoitus haastattelemalla kohdeyrityksen työntekijöitä ja luomalla niiden pohjalta SWOT-analyysi sekä blueprint-prosessikaavio sijaisautotoiminnan tämän hetkisestä prosessista. Prosessikuvauksessa huomioitiin prosessin eri vaiheet kaikkien prosessiin osallistuvien osapuolien näkökulmasta.</p> <p>Opinnäytetyön lopputuloksena esiteltiin kohdeyritykselle kehitysideoita sijaisautotoiminnan prosessin parantamiseksi. Keskeisimmät prosessiin tehdyt muutokset ovat sijaisautojen määrän rajaaminen tiettyyn joukkoon sekä varauskalenterin luominen jokaiselle sijaisautolle. Uudistuksien ansiosta sijaisautojen liikkeitä pystytään seuraamaan ja valvomaan tarkemmin ja helpommin. Kaikki kehitysideoita otettiin hyvin vastaan kohdeyrityksessä ja niiden testauksesta ja edelleen kehittämisestä on jo sovittu kohdeyrityksen kanssa.</p>	
Avainsanat	prosessi, kehittäminen, palveluprosessi

Author(s) Title	Tuomas Mattila Developing the process of replacement car operation
Number of Pages Date	32 pages + 5 appendices December 2019
Degree	Bachelor of Business Administration
Degree Programme	Economics and Business Administration
Specialisation option	Leadership and Organizational Development
Instructor	Raisa Varsta, Senior Lecturer
<p>This thesis was made as a development work in co-operation with Loimaan Laatuauto Oy. Loimaan Laatuauto Oy is a full-service car center and this thesis focuses on development of their replacement car operation.</p> <p>The purpose of this thesis is to develop company's replacement car process clearer and more efficient while improving both customer and employee satisfaction. Assignment came from the company, so development of this process was clearly seen as important and necessary. The main problem of the current process is that there isn't clear procedure on how replacement cars are handled which creates extra work for employees and more expenses for the company.</p> <p>This thesis framework includes topics such as process management and development and change management. Theoretical framework also presents development and research methods that were used during the thesis process. The thesis process started by interviewing the employees of Loimaan Laatuauto. Based on the interview answers SWOT analysis and blueprint process chart was created in order to describe the current state of the replacement car process. Process overview described all process phases and noticed everyone involved in the process.</p> <p>The outcome of the thesis were development ideas for the co-operation company. The main changes on the process were limiting the number of replacement cars and creating a booking calendar for each of these replacement cars. Thanks to these changes it is easier and more efficient to follow and track the movements of replacement cars. Loimaan Laatuauto was very pleased with all of the development ideas and conversations about starting testing and further development of the created improvements have begun.</p>	
Keywords	process, development, service process

Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Työn tavoite ja rajaus	1
1.2	Opinnäytetyössä käytetty aineisto ja aineistonkeruumenetelmät	2
1.3	Kohdeyrityksen esittely	4
2	Palveluprosessin kehittäminen	5
2.1	Prosessi	6
2.2	Prosessin kehittämismalli	7
2.3	Nykytilan kartoitus	9
2.4	Prosessianalyysi ja työkalut	9
2.5	Prosessin parantaminen	11
2.6	Benchmarking	12
2.7	Kehitetyn prosessin käyttöönotto	12
2.8	Prosessin jatkuva kehittäminen	14
2.9	Muutosjohtamisen periaatteet	14
3	Yrityksen sijausautopalveluprosessin kehittäminen	16
3.1	Nykytilanne ja lähtökohdat	18
3.2	Prosessin analyysi	19
3.2.1	Vahvuudet	20
3.2.2	Heikkoudet	20
3.2.3	Mahdollisuudet	23
3.2.4	Uhat	24
3.3	Kehittämissuunnitelma kohdeyritykselle	24
3.3.1	Sijaisautojen määrittely ja rajaus	24
3.3.2	Sijaisautojen varauskalenterimerkinnot	25
3.3.3	Sijaisautojen lähtö- ja palautustarkastus	27
3.3.4	Toimintatapamuutos	27
3.3.5	Liikkeen autojen luovutuksen ja käyttötarkoituksen kirjaaminen	28
3.3.6	Tulojen ja menojen seuranta	29
4	Yhteenveto ja johtopäätökset	30
	Lähteet	33

Liitteet

Liite 1. Teemahaastattelurunko

Liite 2. Blueprint: nykytilanne

Liite 3. Blueprint: kehitetty prosessi

Liite 4. Sijaisauton lähtö- ja palautustarkastus

Liite 5. Autojen seuranta Excel-tiedosto

1 Johdanto

Autoliikkeen liiketoimintaan kuuluu lähes poikkeuksetta huoltopalvelu ja usein huollon yhteyteen on muodostunut sijaisautopalvelu, jolloin huollon asiakas voi varata sijaisauton käyttöönsä oman autonsa huollon tai korjauksen ajaksi. Näin autokorjaamot ja autoliikkeet voivat palvella asiakkaitaan paremmin. Kilpailu on kovaa lähes kaikilla aloilla ja kiristyy koko ajan. Tästä syystä palveluprosessit ja palvelun laatu on oltava hyvällä tasolla, jotta yritys saa mahdollista kilpailuetua. Toimivat prosessit edistävät yritystä taloudellisesti sekä parantavat tehokkuutta.

Opinnäytetyön aiheen sain toimeksiantona Loimaan Laatuauto Oy:ltä. Yritystä oli helppo lähestyä, koska olen itse ollut monia kertoja yrityksen asiakkaana niin auton ostajana kuin myös huollon asiakkaana. Asiakkuuteni aikana olemme tutustuneet yrittäjän kanssa ja tunnen jo entuudestaan yrityksen toimintatapoja. Opinnäytetyön aihe löytyi yrityksessä henkilöstön keskuudessa huomattujen sijaisautotoiminnan ongelmien myötä. Yrityksestä ehdotettiin aihetta, jolloin tartuin tilaisuuteen. Yrityksessä halutaan tarttua epäkohtiin ja kehittää sijaisautotoiminnan palveluprosessia toimivaksi kokonaisuudeksi niin asiakkaiden kuin henkilöstön näkökulmasta. Työn päätavoitteena on kehittää toimiva prosessi, jolla saadaan parannettua asiakastytyväisyyttä, palvelun laatua, henkilöstön työtytyväisyyttä sekä tehostettua toiminnan kuluja.

1.1 Työn tavoite ja rajaus

Tämän kehitystyön tavoitteena on kehittää palveluprosessia kohdeyrityksen sijaisautotoiminnan osalta. Tavoitteena on kehittää prosessia niin, että saadaan selkeä ja toimiva ratkaisu sijaisautojen käsittelyyn. Työn tarkoituksena on kehittää prosessi, jossa automyyjät ja korjaamopalvelun henkilökunta ovat tietoisia sijaisautojen sijainneista sekä palautuksista. Tavoitteena on konkreettisesti saada toimintaa tehokkaammaksi, jolloin hyötyjä voidaan nähdä kannattavuudessa sekä asiakas- ja työtytyväisyydessä.

Nykytilanteessa esiintyy monia ongelmanäkökulmia kuten asiakastytyväisyys, henkilökunnan työtytyväisyys sekä tehokkuus. Sijaisautoina toimivat tällä hetkellä kaikki yrityksen kahdessa liikkeessä olevat autot, joita on yli 300. Sijaisautoja luovuttavat asiakkaille sekä huollon että myynnin työntekijät. Sijaisautotoiminnan lisäksi autoja on

käytössä markkinointitapahtumissa, lainassa työntekijöillä ja tutuilla asiakkailla. Tällä hetkellä autojen varauksia ja lainoja ei kirjata lainkaan, minkä vuoksi autojen sijainteja on vaikea tietää. Automyynnin asiakkaille sijaisautotoiminnan prosessin toimimattomuus näkyy esimerkiksi silloin, kun asiakas tulee liikkeeseen tutustumaan kiinnostavaan vaihtoautoon, mutta auto ei olekaan liikkeen tiloissa. Monesti myöskään myyjä ei tiedä, missä auto sijaitsee ja joutuu selvittämään sen olinpaikkaa. Asiakkaan kannalta palveluprosessi ei toteudu odotetulla tavalla, millä on vaikutusta asiakastyytyväisyyteen. Myös myyntihenkilökunnan kannalta ylimääräinen selvittely tuottaa turhautumista ja tyytymättömyyttä toimintatapoihin sekä työhön yleisesti.

Työssä keskitytään palveluprosessin kehittämiseen, koska sijaisautoprosessin toimivuus on tärkeä osa yrityksen päivittäistä toimintaa. Huonosti toimiva prosessi näkyy myös asiakkaille negatiivisesti. Sijaisauto- ja vuokra-autotoiminnalla ei ole selkeää yhtenäistä toimintatapaa, joka on usean vuoden ollut ongelmallinen automyynnin ja autohuollon välillä. Koska sijaisautojen varauksista ei pidetä kirjaa, ei myöskään pystytä tarkasti arvioimaan sijaisautotoiminnan kustannuksia. Näiden ilmenneiden ongelmien vuoksi prosessin kehittäminen on koettu välttämättömäksi.

1.2 Opinnäytetyössä käytetty aineisto ja aineistonkeruumenetelmät

Sijaisautotoiminnan ongelmien tutkiminen aloitettiin haastattelemalla palvelutiskillä olevia työntekijöitä, automyyjä sekä autoliikkeen yrittäjää niin kutsutulla käytäväkeskustelulla ja teemahaastatteluin. Kehitystyössä hyödynnetään prosessin kehittämismallia. Nykytilanneanalyysin kartoittamiseen käytin SWOT-analyysityökalua ja palveluprosessin vaiheiden havainnollistamiseen blueprint-prosessikaaviota. Seuraavaksi on esitelty tarkemmin tässä kehitystyössä käytetyt tutkimusmenetelmät, joista ensimmäisenä haastattelu.

Haastattelu sopii hyvin moniin kehitystehtäviin, koska haastattelulla saadaan nopeasti kerättyä syvällistäkin tietoa kehityskohteesta. Haastattelu korostaa yksilöä tutkimuksen subjektina, sillä haastateltavalle annetaan mahdollisuus kertoa mahdollisimman vapaasti itseään koskevista asioista. Haastattelu on vuorovaikutusta siihen osallistuvien kesken, mutta se eroaa tavallisesta keskustelusta siten, että haastattelija on etukäteen suunnitellut keskustelun rakenteen ja pyrkii kysymyksillään ohjaamaan keskustelua haluamaansa suuntaan. Haastattelun tavoitteena on kerätä kehittämistehtävän ratkaisua

edistävää tietoa, jonka vuoksi on tärkeää ennalta suunnitella, millaista tietoa tarvitaan. (Ojasalo & Moilanen & Ritalahti 2014, 106–108.)

Haastattelu soveltuu hyvin myös kvalitatiivisen tutkimuksen tiedonkeruumenetelmäksi, koska siinä voidaan säädellä tiedon keruuta joustavasti ja mukautua vaihtuviin tilanteisiin. Lisäksi haastateltavien määrä on yleensä melko suppea. Haastattelu on suosittu valinta tiedonkeruumenetelmäksi, kun tutkittavasta kohteesta halutaan mahdollisimman monitahoista ja syvällistä tietoa. Haastattelun etuna on joustavuus ja haastattelijalla on usein mahdollisuus tavoittaa haastateltavat vielä jälkikäteen ja täydentää aineistoa. (Hirsjärvi & Remes & Sajavaara 2008, 199–201.)

Haastattelutyyppejä on jaoteltu eri lajeihin niiden rakenteen ja muodollisuuden perusteella. Tämän kehitystyön tiedonkeruumenetelmäksi valittiin teemahaastattelu yksilöhaastatteluna, koska sen avulla saadaan todellista ja perusteellista tietoa kehityskohteenä olevan prosessin nykytilasta prosessiin osallistuvilta henkilöiltä heidän omien ajatusten kautta. Teemahaastattelu ei etene tiettyä reittiä vaan tavoitteena on puhua mahdollisimman vapaasti valituista teemoista. (Hirsjärvi ym. 2008, 203.) Suunnitellut teemat pyritään käymään läpi kaikkien haastateltavien kanssa, mutta kaikkien haastateltavien osalta ei välttämättä puhuta kaikista asioista yhtä laajasti.

Haastateltavina oli toimeksiantajayrityksen viisi työntekijää, jotka ovat osallisena kehitettävässä prosessissa sekä lisäksi haastateltiin yrittäjää. Haastateltavien työntekijöiden positiot yrityksessä ovat kaksi automyyjää, myyntipäällikkö sekä korjaamopäällikkö, korjaamontyönjohtaja, jotka ovat huollon työnvastaanottajia. Haastateltavat valittiin yrittäjän kanssa käydyn aloituspalaverin pohjalta. Palaverissa muun muassa keskusteltiin henkilökunnan soveltuvuudesta haastatteluun. Haastatteluun valittiin aktiivisimmat ongelma-kohtien havainnoitsijat ja luonnollisesti kaikki kehitettävän prosessin työntekijät. Haastattelut toteutettiin teemahaastatteluna, jossa apuna käytettiin teemahaastattelun kysymysrunkoa (Liite 1). Haastattelu oli aiheeseen liittyvää vapaamuotoista keskustelua työntekijöiden työpisteillä ja käytäväkeskusteluina toteutettuna. Haastatteluita tehtiin kahteen kertaan, ennen nykytila-analyysejä ja ennen lopullisia kehittämissuunnitelmia.

Kehitystyön toisena tutkimusmenetelmänä käytettiin prosessin kehitysmallia ja sen työkaluja blueprint-prosessikaaviota ja prosessianalyysejä. Näistä työkaluista on kerrottu tarkemmin luvusta 2.2 alkaen. Prosessin kehittämissuunnitelma valittiin tutkimusmenetelmäksi,

koska sen avulla saadaan selkeä kuva nykyisestä prosessista ja pystytään tutkimaan, mitkä ovat sijaisautotoimintaprosessin kriittiset vaiheet ja ongelmakohdat. Erityisesti palveluprosessin kuvaamiseen suunnitellun blueprint –prosessikaavion avulla pystytään havainnollistamaan yksityiskohtaisemmin nykyinen prosessi ja kuvaamaan prosessiin osallistuvien osapuolien roolit prosessissa. (Ojasalo ym. 2014, 177.)

Toisena työkaluna nykytilan kartoituksessa käytettiin SWOT-analyysiä, jonka avulla arvioitiin nykyisen prosessin toimivuutta. Tähän kehitystyöhön valittiin SWOT, koska haluttiin määritellä nykyisen prosessin vahvuudet ja etsiä merkittävimmät ongelmakohdat. SWOT huomioi myös uhat ja mahdollisuudet, joita pystyttiin hyödyntämään kehitysehdotusten luomisessa.

Tutkimukseen valittiin vielä yhdeksi tutkimusmenetelmäksi benchmarking. Menetelmä perustuu kiinnostukseen kerätä tietoa, miten toiset toimivat ja menestyvät. Yleensä tutkittavaksi kohteeksi valitaan menestyvä tai menestyviä yrityksiä, ja pyritään oppimaan niiden menestyksen syitä ja ottamaan käyttöön muualla hyväksi havaittuja tapoja toimia. (Ojasalo ym. 2014, 186.) Benchmarking valikoitui tutkimusmenetelmäksi, koska keräämällä tietoa muiden sijais- ja vuokra-autotoimintaa harjoittavien toimijoiden toimintatavoista, voidaan kehittää ideoita kohdeyrityksen prosessin tehostamiseksi. Benchmarking toteutettiin haastattelemalla kahta autoalan yrityksen edustajaa sekä havainnoimalla heidän nettisivujaan. Toinen haastateltavista oli Vantaalla sijaitsevan autotalon myyntipäällikkö ja toinen kansainvälisen autonvuokrausyrityksen asiakaspalvelija.

1.3 Kohdeyrityksen esittely

Loimaan Laatuauto Oy on vuonna 1986 perustettu autoalan perheyritys, jonka kaksi toimipistettä sijaitsevat Loimaalla. Täyden palvelun autotalo jälleenmyy Ford, Nissan ja Skoda merkkien henkilö- ja pakettiautoja. Lisäksi heillä on laaja vaihtoautovalikoima käytettyjä autoja, moottoripyöriä, asuntoautoja ja -vaunuja sekä pakettiautoja. Vaihtoautovalikoima on kokonaisuudessaan yli 300 kappaletta. (Loimaan Laatuauto 2019.)

Yrityksen palveluihin kuuluvat myös monimerkkihoidot, varaosapalvelu, kolarikorjaamo, autovuokraus, sijaisautopalvelu sekä merkkihoidot heidän edustamilleen automerkeille. Yritys työllistää Loimaalla yhteensä noin 50 työntekijää. Loimaan Laatuauto laajensi

toimintaansa yrityskaupoilla vuonna 2007, jolloin yritykseen liittyi Skodan ja Fordin edustus. Yrityksen panostaa vahvasti paikallisten urheiluseurojen sponsorointiin ja näkyvyys on suurta erityisesti sarjapeli-iltoina. (Hakala 2019.)

Kehitystyössä keskitytään Loimaan Laatuauton sijaisautopalveluun, joka tarkoittaa, että asiakkaalle tarjotaan liikkeen auto käyttöön, kun asiakkaan oman auton käyttö ei ole mahdollista. Yleisimmät tilanteet, jolloin asiakas tarvitsee sijaisauton ovat oman auton huolto tai korjaus. On myös tilanteita, että asiakas odottaa uuden tilaamansa auton saapumista tehtaalta ja saa sijaisauton käyttöönsä siihen asti.

Huolto- ja korjauspalvelu on merkittävä osa Loimaan Laatuauton toimintaa ja siten myös sijaisautotoiminnalla on keskeinen rooli. Asiakkaalla on mahdollisuus varata sijaisauto jo etukäteen esimerkiksi huolto- tai korjausajan yhteydessä, mutta usein varaus tehdään vasta paikan päällä autoa tuotaessa huoltoon tai korjaukseen. Loimaan Laatuautossa sijaisautoja ei ole tällä hetkellä erikseen määriteltä vaan lähes koko vaihtoautovalikoima on sijaisautotoimintakäytössä. Tämän ansiosta sijaisautoja pystytään luovuttamaan joustavasti asiakkaille, mutta tämä aiheuttaa myös usein sekaannuksia. Sekä huolto- että myyntipuolen henkilökunta luovuttavat sijaisautoja ilman, että niistä pidetään kirjaa, minkä vuoksi on mahdotonta tietää autojen liikkeistä ja sijaisautojen käytöstä aiheutuvista kuluista. Tämän hetkinen sijaisautotoiminnan prosessi nähdään toimimattomana, ja siihen halutaan järjestelmällisyyttä, tehokkuutta ja parempaa eri osastojen välistä tiedon kulkua.

2 Palveluprosessin kehittäminen

Kehittäminen ja kehittyminen ovat osa lähes jokaisen yrityksen toimintastrategiaa nykypäivänä, sillä muuttuvassa maailmassa yritysten on pysyttävä mukana vaihtuvassa toimintaympäristössä. Kehittämistyöllä pyritään usein luomaan uusia toimintatapoja, menetelmiä, tuotteita tai palveluja yrityksen omien tarpeiden tai havaittujen epäkohtien pohjalta. Jatkuva kehittäminen on edellytys menestyvälle liiketoiminnalle ja se on sisällytetty jo lähes jokaisen työntekijän toimenkuvaan. (Ojasalo ym. 2014, 11–13.)

Kehitystyön kohteena voi olla esimerkiksi yrityksen toimintatavan tehostaminen tai uuden kehittämisidean luominen. Kehitystyö aloitetaan yleensä vasta, kun havaitaan ongelma tai saadaan idea tehdä asia uudella tavalla. Tutkimuksellisen kehitystyön tavoitteena on ratkaista käytännöstä nousseita ongelmia tai uudistaa käytäntöjä.

Kehitystyö ei ainoastaan kuvaile ja selitä asioita, vaan sen tarkoituksena on luoda uusia ja parempia ratkaisuja ja ottaa ne myös käyttöön. Kehittämisen pohjaksi on tutustuttava kehittämiskohteen kannalta oleelliseen tietoperustaan. Sen tueksi kerätään tutkimustietoa kehityskohteesta käyttämällä sopivia menetelmiä. Kerättyjä tietoja on tärkeää arvioida kriittisesti ja analysoida niiden luotettavuutta. (Ojasalo ym. 2014, 18–19.)

Prosessien kehittämisen taustalla on usein laadun kehittäminen ja muutoksen aikaansaaminen. Kun kehittämiskohteena on prosessi, kiinnitetään huomiota myös toiminnan laatuun, jonka seurauksena tuote tai palvelu syntyy. Tavoitteeseen pääsy edellyttää johdon ja avainhenkilöiden sitoutumista ja aktiivisuutta kehittämiseen. Kun prosessiin osallistujat ovat sitoutuneita kehitykseen, on prosessien ja niitä tukevien järjestelmien ja toimintatapojen uudistamisen onnistuminen todennäköisempää. Tuloksia alkaa syntyä, kun henkilökunta, joka on prosessin tehtävissä osallisena, saadaan koulutettua ja otettua mukaan kehittämiseen. (Lecklin 2002, 226.)

2.1 Prosessi

Prosessi on tapa tehdä asioita. Myyntiprosessi on prosessi, jonka tehtävänä on saada aikaan kauppa ja valmistusprosessin tavoite on saada aikaan valmis tuote. Yrityksissä on kymmeniä prosesseja, jotka ovat tehtävien ja päätösten ketju. Laamasen (2001, 19–21) mukaan prosessi on käsite, jota käytetään useissa eri merkityksissä. Mikä tahansa muutos tai kehitys voidaan ymmärtää prosessina, kuten muutos-, kehitys-, oppimis- tai kasvuprosessi. Myös mitä tahansa toimintaa voidaan kutsua prosessiksi. Yleispätevä sana prosessille on toimintaprosessi, jolloin olemme kiinnostuneita organisaatiossa tehtävästä toiminnasta. Toimintaprosessi on ryhmä johdonmukaisesti toisiinsa liittyviä toimintoja, joiden toteuttamiseen tarvitaan resursseja ja näin saadaan aikaan toiminnan tavoitteet.

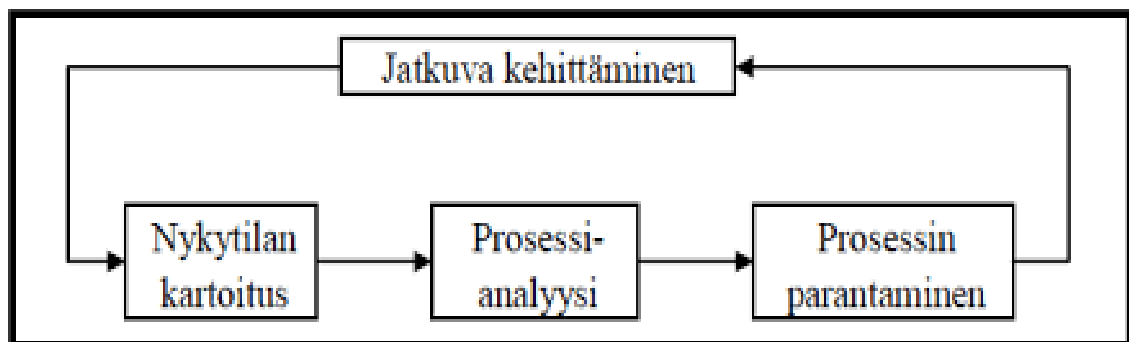
Prosessi on joukko tehtäviä ja päätöksiä, jotka tuottavat lisäarvoa asiakkaalle ja muille sidosryhmille. Tietyt prosessit tuottavat tuotteita ja palveluita ulkoisille asiakkaille ja tietyt ovat luotu yritystä itseään varten. Prosessien tehtävänä on tarjota asiakkaille ja sidosryhmille ratkaisuja sekä täyttää heidän tarpeitaan. Prosesseille määritellään usein tavoitteet, joita voi olla esimerkiksi laatu, tehokkuus ja sopeutumiskyky. Laatua voidaan mitata esimerkiksi palvelun nopeutena, luotettavuutena ja asiakastyytyvyytenä. Kehittämällä prosessia tehokkaammaksi, pyritään pienentämään kustannuksia,

välttämään hukkaa eli turhaa työtä ja organisoimaan toimintatavat oikeiksi ja toimiviksi. Sopeutumiskyvyssä yritys ja asiakas ovat kiinnostuneita, miten prosessi voi tuottaa erilaisia tuotteita ja palveluita joustavasti. (Tuominen 2010, 9–11.)

2.2 Prosessin kehittämismalli

Useimmissa organisaatioissa käytetään itse tehtyä tai muilta lainattua prosessin kehittämismallia. Kehittämismallin avulla saadaan yleiset periaatteet yrityksen kaikkien prosessien kehittämiseen. Mallia käyttämällä voidaan saavuttaa monia hyötyjä. Mallin tarkoitus on ohjata miettimään varsinaista toimintaprosessia asiakaskeskeisesti ennen systemaattisen hallinnan aloittamista. Kehittämismallin käyttö tehostaa prosessien parantamista, koska kehittämissuunnitelmassa mukana olleiden henkilöiden ei tarvitse suunnitella kehittämisen järjestelmällisyyttä. (Kvist & Arhoma & Järvelin & Räikkönen 1992, 63.)

Lecklinin (2002, 149–150) mukaan yrityksen toiminnan kehittäminen tapahtuu kehittämällä niitä prosesseja, joiden tuloksena yrityksen tuotteet, palvelut ja palvelut syntyvät. Lecklin kuvaa prosessin kehittämisen kolmivaiheisena prosessina (kuvio 1), johon kuuluu nykytilan kartoitus, prosessianalyysi ja prosessin parantaminen. Kehitys ei kuitenkaan pääty kolmanteen vaiheeseen vaan jatkaa takaisin ensimmäiseen vaiheeseen, jolloin kehitys on jatkuvaa.

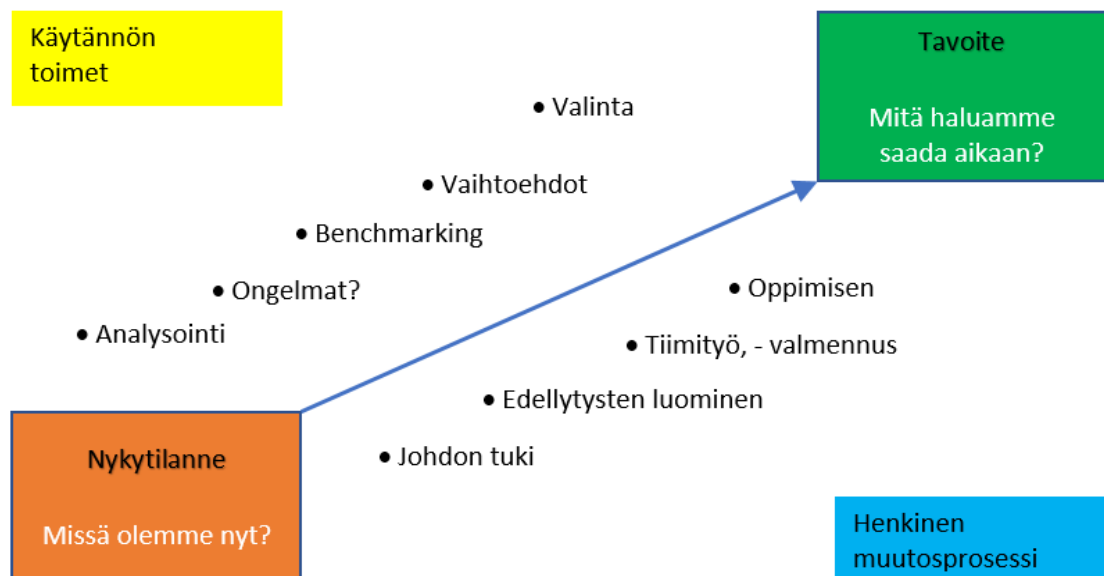


Kuvio 1. Prosessin kehittäminen (Lecklin 2002, 150).

Prosessin kehittämisen onnistumiseksi on ensin tiedettävä, missä ollaan tällä hetkellä. Vasta lähtötilanteen selvittämisen jälkeen voidaan valita oikea suunta. Prosessien kehittäminen ei onnistu ilman nykytilanteen kartoitusta. Päätehtäviä kartoitusvaiheessa ovat prosessityön organisointi, prosessikuvausten ja prosessikaavioiden laatiminen sekä

prosessin toimivuuden arviointi. Kartoituksen avulla saadaan myös pohjatiedot kehitettävien prosessien valintaan. (Lecklin 2002, 151.)

Prosessianalyysivaihe sisältää prosessissa olevien ongelmien selvittämisen ja ratkaisemisen, laatukustannusten analysointia, benchmarking-vertailuja, työkalujen valintaa, mittareiden asettamista ja erilaisten kehittämisvaihtoehtojen arviointia. Prosessianalyysin tuloksena valitaan kehittämistapa. Lähtökohdasta riippuen se voi olla hyvin erilainen. Prosessi voidaan uusiksi kokonaan tai siihen voidaan tehdä ainoastaan pieniä muutoksia. Äärimmäisiä tilanteita voi olla prosessin lopettaminen ja sen ulkoistaminen alihankintaan. Prosessia voidaan myös laajentaa niin, että siihen integroidaan muiden toimittajien ja asiakkaiden prosesseja. (Lecklin 2002, 150–151.)



Kuvio 2. Prosessin kehittämisen malli (Lecklin 2002, 151).

Kun prosessi on analysoitu ja uusi toteutustapa valittu, on seuraava askel prosessin parantaminen. Ensin laaditaan ja hyväksytetään parannussuunnitelma, jonka jälkeen uusittu prosessi otetaan käyttöön. Prosessin parantamiseen kuuluu jatkuva kehittäminen. Kun prosessi on saatu parannettua, aloitetaan kehittämismalli alusta. Prosessin toimivuutta arvioidaan säännöllisesti ja tarvittaessa aloitetaan suurempi tai pienempi kehittämistyö. Prosessiin sopivia mittareita seurataan sovitun tavan mukaisesti. Edellä kuvatulla kehittämismallilla laaditaan prosessin tekninen osuus, mutta onnistumiseen kuitenkin tarvitaan henkisen puolen kehittyminen yhdessä koko prosessin kanssa kuvion 2 mukaisesti. (Lecklin 2002, 150–151.) Muutosjohtamisesta puhutaan lisää luvussa 2.9.

2.3 Nykytilan kartoitus

Kehittämistyö on hyvä aloittaa tarkastelemalla kehittämiskohteen nykyistä tilaa. Arvioimalla nykyistä toimintaa pyritään löytämään suuntaviivat kehittämiselle. Nykytilakartoitus toimii pohjana strategisen suunnittelun aloittamiselle, sillä sen avulla käydään kohta kohdalta läpi yritystoiminnan tärkeät osa-alueet, ja mietitään niiden tärkeyttä ja tämän hetkistä tilaa. Kartoitus koostuu kysymyksistä, jotka pisteytetään sen mukaan, kuinka tärkeäksi ja kehittämistä vaativaksi yritys asian kokee. Ensimmäisenä pyritään luonnollisesti puuttumaan tärkeisiin asioihin, jotka vaativat eniten kehittämistä. (Kotler 1999, 218.)

Kehitystyölle on nimettävä vastuullinen prosessinomistaja tulosten varmistamiseksi. Prosessinomistajan tehtäviin kuuluu prosessin suunnittelu, määrittely ja prosessin tuloksen varmistaminen. Lisäksi on koottava kehitystiimi, jossa prosessin tuntemus on edustettuna. Tiimin jäsenille määritellään vastuualueet, ja he tekevät kehittämistyön laajuuden mukaisen kartoitus- ja kehittämistyön. Kehitystyön alkuvaiheessa prosessille annetaan nimi ja tarkoitus, tärkeimmät tehtävät, prosessiin osallistuvien roolit, prosessin alku- ja lopputapahtuma, prosessin asiakkaat ja heidän saama palvelu, prosessiin mahdollisesti kuuluvat toimittajat ja heidän osallisuutensa prosessiin sekä liittymät muihin prosesseihin. Tiedonkeruusuunnitelmassa todetaan lähteet, joista voidaan koota tietoa asiakkaiden tarpeista ja prosessin suorituskykyarviosta. Lisäksi selvitetään myös yrityksen henkilökunnasta henkilöt, joita olisi hyvä haastatella. (Lecklin 2002, 152.)

Prosessien kehittämistyölle saadaan paras lopputulos organisoidussa muodossa. Kehittämisprojektin käynnistysvaiheessa pyritään tunnistamaan yrityksen ydinprosessit. Niistä on hyvä laatia prosessikartta, joka on yritystason prosessikaavio ja kuvaa graafisesti prosessien keskinäisen vuorovaikutuksen. Tässä opinnäytetyössä käytetään blueprint-prosessikaaviota, joka sopii hyvin palveluprosessin analysointiin. Nykytilan analysointiin käytettiin myös SWOT-analyysityökalua. Blueprint ja SWOT ovat esitetty tarkemmin seuraavissa kappaleissa.

2.4 Prosessianalyysi ja työkalut

Prosessin parantamiseksi käytetään analyysivaiheessa nykytilan kartoituksessa kerättyjä tietoja, joiden tarkoituksena on luoda ja kehittää prosessia. Parhaiten soveltuvaa toteutusmallia yritykselle yritetään löytää analysoimalla ja arvioimalla erilaisia

ratkaisuja. Usein, niin kuin tässäkin opinnäytetyössä, prosessianalyysiin yksinkertaiset perustyökalut ovat riittäviä. Hyödyllisiä ovat muun muassa seuraavat menetelmät: kehitystiimin ja muiden henkilöiden kokemukset ja maalaisjärjen käyttäminen, luova aivoriihikeskustelu, prosessikaavion analysointi, prosessin kustannusrakenteen selvittäminen, benchmarking ja ongelmien ratkaiseminen. (Kvist ym. 77–78.)

Prosessianalyysia käyttämällä voidaan tutkia ja kehittää prosesseja sekä selventää, miten eri osapuolten roolit jakautuvat prosessissa. Analyysin käyttö auttaa havaitsemaan prosessin kriittiset vaiheet sekä missä ja miksi olemassa olevia ongelmia ilmenee. Löydettyjen ongelmien ratkaisuja pyritään etsimään analyysin avulla. Menetelmässä tehdään prosessikaavio, jolla havainnollistetaan prosessi vaiheittain, mukaan lukien ongelmat ja niiden ehdotetut ratkaisut. (Ojasalo ym. 2014, 178.)

Blueprintiksi nimetty lähestymistapa on kehitetty palveluprosessin analysointiin. Blueprint on prosessikaavio, jolla kuvataan yksityiskohtaisesti palveluprosessin etenemistä sekä osallistujien rooleja. Kuvauksessa otetaan huomioon sekä asiakkaiden että henkilöstön näkökulma. Prosessikaavion on tarkoitus havainnollistaa prosessi niin, että henkilöstö, asiakkaat ja johtajat ymmärtävät, millainen palvelun kokonaisuus on. Blueprint-kaaviosta käy ilmi palvelun kokonaisprosessi, asiakaskontaktit, työntekijöiden ja asiakkaiden roolit sekä palvelun asiakkaalle näkyvät ja näkymättömät prosessin toiminnot. (Ojasalo ym. 2014, 178.)

Nykytila-analyysiin luomisessa käytetään lisäksi SWOT-analyysityökalua, joka on yksi maailman suosituimmista analyysityökaluista. Sen avulla onnistutaan tunnistamaan yrityksen vahvuudet, heikkoudet, mahdollisuudet ja uhat. Analyysissä koko yrityksen tai prosessin toimintaa tarkastellaan niin sisäisesti kuin ulkoisestikin. Sisäiset tekijät, joihin yritys pystyy itse vaikuttamaan ovat vahvuudet ja heikkoudet. Yrityksen menestyminen, tavoitteiden toteuttaminen ja päämääriin pääsy ovat kiinni vahvuuksista. Heikkoudet taas vaikuttavat päinvastoin, sillä ne estävät yritystä menestymästä. Yrityksen toimintaympäristön ulkoisia tekijöitä ovat mahdollisuudet ja uhat. Kun käytetään mahdollisuuksia hyväksi, yritys menestyy entistä paremmin. Uhat puolestaan vaarantavat yrityksen menestymisen tai jopa koko toiminnan, mutta kun uhat on otettu huomioon, voidaan niihin valmistautua. (Åberg 2000, 80.)

2.5 Prosessin parantaminen

Parannussuunnitelma tehdään, kun toteuttamisvaihtoehto on päätetty. Tähän voi sisältyä parannustavoitteet, uusi prosessikuvaus, pilottiprojektin toteutussuunnitelma, vastuut ja aikataulut, prosessin mittaus ja seurantavaatimukset sekä resurssitarpeet. (Lecklin 2002, 217–220.) Tässä kehitystyössä käytetään parannustavoitteita ja uutta prosessikuvausta, joihin keskitytään tässä luvussa.

Parantamistavoitteilla pyritään kuvaamaan prosessin tavoitetilaa. Aluksi mietitään, mitä halutaan parantaa, kuinka korkealla tavoitteet ovat sekä miten onnistumista mitataan ja valvotaan. Nämä tulisi olla kaikilla prosessin osallisilla tiedossa. Uusi prosessikuvaus pitää sisällään yleiskuvauksen, prosessikaavion työvaiheineen ja johtamisjärjestelmän. Prosessin omistaja ja tiimin tehtävät ja vastuut tulee olla määritetty prosessikaaviossa. Myös käyttöönoton vaiheet, vastuut ja aikataulut tulee kirjata. Suunnitelmassa tulee olla määriteltynä prosessin mittaustavat, miten niitä seurataan ja kuka on vastuussa. Myös parantamisen taloudelliset vaikutukset arvioidaan eli mitkä ovat kustannukset, tuotot ja rahoitustarve. Kehitystyön vaatiessa suunnitelmaan liitetään henkilöstönresurssien tarve toteuttamisen aikana ja jälkeen sekä mahdollinen lisäkoulutus ja ohjeistus. Myös tukijärjestelmät ja laitteet tulee liittää suunnitelmaan uudistetun prosessin vaatiessa. (Lecklin 2002, 217–220.)

Prosessinomistaja ja johto antaa hyväksynnän valmiille parannussuunnitelmalle. Prosessin kehittämisen onnistumiseksi, prosessinomistajan ja johdon lisäksi prosessin uudistaminen tulee myös hyväksyttäväksi prosessiin osallistuvien kesken. Henkilöstön tulee tuntea uusi toimintatapa omakseen, ja hyväksyä sekä valmistautua muutokseen. Paras tulos saadaan, mitä enemmän osallisena olevia henkilöitä osallistutetaan kehittämistyöhön. Kun työntekijä saa osallistua kehittämistyöhön, joka vaikuttaa hänen työntekoonsa, nousee heidän motivaationsa luoda prosessi, joka täyttää sille asetetut tavoitteet ja vaatimukset. Laajemmat muutokset tulee myös hyväksyttäväksi asiakkaiden ja mahdollisten eri toimittajien kanssa, sillä uudistunut prosessi ei saa vaikuttaa negatiivisesti yrityksen ulkopuolisiin toimijoihin. Prosessin tulee toimia ja parantua kaikkien näkökulmassa. (Lecklin 2002, 217–218.)

2.6 Benchmarking

Menetelmässä tarkastellaan toisen yrityksen toimintatapoja ja ollaan kiinnostuneita, miten he tekevät asioita menestyäkseen. Tarkoituksena on oppia toiselta yritykseltä menestyksen syitä ja ottaa käyttöön toisten hyväksi todettuja tapoja toimia. Vertailukohteena voi olla oman yrityksen toiset osastot tai toimipisteet, kilpailijat, toisen toimialan yritykset tai yhdistykset. (Ojasalo ym. 2014, 186.)

Perusteellisella pohjatyöllä on hyvä aloittaa menetelmän käyttö, aluksi tunnistetaan oman yrityksen kehittämistä vaativa kohde. Menetelmä sopii niiden kohteiden kehittämiseen, jotka pystytään kuvaamaan suhteellisen yksityiskohtaisesti. Benchmarking voidaan toteuttaa monella eri tiedonhankintatavalla, esimerkiksi internetistä tietoa hankkimalla, havainnoimalla, haastatteleamalla sekä mahdollisesti tutustumiskäynnillä benchmarkattavaan yritykseen. Tutustumiskäynnille laaditaan lista kysyttävistä ja havainnoitavista asioista. Benchmarking-vierailun jälkeen tuloksia tutkitaan luovasti ja kriittisesti sekä mukautetaan oman yrityksen kehittämisen kohteeseen. Tarkoituksena on tunnistaa, mistä vierailussa havaituista toimenpiteistä voidaan oppia jotain uutta ja hyödyntää omassa toiminnassa joko sellaisenaan tai pientä muokkausta vaatien sopivaksi omaan toimintaan. Kaikki benchmarkattavan yrityksen toiminnot eivät ole aina välttämättä suoraan sovellettavissa. (Lecklin 2002, 182–185.)

Toiminnan vertailu toisen toimintaan voi kehittää yrityksen kilpailuasemaa monin tavoin, kuten taso kilpailijoihin verrattuna selkeytyy, toisten innovaatiot edistävät omaa kehittymistä sekä tietoisuus kilpailijoiden hyvistä menetelmistä motivoi kehittämishalua. Benchmarkingia tehdessä on huomioitava myös toiminnan laillisuus sekä tarpeen vaatiessa sopia salassapidosta esimerkiksi salassapitosopimuksella. (Ojasalo ym. 2014, 186.)

2.7 Kehitetyn prosessin käyttöönotto

Lecklin (2002, 220) mukaan suuria muutoksia kokeneesta prosessista tulisi luoda käyttöönottosuunnitelma. Suunnitelman tulisi sisältää esimerkiksi seuraavat osa-alueet:

- prosessin dokumentointi
- käyttöönoton kuvaus
- käyttöönotto toimipaikoittain ja osastoittain

- vastuunjako
- aikataulu
- väliaikatavoitteet ja tarkistuspisteet
- mittaus ja palautteen kerääminen
- resurssivaatimukset
- koulutus
- tukitoimenpiteet (Lecklin 2002, 220.)

Käyttöönottosuunnitelma pitää sisällään samoja tekijöitä kuin parannussuunnitelma. Käyttöönottosuunnitelma voi olla myös osa parannussuunnitelmaa. Jos prosessia testataan pilotin avulla, suunnitelmaa tulee päivittää kokemusten ja palautteen perusteella. Erillinen käyttöönottosuunnitelma rakennetaan yksityiskohtaisesti kuten työohjeiden, dokumentoinnin ja työohjeiden osalta. Käyttöönoton onnistumiseksi on tärkeää huomioida, että prosessinomistajat ja yrityksen johto sitoutuvat uuteen toimintatapaan, sekä innostavat ja tukevat prosessiin kuuluvaa henkilöstöä. Käyttöönotossa on muistettava huomioida ja kuunnella henkilöstöä sekä antaa heidän vaikuttaa. Informaatio ja viestintä tulevista muutoksista on tehtävä mahdollisimman varhain. (Lecklin 2002, 220–222.) Muutoksen tekijöiden on valmistauduttava muutosvastarintaan ja muistettava muutosjohtamisen perusteet, joista kerrotaan lisää kappaleessa 2.9.

Muutosta kehittäviä tekijöitä tulee pyrkiä vahvistamaan. Näin voidaan esimerkiksi osoittaa, miten kehittämisen kautta tulleiden ratkaisuiden edut ovat auttaneet prosessia. Tämä vaatii aktiivista ja innostavaa otetta kehitysprojektin vetäjältä. Käyttöönotossa on hyvä huomioida eteneminen pienin askelin, tällöin saadaan annettua aikaa henkilöstölle sopeutua muutokseen. Liian suuret kertamuutokset voivat olla liikaa eikä vastaanotto välttämättä ole haluttu. Koekäytöt ja vaiheittainen käyttöönotto helpottavat muutoksen läpivientiä. (Kvist ym. 1995, 64–67.)

Lecklinin (2002, 221.) mukaan kehitystyön toteutus kannattaa aloittaa sellaisesta yrityksen prosessista tai prosessin osasta, joka on myönteinen muutokselle. Prosessin kehittämisen myötä saadut onnistumiset ja hyvät kokemukset auttavat kehittämistyötä seuraavassa prosessissa tai esimerkiksi toisessa toimipaikassa saman prosessin uudistamisessa. Hyvin onnistuneesta käyttöönotosta ja prosessin noudattamisesta on annettava heti positiivista palautetta osallistujille. Jopa mahdollinen pieni palkkio on myös hyvä tapa motivoida ja innostaa henkilökuntaa. Vastaavasti, jos

käyttöön otossa tapahtuu virheitä tai laiminlyöntejä, on niihin puututtava välittömästi. Kehitystyössä pitää olla kärsivällinen, sillä muutos ottaa oman aikansa ja siihen on myös henkilökunnan valmistauduttava.

2.8 Prosessin jatkuva kehittäminen

Prosessin kehittämistyö jatkuu käyttöönottoprojektin jälkeenkin. Prosessin omistajan tehtävä ja vastuu jatkuu vielä prosessin kehittämisen jälkeenkin. Tehtävänä on seurata prosessin suorituskykyä, onko prosessin kulku sujuvoitunut suunnitelmallisesti, suoritetaanko prosessin kaikki toimintatavat, onko työtyytyväisyys lisääntynyt ja niin edelleen. Asiakastytyväisyyttä tulee myös seurata ja prosessia kehittää asiakkaiden tarpeiden mukaan. Prosessin omistajan ja tiimin vastuulla on jatkuva kehittäminen, pitää reagoida epäkohtiin ja korjata ne. Prosessissa osallisena olevien työntekijöiden osallistaminen kehittämisessä tulee myös huomioida ja kuunnella työntekijöiden ehdotuksia. Tämä on tärkeä osa kehittämistä, koska työntekijät ovat niitä, jotka toteuttavat prosessiin sisältyviä tehtäviä. (Lecklin 2002, 223–225.)

Yritykselle tulee nykypäivänä kehittämispaineita joka puolelta. Asiakkaat ovat liikkuvia maalitauluja, heidän odotuksensa, vaatimuksensa ja maailmankuvansa muuttuvat ajan mittaan. Samaan aikaan kilpailijat kehittävät prosessejaan ja tavoittelevat ydintaitoja kehittämällä toimialaa tahtomaansa suuntaan. Digitalisaatio ja teknologian kehitys tekevät vanhat prosessit ja menetelmät vanhanaikaisiksi ja kilpailukyvyttömäksi. Myös yrityksen oma toiminta elää ja muuttuu jatkuvasti esimerkiksi yrityskauppojen ja omistajien vaihtumisen myötä. Lähtökohdaksi kehittämiselle on se, että aina voidaan parantaa asioita, mutta ei kuitenkaan väkisin. (Lecklin 2002, 225–226.)

2.9 Muutosjohtamisen periaatteet

Menestyäkseen ja säilyttääkseen kilpailukykyä yritysten on kehitettävä ja muutettava. Muutostarve voi syntyä yrityksen omista tavoitteista, asiakkaiden tarpeista tai lainsäädännön muutoksista. Muutos saattaa koskettaa työtehtävää, työyhteisöä tai koko organisaation rakennetta. Se voi vaikuttaa tiettyyn prosessiin, osastoon tai koko yrityksen strategiaan. (Hyppänen 2007, 218–219.)

Muutosprosessi on usein myös tunneprosessi, sillä muutokset vaikuttavat usein vahvasti myös työntekijöiden tunnetilaan. Osa ihmisistä saattaa kokea muutokset stressaavina ja

pelottavina, kun taas toiset kaipaavat satunnaisia muutoksia pitämään työn mielenkiintoisena. (Laamanen 2001, 258.) Hyppäsen (2007, 246) mukaan mahdolliseen muutosvastarintaan tulisi suhtautua ihmisten luontaisena tapana ottaa vastaan uusia asioita.

Sitoutuminen uuteen toimintamalliin tapahtuu parhaiten etsimällä muutoksen positiivisia vaikutuksia. Lisäksi on tärkeää ottaa prosessin osapuolet mukaan muutoksen tekemiseen. Osallistumisen kautta muutoksen ymmärtäminen, hyväksyminen ja siihen sitoutuminen on helpompaa. Osallistumisen tavoitteena on tehdä työntekijästä muutoksen kohteen sijasta sen tekijä, jolloin hän voi osallistua muutoksen ideointiin, toteutukseen ja arviointiin. Isoihin ja merkittäviin muutosprojekteihin nimetään yleensä asiantuntija tai johtotason henkilö, joka vastaa muutoksen läpiviennistä, edistymisestä ja ylläpitämisestä. (Laamanen 2001, 260–265.)

Muutosprosessin onnistumisen edellytyksenä on huolellinen suunnittelu, tehokas viestintä, valvottu toteutus sekä laadukas ohjaus. Muutoksen suunnittelussa on huomioitava sekä sen mahdollisuudet että uhat ja esteet. Muutoksen esteitä voivat olla esimerkiksi resurssien puute tai työntekijöiden voimakas muutosvastarinta. Viestinnän kautta muutoksesta on tärkeää antaa mahdollisimman positiivinen mielikuva ja konkreettisesti kuvata, millaisia hyötyjä tuleva muutos tuo mukanaan. (Hyppänen 2007, 226–227.)

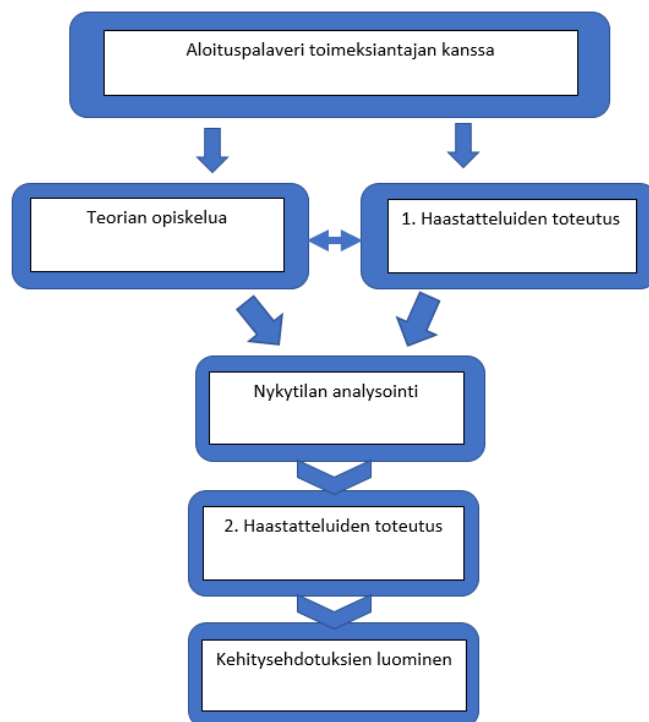
Muutoksessa on tärkeää kiinnittää huomiota muutosvastarintaan. Aktiiviset vastustajat tulisi saada mukaan muutokseen kuuntelemalla sekä hakemalla ratkaisua yhteistyön voimin. Passiiviset vastustajat on tärkeää löytää ja selvittää heidän vastustamisensa syyt sekä kannustaa heitä osallistumaan muutokseen. Vastustajia ei saa olla kuuntelematta, sillä he voivat olla osittain oikeassa ja antaa kehittämiselle uutta kiihoketta. (Lecklin 2002, 221.)

Kotterin (1996, 131–137.) mukaan onnistumista edistää lisäksi pientenkin edistysaskelien korostaminen sekä uusien toimintatapojen vahvistaminen ja vakiinnuttaminen organisaatioon. Lyhyen aikavälin onnistumisien on oltava näkyviä, kiistattomia ja niiden on nivouduttava selvästi muutoshankkeeseen. Pienet onnistumiset antavat muutokselle sen tarvitsemaan vahvistusta ja vähentävät vastustajien epäilyjä.

Yrityskulttuuri tarkoittaa työyhteisön keskuudessa vallitsevia toimintanormeja ja arvoja. Toimintanormit ovat yhteisössä vallitsevia tavallisia toimintatapoja, jotka periytyvät usein vanhoilta työntekijöiltä uusille ja pysyvät siten voimassa. Vallitseva kulttuuri vaikuttaa muutoksen toteuttamiseen ja juurruttamiseen. Haasteena on uusien toimintatapojen nivominen vanhaan menettelytapaan ja samalla ristiriitaisten tapojen pois karsiminen. (Kotter 1996, 129–132.)

3 Yrityksen sijaisautopalveluprosessin kehittäminen

Tässä kappaleessa kerrotaan vaiheittain, miten kehitystyö toteutettiin, mitä kaikkea se piti sisällään ja ketkä olivat osallisena eri työvaiheissa kuvio 3 mukaisesti. Kehitystyö alkoi yrityksen ilmaisemasta ongelmasta ja halusta ratkaista ongelma. Kehittämisprosessi alkoi palaverilla, jossa keskusteltiin Loimaan Laatuauto Oy:n sijaisautotoiminnasta ja siihen havaituista epäkohdista. Aloituspalaveriin osallistui yrityksen yrittäjä sekä yksi liikkeen myyjistä, joka on ollut mukana muissakin yrityksen markkinointi- ja kehitysprojekteissa. Palaverissa rajattiin kehitystyön aihe ja nimettiin kehitettävä prosessi sijaisautotoiminnan prosessiksi. Palaverin tarkoitus oli tehdä prosessin yleiskuvaus, joka sisälsi prosessin tehtävän, prosessin omistajat ja kehitystiimi nimeämisen. Palaverissa keskusteltiin sijaisautotoiminnan nykytilasta ja toiminnan ongelmista, joita prosessissa on havaittu.



Kuvio 3. Kehittämistyön kuvaus

Aloituspalaverin jälkeen perehdyttiin teoriaosuuden aiheisiin, joita olivat prosessin kehittämismalli, analyysityökalut kuten haastattelut, SWOT-analyysi ja benchmarking ja muutosjohtaminen. Teoriaan perehtymisen pohjalta osattiin paremmin kiinnittää huomiota prosessin kulkuun ja ongelmakohtiin. Teoria opetti valmistautumaan teemahaastatteluihin ja benchmarking-haastatteluihin. Teemahaastatteluun laadittiin haastattelupohja, jonka avulla pyrittiin pitämään keskustelu käsiteltävässä aiheessa ja saamaan tärkeimmät vastaukset haastateltavilta. Haastattelurunko löytyy liitteestä 1. Haastattelut toteutettiin varsin vapaasti aiheesta keskustellen. Ensimmäiset teemahaastattelut toteutettiin toimeksiantajayrityksen henkilöstölle.

Aloituspalaverista ja haastatteluista saatujen tietojen pohjalta lähdettiin kartoittamaan nykytilannetta. Sijaisautotoiminnan prosessista keskusteltiin palaverissa ja otettiin huomioon sen puutteet sekä toimivuudet. Aikaisempien kokemusten perusteella itse asiakkaana olen havainnollistanut, mitä prosessissa tapahtuu asiakkaan näkökulmasta, joten siitä minulla oli jo selkeä kuva. Yrityksen sisäinen prosessinkulku käytiin yrittäjän kanssa läpi. Näiden tietojen pohjalta ja blueprint-prosessikaavion teorian avulla laadittiin prosessista nykytilan prosessikaavion, jonka avulla havainnollistetaan, mitä prosessissa tapahtuu. Prosessikaavio on kirjoitettu auki kappaleessa 3.1.

SWOT-analyysin laadinta tehtiin haastatteluiden ja prosessiin tutustumisen pohjalta. SWOT on helppokäyttöinen ja ajatuksen kanssa tehtäessä hyvin monipuolinen työkalu. Analyysin avulla havainnollistetaan prosessin vahvuudet, heikkoudet, mahdollisuudet ja uhat. SWOT-analyysi on kuvattu kappaleessa 3.2.

Analyysivaiheen jälkeen toteutettiin haastattelun toinen osio, jossa ensin haastateltiin benchmarking-yritysten yhteyshenkilöitä (Työntekijä 6-7). Haastattelun tarkoituksena oli selvittää, miten toiset yritykset toteuttavat sijaisautoprosessin ja mitkä ovat heidän toimintatapansa. Kehittämiprojektin ongelmakohtia ja niiden ratkaisuehdotuksia on mietitty projektin alusta alkaen. Lisätutkimusten myötä eli nykytilanneanalyysin ja benchmarking avulla alustavat kehityssuunnitelmat tulivat selville. Alustavien ideoiden kanssa pidettiin vielä palaveri yrittäjän kanssa sekä pieni muotoiset haastattelut työntekijöiden kanssa kehitysideoista, joiden lomassa huomioitiin myös heidän ehdotuksiansa prosessin parantamiseksi.

Viimeisenä vaiheena oli kehitysehdotuksien luominen, jotka ovat käsitelty alkaen kappaleesta 3.3. Kehitysehdotukset nousivat esille itsenäisesti pidetyn aivoriihen, työntekijöiden ehdotusten ja benchmarkingin avulla ottamalla mallia muista ja muokkaamalla toimintatavat toimeksiantajalle sopivaksi ja helpommaksi lähteä kokeilemaan kehitysideoita. Hyväksi havaittuja kehityksiä pystyy parantamaan jatkuvan parantamisen periaatteella, jonka mukaan kehitetään ideoita entisestään. Mahdollisesti yrityksellä tulevaisuudessa on intoa investoida ohjelmistoihin tai applikaatioihin.

3.1 Nykytilanne ja lähtökohdat

Tässä kappaleessa kuvataan sijaisautotoiminnan prosessin nykytilanne kokonaisuudessaan tehdyn blueprint-prosessikaavion liitteen 2 mukaisesti. Asiakkaalle näkyvät palvelun osat, joiden kautta asiakas voi olla yhteydessä yritykseen ovat yrityksen kotisivut, puhelin ja sähköposti, fyysinen toimipiste ja sähköinen ajanvarausjärjestelmä. Asiakkaan prosessi sijaisautotoiminnassa alkaa tutustumalla yritykseen joko nettisivujen kautta, käymällä toimipisteessä tai mainonnan kautta. Seuraava askel on asiakkaan yhteydenotto yritykseen seuraavien toimenpiteiden kautta:

1. Kotisivujen huollon ajanvarauslomakkeen kautta, jossa voi valita halukkuuden sijaisautolle.
2. Varaamalla ajan soittamalla ja kertomalla halukkuuden sijaisautolle.
3. Fyysisesti käymällä toimipisteessä huollon vastaanottotiskillä ja kertomalla halukkuuden sijaisautolle.

Yrityksen toimia prosessissa ovat tilauksien vastaanotto ja ajanvarauksen koordinointi. Yleensä huollon vastaanottohenkilö ottaa tilauksen vastaan ja sopii asiakkaan kanssa sopivan ajankohdan huollolle ja sijaisautolle. Kun asiakas tekee huollon ajanvarauksen yrityksen kotisivujen kautta, huollon ajankohta on vasta toivomus, jolloin huollosta otetaan vielä yhteyttä asiakkaaseen molemmille osapuolille sopivan ajan löytämiseksi. Toisinaan on myös tilanteita, jolloin sijaisauton varauksesta ja luovutuksesta vastaa myynnin puolen työntekijä.

Kun ajankohta on saatu sovittua, saapuu asiakas toimittamaan autonsa huoltoon. Huollon vastaanotossa otetaan asiakkaan auto vastaan. Asiakaspalvelija kartoittaa

liikkeen vaihtoautovalikoimasta sopivan sijaisauton asiakkaalle ja luovuttaa sijaisauton avaimet sekä kertoo, missä päin liikkeen piha-aluetta auto sijaitsee. Luovutusvaiheessa pitäisi täyttää vakuutusyhtiön vaatima ajoneuvon käyttöluupalappu, josta jää tosite asiakkaalle ja yritykselle. Tätä toimenpidettä laiminlyödään, varsinkin jos asiakas on ennestään tuttu. Prosessin viimeinen vaihe on, kun asiakas tulee takaisin oman autonsa huollon valmistuttua ja palauttaa sijaisauton avaimet.

Henkilökunnan puolesta prosessi on vaivaton ja helppo. Sijaisautojen luovutuksesta ei pidetä kirjaa, jolloin luovutuksen tekevä työntekijä on vain itse tietoinen auton luovutuksesta ja asiakkaan tiedoista. Suullinen viestintä kollegoiden kesken on ainut tapa, mistä saa tiedon sijaisauton käytöstä. Kun asiakas palauttaa auton, huollon vastaanoton työntekijä tarkistaa lainassa olleen auton, jos ehtii työpäivän kiireiden ohessa.

3.2 Prosessin analyysi

Analyysivaiheen tueksi luotiin SWOT eli nelikenttäanalyysi, koska se on yksinkertainen ja yleisesti käytetty yritystoiminnan analysointimenetelmä. Analyysin avulla voidaan selvittää yrityksen vahvuudet ja heikkoudet sekä tulevaisuuden mahdollisuudet ja uhat. Nelikenttärududun avulla voidaan helposti arvioida yrityksen toimintaa monin eri tavoin. Keskeistä on aina selvittää sekä yrityksen nykytilaan että sen tulevaisuuteen vaikuttavat asiat. SWOT -analyysi on yksinkertainen tapa ryhmitellä yrityksen toimintaan vaikuttavia lukuisia tekijöitä havainnolliseen nelikenttämuotoon. (Åberg 2000, 80–81.)

Loimaan Laatuauto Oy:n sijaisautotoiminnan SWOT perustuu yrittäjän kanssa kasvotusten käytyyn keskusteluun sekä prosessissa työskentelevien työntekijöiden haastatteluihin, jotka toteutettiin teemahaastatteluna. (Hakala 2019; Työntekijä 1-5.) Analyysia tehdessä voi todeta toiminnan kehittämisen tarpeellisuuden, koska heikkouksiin nousi paljon aiheita. Seuraavissa kappaleissa SWOT- analyysin (kuvio 4) tulokset ovat kirjoitettu auki ja etsitty kehittämiskohteita.



Kuvio 4. Loimaan Laatuauto Oy:n SWOT-analyysi.

3.2.1 Vahvuudet

Vahvuutena on nopea palvelu, koska prosessi ei vaadi asiakkaalta muuta kuin huoltoajan yhteydessä sijaisauton varaamista. Huoltopalvelutiskillä kartoitetaan vaihtoautovalikoimasta sijaisauto ja luovutetaan avaimet, jonka jälkeen asiakas on valmis jatkamaan matkaa. Jos asiakas on entuudestaan tuttu, useasti jää ajolupalapun täyttö tekemättä. Palvelu on siis varsin nopeaa.

Sisäisiin vahvuuksiin lukeutuu henkilöstön suhteellisen vapaa vaihtoautojen käyttö ja niiden lainauksen helppous. Henkilöstö sopii keskenään, milloin ja minkä auton ottaa käyttöönsä. Tämä antaa hyvin vapaat kädet autojen lainaamiseen, jolloin toiminta on helppoa ja on hyvä työsuhde-etu henkilökunnan näkökulmasta. Vahvuuksista huolimatta, autojen käyttö kuluttaa ajoneuvoa monipuolisesti, jolloin tällainen toiminta aiheuttaa myös heikkouksia, joihin palaamme myöhemmin.

3.2.2 Heikkoudet

Suurin ongelma prosessissa on yrityksen sisäinen toimintatapa. Työntekijöiden haastatteluiden (Työntekijä 1-5.) kautta ilmi tulleet ongelmat ovat käytännön ongelmia, jotka johtuvat yrityksen toimintatavoista. Yrityksen laajan vaihtoautovalikoiman autot ovat lähes kaikki sijaisautotoiminnan käytössä tai lainattavissa muihin tarkoituksiin. Käytettäväksi valitaan sopiva auto, joka on liikkeen tiloissa ja helposti luovutettavissa. Helppoudella tarkoitetaan myös, että auto on jo valmiiksi liikennekäytössä, sillä aivan

kaikki autot eivät ole. Koska auton luovutuksesta sijaisautoksi tai lainaksi muuhun käyttöön ei pidetä kirjaa, ainoastaan auton luovuttaja tietää auton tilanteen, käyttötarkoituksen, palautuspäivän ja henkilön, jonka käytössä auto on.

Autojen olemassa olon ja käyttötarkoituksen tietämättömyyden seurauksena ongelma ylittyy sijaisautoprosessin ulkopuolelle myyntiprosessiin asti. Myynnin kannalta ongelma ilmenee tilanteessa, jossa asiakas tulee autokaupoille. Asiakas tapaa automyyjän liikkeessä ja ilmaisee kiinnostuksen ostaa verkkosivujen kautta ennalta valikoidun auton. Kyseinen auto ei olekaan liikkeen tiloissa, vaan sijaisautona asiakkaalla tai muussa käytössä. Tästä aiheutuu myyjälle lisätyötä hänen joutuessaan selvittämään, missä auto sijaitsee. Pahimmassa tapauksessa autoa ei saada sinä hetkenä asiakkaalle nähtäväksi ja kauppaa ei synny.

Vaihtoautojen vapaan käytön myötä, joista myös vahvuuksissa mainittiin, kohdistuu autoihin suurta kulutusta. Haastatteluista (työntekijä 3-5.) ilmeni myyjien tyytymättömyys, kun autot kuluvat käytöstä, josta seuraa myytävän auton arvon laskua. Tästä aiheutuu myyjien palkkioiden alenemista, koska autosta ei enää saa parasta hintaa verrattuna sisäänostohintaan. Tässä opinnäytetyössä ei kuitenkaan puututa myyjien palkkioihin ja automyyntiprosessiin. Sijaisautotoiminnan prosessin kehittämällä pyritään saamaan hallintaan vaihtoautojen suuri käyttö, jonka kautta pystytään edistämään työtyytyväisyyttä niin sijaisautotoiminnan prosessin henkilöstön kuin myös automyyjien osalta.

Heikkouksiin lukeutuu myös yleisesti vaihtoautojen suuri liikkuvuus. Sijaisautojen määrää ei ole rajoitettu vaan koko vaihtoautovalikoiman autot ovat mahdollisia sijaisautoja. Asiakkaiden lisäksi myös yrityksen työntekijät käyttävät autoja, ja autoja lainaavat myös henkilöstön tutut ja tuttavat. Käyttöön annetuista autoista ei tällä hetkellä pidetä kirjaa, jonka vuoksi henkilöstön kesken on mahdotonta kaikkien tietää autojen sijaintia.

Talouden puolesta heikkous löytyy sijaisautotoiminnan kuluista. Hallitsemattomasta prosessista ei pysty tarkasti seuraamaan, millaisia kuluja autoista koostuu vuosien mittaan. Autoja on lainassa, vuokrattuna ja sijaisautona asiakkailla, tutuilla sekä henkilöstöllä. Polttoainekuluja pyritään minimoimaan pitämällä autojen bensatankit mahdollisimman tyhjinä, joka velvoittaa käyttäjää tankkaamaan auton. Tämä on tietysti osittain mahdotonta, koska tankeissa pitää olla jonkin verran polttoainetta, että käyttäjä

pääsee liikkeen pihasta vähintään huoltoasemalle. Pienistä polttoainekuluista koituu suuria, kun autoja on paljon liikenteessä vuoden aikana. Esimerkkilaskenta havainnollistamaan kuluja: Autoja on liikenteessä päivittäin 20 kappaletta. Jokaisesta autosta häviää polttoainetta 3 litraa, jolloin $3 \text{ litraa} * 20 \text{ kappaletta} = 60 \text{ litraa / päivä}$. Kun lasketaan työpäivien määrällä vuodessa eli $251 \text{ päivää} * 60 \text{ litraa}$, kuluu polttoainetta vuodessa 15 060 litraa. Suuntaa antava polttoainehinta on $1,55 \text{ euroa} * 15 060 \text{ litraa} = 23 343 \text{ euroa}$ aiheutuu kuluja vuodessa. Tätä laskelmaa polttoaineiden kuluista ei pysty todentamaan tällä hetkellä, koska seurantaa ei ole. Huomiona kuitenkin, että yritys pyrkii pitämään polttoainetasot autoissa mahdollisimman matalana.

Lisäksi kuluja muodostuu auton kulutusosista, mahdollisista asiakkaan aiheuttamista kolhuista ja naarmuista, jotka jäävät helposti huomaamatta asiakkaan käytön jälkeen. Autoihin ei tehdä palautustarkastusta auton palautuessa asiakkaan käytöstä. Mahdolliset huomaamatta jääneet kolhut ja naarmut tulevat yrityksen kustannettavaksi.

Yrityksessä on myös huomattu kustannuksia tulevan asiakkaan ajaessa poliisin kameravalvontaan. Tapauksissa, joissa asiakas ei kerro tapahtuneesta ja lasku tulee viiveellä yritykseen, on liian myöhäistä saada selville, kuka kameraan on ajanut, koska autojen käyttäjistä ei pidetä kirjaa. Sakko jää tällöin yritykselle maksettavaksi. Tällä hetkellä ei ole laskettu, kuinka paljon kustannuksia sakoista aiheutuu. Autojen käyttäjien kirjaamisen ja tietojen säilyttämisen kautta, saataisiin selville kameratolppaan ajaneen henkilön tiedot, joka joutuisi itse aiheutetun sakon maksamaan. Tällöin sakoista ei aiheutuisi yritykselle lainkaan kustannuksia.

Prosessin toimimattomuus on huomattu yrityksen sisällä ja osa henkilöstöstä on tyytymätön toimintaan. Prosessi koskee niin automyyjiä kuin myös huolto- ja sijaisautotoiminnan henkilökuntaa. Toimimattomalla prosessilla on mahdotonta hallita yli 300 sijais- ja vaihtoauton liikkeitä. Henkilöstö joutuu etsimään autoja kahden liikkeen välillä sekä tiedustelemaan toisiltaan, missä autot sijaitsevat ja kenen käytössä ne ovat. Automyyjät myös luovuttavat vaihtoautoja vakioasiakkailleen koeajoon sekä toimittavat autoja markkinointitapahtumiin, joten tiedustelu on molemminpuolista automyyjien ja huolto- ja sijaisautopalvelun välillä. Prosessin toimimattomuudesta johtuen tiedonkulku on heikkoa ja viestintä puutteellista, joka vaikuttaa työtyytyväisyyteen ja tehokkuuteen. Sisäisenä heikkoutena myös työtytyttömyyden myötä henkilöstön vaihtuvuus voi kasvaa.

Talouden näkökulmasta, autojen kulujen tarkemman seurannan myötä, pystytään seuraamaan paremmin, mistä niitä aiheutuu. Jatkuvan kehittämisen myötä suuria kuluja voidaan aloittaa karsimaan, kun tiedetään kulujen aiheuttajat.

3.2.3 Mahdollisuudet

Asiakkaan näkökulmasta mahdollisuuksia ovat muun muassa toimivan prosessin luoma ammattitaitoisuus. Toimivuuden johdosta prosessi on myös sujuvaa ja edelleen nopeaa, vaikka se ei olisi niin helppo ja yksinkertainen kuin nykytilanteessa. Ammattitaitoisuus ja toiminnan sujuvuus luo asiakkaalle luottamusta. Yhtenäisen toiminnan kautta pystytään asiakkaita palvelemaan yhdenvertaisesti. Esimerkiksi asiakaspalvelussa saattaa samaan aikaan olla monia asiakkaita, joten tilanteessa on hyvä pyrkiä tasapuoliseen kohteluun.

Toiminnassa on kuitenkin huomioitava joustavuuden mahdollisuus, jolloin voidaan asiakkaita palvella paremmin. Esimerkiksi mikäli huoltoon tuleva asiakas on ilmaissut aikeensa vaihtaa autoa, on asiakkaalle järkevää tarjota asiakasta kiinnostava auto.

Toimivalla prosessilla jokainen aikaisemmin mainittuihin toimiin osallistuva tietää sijaisautojen palautuspäivät ja henkilön, jolla auto on lainassa. Näin automyyjät ovat tietoisia sijais- ja vaihtoautojen olemassa olost ja käyttötarkoituksesta. Kun vaihtoautoasiakas ottaa yhteyttä automyyjään tai tulee liikkeeseen, pystytään paremmin palvelemaan asiakasta tietämällä heti vaihtoauton tilanne. Mahdollisesti jos auto ei ole liikkeen tiloissa, myyjä pystyy hetkessä selvittämään, onko auto saatavilla nopeasti takaisin liikkeeseen nähtäväksi.

Toimivalla prosessilla pystytään lisäämään henkilöstön tyytyväisyyttä, kun vaihto- ja sijaisautotoiminta on organisoitua ja hallinnassa. Samalla pystytään vähentämään ylimääräistä työtä sekä väärinkäsityksiä. Työtä pystytään helpottamaan toimivan prosessin kautta, vaikka toiminnan tarkempi seuranta työllistää hieman entistä enemmän. Siitä huolimatta toiminta on tehokkaampaa, kun ylimääräinen työ ja turhautuminen jää pois, johon kuluu merkittävä määrä työaika. Toimiva prosessi vaikuttaa positiivisesti työntekijöiden työtyytyväisyyteen ja sitä kautta myös asiakastytytyväisyyteen.

3.2.4 Uhat

Uhka on menettää mahdollinen autokauppa, koska jos myytävää autoa ei olla saatu nähtäväksi asiakkaalle tarpeeksi nopeasti. Seuraavan päivän yhteydenotto voi olla jo liian myöhäistä, ja mahdollisesti asiakas on jo tehnyt autokaupat kilpailijayrityksessä. Pahimmassa tapauksessa tyytymätön asiakas levittää huonon asiakaskokemuksen niin sanotun puskaradion tai sosiaalisen median kautta.

Prosessin toimimattomuudella voi olla kauas kantoisia vaikutuksia. Pitkään jatkuvat ongelmat prosessissa heikentävät asiakkaan luottamusta yrityksen toimintaa kohtaan, mikä voi aiheuttaa asiakkaan menettämisen.

3.3 Kehittämissuunnitelma kohdeyritykselle

Kehittämissuunnitelma syntyi tehdyistä haastatteluista, nykytila-analyyseistä sekä tutkimalla toisten yritysten toimintatapaa verkkosivujen kautta ja benchmarking-haastattelujen (työntekijä 6-7.) avulla käyttämällä verkostoja. Selvisi, että prosessi on suhteellisen toimiva varsinkin nopeutensa puolesta, mutta kehitettävää löytyi kuitenkin vielä paljon. Suurin ongelma löytyi autojen liikkeiden ja sijainnin tietämättömyydestä. Ongelmaksi nousi myös myyjien tyytymättömyys vaihtoautojen suureen kulutukseen. Henkilökunta, asiakkaat, tutut, yhteistyö-/sponsori- ja sopimuskäyttäjät lainaavat paljon autoja, jolloin autot kuluvat, mikä aiheuttaa arvonalennusta. Automyyjille tyytymättömyyttä muodostuu palkan alenemisena, kun autosta ei saa enää tarvittavaa hintaa. Haastatteluiden myötä ilmeni ajoneuvon käyttöluupalapun laiminlyönti, sillä asiakkaille vain luovutettiin auto käyttöön tai koeajoon.

Analyysia tehdessä löytyi selkeitä ongelmia, joihin kehitettiin kuusi kehitysehdotusta. Prosessin toimivuuden kannalta yrityksen tulisi ottaa kehitysehdotukset vaiheittain käyttöönsä. Kehitysideoiden pohjalta luotiin myös uusi blueprint-kaavio, joka kuvaa uutta toimivaa prosessia (Liite 3). Seuraavissa kappaleissa on esiteltyinä kehitysehdotukset.

3.3.1 Sijaisautojen määrittely ja rajaus

Kehittämisen myötä sijaisautot kartoitetaan ja valitaan vaihtoautojen joukosta. Palaverissa keskustelimme sijaisautojen määrästä, joiden tarve tulee olemaan 4-6

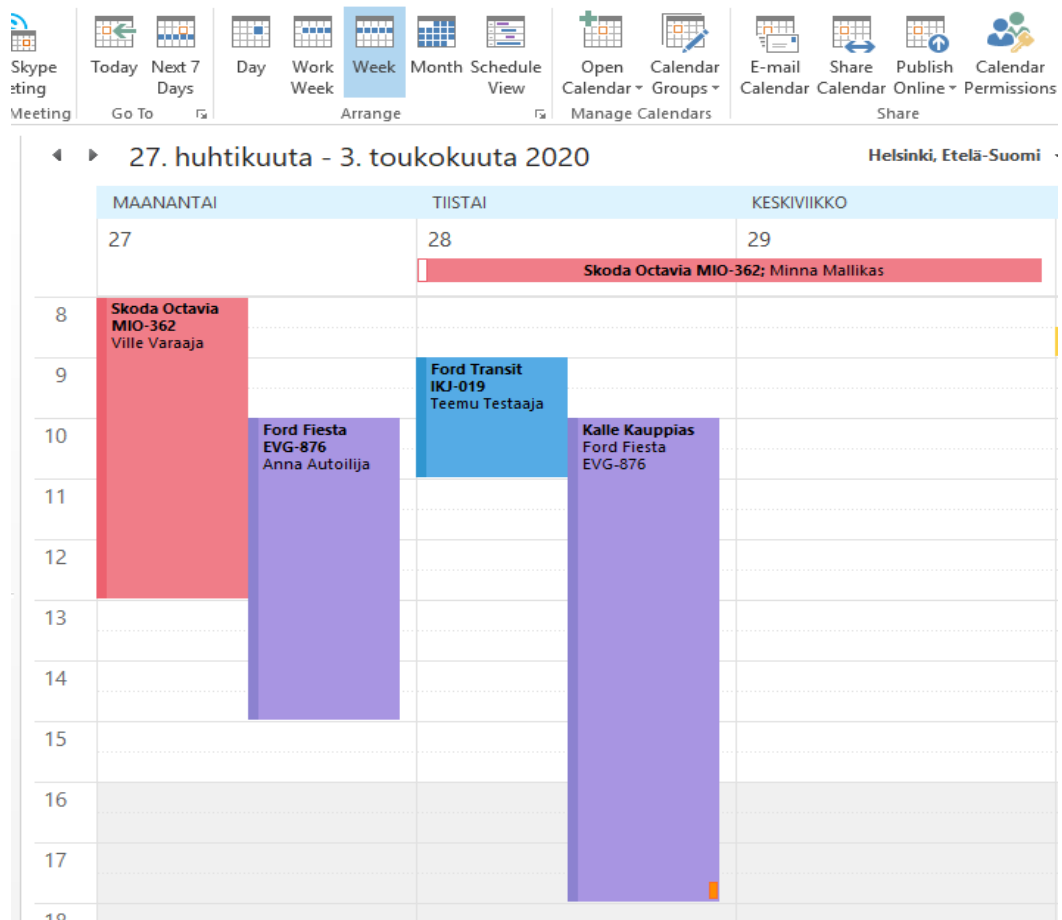
kappaletta yrityksen toimipisteessä, jossa kehittäminen tehdään. Sijaisautoiksi valitaan varustetasoiltaan erilaisia ja eri kokoluokan autoja, jolloin asiakkaalle voidaan tarjota sijaisautoksi omaa autoa vastaava auto. Mahdollisia vaihtoehtoja ovat pakettiauto, premium-luokan henkilöauto, pienen kokoluokan auto esimerkiksi Skoda Fabia. Kesäaikaan mahdollisuudeksi voisi kokeilla moottoripyörävaihtoehtoa, joka voisi olla mielenkiintoinen palvelu asiakkaan näkökulmasta.

Sijausautotoiminnassa otetaan myös huomioon joustavuus, jolloin voidaan reagoida huoltoon tulevan asiakkaan autonvaihtoaikeet uutta tai käytettyä autoa kohtaan. Sijaisautoksi voidaan tällöin luovuttaa asiakkaan kiinnostusta nostanut auto. Tämä vaatii hyvää viestintää ja yhteistyötä huollon ja automyyjän välillä, jotta asiakasta pystytään palvelemaan parhaalla mahdollisella tavalla.

3.3.2 Sijaisautojen varauskalenterimerkinnät

Sijaisautojen hallinnan parantamiseksi otetaan käyttöön sähköinen kalenterivaraus. Idea kalenterin käyttöön tuli benchmarkingin-haastatteluiden kautta (työntekijä 6.), mutta ideaa muokattiin yritykselle sopivaksi.

Ennalta määritellyt sijaisautot merkataan omilla värikoodeilla kalenteriin, mikä auttaa havainnollistamaan ja erottamaan autojen varauksia. Kalenterin hallinta alkaa asiakkaan sijaisauton tilauksesta. Kalenteriin merkittään myös rekisterinumero, auton merkki ja malli sekä asiakkaan tiedot. Kalenterimerkintää tehdessä syötetään nouto- ja palautusajat, jonka jälkeen on helposti havaittavissa autojen varaukset (kuvio 5). Sijaisautojen ja kalenterin hallinnasta vastaa kaksi huollon työnvastaanottohenkilöä. Sijaisautoja ei ole lupaa luovuttaa muulle henkilökunnalle lainaksi, vaan ainoastaan sijaisauto- ja koeajokäyttö ovat sallittua liikennettä. Molemmista toiminnoista tulee ylläpitää kalenterimerkintää.



Kuvio 5. Esimerkki varauskalenterista.

Koeajo mahdollisuus on sallittava, koska sijaisautot ovat osa liikkeen vaihtoautoja, joten nekin ovat myytäviä autoja. Lisäksi sovittiin, että sijaisautot vaihtuvat tietyn väliajoin, jos vaihtuvuutta myynnin puolesta sijaisautoissa ei ole tarpeeksi. Toimenpiteellä estetään autojen liika kuluminen ja arvon aleneminen. Sijaisautojen uudelleen kartoitus tulee olemaan testivaiheessa 2-3 kuukauden jälkeen, riippuen niiden käyttöasteesta.

Jatkuvan parantamisen kautta seuraava kehitysaskel olisi mahdollisesti online-varauskalenteri, jossa asiakas pystyy yrityksen kotisivuilla tekemään varauksen autonsa huollolle ja mahdolliselle sijaisautolle. Online-varauksella asiakkaan on mahdollista seurata vapaita huoltoaikoja reaaliaikaisena suoraan internetsivuilta, eikä erikseen tarvitse olla yhteydessä autoliikkeeseen. Opinnäytetyön kehitysehdotuksia esiteltäessä, toimeksiantoyritys ei ollut vielä valmis investoimaan online-varausjärjestelmään.

3.3.3 Sijaisautojen lähtö- ja palautustarkastus

Sijaisautotoiminnan prosessiin lisätään auton lähtö- ja palautustarkastus (Liite 4). Tarkastuksissa käydään läpi auton siisteys sisä- ja ulkopuolelta. Vauriot ja naarmut tarkastetaan auton ulkopuolelta ja myös polttoainetaso tarkistetaan. Palautus tulee tehdä tankattuna samalla polttoainetasolla kuin auton luovutushetkellä. Jos polttoainetason ero on huomattava, laskutetaan asiakasta polttoainekulujen verran. Sijaisautopalvelun autoissa pidetään polttoainetaso selvästi korkeammalla verrattuna liikkeen vaihtoautoihin. Useasti sijaisauto ovat käytössä vain yhden päivän työmatkojen ajan. Asiakastytyväisyyden varmistamiseksi pidetään huoli, ettei asiakkaan tarvitse mennä ensimmäisenä tankkaamaan autoa.

Sijaisautojen lähtö- ja palautustarkastustyöt ovat huollonvastaanoton henkilökunnan vastuulla. Alku- ja lopputarkastuksessa täytetyt tiedot säilytetään, jolloin seuraavan kerran autoa luovutettaessa, auton kunto ja polttoainetaso ovat jo tiedossa. Jokaiselle kartoitetulle sijaisautolle ylläpidetään kansiota, jossa säilytetään tarkastustositteet. Lopputarkastaja arvioi aina auton siisteyden, ja tarvittaessa auto pestään ja puhdistetaan autohuollossa. Palautustarkastus tehdään yhdessä asiakkaan kanssa, jotta välttyään epäselvyyksistä mahdollisista auton vaurioista, eikä asiakas voi kiistää niitä jälkeinpäin.

3.3.4 Toimintatapamuutos

Yli 300 kappaleen vaihtoautojen käyttöä rajoitetaan niin henkilökunnan, tuttujen kuten myös asiakkaiden osalta. Autoja ei anneta enää niin kevein perusteluin käyttöön. Joustavuus kuitenkin pidetään mielessä, jolloin vapauksia tulee hyvien asiakassuhteiden ylläpitämiseen.

Toimintatapamuutos koskee myös ajoneuvojen käyttöluupalappujen täytön kirjaamisen noudattamista. Haastattelujen ja palaverin myötä ilmeni, että tätä toimenpidettä on useasti laiminlyöty. Jatkossa jokaisen asiakkaan kanssa on täytettävä lupalappu ennen auton luovuttamista, sillä vakuutusyhtiö vaati lupalapun esittämisen vahingon sattuessa. Ajolaput taltioidaan omaan kansioonsa. Sijaisautojen käyttöön tulevan lähtö- ja palautustarkastuksen myötä ajoneuvon käyttöluvan täyttäminen ei ole tarpeellista sijaisautojen kohdalla, mutta liikkeen muihin vaihtoautojen koeajoon lupalappu on täytettävä.

Kuvio 6. Malli autojen seuranta tiedostosta ja suodattimien käytöstä.

Edellä mainitut ohjeet tulevat koekäyttöön. Tiedostoa kehitetään jatkuvan parantamisen mukaisesti ja muokataan käyttäjäkokemuksen mukaan käyttäjille sopivaksi. Käyttäjät kokeilevat kirjaamista tarvittavan ajan, kunnes muutosehdotuksia alkaa syntyään. Tiedostoa muokataan kehitysehdotusten perusteella, jotta löydetään tehokkain ja helpoin tapa ylläpitää Excel -tiedostoa jokapäiväisenä työkaluna.

Tiedoston ylläpidon vastuuhenkilöitä ei ole tässä työssä tarkemmin mietitty. Aluksi kokeillaan, että jokainen auton luovuttaja merkitsee itse auton luovutuksen tiedot, aikaisemmin mainitun ohjeen mukaisesti Excel-tiedostoon. Mikäli toimintatapa ei toimi, määritellään tietyt vastuuhenkilöt autojen avainten luovutukseen ja Excel-tiedoston kirjaamiseen. Esimerkiksi toimintatapaa voi tarvittaessa selkeyttää siten, että huollon vastaanottohenkilökunnan kautta menisi kaikki autojen avainten luovutukset ja Excel-kirjaukset.

3.3.6 Tulojen ja menojen seuranta

Prosessin kustannuspuoleen kiinnitetään myös paremmin huomiota. Nykytilassa huoltopisteen tekemällä laskulla ei ole erikseen merkitty sijaisauton käyttöä. Sijaisauton kustannukset ovat sisällytetty laskuun esimerkiksi työtunteina. Tämän myötä ei pystytä hallitsemaan eikä seuraamaan sijaisautojen tuloja ja kustannuksia. Toimenpidemuutoksella jatkossa laskulle merkataan omalle riville sijaisauton käyttö sekä lisälaskutus.

Aiemmin mainitussa auton lähtö- ja palautustarkastuksessa huomioidaan lisäkulut, joita on mahdollisesti aiheutunut sijaisauton käytöstä, joita peruslaskun veloitukset eivät kata esimerkiksi polttoainekulut, jos autoa ei ole tankattu asiakkaan toimesta ennen palautusta. Myös mahdolliset naarmut ja kolhut käsitellään tapauskohtaisesti asiakkaan kanssa ja sovitaan korvauksista omavastuun osalta, sillä vakuutus korvaa yleensä loppusumman. Sijaisautojen tarkastusositteesta ja pilvipalvelussa olevasta Excel-tiedostosta voidaan selvittää ongelmana olevat sakot, joita aiheutuu asiakkaiden ajaessa poliisin valvontakameraan.

4 Yhteenveto ja johtopäätökset

Yhteistyöyrityksen antama toimeksianto vaikutti aluksi pienimuotoiselta, mutta asiaan perehtyessä prosessista nousi esiin yllättävän paljon kehittämiskohteita. Ilmenneet ongelmat eivät niinkään olleet suuria, mutta niillä oli merkittävä vaikutus prosessin sujuvuuteen. Epäkohdat tulivat helposti esille haastattelujen ja palaverien kautta, joten kehittämiselle oli todellinen tarve.

Nykytilan kartoituksen tueksi luotiin blueprint-kaavio yrityksen nykyisestä sijaisautotoiminnan prosessista. Sijaisautotoiminnalla ei ollut selkeää prosessia, jonka vuoksi prosessin eri vaiheiden yksityiskohtainen kuvaaminen oli välttämätöntä kehitystyön aloittamiselle. Blueprint-kaavio soveltui tutkimusmenetelmäksi hyvin, koska siinä huomioidaan kaikkien prosessiin osallistuvien henkilöiden roolit ja pystytään löytämään prosessin vahvuudet ja kriittiset vaiheet. Blueprint-prosessikaaviota hyödynnettiin myös prosessin parantamisessa luomalla tavoitetilaa uudesta sijaisautotoiminnan prosessista (Liite 3).

Tässä laadullisessa tutkimuksessa käytettiin tiedonkeruumenetelmänä teemahaastattelua, joka osoittautui hyväksi menetelmäksi, koska kyseisen menetelmän avulla prosessin tilasta ja kehittämiskohteista saatiin laajasti tietoa yrityksen henkilöstön sekä työntekijöiden näkökulmasta. Haastatteluiden kautta työntekijät kertoivat omia kokemuksiaan prosessista ja sen tilasta, jotka olivat arvokasta tietoa kehitystyön edistämiseksi. Pidän haastattelua välttämättömänä kehittämisentyökaluna prosessin kehittämisessä.

Kehitysprosessin loppuvaiheessa haastateltiin puhelimitse kahta muun sijais- ja vuokrausautotoiminnan edustajaa. Kumpikaan yrityksistä ei ollut Loimaan Laatuauton kilpailija, mutta harjoittavat lähes samaa liiketoimintaa eri liikeidealla. Haastattelujen tavoitteena oli löytää saman alan yritysten toimintatavoista ideoita Loimaan Laatuauto Oy:n toiminnan kehittämiseen. Benchmarking-menetelmä toimi hyvin, sillä vertaamalla yritysten toimintatapoja löydettiin ideoita, joita voitiin hyödyntää kohdeyrityksen toiminnan kehittämisessä.

Opinnäytetyötäni tehdessä huomasin, kuinka tärkeitä käyttämäni työkalut ovat. Benchmarkingin kautta sain hyviä ideoita, joka helpotti työtä kehitysehdotusten ideoinnissa. Benchmarkingia voin suositella kaikille, jotka työskentelevät

kehittämisprojektien parissa. Kaikki käyttämäni työkalut olivat hyödyllisiä, mutta tärkeimmäksi kuitenkin nousi teemahaastattelut ja benchmarking.

Opinnäytetyön tavoitteen oli kehittää yrityksen sijaisautoprosessia toimivammaksi. Tavoitteet saavutettiin kehityssuunnitelman osalta, sillä parannusehdotukset on esitelty yrityksen omistajalle ja prosessin henkilökunnalle ja vastaanotto oli hyvä. Kehitysehdotukset tulevat koekäyttöön ja tarkoitus on kehittää prosessia käyttäjäkokemuksien perusteella myös jatkossa. Ehdotuksia on suunniteltu otettavaksi käyttöön vaiheittain aluksi yrityksen toisessa toimipisteessä. Ensimmäisenä testaukseen otetaan sijaisautojoukon määrittäminen ja varauskalenterimerkinnot. Toisessa vaiheessa testi- ja kehityskäyttöön otetaan Excel-tiedoston ylläpito ja muut toimenpiteet.

Hyvästä vastaanotosta voidaan päätellä, että kehitykselle oli tarvetta ja se on tervetullutta. Huolimatta siitä, että kirjaaminen ja ylläpito vaati työntekijöiltä hieman lisätyötä ja vaivaa. Mahdollisesti tulevaisuudessa voi olla kiinnostusta investoida ohjelmistoihin tai applikaatioihin, jotka auttaisivat ja helpottaisivat prosessiin kuuluvia työvaiheita.

Vaikka ajatukset prosessin kehittämiseen olivat hyvin ailahtelevia ja välillä epävarmoja, lopputuloksena oli hieno huomata toimeksiantoyrityksen ottavan kehitysehdotukseni vastaan kokeiltavaksi. Kehitysehdotusten hyvä vastaanotto ja työskentely yrityksessä vahvisti itseluottamustani, joka on todella tärkeää omata kehittämistyössä. Kun koko henkilöstön saa sitoutumaan toimenpiteisiin ja jatkamaan hyvää työtä, uskon, että prosessin kulku tehostuu ja helpottuu tämän opinnäytetyön tuomilla kehitysehdotuksilla.

Mielestäni opinnäytetyö onnistui hyvin, vaikka kirjoittamisen etenemisen kanssa oli ongelmia, mutta sain loppua kohden aikataulua kirittyä kiinni. Jos kirjoittaisin opinnäytetyön uudestaan, kiinnittäisin enemmän huomiota kehitysprosessin aikataulutukseen oman kirjoittamisen osalta. Sisällyttäisin myös kehittämis ehdotusten käyttöönoton ja tulosten mittaamisen työhön. Tällä kertaa resurssit eivät riittäneet siihen.

Yrityksen kanssa sai sovittua aikataulun hyvin, nopeasti ja joustavasti. Yrityksessä oli mukava asioida ja haastatella henkilökuntaa. Työtä tehdessä huomasin, miten pienistä asioista aiheutuu suuria hyvin helposti. Kehittäminen on ollut minulle aina kiinnostuksen kohde ja minulle on tärkeää, että asiat ovat mallillaan, joten aihe tuntui mielenkiintoiselta

ja sopi minulle hyvin. Sain myös arvokasta tietoa teoriapohjasta ja käytännönkokemusta itse työn tekemisestä.

Lähteet

Hakala, Aapo 2019. Yrittäjä. Loimaan Laatuauto Oy, Loimaa. Haastattelu 12.2.2019, 20.3.2019, 4.5.2019, 2.10.2019

Hirsjärvi, Sirkka & Remes, Pirkko & Sajavaara Paula 2008. Tutki ja kirjoita. 13.-14., osin uudistettu painos. Otava, Keuruu.

Hyppänen, Riitta 2007. Esimiesosaaminen. Liiketoiminnan menestystekijä. Edita, Helsinki.

Kotter, John P 1996. Muutos vaatii johtajuutta. Data Com Finland, Helsinki.

Kotler, Philip 1999. Muuttava Markkinointi. Luo, voita ja hallitse markkinoita. WSOY, Helsinki.

Kvist, Hans-Henry & Arhoma, Sami & Järvelin, Kimmo & Räikkönen, Jukka 1992. Asiakasprosessit. Miten parannat tulosta prosesseja kehittämällä? Gummerus, Jyväskylä.

Laamanen, Kai 2001. Johda liiketoimintaa prosessin verkkona. Ideasta käytäntöön. Otava, Keuruu.

Lecklin, Olli 2002. Laatu yrityksen menestystekijänä. Gummerus, Keuruu.

Loimaan Laatuauto Oy. 2019. Verkkodokumentti.
<https://www.loimaanlaatuauto.fi>. Luettu 10.5.2019.

Ojasalo, Katri & Moilanen, Teemu & Ritalahti, Jarmo 2014. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Sanoma, Helsinki.

Tuominen, Kari 2010. Lean. Tehoa ja laatua prosessien ja virtauksen kehittämiseen. WS Bookwell, Jyväskylä.

Työntekijä 1. Korjaamon työnjohtaja. Loimaan Laatuauto Oy, Loimaa. Haastattelu 20.3.2019, 2.10.2019

Työntekijä 2. Korjaamopäällikkö. Loimaan Laatuauto Oy, Loimaa. Haastattelu 20.3.2019, 2.10.2019

Työntekijä 3. Automyyjä. Loimaan Laatuauto Oy, Loimaa. Haastattelu 20.3.2019.

Työntekijä 4. Myyntipäällikkö. Loimaan Laatuauto Oy, Loimaa. Haastattelu 20.3.2019.

Työntekijä 5. Automyyjä. Loimaan Laatuauto Oy, Loimaa. Haastattelu 20.3.2019.

Työntekijä 6. Myyntipäällikkö. Yritys X, Vantaa. Benchmarking-haastattelu
2.10.2019.

Työntekijä 7. Asiakaspalvelija. Yritys X, Vantaa. Benchmarking-haastattelu
2.10.2019.

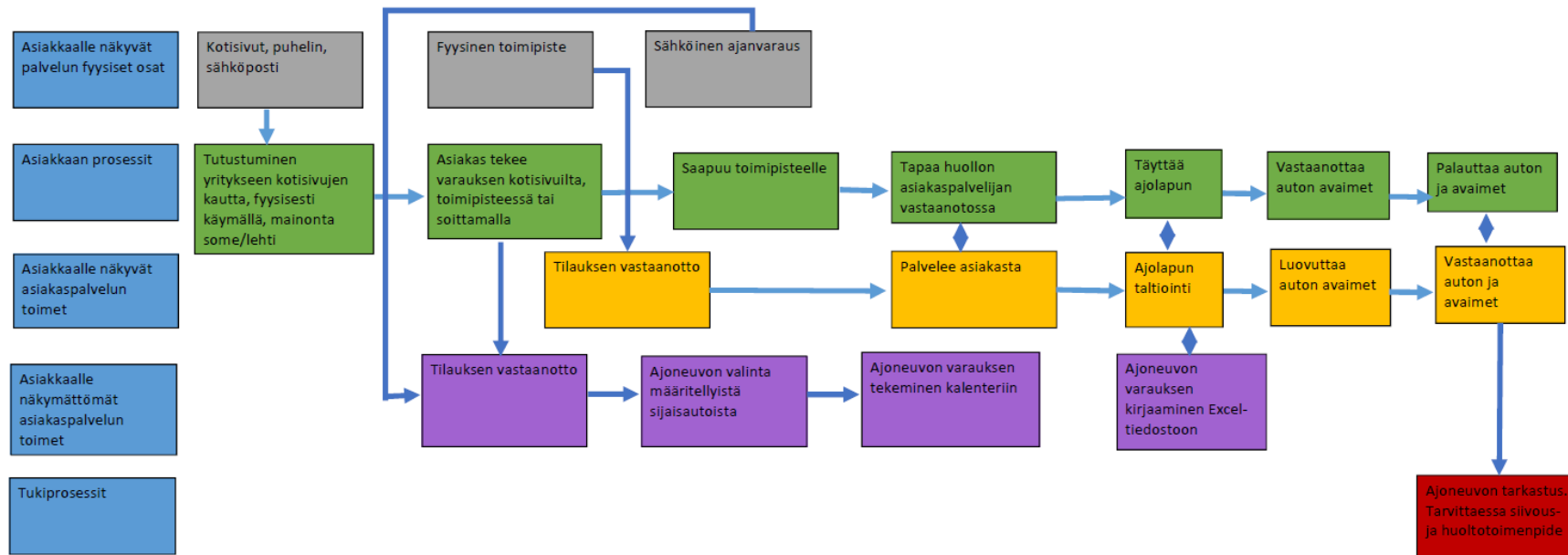
Åberg, Leif 2000. Viestinnän johtaminen. Infoviestintä, Helsinki.

Teemahaastattelurunko

Teemahaastattelu:

1. Sijaisautotoiminnan / autojenvuokrauksen prosessin haasteet?
2. Mikä prosessissa on toimivaa?
3. Mitä kanavia käyttäen sijaisautojen varauksia käytetään eniten?
 - yrityksen kotisivujen kautta
 - Puhelinvarauksella
 - palvelutiskillä asioidessa
4. Miten koet, miltä prosessi näyttää asiakkaan näkökulmasta?
5. Onko prosessi sujuva ja nopea?
6. Miten koet liikkeen vaihtoautojen hallinnan toimivuuden?
7. Kuinka paljon osallistut sijais- ja vuokra-autojen toimintaan?
 - Päivittäin
 - 2-3 kertaa viikossa
 - 4-5 kertaa viikossa
 - viikoittain
- 7.1 Kuinka monta prosenttia käytetystä ajasta on ns. hukkaa?
8. Onko ollut tilanteita/ongelmia toiminnan sujuvuuden tai sujumattomuuden takia?
9. Miten kehittäisit prosessia paremmaksi?
10. Miten koet tämän hetkisen viestinnän toimivuuden liittyen autojen liikkeisiin?
11. Kerro parannus ehdotuksia sisäiseen viestintään?

Blueprint: kehitetty prosessi



Sijaisauton lähtö- ja palautustarkastus

**Loimaan
Laatuauto**

Lamminkatu 7, 32200 Loimaa
Palvelemme Ma – Pe 8:00-17:00
Huoltopalvelut: 040 450 7002

ASIAKAS

Nimi: _____

Puhelinnumero: _____

Henkilötunnus: _____

Ajokorttiluokka: _____

SIJISAUTO

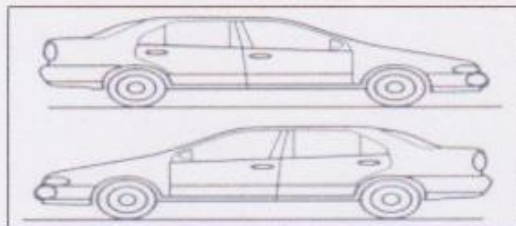
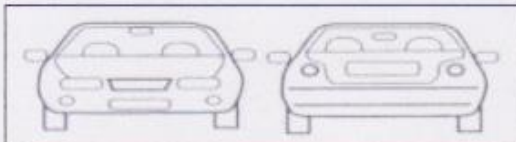
Merkki: _____

Malli: _____

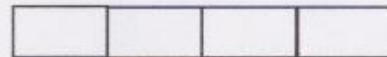
Rekisterinumero: _____

Omavastuu: _____

AJONEUVON TARKASTUS



Polttoainetaso



Vuokra-auto on palautettava tankattuna. Tankkauksesta veloitamme käytetyn polttoaineen.

- Virheetön
 Kuvaan merkityt vauriot
 Palauttaessa virheetön
 Samat vauriot

LÄHTÖ- JA PALAUTUSTIEDOT

Lähtö: _____

Palautus: _____

Ajettu: _____

Hinta: _____

Olen ottanut yllämainitun ajoneuvon vuokralle ja sitoudun noudattamaan vuokrausehtoja, joihin olen tutustunut.

Paikkakunta: _____

pvm: . /

Allekirjoitus: _____

Nimenselvennys: _____

Palautuspäivä ja kellonaika: _____

Palautustarkistuksen tekijän kuittaus: _____

Autojen seuranta Excel-tiedosto

	B	C	D	E	F	G	H	I	J
1									
2									
3	Merkki	Malli	Vuosimalli	Asiakas	Käyttötarkoitus	Luovutuspäivä	Palautuspäivä	Puhelinnumero	Vastuhenkilö
4	FORD	FIESTA	2018	MAIJA MEHILÄINEN	Koeajo	15.10.2019	16.10.2019	0501234567	AHA
5	SKODA	OCTAVIA	2019	MATTI MEIKÄLÄINEN	Markkinointitapahtuma, Forssa	20.9.2019	1.11.2019	0401234567	AHA
6									
7									
8									
9									
10									
11									
12									
13									
14									
15									
16									
17									
18									
19									
20									
21									
22									
23									
24									
25									
26									
27									
28									
29									
30									
31									
32									

Henkilöautot | Pakettiautot | Matkailuvaunut ja -autot | Moottoripyörät | TYHJÄ POHJA | OHJEET