



Rekrytoinnin ja perehdytyksen merkitys kausiliiketoiminnan laajentamisessa

Case: Pitstop

Henna Haara

Jesse Niemi

OPINNÄYTETYÖ
Marraskuu 2019

Liiketalouden koulutusohjelma
Yrittäjyys ja tiimijohtaminen

TIIVISTELMÄ

Tampereen ammattikorkeakoulu
Liiketalous
Yrittäjyys ja tiimijohtaminen

HAARA, HENNA & NIEMI, JESSE:
Rekrytointin ja perehdytyksen merkitys kausiliiketoiminnan laajentamisessa
Case: Pitstop

Opinnäytetyö 102 sivua, joista liitteitä 19 sivua
Marraskuu 2019

Opinnäytetyö pohjautuu sen tekijöiden haluun laajentaa kausiluontoista Pitstop-renkaanvaihtoprojektia kehittämällä sen rekrytointi- ja perehdytysprosessia. Prosesseja kehittämällä projektista pyrittiin muovaamaan helposti monistettavissa oleva kausiliiketoiminta, joka opinnäytetyössä kehitettyjen asioiden myötä voidaan laajentaa koko Suomen alueelle. Ongelmana toiminnan laajentamisessa oli rekrytointiin kuluvat aikaresurssit, joiden vuoksi toimintaa ei voitu laajentaa halutulla nopeudella. Opinnäytetyössä perehdyttiin rekrytoitavien kohderyhmään, joka muodostui yrittäjyyttä opiskelevista nuorista. Liiketoiminnan laajentamisen muodoksi valittiin franchising-yrittäjyys. Rekrytointin osuudessa perehdyttiin niihin tekijöihin, jotka Pitstopin liiketoiminnassa kiinnostavat muita yrittäjyyden opiskelijoita ja sen pohjalta prosessia muutettiin tarvittavaan suuntaan. Perehdytystä käsittelevässä luvussa kehitettiin perehdytysprosessia, jotta rekrytointivaiheessa löydetty työntekijät tuntuivat nykyistä enemmän merkityksellisyyttä työssään Pitstopilla ja pysyivät pidempään mukana sen toiminnassa.

Opinnäytetyön tutkimus on kvalitatiivinen tutkimus, joka tehtiin ammattikorkeakoulujen tiimiyrittäjyyden yksikköjen valmentajille ja opiskelijoille. Tutkimusosuudessa saatiin selville, että renkaanvaihtoprojekti ei itsessään ole riittävän kiinnostava, vaan siitä on tuotava esille uusia kehitysnäkymiä kiinnostavuuden lisäämiseksi, jotta liiketoimintaa voitaisiin laajentaa halutuilla keinoilla. Näistä näkymistä osaa oli jo suunniteltu ja osittain toteutettukin. Perehdyttämisosuudessa haastatteluista nousi esiin, että perehdyttämistä ei oltu aiemmin tehty riittävän kattavasti, eivätkä työntekijät tunteneet riittävää varmuutta työssään oman roolinsa täyttämistä.

Opinnäytetyössä rekrytointia kehitettiin siten, että esiin tuodaan rekrytoitaessa juuri ne asiat, jotka projektista tekevät mielenkiintoisen. Näitä ovat mm. rengasalan uudistaminen uudella toiminnalla ja yritysryhdytykset projektissa. Perehdytyksestä tehdään kattavampi ja siinä keskitytään aiempaa enemmän työntekijän tarpeisiin. Kattavamman perehdytyksen avulla työntekijät saadaan tuntemaan olonsa varmemmaksi Pitstopilla työskennellessään, jatkamaan sen parissa pidempään, sekä myös kehittämään sen toimintaa.

Asiasanat: kausiliiketoiminnan laajentaminen, renkaanvaihto, rekrytointi, perehdyttäminen, opiskelijat

ABSTRACT

Tampereen ammattikorkeakoulu
Tampere University of Applied Sciences
Degree Programme in Business Administration
Entrepreneurship and Team Leadership

HAARA, HENNA & NIEMI, JESSE:

The Magnitude of Recruitment and Familiarization in Expansion of a Seasonal Business

Case: Pitstop

Bachelor's thesis 102 pages, 19 appendices pages

November 2019

The thesis was based on the desire of the writers to expand a seasonal tire business project called Pitstop by developing its processes in recruitment and familiarisation. The aim of developing those processes was to shape the business in a way that made it easy to duplicate it all over Finland. The basic problem in expanding the business was that the recruitment process took so much time that it wasn't possible to expand it in a pace that the leaders of the business wanted to. The thesis writers got acquainted with a specific group of applicants that consisted of students from other teampreneur and entrepreneurship-oriented schools. The thesis examined the factors that made the other students want to be a part of the Pitstop business and how some factors needed to be changed in order to do so. The familiarisation part of the thesis consisted the processes of Pitstop's familiarization. They were developed to match the needs of the people who worked in the project. The aim was to keep the people in the project for a longer period and to make them feel themselves meaningful in the project.

This thesis used a qualitative research method and the questions were asked from coaches and teampreneur students from teampreneur schools. The conclusions of the recruitment part were that the tire business itself was not as interesting as supposed for the students. To make it more interesting and to make the business grow the recruitment process should conclude information about the future of the business and its development. That would interest the students more. Some of the emerged development suggestions were already discussed and planned. The familiarisation part revealed that the process of familiarization wasn't as comprehensive as needed and the workers didn't have enough certainty of themselves in the work.

The recruitment process will be developed in a way that the interesting facts about the future development of the business are revealed. These facts are for example the business collaboration that the business already has and the eagerness to renew the industry in its entirety. The familiarisation process will become more comprehensive and it will focus more on the needs of the employer. By making it more comprehensive the workers will feel themselves more certain. They will keep working in the project longer and they would also like to develop it by their own actions.

Key words: expansion of seasonal business, tire change, recruitment, familiarisation, students

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	6
1.1	Pitstopin liiketoimintamalli ja toimeksiantaja.....	6
1.2	Tutkimusosuuden kehittämistarve.....	8
1.3	Opinnäytetyön tavoitteet.....	9
1.4	Opinnäytetyön tarkoitus.....	10
2	REKRYTOINNIN SISÄLTÖ JA TAVOITTEET.....	12
2.1	Työn kausiluontoisuus ja franchising.....	16
2.2	Rekrytoinnin toteutus Pitstopissa	21
2.3	Rekrytoinnin kanavat Pitstopissa	22
2.4	Pitstopin rekrytointimateriaalit	27
2.5	Sopimusneuvottelut ja franchising-sopimus	28
2.6	Rekrytoinnin tutkimusosuus	32
3	PEREHDYTTÄMISPROSESSIN KEHITTÄMINEN	40
3.1	Perehdyttämissuunnitelma	43
3.2	Perehdyttäjän rooli	48
3.3	Perehdytyksen tukimateriaalit	50
3.4	Perehdyttämisen toteutus Pitstopissa	51
3.5	Perehdyttämisestä saadun palautteen hyödyntäminen.....	57
3.6	Viestintä ja tiedottaminen perehdytysprosessissa.....	64
4	YHTEENVETO.....	70
4.1	Rekrytoinnista opittua.....	70
4.2	Perehdyttämisestä opittua.....	72
4.3	Tuloksista toteutukseen.....	76
5	POHDINTA	79
	LÄHTEET.....	84
	LIITTEET.....	85
	Liite 1. Franchising-esite.....	85
	Liite 2. Toiminnan kuvaus	86
	Liite 3. Esimerkki markkinointimateriaalipohjasta: banderolli	90
	Liite 4. Kooste haastattelukysymyksistä.....	91
	Liite 5. Varikon toimintaohjeet.....	94
	Liite 6. Lista varikolla tarvittavista työkaluista.....	103

ERITYISSANASTO

Franchising	Liiketoiminnan muoto, jossa yritys antaa oikeuden liiketoiminnan menetelmien ja tavaramerkin käyttöön toiselle yritykselle ja jossa oikeuden saanut on itsenäinen yrittäjä
Franchising-antaja	Yritys, joka luovuttaa oikeuden liiketoiminnan menetelmien ja tavaramerkin käyttöön toiselle yritykselle
Franchising-ottaja	Yritys, joka vastaanottaa oikeuden liiketoiminnan menetelmien ja tavaramerkin käyttöön toiselta yritykseltä
Kausityö	Työtä, joka useimmiten ulkoisten olosuhteiden kausittaisuuden vuoksi tapahtuu vain tiettyinä ajanjaksoina, eli kausina vuodesta
TAMK	Tampereen ammattikorkeakoulu
Proakatemia	Tampereen ammattikorkeakoulun liiketalouden opinto-ohjelman yrittäjyyden ja tiimijohtamisen yksikkö
Tiimiyrittäjyys	Yrittäjyyden ja opiskelun muoto, jossa joukko ihmisiä muodostaa tiimin, joka harjoittaa yritystoimintaa yhdessä
Yrittäjyyden yksikkö	Ammattikorkeakoulun sisällä toimiva koulutuslinja, joka keskittyy puhtaasti yrittäjyyteen
Vastuuhenkilö	Pitstopin renkaanvaihtovarikon työntekijä, jonka tehtävänä on olla vastuussa varikon toiminnasta ja hoitaa asiakkaiden rahastus sekä kirjanpidolliset tehtävät

1 JOHDANTO

1.1 Pitstopin liiketoimintamalli ja toimeksiantaja

Opinnäytetyössämme keskitymme Pitstopin rekrytointi- ja perehdytysprosessien kehittämiseen. Pitstop on osa jäljempänä esitellyn Projektitoimisto Kajo osk:n liiketoimintaa ja Pitstopin osalta toiminta perustuu siihen, että opiskelijat vaihtavat asiakkaiden autoihin renkaita noin kuukauden ajan keväisin ja syksyisin rengas-sesonkien kiireisimpään aikaan. Pitstopin ydinprojektitiimi koostuu kolmesta Kajo-yrittäjyysopiskelijasta, joihin opinnäytetyössä viitataan, kun puhutaan Pitstopin projektitiimistä.

Pitstop on perustettu vuonna 2015. Sen perusti tiimiyritys nimeltä Noste 360° (jäljempänä Noste). Projektitoimisto Massive (jäljempänä Massive) osti Pitstopin vuonna 2016 ja Massive myi projektin eteenpäin Projektitoimisto Kajolle (myöhemmin Kajo) vuoden 2017 lopulla. Projektiryhmän koko on vaihdellut kahdesta neljään henkilöön ja nykyisin projektiryhmässä on kolme jäsentä ja sen lisäksi projektiin osallistuu joka sesonki noin kaksikymmentä renkaanvaihtajaa. Vaihtajat on rekrytoitu pääasiassa jäljempänä esitellyn TAMK Proakatemia tiimiyrityksistä ja syksyllä 2019 rekrytointia kokeillaan ensimmäistä kertaa myös henkilöstövuokrauspalvelun kautta. Pitstopin renkaanvaihtoliiketoimintaa varten perustetaan oma osakeyhtiö, joka toimii kevään 2020 sesongista lähtien nimellä OneStop Oy. Siksi myös syksyn 2019 renkaanvaihtosesongilla toiminta tulee jo kulkemaan OneStop-nimellä.

Pitstop lähti liikkeelle aluksi yhdellä varikolla, joka sijaitsi Tampereella P-Hämpin parkkihallissa. Sen lisäksi Noste laajensi toimintaa pian Pirkkalaan IKH:n pihaan, jonne pystytettiin suuri teltta renkaanvaihtoa varten. Pirkkalassa varikko vaihtui kuitenkin pian IKH:n vieressä sijaitsevan Hong Kong -tavaratalon pihaan. P-Hämpin ja Hong Kongin varikot ovat edelleen toiminnassa. Massive testasi renkaanvaihtoa edellä mainittujen lisäksi myös Hong Kongin parkkipaikalla Kangasalla, mutta Kajo luopui tästä varikosta kevään 2018 jälkeen, sillä muualla oli tavoitettavissa suuremmat asiakasmäärät. Ostettuaan Pitstopin Massivelta, Kajo solmi sopimuksen Pirkanmaan Osuuskaupan kanssa ja sen myötä Pitstopin varikot

pystytettiin keväällä 2018 vanhojen toimipaikkojen lisäksi kolmeen uuteen paikkaan: Prismojen parkkihalleihin Lielahteen, Kalevaan ja Linnainmaalle. Kevään 2019 sesongille toimintaa laajennettiin taas yhdellä uudella varikolla, joka pystytettiin Nokian Prisman parkkipaikalle. Syksyn 2019 sesongille on kaavailtu toiminnan laajentamista Turkuun tai Ouluun.

Asiakkaat voivat varata renkaanvaihtoajoja helposti Pitstopin nettisivuilta tai soittamalla asiakaspalveluun. Pitstop tunnetaan hyvin etenkin Tampereella siitä, että renkaanvaihtopalvelu on nopeampaa kuin alueen kilpailijoilla, se on lähellä muita palveluita ja sen myötä myös lähempänä asiakasta. Asiakkaat kokevat erittäin suureksi eduksi Pitstopin palvelua käyttäessään sen, että he voivat käydä esimerkiksi ruokaostoksilla palvelun aikana turhan odottelun sijaan. He ovat pitäneet tärkeänä myös sitä, että he tukevat opiskelijoita palvelua käyttäessään ja monista on tullutkin vakioasiakkaita vuosien mittaan.

Syksyllä 2018 Kajo solmi yhteistyösopimuksen rengashotellipalvelusta Tampereen Rengasparkki Oy:n (jäljempänä Rengasparkki) kanssa. Kyseinen yhteistyökumppani hoitaa asiakkaidemme renkaiden säilytyksen lisäksi myös logistiikan, jolloin Pitstopin projektiryhmän vastuulle jää ainoastaan renkaanvaihto, mutta yhteistyön myötä Pitstop kykenee palvelemaan myös ne asiakkaat, jotka eivät voi itse säilyttää renkaitaan tai eivät halua joka sesonki kuljettaa niitä varikolle.

Renkaanvaihtotyö tapahtuu varikoilla yleensä kahden tai kolmen henkilön voimin, joista yksi toimii varikon vastuuhenkilönä. Vastuuhenkilö hoitaa aina vaihtotyön lisäksi asiakaspalvelun, kirjanpidon ja viestinnän niin Pitstopin projektitiimin kuin Rengasparkinkin suuntaan. Itse vaihtotyössä kaksi vaihtajaa tekevät yhdessä vaihdot jokaisen asiakkaan autoon annettujen ohjeiden mukaisesti. Vastuuhenkilöt ovat olleet Proakatemian opiskelijoita. Keväällä 2019 kaksi varikkoa toimi ensimmäistä kertaa franchising-tyylisesti eli Apaja Crew osk (jäljempänä Apaja) vastasi varikon toiminnasta ja työntekijöistä kokonaisuudessaan. Koska kyseessä on sesonkityö, on haasteellisempaa löytää sitoutuneita työntekijöitä kuin jatkuvaan työhön, joten franchising-toiminta nähdään tässä tilanteessa toimivimpana ratkaisuna liiketoiminnan laajentamisen kannalta. Sen vuoksi opinnäyte-työssä keskitymme toiminnan laajentamiseen vain franchising-toteutuksen näkökulmasta. Franchising-yrittäjyydestä kerrotaan tarkemmin luvussa kaksi.

Noste, Massive, Kajo ja Apaja ovat kaikki Proakatemialla perustettuja yrityksiä. Proakatemia on Tampereen ammattikorkeakoulun liiketalouden koulutusohjelman yrittäjyyden ja tiimijohtamisen yksikkö. Siellä opiskelijat perustavat opintonsa alussa tiimeinä yritykset, joiden kautta opiskelu tapahtuu käytännössä. Kaikki liiketalouden osa-alueet markkinoinnista talouteen toteutetaan tiimiyrittäjyydelle ja sen asiakkaille. Kokemusta tulee niin oikean liiketoiminnan pyörittämisestä kuin tiimien johtamisestakin. Opinnot koostuvat mm. erilaisista työpajoista ja workshoppeista, kirjaesseiden kirjoittamisesta, seminaareista ja ennen kaikkea omien asiakasprojektien toteuttamisesta.

Yleensä yhden yrityksen sisällä on käynnissä useita erilaisia projekteja, koska toteuttajiaakin on useita. Tiimit muodostuvat pääsääntöisesti 15-20 henkilöstä. Osa projekteista on niin sanottuja perintöprojekteja eli ne myydään Proakatemian sisällä tiimiyrittäjyydeltä toiselle yleensä hieman ennen projektista vastanneen tiimin valmistumista. Myös Pitstop lukeutuu näihin perintöprojekteihin.

Opinnäytetyön toimeksiantajana toimiva Projektitoimisto Kajo osk on vuonna 2017 perustettu osuuskunta, jossa on tällä hetkellä mukana 16 opiskelijaa. Kajon opiskelijoiden on tarkoitus valmistua tradenomeiksi joulukuussa 2019. Valmistumisen kynnyksellä Pitstopin liiketoiminta ei poikkeuksellisesti jatkukaan enää Proakatemian perintöprojektina, koska sen kahden edellisen vuoden suuresta kasvusta johtuen se on kannattavampaa osakeyhtiöittää omaksi toiminnakseen erilleen muista projekteista.

1.2 Tutkimusosuuden kehittämistarve

Opinnäytetyön tutkimusosuus pureutuu tarkemmin niihin seikkoihin, jotka vaikuttavat franchising-kumppaneiden rekrytointiin ja siten liiketoiminnan laajentamiseen. Tutkimuksen haastattelut avaavat rekrytoinnin osalta tarkemmin, mitkä asiat renkaanvaihtoliiketoiminnassa kiinnostavat tai eivät kiinnosta potentiaalisia rekrytoitavia henkilöitä. Rekrytointi keskittyy vahvasti jo valittuun kohderyhmään, eli tiimiyrittäjyyden oppilaitosten opiskelijoihin. Näitä oppilaitoksia on muun mu-

assa Turussa ja Oulussa. Perehdytysosuudessa paneudutaan tarkemmin Apajalta saatuihin palautteisiin kevään 2019 renkaanvaihtosesongista ja silloin toteutetusta ensimmäisestä franchising-kokeilusta. Lisäksi perehdytysosuudessa tarkastellaan toimivaa perehdytysprosessia ja peilataan siihen Pitstopin vastaavaa prosessia. Kehittämistarpeena on luoda Pitstopille tehokkaampi ja houkuttelevampi rekrytointiprosessi, sekä kehittää perehdytysprosessia siten, että työntekijöistä tulee sitoutuneempia ja innostuneempia Pitstopin liiketoiminnan laajentamisen suhteen. Kehittämistarve johtuu siitä, että nykyisellään Pitstopin toiminnan johtamiseen sekä työntekijöiden rekrytointiin ja perehdyttämiseen kuluu niin paljon projektitiimin aikaresursseja, että projektia ei voida kasvattaa halutulla tahdilla. Lisäksi viimeisten kolmen sesongin aikana on huomattu, ettei Pitstopin renkaanvaihtotyöhön kovin herkästi lähdetä uudelleen sieltä saadun yhden työkokeuksen jälkeen. Tämän on huomattu toistuvan, puhuttiin sitten Proakatemiaalta tai sen ulkopuolelta tulleista työntekijöistä.

Pitstopin projektitiimin omia kokemuksia on peilattu tutkimuksesta saatuihin tietoihin sekä teoriatietoon rekrytinnista, franchising-toiminnasta ja perehdyttämisestä. Opinnäytetyöhön on haastateltu rekrytinnin osalta tiimivalmentajia Turun Bisnesakatemiaalta sekä Oulun Terwa-akatemiaalta. Perehdyttämisosuuden haastattelut on tehty apajalaisille, jotka tekivät ensimmäisen franchising-kokeilun yhdessä Kajon kanssa kevään 2019 renkaanvaihtosesongilla.

1.3 Opinnäytetyön tavoitteet

Pitstopin toimintaa halutaan laajentaa tulevaisuudessa maantieteellisesti sekä taloudellisesti. Kysyntä on osoittanut, että asiakkaita riittäisi eri puolilla Suomea, mutta haasteellisinta on löytää oikeanlaiset työntekijät Pitstopille. Mielestämme edellä mainitut laajentamistavoitteet onnistuvat parhaiten, kun tulevaisuudessa keskitytään työntekijöiden olosuhteiden parantamiseen kehittämällä Pitstopille sopivat rekrytointi- ja perehdytysprosessit sekä niiden tukimateriaalit. Näiden avulla on tarkoitus onnistua kasvattamaan liikevaihtoa sekä lisäämään varikkojen määrää ja siten pystyä laajentamaan toimintaa ympäri Suomea.

Varikkojen lukumäärää kasvattamalla haluamme myös luoda Suomessa toimiville tiimiyrityksille uusia mahdollisuuksia yritystoimintansa laajentamiseen. Yhdessä muiden tiimiyritysten kanssa voimme luoda myös uusia työpaikkoja alalle. Näiden tavoitteiden saavuttaminen onnistuu parhaiten rekrytoimalla oikeat ihmiset franchising-ottajiksi ja tarjoamalla heille kunnollisen perehdytyksen toimintaan. Tässä opinnäytetyössä selvitetään, miten Pitstopin rekrytointi- ja perehdytysprosesseja voisi kehittää niin, että Pitstop olisi jatkossa houkuttelevampi työpaikka ja sille saataisiin vahvempi työnantajamielikuva.

Opinnäytetyö on toiminnallinen ja siinä testattiin Pitstopin olemassa olevia rekrytointi- ja perehdytyskäytäntöjä kevään 2019 sesongilla yhteistyössä Apajan kanssa niin, että Apaja toimi franchising-ottajana ja Kajo franchising-antajana. Näitä käytäntöjä testattiin Pitstopin kahdella varikolla Tampereella, jotka sijaitsevat Kalevan Prisman ja P-Hämpin parkkihalleissa. Lisäksi kartoitimme muiden kolmannen asteen opiskelijoiden kiinnostusta toimintaan. Myös opinnäytetyön teoriaosuus käsittelee rekrytointia ja perehdytystä. Tavoite on luoda Pitstopille uusi toimiva ja kokonaisvaltainen rekrytointi- ja perehdytysprosessi.

1.4 Opinnäytetyön tarkoitus

Opinnäytetyö on tyyliltään kuvaileva, eli se avaa tarkasti erilaisia tapahtumia ja tilanteita ja analysoi niiden merkitystä sekä dokumentoi niiden keskeisiä piirteitä. Opinnäytetyössä käytetään hyödyksi suurta määrää käytännön kokemusta, joka projektitiimille ja opinnäytetyön tekijöille on karttunut renkaanvaihtotoimintaa johtaessa Proakatemialla opiskelun aikana. Opinnäytetyössä kuvaillaan tarkasti erilaisia tapahtumia Pitstopin keväällä 2019 Apajalle tekemästä rekrytoinnista sekä heidän perehdyttämisestään. Rekrytoinnista kerätty haastattelumateriaali kuvaa sitä, miten kahdessa eri tiimiyrittäjyyden oppilaitoksessa suhtauduttiin Pitstopiin ja ajatukseen sen franchising-tyylisestä toteutuksesta. Opinnäytetyössä pyritään teoriatietoa ja haastatteluja yhdistämällä löytämään uusia tapoja houkutella opiskelijoita mukaan Pitstopin franchising-toimintaan. Näitä tapoja ja houkuttelevuuteen liittyviä tekijöitä on listattu rekrytoinnin tutkimusosuuden lopussa luvussa 2.6 sekä rekrytoinnin kanavia käsittelevässä luvussa 2.3.

Teoriatietoa ja haastatteluvastauksia yhdistämällä on nostettu esiin myös lukuisia kehityskohtia Pitstopin perehdytysprosessin osalta. Teoriatiedosta on kartoitettu erilaisia perehdyttämiskäytäntöjä, joita nykyisestä perehdytysprosessista puuttuu. Uusia teoriasta löydettyjä käytäntöjä käyttöönottamalla perehdytyksestä saadaan kattavampi ja parempi. Kattavammalla perehdytysprosessilla työntekijä saadaan sitoutumaan yritykseen paremmin ja tuntemaan olonsa varmemmaksi työtä tehdessään.

2 REKRYTOINNIN SISÄLTÖ JA TAVOITTEET

Rekrytointi on muuttunut viime aikoina melkoisesti. Rekrytoinnin perinteiset työvaiheet, eli työpaikkailmoitusten ja sopimusten tekeminen ovat nykyään enemmän vain mekaanisia suorituksia. (Kaijala 2016, 15.)

Työntekijän hakemisessa mietitään entistä enemmän työntekijän tuottavuutta. Työntekijöiden tuottavuuksissa voi olla hyvin isojakin eroja. Työvoiman palkkakulut ovat suuria ja yksi työntekijä maksaa vuosien saatossa työnantajalle todella paljon, joten rekrytoinnin merkitys taloudellisesti on suuri ja sen takia jokainen työnantaja haluaakin itselleen parhaat tekijät. Parhaiden tekijöiden saaminen ja pitäminen yrityksessä vaatii kuitenkin työnantajalta työntekijän palkitsemista niin rahallisesti kuin oikeanlaisen motivoinninkin kautta. (Kaijala 2016,18-19.)

Eryteisesti pitkiin työsuhteisiin työntekijöitä haettaessa työntekijää tulisi pitää pitkäaikaisena ja pitkävaikutteisena investointina. Myös lyhyisiin määräaikaisiin työsuhteisiin henkilöitä palkattaessa rekrytoinnin taloudelliset vaikutukset ovat suuret. Lyhytaikaiseen työsuhteeseen henkilöitä palkattaessa tulee palkkakustannusten lisäksi laskea mukaan myös rekrytoinnista ja perehdyttämisestä aiheutuneet aika- ja resurssikustannukset. Lisäksi tulee huomioida se, että mikäli työntekijä osoittautuu kykenemättömäksi tekemään työnsä, on hänen hankkimiseensa ja kouluttamiseen käytetyt varat menneet hukkaan. (Viitala 2013, 100.)

Myös sesonkiluontoiseen työhön työntekijöitä hankittaessa on mietittävä kustannuksia, joita rekrytointi aiheuttaa ennen jokaista sesonkia. Pitstopin tapauksessa onkin olennaisinta miettiä miten vanhat, jo kerran hankitut työntekijät saataisiin tulemaan töihin myös seuraavilla sesongeilla. Jos samoja työntekijöitä voitaisiin käyttää usealla sesongilla, olisi kustannussäästöt rekrytoinnin osalta merkittävät. Tästä syystä liiketoiminnan tulevan laajentamisen menetelmäksi valikoitui franchising-toiminta.

Franchising-toiminta tarkoittaa liiketoimintaa, jossa kaksi itsenäistä yritystä suorittaa yhteistyötä keskenään toisen yrityksen ollessa franchising-antaja ja toisen

franchising-ottaja. Franchising-antaja luovuttaa oman liiketoimintamallinsa käyttöoikeuden franchising-ottajalle. Franchising-kumppanien välille tehdään sopimus, joka rajoittaa liiketoimintamallin käytön tietyille ajalle ja toiminta-alueelle. Toiminta on vastikkeellista eli franchising-ottaja maksaa franchising-antajalle liiketoimintamallin käytöstä. Maksuna voi olla liittymismaksu tai jatkuvaluontoinen maksu tai sitten molemmat. (Suomen Franchising Yhdistys ry 2019, 25-26.) Pitstopin osalta erillistä aloitusmaksua ei peritä toiminnan ollessa kausiluontoista. Toiminnasta ja siihen liittyvästä tuesta peritään kuitenkin prosenttiosuus, joka tulee olemaan suunnilleen saman suuruinen kuin muissakin franchising-yrityksissä. Prosenttiosuuksien muodostumisesta kerrotaan tarkemmin luvussa 2.5.

Pitstop-projektin franchising-ottajien rekrytoinnissa pyritään pitkäaikaiseen kumppanuuteen, jolloin samat franchising-ottajat hoitavat liiketoiminnan pyörittämisen useana sesonkina peräkkäin ja pystyvät myös itse perehdyttämään mahdolliset toiminnan jatkajat. He myös päättävät itse työntekijöidensä palkkauksesta eli he voivat joko itse tehdä renkaanvaihtotyön tai hankkia työlle tekijät jostain muualta. Kummassakin tapauksessa rekrytointi tuleville sesongeille siirtyy franchising-ottajan vastuulle ja vähentää rekrytoinnin kustannuksia Pitstopin projektiimiltä.

Koska väestön rakenne tulee vähentämään työkäisten määrää tulevaisuudessa, on myös kilpailu hyvistä työntekijöistä jatkossa entistä kovempaa. Kaijalan (2016) mukaan tästä syystä työnantajabrändin merkitys nousee aiempaan verrattuna erityisen suureen arvoon. Työmarkkinoita tutkiessaan työnhakijan huomio kiinnittyy usein ensimmäisenä vahvan kuluttajabrändin omaaviin yrityksiin. Jos brändi on tunnettu, houkuttelee se hakijoita ensimmäisenä. (Kaijala 2016, 88.) Pitstopissa kuluttajille näkyvää brändiä on rakennettu Tampereen alueella jo vuodesta 2015 lähtien ja sillä on hyvä maine Tampereella, mutta vahvasta brändistä ei voida vielä puhua. Kuluttajabrändin muodostuminen onkin pitkäjänteisen työn tulosta, jota Pitstopissa tehdään jokaisella sesongilla.

Pelkkä kuluttajabrändi ei riitä saamaan työntekijöitä taloon, vaan yrityksen tulee miettiä myös omaa työnantajamielikuvaansa. Yritykset, jotka pohjaavat omaa työnantajamielikuvaansa työntekijöidensä kokemuksiin tietävät, että työntekijälle

täytyy työsuhteen aikana syntyä todella hyviä kokemuksia, että ne kantavat hedelmää suositteluiden ja hyvien puheiden muodossa myös yrityksestä ulospäin. Tätä tietoa ymmärtävät ja sitä hyödyntävät yritykset houkuttelevat helpommin työnhakijoita. Vahvan työnantajamielikuvan ja positiivisia mielleyhtymiä herättävän työnantajan on myös helpompaa saada työntekijät sitoutumaan ja samaistumaan yritykseen. Tällöin jo rekrytointivaiheessa on myös helpompi huomata työnhakijan soveltuvuus tai soveltumattomuus yrityksen palvelukseen. (Kaijala 2016, 89.)

Renkaanvaihtosesongin saattaminen alusta loppuun vaatii Pitstopilla työskennellessä oma-aloitteista asennetta työntekoon ja vastuunkantokykyä. Franchising-ottajaa rekrytoitaessa huomiota tulee kiinnittää erityisesti näihin kykyihin ja soveltuvuuksiin. Esimerkiksi mahdolliseen Pitstopin Turussa tehtävään käytännön toimintaan ei voi juurikaan vaikuttaa Tampereelta käsin, joten franchising-ottajan tulee selviytyä mahdollisista ongelmatilanteista itsenäisesti. Tämä vaatii myös kykyä tehdä päätöksiä ja tietoa siitä, millainen toiminta on liiketoiminnalle pitkäjänteisesti kannattavinta. Vahva ja tukea antava työnantajamielikuva toisi vakuuttavuutta Pitstopille tulevaisuudessa, kun toimintaa laajennetaan Suomen alueella. Positiivinen kuva työnantajasta luo franchising-ottajalle helpommin sellaisen olon, että itsenäisiä ratkaisuja voi ja uskaltaa tehdä, eikä pieniä virheitä tarvitse pelätä.

Rekrytointi ei pääty työsopimuksen allekirjoitukseen vaan entistä tärkeämpää on lupauksen lunastus. Kun uuden työntekijän työsuhde alkaa, on selkeä ja kattava perehdytys elintärkeässä roolissa. Työntekijä tulee motivoida tulevaan rooliinsa yrityksessä ja tarvittaessa esimieheltä tulee saada läheistä tukea varsinkin työsuhteen alussa. Osallistuminen ja avunanto kantavat hedelmää siinä, että työntekijän panostus työhön kasvaa ja alkuvaiheen kangistelu vähenee. Lisäksi työntekijä kokee arvostuksen tunnetta saadessaan riittävästi tietoa ja apua. Arvostuksen tunteen luominen työntekijälle maksaa itsensä takaisin arvostuksena työnantajaan kohtaan. Alussa täytyy myös antaa uudelle työntekijälle aikaa sopeutua yrityksen sisällä vallitsevaan kulttuuriin ja toimintatapoihin. (Kaijala 2016, 98-99.)

Pitstopilla työnteon tahti on intensiivistä ja myös tuotto-odotukset ovat kovia, mikäli sesongin aloitus tapahtuu oikeaan aikaan ja ennen sesonkia tehtävässä

markkinoinnissa onnistutaan. Raha motivoi franchising-ottajia tiettyyn pisteeseen asti, mutta sitouttaminen yrityksen toimintatapoihin on myös tärkeässä roolissa. Sitoutuminen edesauttaa halua jatkaa renkaanvaihtoprojektia ensimmäisten kausien jälkeenkin ja näkyy aina sinne saakka, että jokainen Pitstopin asiakas saa ensiluokkaista palvelua huolimatta siitä, missä päin Suomea renkaanvaihto tapahtuu. Tästä syystä franchising-ottajia tulee kannustaa ja ohjata siihen suuntaan, että he kokevat merkityksellisyyden tunnetta tekemäänsä työtä kohtaan ollessaan osa Pitstopin liiketoimintaa. Tärkeää on myös se, että he näkevät Pitstopin toiminnan olevan heille potentiaalinen vaihtoehto tulevaisuudessakin. Projektin kasvattaminen on helppoa, kun samat toimintatavat voi monistaa aina uusille toiminta-alueille. Rekrytointivaiheessa olisikin tärkeää saada franchising-ottajat ymmärtämään Pitstopin kasvupotentiaali, jotta työhön suhtaudutaan alusta asti vakavasti ja siihen sitoudutaan omistajuutta kokien. Tarkemmin työntekijöiden käytännön perehdyttämisestä kerrotaan luvussa kolme.

Myös franchising-ottajan kanssa tehty tiivis yhteistyö on tärkeässä roolissa projektin alkuvaiheessa. Toimintatavat Pitstop-renkaanvaihdossa eivät ole kovin monimutkaisia, eivätkä valmistelutyötkään ole vaikeustasoltaan kovin vaativia toimenpiteitä. Silti opastus toiminnan aloituksessa auttaa ja nopeuttaa liiketoiminnan aloittamista ja opastuksen myötä franchising-ottaja voi saada heti vauhdikkaan alun Pitstopilla oman varikkonsa toiminnalle. Kaikkien mahdollisten sudenkuoppien rehellinen esiin nostaminen viimeistään rekrytoinnin loppuvaiheessa on erittäin tärkeää. Tällaisia yllättäviä haasteita ja niistä opittuja asioita on ollut Pitstopillakin vuosien varrella jo useampia, joten niiden jakaminen uusien franchising-ottajien kanssa on ensisijaisen tärkeää.

Varikkojen liiketoiminnan kasvaessa myös palkkioita voidaan kasvattaa, joka lisää osaltaan projektiin sitoutumista. Tällaisista tulokseen perustuvista kannustimista kannattaa mainita franchising-ottajalle jo rekrytointivaiheessa. Rekrytoinnin näkökulmasta myös mahdollisuuksia olla aktiivisesti mukana liiketoiminnan kehityksessä tulee korostaa franchising-ottajille. Rekrytointi helpottuu, kun franchising-ottaja voi itse kuvitella nuo kehittämismahdollisuudet oman liiketoimintansa osalta. Varsinkin nuorille työikäisille henkilöille, jotka ovat Pitstopin rekrytoinnin kohderyhmää, työssä kehittyminen ja omistajuuden tunne ovat erityisen tärkeitä.

Samat lupaukset, lunastukset ja kannustimet eivät päde kaikkiin työnhakijoihin. Milleniaalisukupolvena pidetään yleisesti 1980-1990 lukujen aikana syntyneitä ihmisiä. Milleniaalien motivaatiotekijät työn hakemisessa ovat erilaisia kuin aiemmillä sukupolvilla. Kaijalan (2016) mukaan esimerkiksi palkan suuruus ei enää tälle sukupolvelle ole niin tärkeä asia kuin mitä se oli aiemmille sukupolville. Palkkaa enemmän arvostetaankin työn ja vapaa-ajan yhdistämisen mahdollisuuksia. Milleniaalit haluavat edetä työurallaan oman motivaatiotasonsa mukaan ja oikein johdettuina he ovat hyvinkin tarmokkaita työntekijöitä. He kuitenkin myös vaihtavat työpaikkaa hyvin helposti kokiessaan jonkin toisen paikan tarjoavan heille enemmän. Esimieheltä he odottavat tukea ja opastusta käskyttämisen sijaan. He haluavat kehittyä työssään ja haluavat siihen myös henkilökohtaista tukea. Työn haastavuus ja mielekkyys ovat tärkeitä, mutta haastavuuttakaan ei mitata enää työpäivien pituuksissa. (Kaijala 2016.)

Renkaanvaihdon suurin houkutus tekijä liittyy yleensä rahaan, mutta renkaanvaihtotyöhön on liitettävissä myös vapautteen sekä työn- ja vapaa-ajan yhdistämiseen liittyvät motivaatiotekijät. Jos varikkoja on yhden franchising-ottajan vastuulla esimerkiksi enemmän kuin kolme, on mahdollista ansaita pelkällä sesonkirenkaanvaihdolla niin paljon rahaa vuodessa, ettei muita töitä välttämättä tarvitse tehdä loppuvuoden aikana. Tämän luulisi motivoivan henkilöä, joka arvostaa kaikkein eniten vapaa-aikaansa.

2.1 Työn kausiluontoisuus ja franchising

Rekrytointia aloittaessa on hyvä miettiä, minkälaisia ihmisiä yrityksen palvelukseen haetaan. Eri ikäisiä ja eri taustoja omaavia henkilöitä rekrytoidaan hyvinkin erilaisista kanavista. Muun muassa sosiaalinen media on hyvin vaikuttava tekijä työnhaussa ja työpaikan brändin luomisessa. Nuoremmalle väestölle työnantajabrändin merkitys korostuu, kun taas vanhemmalle väestölle se ei aina ole avainkysymys. (Saili & Takatalo 2014, 31.)

Haasteita yrittäjien rekrytointiin Pitstopissa luo työn kausiluontoisuus. Franchising-yrittäjien löytäminen kausiluontoiseen toimintaan on haastavaa, sillä siitä

ei välttämättä heti alkuvaiheessa ole elättämään yrittäjää ympärivuotisesti. Tästä syystä voisi olettaa melko harvalla yrittäjänä toimivalla tai yritysten toiminnasta tietävällä henkilöllä olevan halua hypätä mukaan Pitstopin kaltaiseen liiketoimintaan. Tässä opinnäytetyössä tutustutaankin sellaiseen rekrytoitavien kohderyhmään, jonka joukosta tulevaisuuden kumppaneita voisi parhaiten löytää ja näin mahdollistaa nopea kasvu. Kohderyhmäksi valikoituivat tiimiyrittäjyyden opiskelijat, joilla on mahdollisuus tehdä renkaanvaihtoliiketoiminnasta tuottavaa jo opiskeluidensa aikana, jotta sen jatkaminen suoraan valmistumisen jälkeen on järkevää. Nuoret käyttävät sosiaalista mediaa aktiivisesti ja sen käyttö tuleekin huomioida oleellisena osana rekrytoinnin vauhdittamisessa kyseisen kohderyhmän kohdalla.

Toinen syy yrittäjyyden opiskelijoiden valikoitumisessa kohderyhmäksi oli se, että opintojen samankaltaisuuden vuoksi Pitstopin projektitiimi voi luoda heihin välittömästi aivan erityisen yhteyden, sillä samankaltaisuus yhdistää ihmisiä. Renkaanvaihtoprojektin brändiä ajaa vahvasti Proakatemia brändi, sillä Pitstop ei ole kovin tunnettu vielä muualla kuin Tampereen alueella. Proakatemia sen sijaan on melko tunnettu jo koko Suomen mittakaavassa ja etenkin muissa tiimiyrittäjyyden oppilaitoksissa se tiedetään todella hyvin.

Pitstopin tapauksessa ajatuksena on tiimiyrittäjyyden oppilaitosten toiminnan ja yhteistyön kasvattaminen samalla, kun Pitstopin liiketoimintaa laajennetaan. Tarkoituksena on löytää franchising-ottajia tiimiyrittäjistä, jotka voivat johtaa varikoja itsenäisesti ja vastata työntekijöiden hankkimisesta omille varikoilleen itsenäisesti. Että franchising-ottajien rekrytointi olisi kannattavampaa Pitstopin projektitiimille kuin pisteiden perustaminen Pitstopin projektitiimin toimesta, on rekrytoitavien haluttava kehittää Pitstopin toimintaa ja jatkaa sitä pidempään kuin yhden sesongin ajan. Jotta tällaisten henkilöiden ja tiimien löytäminen on mahdollista, tulee molempien franchising-osapuolten luottaa ja uskoa toisiinsa sekä yhteiseen jaettuun liiketoimintaan. Renkaanvaihtoliiketoiminnan pitää olla houkutteleva, jotta tiimiyritys ja sen opiskelijat haluavat johtaa sitä ja käyttää aikaansa juuri Pitstopin toimintaan ja sen kehittämiseen.

Kausityön rekrytointi- ja perehdytysprosesseista on saatavilla vain vähän teoriatieta ja tieto painottuu lähes täysin matkailu- ja ravintola-alaan. Kausityö näillä

aloilla sijoittuu erityisesti Suomen Lappiin, jossa talvisesonki työllistää kausityöntekijöitä vuosittain. Rengasalalta kausityön rekrytoinnista ja perehdytyksestä ei löydy teoriaa ja tätä teoriaa tämä opinnäytetyö osittain luo.

Kausiluontoisen toiminnan määritelmä on, että ulkoisten olosuhteiden kausittaisuus säätelee toiminnan tapahtumaan vain tietyissä ajanjaksoissa vuoden aikana ja että tämän ajanjakson ajan työvoimaa tarvitaan paljon muita vuodenaikoja ja ajanjaksoja enemmän. (Laki kolmansien maiden kansalaisten maahantulon ja oleskelun edellytyksistä kausityöntekijöinä työskentelyä varten 14.12.2017/907.)

Kausityöllä tarkoitetaan siis työtä, jonka tekeminen vie vain tietyn ajanjakson vuodesta ja useimmiten tarve työntekijöille on tuona ajanjaksona huomattavasti suurempi, kuin muina aikoina vuodesta. Koska rengasalalta kausityöstä ei löydy juuri muuta teoretietoa kuin artikkeleita ja ilmoituksia rengasfirmojen sesonkien alkamisesta, pohjautuu tieto renkaanvaihtoyritysten sesonkityöstä ja sen työvoiman rekrytoinnista kirjoittajien omaan kokemukseen ja aiemmin kuultuihin kertomuksiin alalla toimivilta henkilöiltä. Rengasalan piiriin kuuluu suuremmille yrityksille runsaasti muutakin työtä, kuin pelkkä renkaanvaihtotyö ja renkaiden säilytys. Vaihtotyö ja säilytys ovat kuitenkin ne osa-alueet, jotka ainoastaan ovat tämän opinnäytetyön case-esimerkin eli Pitstopin ytimessä.

Suurissa rengasalan yrityksissä liiketoimintaa tehdään autojen korjaamisella, renkaiden myynnillä ja monilla muilla autojen kunnossapitoon liittyvillä tavoilla silloin, kun renkaanvaihtosesonki ei ole käynnissä. Monen autoiluun liittyvän alan toimijan suusta on Pitstopin toimintaa johtaessa saanut kuulla, että renkaanvaihto on monille alan toimijoille vain pakollinen suoritettava työ. Sitä tehdään monissa yrityksissä vain siksi, koska palvelulle on tarvetta ja kysyntään on alan yrityksenä pakko vastata, mutta moni asentaja ei sitä todellisuudessa haluaisi tehdä. Tämäkin voi olla osasyynä siihen, että sesonkityöstä ja siihen rekrytoinnista ei rengasalalla ole olemassa teoretietoa. Renkaanvaihtoa ei pidetä yksittäisenä työnä riittävän mielenkiintoisena ja kehitystä kaipaavana toimialana. Luultavasti tästä syystä toiminnasta ei ole juurikaan kirjoitettu, eikä sitä ole pyritty aktiivisesti kehittämään. Työvoiman tarve on rengasalalla kuitenkin kova, sillä työpaikkailmoituksia ilmestyy internetin eri alustoille runsain määrin aina ennen sesongin alkua.

Pitstopissa alan aiempaa kokemusta tai koulutusta ei vaadita, sillä työnkuva on yksinkertainen ja koulutus on mahdollista saada ennen työn alkua. Tarvittavan osaamisen voi saavuttaa jo yhden tai kahden päivän harjoittelun myötä. Tämä pätee kuitenkin vain itse vaihtotyöhön. Franchising-ottajia eli itsenäisiä yrittäjiä rekrytoitaessa kokemus yrittäjänä toimimisesta on tärkeää. Renkaanvaihtoseosonkien onnistuminen vaatii yrittäjältä itsenäistä otetta ja vastuuntuntoa, mutta samalla myös tilannetajua siihen liittyen, milloin avun pyytäminen on tarpeen. Varsinkin Pitstopissa, jossa renkaanvaihtokausien onnistuminen on sama asia kuin koko vuoden onnistuminen, on erittäin tärkeää, että rekrytoidut franchising-ottajat onnistuvat sesongin hoitamisessa alusta loppuun. Heidän täytyy myös olla valmiita tekemään ratkaisuja itsenäisesti, mikäli kausi on jostain syystä epäonnistumassa. Pitstopille rekrytoitavien henkilöiden löytäminen onkin tavallista haasteellisempaa siksi, että se on franchising-ottajien rekrytointia ja siten luonteeltaan hyvin erilaista kuin tavallisten työntekijöiden rekrytointi. Franchising-ottajan projektipäällikön työ on kokonaisvaltainen ja monimutkainen verrattuna pelkkään vaihtotyöhön.

Franchising-antaja tarjoaa koulutuksellista tukea franchising-ottajalle liiketoiminnan aloitusvaiheessa ja myös myöhemmin, mikäli yhteistyö jatkuu. Franchising-toiminnan idea on, että liiketoiminta on helppoa aloittaa toimivaksi todetuilla malleilla. Franchising-yritysten eri toimipisteet ovat ulkoisesti samankaltaisia kuin muut ketjun yritykset. Franchising-sopimusta solmittaessa franchising-antajan tulee luovuttaa franchising-ottajalle franchising-käsikirja tai jokin muu dokumentti, joka sisältää liiketoimintamallin toimintaan liittyvät oleelliset tiedot ja ohjeet franchising-ketjun yksittäiselle yrittäjälle. (Suomen Franchising Yhdistys ry 2019, 26-27.)

Pitstopissa uusille kumppaneille luovutetaan kaikki markkinointiin liittyvät materiaalit sekä käyttöoikeudet yrityksen nettisivuille ja varauskalenteriin. Kun nämä saa valmiina, voi renkaanvaihtotoiminnan aloittaa ilman suuria alkuinvestointeja. Asiasta sovittaessa heille voidaan sesongin ajaksi myös vuokrata yhdellä varikolla tarvittavat työkalut. Heidät perehdytetään renkaanvaihtotyöhön turvallisesti, että he voivat halutessaan tehdä vaihtotyön itse vastuullisesti tai vaihtoehtoisesti perehdyttää hankkimansa työntekijät asianmukaisesti. Lisäksi he saavat laajan

ja tarkan toiminnan kuvauksen, jonka avulla he pystyvät muodostamaan kokonaiskuvan rengassesongin toimintaan liittyvistä muista tehtävistä. Franchising-ottajat saavat käyttää Pitstopin referenssejä, kuten Pirkanmaan Osuuskaupan kanssa tehtävää yhteistyötä, kun he hankkivat itselleen yhteistyökumppaneita omasta kaupungistaan. Tärkeimmät yhteistyökumppanit ovat vaihtopaikkojen tarjoajat, joita Pitstopissa ovat kauppakeskukset ja niiden johtajat.

Franchising-toiminta on vuoteen 2017 mennessä kasvanut jo merkittäväksi osaksi Suomen kansantaloutta. Franchising-yrittäjinä toimii yli 5000 yrittäjää ja franchising-yrittäjyys työllistää yli 100 000 suomalaista työntekijää. Kansantaloutemme kokonaiskasvuun nähden franchising-toiminta on kasvanut huomattavasti nopeammin ja se on selvinnyt myös lama-ajoista paremmin kuin muu liike-elämä. (Suomen Franchising Yhdistys ry 2019, 22.) Myös Pitstop on työllistänyt Proakatemian ulkopuolisia työntekijöitä jo ennen opinnäytetyön tekemistä. Franchising-tyylinen toteutus renkaanvaihdossa voi työllistää lukuisia yrittäjiä ja työntekijöitä kausiluontoisesti.

Franchising-toiminta voi olla myös yritykselle hyvä kansainvälisen kasvun malli ja siitä onkin kehittymässä vahvasti suomalainen tuote myös vientiin ulkomaille. Hyvänä esimerkkinä kansainvälisesti menestyneestä franchising-toiminnasta toimii parturiketju M-Room, joka on laajentanut toimintaansa Suomesta lukuisiin muihin maihin. (Suomen Franchising Yhdistys ry 2019, 94.) Myös Pitstopin projektitiimi haaveilee kansainvälisestä toiminnasta, joka on täysin mahdollista, sillä Suomen lisäksi myös muissa pohjoismaissa käytetään talvirenkaita. Franchising-toiminnan kehitys ei Suomessa myöskään rajoitu mihinkään tiettyyn toimialaan vaan globaalisti laajentuneet ketjut toimivat monilla eri markkinoilla ja aloilla.

Franchising-antajalla on tiedonantovelvollisuus uutta franchising-ottajaa kohtaan. Tiedon jakaminen on franchising-toiminnan aloittamisen suurimpia haasteita, sillä Franchising-ottajalle kaikki saatu tieto on ehdottoman tärkeää, koska koko tuleva liiketoiminta perustuu annettuihin tietoihin. Franchising-antajalle taas on tärkeää varmistua siitä, että tuleva yrittäjä on motivoitunut käyttämään saatua tietoa hyödyksi ja ymmärtää kaiken siten, miten franchising-antaja on sen halunnut ymmärrettävän. (Suomen Franchising Yhdistys ry 2019, 26.)

Ennakkotieto on tärkeää dokumentoida, jotta voidaan myöhemmissäkin vaiheissa välttyä erimielisyyksiltä saatujen tietojen osalta (Suomen Franchising Yhdistys ry 2019, 30). Dokumentoitu tieto on myös hyvä tapa osoittaa franchising-keijun luotettavuutta potentiaalisen franchising-ottajan silmissä jo rekrytointivaiheessa. Näin tullaan tekemään myös Pitstopin tapauksessa uusien franchising-ottajien kanssa.

Koska kausityö on nimensä mukaisesti vain tietyn kauden ajan tapahtuvaa työtä, on siihen mukaan haluavien yrittäjien löytäminen hankalampaa kuin moniin muihin liiketoimintoihin, joissa franchising-toimintaa hyödynnetään ympärivuotisesti. Käytännössä franchising-luontoinen kausityö vaatii liiketoiminnan johtoon selkeästä franchising-ottajaa, joka voi sitoutua siihen eikä tee mitään muuta työtä. Toinen vaihtoehto on, että franchising-ottaja käy muualla sellaisessa työssä tai toimii yrittäjänä niin, että kyseiset työt tai yritystoiminta voidaan aina hetkellisesti keskeyttää renkaanvaihtosesonkia varten tehtävien töiden vuoksi. Sama ongelma havaittiin jo ennen kuin franchising-toimintaa oli edes suunniteltu liiketoiminnan laajentamisen keinoksi. Edellisillä renkaanvaihtosesongeilla rekrytoinnissa oli huomattu olevan hankaluuksia ilman ammattitaitoista rekrytointifirmaa, koska kyseessä oli rekrytointi kausiluontoiseen työhön.

2.2 Rekrytoinnin toteutus Pitstopissa

Rekrytointi alkoi kevään 2019 tammikuussa, jolloin tehtiin ensimmäiset valmistellut kevään sesonkia varten. Tammikuussa Proakatemialle saapuivat uudet opiskelijat, joista muodostettuja kahta tiimiä käytiin tiedustelemassa alustavasti Pitstoppiin mukaan. Projektin esiteltiin uusille opiskelijoille ja heille kerrottiin, millaisia rahallisia tuloksia projektilla oli aiemmin saatu aikaan. Heille esiteltiin Pitstopille suunnitteleilla ollut franchising-malli, jossa vastuu liiketoiminnan pyörittämisestä siirtyisi heille. Franchising-mallia läpi käytäessä heille kerrottiin, mitä kaikkea sesongin toimintaan kuuluu. Franchising-ottajien rekrytointiin luodussa esitelymateriaalissa (liite 1) oli lueteltuna erilaiset asiat, joita projektista olisi mahdollista oppia liikevaihdon tekemisen lisäksi. Näitä oppeja ovat mm. sesongin markkinointi, asiakaspalvelu puhelimitse ja sähköpostilla, yhteydenpito yhteistyökumppaneiden kanssa, reklamaatiotilanteiden hoitaminen ja kirjanpito.

Kumpikin ryhmä osoitti kiinnostusta projektiin osallistumiselle, mutta toinen ilmoitti lopulta, ettei lähdekään siihen mukaan. Mitään tarkempaa syytä pois jäämiselle ei tällöin tiedusteltu. Toinen ryhmistä oli Apaja, joka päätti lähteä mukaan Pitstopin toimintaan. Päätös mukaan lähtemisestä syntyi yhteisten tapaamisten kautta, joita käytiin helmi- ja maaliskuun aikana kolme kappaletta. Helmikuussa järjestetyissä tapaamisissa Apajan edustajille esiteltiin myös prosenttiosuusmalli sesongilta saatavista tuloista. Pienten viilausten jälkeen se saatiin hiottua sellaiseksi, joka oli molempien osapuolien mielestä toimiva. Ennen sesonkia sopimusneuvotteluissa oli myös puhetta siitä, että Apajan projektitiimi ottaa omien varikkojen markkinoinnin jo kevään sesongilla haltuun, jotta tulevaisuudessa yhteistyötä voidaan tehdä huomattavasti paremmalla prosenttiosuudella Apajan näkökulmasta, kun he osaavat hoitaa useammat vastuualueet itsenäisesti. Prosenttiosuuksista ja sopimuksen sisällöstä kerrotaan lisää luvussa 2.5.

Maaliskuun aikana Apajasta valikoitui joukko henkilöitä, jotka muodostivat Apajan projektitiimin Pitstopin kahden varikon pyörittämiseen. Ennen sesonkia maaliskuussa Apajan projektitiimin kanssa käytiin läpi perehdytysprosessi ja keskusteltiin sesonkiin liittyvistä käytännön asioista. Näistä asioista kerrotaan tarkemmin perehdytystä koskevassa kolmannessa luvussa.

Tulevaisuudessa franchising-ottajien rekrytoinnissa kannattaa korostaa niitä asioita, joita apajalaisten haastatteluista nousi esille. Esimerkiksi Apajan projektipäällikkö koki saaneensa hyvin paljon oppeja projektinhallinnasta ja myös muut työntekijät olivat oppineet uusia asioita muun muassa ajankäytön hallinnasta, vastuiden jakamisesta ja nopeasta ongelmanratkaisusta. Näitä asioita on eritelty tarkemmin vielä kappaleessa 3.5.

2.3 Rekrytoinnin kanavat Pitstopissa

Keväällä 2019 tehty kokeilu Apajan kanssa osoitti, että yhteistyö muiden tiimiyri-tysten ja opiskelijaryhmien kanssa on kannattavaa, joten katseet suunnattiin myös toiminnan laajentamiseen uusiin kaupunkeihin Suomessa. Syksyn 2019 ai-

kana otettiin opinnäytetyötä varten tehtävien haastatteluiden vuoksi yhteyttä Oulun Terwa-akatemiaan ja Turun Bisnesakatemiaan. Näiden oppilaitosten tiimeistä pyrittiin myös löytämään franchising-kumppaneita tulevaisuutta varten.

Franchising-ottajana toimii Pitstopin tapauksessa opiskelijoiden perustama osuuskunta. Isompi organisaatio eli tässä tapauksessa tiimiyrittäjyyden oppilaitos on opiskelijoiden yrittäjyysopintojen suorittamista seuraava taho, eikä millään tavalla määritä opiskelijoiden toimintaa Pitstopissa, vaikka opiskelijat voivatkin hyödyntää Pitstopissa saatuja oppeja opiskeluidensa edistämisessä. Isossa roolissa opinnäytetyön rekrytointin osuudessa on tutkimustieto, jota saatiin ensisijaisesti Terwa-akatemiaan ja Bisnesakatemiaan valmentajilta. Tiimiyrittäjyyden oppilaitosten valmentajat ymmärtävät Proakatemiaan opiskelumallin ja ovat lähtökohtaisesti yrittäjyysmyönteisiä, koska opintoihin kuuluu olennaisena osana oikeaa yrittäjänä toimimista ja liiketoimien rakentamista. Koska he ymmärtävät oikean liiketoiminnan tekemisen hyödyt opiskelussa ja ovat Pitstopin rekrytointin kohderyhmän valmentajia, valikoituivat he haastateltaviksi. Heiltä saatua tietoa projektin houkuttelevuudesta voidaan myös tulevaisuudessa hyödyntää franchising-ottajia rekrytoitaessa. Lisäksi heidän esiin nostamansa puutteet voidaan ottaa huomioon Pitstopin rekrytointissa ja niitä voidaan kehittää. Suomessa tiimiyrittäjyyden oppilaitoksia ei ole vielä kovin montaa, joten ainoastaan niiden opiskelijoiden avulla Pitstop ei vielä valloita koko Suomea renkaanvaihtovarikoillaan. Haastatteluista saatujen neuvojen avulla rekrytointiprosessia voidaan vielä kehittää, ennen kuin rekrytointia aletaan tekemään niihin oppilaitoksiin, jotka eivät ole erikoistuneet yrittäjyyteen.

Ensimmäisiksi yhteistyökumppaneiksi kaavailtiin Oulun ammattikorkeakoulun Terwa-akatemiaa sekä Turun Bisnesakatemiaa tiimiyrittäjiä, sillä Terwa-akatemia ja Bisnesakatemia ovat hyvin vastaavanlaisia yrittäjyyden yksiköitä kuin millainen Proakatemiakin on. Terwa-akatemia on perustettu vuonna 2015 ja on siten hyvin tuore yrittäjyyteen panostava oppilaitos, joka sijaitsee Oulussa. Oulussa tehtiin opinnäytetyötä varten kaksi haastattelua Terwa-akatemiaan valmentajille ja yhdelle opiskelijalle. Turussa toimivan, Bisnesakatemia nimeä kantavan koulutuslinjan kahdelle valmentajalle ja yhdelle opiskelijalle tehtiin myös haastattelut. Turun Bisnesakatemiakin on oppilaitoksena suhteellisen uusi, sillä se on ollut toiminnassa vasta vuodesta 2011.

Valmentajien haastatteluista nousi esiin todella hyviä pointteja, jotka vaikuttavat paljon projektin mielenkiintoisuuteen ja vetovoimaisuuteen. Haastattelut osoittivat, että Pitstoppiin liittyy merkittäviä asioita, joihin panostaminen tekee siitä huomattavasti houkuttelevamman, kunhan kyseiset asiat tuodaan selkeästi esille rekrytoinnin aikana. Tärkeimpiä haastatteluissa esille nousseita asioita olivat Pitstopin kehittämismahdollisuudet ja nousujohteisuus. Turun Bisnesakatemian valmentajat korostivat, että projektin tulisi olla nousujohteinen ja siten liiketalouden opiskelijoille myös opillisesti hyödyllinen koko toiminnan toteutuksen ajan tarkoittaen siis toimintaa usean eri sesongin aikana. Oulun Terwa-akatemiolla renkaanvaihtoprojektia pidettiin sellaisenaankin mielenkiintoisena ja kehittävänä, koska opiskelijat pääsevät renkaanvaihdon lisäksi tekemään aktiivisesti työtä asiakkaiden parissa ja hallitsemaan kirjanpitoa ja muita rahanhallintaan liittyviä asioita. Oulun Terwa-akatemian ja Turun Bisnesakatemian valmentajille tehdyt haastattelut on nauhoitettu kokonaisuudessaan. Nauhoilta ne on litteroitu ja nostettu opinnäytetyöhön tärkeimmät pointit esiin. Alkuperäiset nauhat kokonaisuudessaan ovat tallessa Google Drivessa, josta ne ovat saatavilla kuunneltavaksi kysyttäessä.

Turun Bisnesakatemialta nousseet pointit oppeihin liittyen otettiin Pitstopin kehittämisessä tosissaan. Kun Pitstoppia on esitelty valmentajille ja tarjottu franchising-ottajan paikkaa opiskelijoille, heille on kerrottu liiketoiminnan kasvattamisen mahdollisuuksista. Esittelyissä on kuitenkin keskitytty liikaa siihen, että liiketoiminnan kasvattamisella tarkoitetaan uusien varikkojen perustamista ja siten liikevaihdon kasvattamista. Koska tarjoamme projektin toteutusta uusiin kaupunkeihin nimenomaan opiskelijoille, joiden opinnot liittyvät vahvasti innovatiiviseen yrittäjyyteen, kannattaa projektin esittelyvaiheessa kertoa muistakin kehitysmahdollisuuksista. Pelkkä renkaanvaihtamiseen keskittynyt projekti ei ole riittävän houkutteleva, vaikka sen avulla olisikin saatavilla isoja summia rahaa nopeasti.

Pitstopin toimintaa on Tampereella kehitetty esimerkiksi siihen suuntaan, että renkaita vaihdetaan tulevaisuudessa myös yrityksille suurina massatilauksina ja siten suuret yritykset voivat säästää rahaa palvelua hyödyntämällä. Suurilla suomalaisilla yrityksillä voi olla kymmeniä tai jopa satoja omistuksessa olevia työautoja, joiden renkaiden vaihtaminen ja varastointi ovat iso kuluerä yritykselle ja

prosessina myös todella hankala. Näihin vaihtoihin on kehitelty pilottia, jossa renkaat vaihdetaan yritysten tiloissa nopealla aikataululla niin, että vaihtaminen ei vie yrityksen työntekijöiltä aikaa. Samalla myös renkaat varastoidaan Rengasparkin toimesta siten, ettei yhdenkään yritysten työntekijöistä tarvitse käydä auton kanssa erikseen missään renkaita vaihdattamassa tai viemässä säilytykseen. Pilotti yrityksille tehtävistä renkaanvaihdosta toteutettiin Helsingissä 21.10.2019. Silloin renkaanvaihtoja tehtiin laskutuksella yhteistyössä Rengasparkin kanssa kahdelle Helsingissä toimivalle yritykselle, joilla on käytössään leasing-yhtiön autoja. Onnistuneen pilotin jälkeen toimintaa pyritään laajentamaan sekä Helsingin että Tampereen alueella. Tavoitteena on tulevaisuudessa nostaa yritysmyynti Pitstopissa tasavertaiseksi palveluksi kuluttajille tehtävien vaihtojen kanssa.

Yritysyhteistyön lisäksi Turun Bisnesakatemiassa tehdyssä haastattelussa tärkeinä kehityskohteina nousivat kansainvälisyys ja jonkinlainen rahoituksellisuus. Turun Bisnesakatemiassa koulutuslinjan nimi on *Innovatiivinen liiketoiminta ja yrittäjyys*, joten ei ole ihme, että juuri siellä valmentajat korostivat liiketoiminnan kehittämistä ja monipuolisemman kokonaiskuvan antamista toiminnasta heti rekrytoinnin alkuvaiheessa. Turku ja Oulu olivat luonnolliset kaupunkivalinnat Pitstopin ensimmäisinä laajennuskohteina, koska molemmissa on toiminnassa olevat tiimiyrittäjyyden oppilaitokset. Myös pääkaupunkiseutu on potentiaalinen vaihtoehto laajentamista ajatellen tulevaisuudessa, sillä se on markkina-alueena suuri ja kasvava. Helsingin alueellekin oltiin opinnäytetyöprosessin aikana yhteydessä ja sieltä oppilaitoksista valikoitui Haaga Helia, jossa taas ei ole tiimiyrittäjyyden linjaa. Helsingissä haasteita loi kuitenkin heti alkuun varikkopaikkojen löytäminen. Helsingin parkkihalleja hallinnoivat yritykset ovat jo ahtaneet ydinkeskustan alueella olevat parkkihallit niin täyteen erilaisia palveluita, ettei uusille palveluille juurikaan löydy tilaa edes silloin, kun kyseessä on sesonkiluontoinen työ. Lopulta Haaga Heliaan tehtävistä haastatteluistakin luovuttiin, sillä tulevan franchising-yhteistyön aloittaminen näyttää epätodennäköiseltä ainakin vielä tässä vaiheessa.

Vaikka haastatteluja ei tehty, ehdittiin Haaga Heliaan olla kuitenkin yhteydessä aiheen tiimoilta alustavasti. Aihe sai positiivisen vastaanoton, joskin aluksi oli hieman epäselvyyttä siitä, kuka ryhtyisi franchising-ottajaksi. Haastattelun aikana selvennettiin, ettei Tampereen projektiryhmälle ole suurta merkitystä sillä, onko

franchising-ottaja oppilaitos vai sen opiskelijat. Haaga Helian edustajalle heräsi kysymyksiä myös sen suhteen, onko Pitstopin franchising-toiminnasta saatava rahallinen voitto riittävä pakollisiin elämisestä aiheutuviin kustannuksiin koko kalenterivuoden ajaksi. Lopulta muodostui kuitenkin sellainen käsitys, että edustaja uskoi vahvasti Haaga Helian haluavan olla jollain tapaa osallisena Pitstopissa. Myöhemmin elokuussa saatiin ehdotus siitä, että seuraavaksi kannattaa ottaa yhteyttä Haaga Helian opiskelijakunta Helgaan. Helgaan ei otettu vielä yhteyttä, mutta siihen aiotaan olla yhteydessä tulevaisuudessa, kunhan pääkaupunkiseudulta löydetään sopivia paikkoja, joihin varikkoja voitaisiin pystyttää sesonkien ajoiksi.

Pitstop renkaanvaihtoprojektissa on jo aiemmin käytetty toisen asteen oppilaitosten opiskelijoita työvoimana. Pitstop toimi vielä silloin Jyväskylän Seppälän varikolla ja siellä työskenteli myös autoalan opiskelijoita. Juuri autoalan opiskelijoita on mietitty yhtenä vaihtoehtona Pitstopin varikkojen franchising-ottajiksi tulevaisuudessa. Yrittäjyyden erilaisia kursseja ja oppimishjelmia on jo entuudestaan tarjolla joissain ammattikouluissa. Esimerkiksi Saimaan ammattiopistossa opiskelijoilla on mahdollisuus perustaa NY-yritys tai osuuskunta muiden opiskelijoiden kanssa harjoittaakseen yrittäjyyttä käytännössä opintojen ohella ja myös osana opintoja. (Saimaan ammattiopisto n.d.) On myös muita ammattikouluja, jotka tarjoavat opiskelijoilleen tällaisia mahdollisuuksia. Luultavasti tulevaisuudessa yhä useammassa ammattikouluissa ollaan avoimia vastaanottamaan ideoita tällaisen toiminnan lisäämiseksi ja kehittämiseksi. Edellä mainitun kaltainen toiminta olisi erittäin toimiva ratkaisu myös Pitstopin laajentamista ajatellen. Opiskelijat saisivat näin yritystoiminnassa kehittymiseen valmiin liiketoimintamallin, joka on jo todettu toimivaksi. Myös muut toisen asteen yrittäjyyteen panostavat oppilaitokset ovat potentiaalisia franchising-ottajia. Esimerkiksi Ylöjärvellä toimiva yrittäjyyslukio on yksi vaihtoehto tulevaisuuden yhteistyökumppaniksi.

Myös opinnäytetyön tutkimusosuudessa haastatteluissa toisen asteen oppilaitokset nousivat esiin. Sekä Oulun että Turun akatemioihin tehdyissä haastatteluissa nähtiin mahdollisuutena yhteistyö ammattikoulujen ja ammatti-instituuttien kanssa. Molemmissa ajateltiin, että ammattikouluissa voisi autolinjalla olla kiinnostusta renkaanvaihtoprojektin mekaanisen työn suorittamiseen, joka myös su-

juisi luultavasti paljon luontevammin autoalan opiskelijoilta kuin monelta ammattikorkeakoulun opiskelijalta. Autoalan opiskelijat voisivat tehdä itse esimerkiksi renkaanvaihtotyön ja varikon hallintaan sekä kirjanpitoon liittyvät tehtävät. Ammattikorkeakoulun opiskelijoille jäisi tällaisessa toiminnassa vastuu projektin kokonaisvaltaisesta hallinnasta ja kehittämisestä, mikä sopisi hyvin Turun Bisnesakatemian valmentajan ajatukseen siitä, että Pitstopin toiminnan pitäisi olla nousujohteista ja liiketaloudellisesti riittävän haastavaa. Tästä Pitstopin projektitiimissä saatiin ajatus, että ammattikorkeakoulut ja ammattikoulut voisivat tiivistää yhteistyötään yleisestikin koulutusmaailmassa tekemällä yhteisiä projekteja. Yrity maailman ja työelämän muuttuessa tulevaisuudessa toimialojen mukana, myös koulutukseen voitaisiin lisätä uusia elementtejä ja yhteisprojektit kahden eri asteen välillä voisivat olla ensiaskel muutoksen tiellä. Tämä muutos olisi helppoa aloittaa Pitstopin kaltaisesta jo olemassa olevasta toimivasta projektista.

2.4 Pitstopin rekrytointimateriaalit

Rekrytointi uusille toimipaikoille aloitettiin heinäkuussa 2019 olemalla yhteydessä Haaga Helian ammattikorkeakoulun henkilökuntaan ja he pyysivätkin jo ensimmäisessä puhelussa esittelymateriaalia Pitstopin franchising-toiminnasta saadakseen riittävän hyvän käsityksen liiketoimintamallista. Tätä varten luotiin pdf-tiedosto (liite 1), jossa Pitstopia esitellään tarkemmin ja tiedosto lähetettiin sähköpostitse Haaga Helian henkilökunnalle nähtäväksi. Samaa tiedostoa käytettiin myös syyskuussa 2019, kun rekrytointia oltiin tekemässä Oulun Terwa-akatemialla. Lisäksi Pitstopin toiminnasta kirjoitettiin vielä erikseen tarkempi toiminnan kuvaus (liite 2), joka annettiin Turun Bisnesakatemian tiimiyrittäjien luettavaksi siinä vaiheessa, kun he olivat jo ilmaisseet kiinnostuksensa Pitstopin toimintaan mukaan lähtemiseen. Kuvauksessa käydään läpi esimerkiksi Pitstopin historiaa, eli sen perustamis- ja kehitysvaiheita sekä käytännön toimintaa sen osalta, mitä tapahtuu ennen sesonkia, sesongin aikana ja sen jälkeen.

Lisäksi rekrytointin aikana jaettiin erilaisia markkinointiin käytettyjä valmiiksi luotuja pohjia (liite 3), kuten julisteiden, flyerien ja banderollien pohjia, joihin on helppo päivittää jokaisella sesongilla ajantasaiset tiedot, kuten esimerkiksi päivämäärät tai varikkojen sijainnit. Näiden materiaalien käyttöön franchising-ottajalle

on annettu lupa siinä vaiheessa, kun toimipaikka Pitstopin varikkoa varten on aktiivisesti haussa.

Suurin osa Pitstopin esittelystä kerrotaan rekryointivaiheessa suullisesti, sillä kokonaiskuvan projektista saa parhaiten kertomalla toimintatavoista ja projektitiimin omista kokemuksista sekä kerrotusta muodostuneen keskustelun pohjalta läpi käydyistä asioista. Koska tarkoituksena on kehittää Pitstopin toimintaa jatkuvasti yhdessä uusien yhteistyökumppaneiden ja franchising-ottajien kanssa, on järkevämpää painottaa keskustelu niille alueille, jotka rekrytoitavia kiinnostavat, eikä vain käydä järjestelmällisesti kaikkia samoja asioita jokaiselle. Yksityiskohtat käydään tietenkin kaikkien kanssa tarkemmin läpi perehdyttämävaiheessa, mutta rekrytoinnin aikana on tärkeämpää herättää mielenkiinto Pitstopin liiketoimintaa kohtaan.

2.5 Sopimusneuvottelut ja franchising-sopimus

Franchising-ottajaa rekrytoitaessa mukaan Pitstopin toimintaan ja franchising-sopimusta tehdessä täytyy huomiota kiinnittää siihen, että sopimuksesta ilmenee selvästi se, mitä siinä todellisuudessa sovitaan. Koska tarkasti ennalta määritetyn työtehtävän voi tehdä työsuhteen lisäksi myös toimeksiantosopimuksella, on työn tilaajan, eli työtä teettävän yrityksen tärkeää ymmärtää, missä kohtaa menee raja työsuhteen ja yrittäjyyden välillä. Työsuhteessa ja toimeksiantosuhteessa sekä työn teettäjän että työn tekijän velvollisuudet eroavat toisistaan ja myös oikeudellinen asema on erilainen näissä tapauksissa. Tästä syystä tietoisuus edellä mainittujen tekijöiden eroista on kummankin osapuolen kannalta hyvin tärkeää. (Moi-lanen 2013, 94.)

Ennen tehtävään työhön liittyvän sopimuksen valmistelua on selvitettävä, onko kyseessä työsuhde vai toimeksianto. Vaikka kummankin sopimusosapuolen kohdalla pitäisi yhteisymmärrys siitä, mitä sopimus tarkoittaa ja keitä se koskee, ei se vielä tarkoita, ettei asiaa mahdollisesti käsittelevällä viranomaisella voisi olla asiasta toisenlaista käsitystä. Esimerkiksi ongelmatilanteissa viranomaisten mu-kaantulon jälkeen sopimuksen osapuolilla ei ole enää mitään sanottavaa siihen,

millainen sopimus heidän välilleen on luotu, vaan sen päätöksen tekee viranomainen. (Moilanen 2013, 95.)

Jatkossa Pitstopin franchising-sopimuksissa tulee kiinnittää tarkempaa huomiota siihen, että sopimuksista käy kaikilta osin selkeästi ilmi, että kyseessä on nimenomaan franchising-sopimus, eikä missään tapauksessa työsopimus. Tämä pitää varmistaa mahdollisten ongelmatilanteiden varalta, jotta kumpikaan osapuoli ei voi kiistää sopimuksen pätevyyttä sellaisilla perusteilla, jotka vapauttaisivat esimerkiksi työn tekijän korvausvastuustaan. Tällaisia tilanteita voisivat olla esimerkiksi mahdolliset vahinkotilanteet asiakkaiden omaisuudelle, jonka korvaaminen kuuluu Pitstopissa aina työn tekijälle eli franchising-ottajalle, mikäli vahinko on tapahtunut heidän varikollaan.

Osapuolten välinen sopimus onkin keskeinen dokumentti silloin, kun selvitetään, minkälainen suhde työn teettäjän ja työn tekijän välillä on. Ongelmallisia tilanteita muodostuu niissä tapauksissa, joissa sovitaan toimeksiannosta, mutta sopimuksesta löytyykin elementtejä, jotka sopisivat myös työsopimukseksi. Kun tällaisia ongelmatilanteita ratkotaan, tehdään päätökset kuitenkin lopulta katsomalla tilannetta kokonaisuutena. Ratkaisu ongelmaan muodostuu useista eri seikoista, joista yhtenä olennaisena osana on sopimus ja sen sisältämät kohdat. (Moilanen 2013, 96.)

Yksi tärkeimpiä työsuhteen tunnusmerkkejä on, että työtä tehdään työn teettäjän valvonnan alla ja vastikkeena tehdystä työstä on siitä saatu palkkio. Työnantajalla on oikeus valvoa työn tekemistä ja johtaa sitä, kun taas toimeksiantosopimuksen ollessa kyseessä työn teettäjä vain hylkää tai hyväksyy työn lopputuloksen. Työn teettäjällä ei ole oikeutta määrätä missä ja miten tilattu työ tehdään, kun solmittu sopimus on toimeksiantosopimus. Myöskään työaika ei toimeksiannossa määritä työn teettäjä, vaan yrittäjä saa itse päättää, mihin aikoihin työ tehdään. Normalissa työsuhteessa työajan noudattaminen on työntekijän velvollisuus. (Moilanen 2013, 96-98.)

Pitstopin toimintaa eri kaupungeissa johtavat franchising-ottajat noudattavat monia ohjeistuksia, joita renkaanvaihtoja tehdessä on Tampereella todettu toimi-

viksi. Esimerkiksi Turun Bisnesakatemia tiimiyrittäjien kanssa tehdyssä franchising-sopimuksessa määrätään, että renkaanvaihtoja tarjotaan asiakkaille klo 10-18 välisenä aikana. Tähän on olemassa järkevät perusteet, mutta se tekee sopimuksesta heti enemmän työsopimuksen kaltaisen, kuin mitä se olisi ilman määriteltyjä kellonaikoja. Myöskään nimenä sopimuksessa ei ole toimeksiantosopimus vaan pelkästään sopimus. Kun sopimuksen nimenä on vain sopimus ei se kerro mahdolliselle sopimusta tutkivalle viranomaiselle, onko kyseessä yrittäjältä yrittäjälle tehty työ vai työsopimus. (Moilanen 2013, 97)

Franchising-antajan ja franchising-ottajan vastuut ovat tärkeä osa franchising-sopimusta. Keväällä 2019 Pitstopin toimintaan liittyvissä sopimusneuvotteluissa käytiin Apajan kanssa keskustelua franchising-antajan ja -ottajan vastuista sekä franchising-ottajan palkkion prosenttiosuuksista. Renkaanvaihtosesongin valmisteluihin kuuluu paljon asioita, joiden suorittamisesta sovittiin osapuolten kesken. Muutamien neuvottelujen jälkeen sovitut vastuualueet huomioiden päädyttiin yhdessä molempia osapuolia tyydyttävään prosenttiosuuteen toiminnan tuloksesta, jonka Apaja sai työn suoritettuaan laskuttaa Kajolta.

Apaja halusi itsenäisesti hoitaa etenkin sesongin työvuorolistojen suunnittelun, käytännön työn sesongin aikana sekä omilla varikoillaan tapahtuvan markkinoinnin. Lisäksi Apaja vastasi omien varikkojensa kirjanpitojen oikeellisuudesta sekä asiakkaiden siellä tekemien reklamaatioiden hoidosta. Sähköpostitse ja asiakaspalvelupuhelimen kautta tulleiden reklamaatioiden hoidosta vastasi Pitstopin projektitiimi. Heidän tehtäväkseen jäi myös muun muassa työn aloittamiseen vaadittujen työkalujen hankinta sekä Pitstopin kaikkien varikkojen yhteinen markkinointi. Lisäksi neuvotteluissa puhuttiin Apajan mahdollisuudesta jatkaa Pitstopissa tulevaisuudessa siten, että heidän niin halutessaan kaikki vastuu heidän varikkojensa osalta siirtyisi heille itselleen ja sen myötä prosenttiosuutta voitaisiin muuttaa heidän näkökulmastaan entistä paremmaksi. Kuten luvussa 2.1 kerrottiin, franchising-antajan vastuulla on tarjota alusta liiketoiminnan toteuttamiselle ja tukea liiketoiminnan onnistumista sen vaatimilla tavoilla. Renkaanvaihtotyön eli hyvin käytännönläheisen työn ollessa kyseessä, voivat ongelmat liittyä usein esimerkiksi hajonneisiin työkaluihin tai muihin mekaanisiin ongelmiin varikoilla. On sopimuksesta kiinni, kumman tehtävä on hankkia uusia työkaluja, mutta ongelmien määrän minimoimiseksi on järkevintä, että franchising-antaja on

tukena tällaisissa tilanteissa. Franchising-antajalta edellytetty tuki voi tarkoittaa tällaisessa tapauksessa esimerkiksi sitä, että franchising-antaja jakaa franchising-ottajalle mahdollisimman paljon tietoa siitä, miten työkalut voidaan pitää ehjinä pidempään.

Yksi sopimusneuvotteluiden tärkeimmistä asioista on palkkiosta sopiminen. Tulevaisuudessa kun franchising-ottajat saavat koulutuksen kaikkiin Pitstopin sesongin valmisteluun liittyviin töihin, palkkiomallissa olevat prosenttiosuudet sesongin liikevaihdosta ovat franchising-ottajalle huomattavasti paremmat kuin mitä prosentit olivat Apajan kanssa tehdyssä franchising-pilotissa keväällä 2019. Pitstopissa palkkion päätettiin olevan prosenttiosuus kyseessä olevien varikoiden liikevaihdosta. Prosenttiosuuden suuruus määriteltiin Apaja kanssa sen mukaan, kuinka paljon vastuuta he halusivat ottaa renkaanvaihtosesongin valmisteluista ja sesongin aikaisesta toiminnasta heidän valitsemillaan varikoilla. Koska Apaja halusi vastuulleen lähinnä vain sesongin käytännön toiminnasta huolehtimisen ja työntekijöiden järjestämisen sesongin ajaksi, sovittiin palkkioksi sesongin toisen varikon osalta 45 % osuus liikevaihdosta. Toisen varikon osalta palkkio taas oli 58 %. Varikkojen prosenttiosuuksien ero johtui siitä, että Apajan vastuulle jäävä osuus markkinoinnista oli P-Hämpin varikolla suurempi kuin Kalevassa ja siksi heille maksettiin enemmän P-Hämpin toiminnasta. Tässä tapauksessa Kajo sai franchising-antajana Apajan Kalevan varikon toiminnasta 55 % ja P-Hämpin varikon toiminnasta 42 %. Normaalisti franchising-toiminnassa franchising-antajan prosenttiosuus liikevaihdosta on 5-15 % luokkaa (Koivikko 2016).

Aiempiä vuosina Jyväskylän Tiimiakatemia kanssa tehtiin yhteistyötä niin, että Tiimiakatemia yrittäjyyden opiskelijat työskentelivät Pitstopin yhdellä varikolla Jyväskylässä franchising-mallin mukaisesti. Tämän yhteistyön Noste oli aloittanut jo vuonna 2015. Jyväskylän Tiimiakatemia opiskelijat käyttivät Pitstopin silloisen projektitiimin tekemiä verkkosivuja ja ajanvarauskalenteria sekä saivat tarvitsemaansa apua sesonkien valmisteluihin. Korvaus näistä edellä mainituista hyödyistä Nosteelle oli kymmenen prosentin osuus Jyväskylän varikolta tulleesta liikevaihdosta. Kymmenen prosentin osuus onkin riittävä korvaus myös tulevien franchising-ottajien kanssa, mikäli he kykenevät samaan kuin tiimiakatemiaiset eli itsenäiseen toimintaan omilla varikoillaan ilman suurempaa avuntarvetta. Esimerkiksi Turun Bisnesakatemialle on tarjottu franchising-ottajan roolia niin, että

vastineeksi nettisivujen ja varauskalenterin käytöstä Tampereen projektitiimi saisi kymmenen prosentin osuuden heidän liikevaihdostaan sesongin päätyttyä. Edellä mainitut ehdot pätevät siis siinä tapauksessa, mikäli he pystyvät ensimmäisen sesongin perehdyttämisen ja avunannon myötä itsenäiseen toimintaan.

2.6 Rekrytoinnin tutkimusosuus

Rekrytoinnin tutkimusosuudessa haastateltiin tiimiyrittäjyyden oppimisympäristöissä työskenteleviä valmentajia Oulun Terwa-akatemiaalta sekä Turun Bisnesakatemiaalta. Turun Bisnesakatemialla tehtiin 9.9.2019 haastattelut kahdelle kyseisessä oppilaitoksessa työskentelevälle valmentajalle. Valmentajat haastateltiin eri tiloissa samanaikaisesti. Oulun Terwa-akatemialla haastattelut tehtiin 12.9.2019 ja ne toteutettiin kahdelle eri valmentajalle samalla tavalla kuin Turusakin. Yhteensä valmentajille suunnattuja haastatteluja tehtiin siis neljä kappaletta.

Haastattelujen tarkoituksena oli selvittää Pitstopin kiinnostavuuteen vaikuttavia tekijöitä etenkin rekrytointivaiheessa. Haastatteluista oli siis tarkoitus saada irti muun muassa sellaisia asioita, joita esiin nostamalla franchising-ottajien rekrytointi olisi helpompaa ja Pitstopin toiminta tuntuisi houkuttelevammalta. Myöskään Pitstopin kehittämisen mahdollisuutta haastattelujen pohjalta ei suljettu pois.

Kyseessä oli laadullisen tutkimus ja haastattelu (liite 4) oli puolistrukturoitu, eli haastattelukysymyksissä oli selkeä runko, mutta haastattelun annettiin soljua vapaasti myös hieman aiheen ulkopuolelle. Myös lisäkysymyksiä kysyttiin, mikäli siten päästiin syvemmälle alkuperäiseen kysymykseen liittyvässä aiheessa. Haastatteluilla pyrittiin pääsemään aiheeseen mahdollisimman syvälle, että kaikki Pitstopista nousevat ajatukset tulisivat esiin. Haastattelut olivat pitkiä, sillä ne kestivät pääosin puolesta tunnista yli tuntiin vastausten laajuudesta riippuen. Vastaukset olivat kuitenkin kaikilla valmentajilla hyvin kattavia. Seuraavissa kappaleissa käsitellään tarkemmin haastattelujen purkuvaiheessa tärkeimpiä esiin nousseita teemoja ja niiden vaikuttavuutta Pitstopin mielenkiintoisuuteen.

Yrittäjyuden näkeminen osana koulutusta

Haastatteluissa kysyttiin muutamalla kysymyksellä, kuinka paljon haastateltavan henkilön oppilaitoksessa panostetaan yrittäjyyteen ja miten yrittäjyys nykyisin linkittyy koulutukseen. Lisäksi haastatteluista selvisi, millaisia asenteita yrittäjyyttä kohtaan kyseisessä oppilaitoksessa nähdään olevan.

Sekä Turussa että Oulussa valmentajat kertoivat, että oppilaitos on mukana lukuisissa yhteistyöhankkeissa, jotka liittyvät yrittäjyyteen tai alueella yrittäjinä tai yrittäjyyden parissa toimiviin tahoihin. Kummankin oppilaitoksen valmentajat näkivät kuitenkin, että yrittäjyyttä tulisi nostaa vieläkin enemmän esiin koulutuspuolella ja että yrittäjyyttä voisi nostaa käytännön toiminnan kautta enemmän opiskelijoiden saataville. Eniten keskustelua herättivät kuitenkin asenteet yrittäjyyttä kohtaan oppilaitoksen seinien sisäpuolella.

Oulussa oli selkeästi havaittavissa, että haastatellut valmentajat kokivat Terwa-akatemia koulutuksen olevan Oulussa aikaansa edellä. Vastauksista paistoi vahvasti läpi se, että monien opettajien asenteet yrittäjyyttä kohtaan ovat heidän mielestään hyvin vanhanaikaisia ja jopa negatiivisia. Tästä syystä Terwa-akatemioita on edelläkävijä asennemuutoksen suhteen, koska Terwa-akatemia koulutus pohjautuu puhtaasti yrittäjyyteen ja sen tekemiseen käytännössä projektien avulla.

Turun Bisnesakatemia toinen valmentaja arvioi, että hieman alle puolet henkilökunnasta ei ole lähtökohtaisesti innoissaan yrittäjyydestä. Toinen Bisnesakatemia valmentajista kuitenkin puhui yrittäjyyskosysteemistä Turun alueella ja siitä, kuinka ammattikorkeakoulu ja Bisnesakatemia ovat vahvasti mukana tässä ekosysteemissä ja monissa yrittäjyyden hankkeissa. Hän puhui aiheesta sellaiseen sävyyn, josta huokui, että yrittäjyys on yleisesti ottaen kovassa nousussa oleva trendi koulutusten suhteen, mutta kaikki yksittäiset henkilöt eivät vielä ole sitoutuneet siihen.

Hyötyjen näkeminen oppilaitosyhteistyössä

Haastattelussa kysyttiin, tehdäänkö haastateltavan oppilaitoksessa yhteistyötä muiden oppilaitosten kanssa ja mitä hyötyjä ja haasteita yhteistyössä nähdään. Sekä Bisnesakatemia että Terwa-akatemia valmentajat pitivät oppilaitosten

välistä yhteistyötä hyödyllisenä ja arvokkaana. Suurimmat hyödyt nähtiin nimenomaan opillisesta näkökulmasta, jossa kahden eri oppilaitoksen erilaisten toimintatapojen yhdisteleminen voisi hyödyttää kummankin osapuolen toimintaa suuresti. Ilman johdattelua aiheeseen kummaltakaan oppilaitokselta ei haastatteluista noussut esiin yhteisen liiketoiminnan toteuttamista oppilaitosyhteistyön kautta.

Haasteena oppilaitosten välisessä yhteistyössä nähtiin ajankäytön rajallisuus käytännön tasolla. Esimerkiksi matkakustannukset ja matkustukseen kulutettu aika mainittiin sen negatiivisina puolina ja yhteistyöstä toivottiinkin näkyvän todellisia ja konkreettisia hyötyjä, että ajankäyttö yhteistyöhön olisi aina varmasti kannattavaa. Kokonaisuutena kuitenkin yhteistyö oppilaitosten välillä nähtiin hyvin positiivisena asiana, sillä monia asioita voidaan tehdä yhdessä myös etänä.

Valmentajien mielipiteistä yhteistyön suhteen oli helposti pääteltävissä Pitstopin rekrytointia ajatellen, että oppilaitosten välistä yhteistyötä voisi korostaa franchising-ottajia rekrytoitaessa. Koska yhteistyö nähtiin näissä yrittäjyyspainotteisissa oppilaitoksissa pääasiassa hyödyllisenä, yhteistyömahdollisuutta kannattaa korostaa etenkin tiimiyrittäjyyden koulutusten välillä. Renkaanvaihtotyöstä puhuttaessa haastatteluista nousi esiin myös se, että itse vaihtotyöhön ja varikon toiminnasta vastaamaan voisi rekrytoida ensisijaisesti jopa toiselta asteelta ammattiopistojen ja ammatti-instituuttien opiskelijoita. Pitstopin liiketoimintamallia voisi sen myötä kehittää niin, että se yhdistäisi jatkossa toisen ja kolmannen asteen. Tällaista yhteistyötä tekemällä olisi mahdollista tehdä oikeaa liiketoimintaa, jonka avulla kummankin koulutusasteen opiskelijat oppisivat omia opintojaan hyödyttäviä taitoja ja samalla yrittäjyyteen tutustuttaisiin käytännön toiminnan kautta. Se yhdistäisi kahta saman alan eri koulutusastetta ja tämä voisi käynnistää uudenlaisen muutoksen koulutuksen kehittämisessä nykypäivän odotusten ja vaatimusten tasolle.

Franchising-toiminta oppilaitosten välisessä yhteistyössä

Oppilaitosten välisenä yhteistyönä tapahtuvalla franchising-toiminnalla tarkoitetaan tässä sitä, että esimerkiksi opiskelijat kahden eri kaupungin tiimiyrittäjyyden yksiköissä voisivat harjoittaa yhteistä liiketoimintaa saman brändin alla toimien kuitenkin omien tiimiyrittäjänsä kautta. Kun jossain tiimiyrittäjäksessä on onnistuttu

luomaan toimivaa ja kasvavaa liiketoimintaa, voi toimintaa laajentaa muihin kaupunkeihin yhteistyön avulla. Yhteistyön avulla toimivaksi havaittuja liiketoimintamalleja on helppo aloittaa uusissa kaupungeissa, kun pahimmat sudenkuopat osataan välttää jaettujen kokemusten ansiosta. Kysymys kuitenkin esitettiin haastateltaville ilman mainintoja Pitstopin toiminnasta, ettei se vaikuttaisi heidän vastauksiinsa franchising-toiminnan kautta tapahtuvan yhteistyön suhteen.

Kukaan haastateltavista ei käytännössä nähnyt estettä franchising-yhteistyölle, mutta sitä ei oltu aiemmin juurikaan ajateltu. Idea vaikutti haastateltavista uudelta. Ensimmäiset ajatukset, joita franchising-toiminnasta oppilaitosten välillä heräsi, olivat hyvin kaukana renkaanvaihdosta. Kysymyksiä heräsi siitä, puhutaanko tässä nyt erityisesti koulutuspuolen franchising-toiminnasta. Terwa-akatemian toiselle valmentajalle tuli mieleen HR-puolen kehittäminen franchising-toiminnan avulla. Hän oli sitä mieltä, että toimiala pitää joka tapauksessa olla tarkkaan määritelty.

Bisnesakatemian toinen valmentaja näki asian siten, että tällaista toimintaa pitäisi pitkässä juoksussa tehdä niin, että useista eri yrittäjyyden yksiköistä tulisi erilaisia franchising-toimintaan pohjautuvia liiketoimintamalleja. Haastattelutilanteessa oli aistittavissa ajatuksen taustalla jonkinlainen pelko kateuden esiintymisestä liittyen siihen, että jonkin oppilaitoksen kautta tulisi useita liikeideoita ja muut vain tekisivät niiden mukaan toimien ainoastaan franchising-ottajina. Hyötyinä sama valmentaja näki kuitenkin omien sanojensa mukaan sen, *ettei polkupyörää tarvitsisi aina keksiä uudelleen*. Franchising-toiminnan avulla liiketoiminnan aloitukseen ja pohdiskeluun kuluva aika jäisi pois kaikilta muilta kuin franchising-toiminnan lanseeraajalta. Ajan kuluessa, kun tällainen toiminta yleistyisi onnistuneiden projektien myötä, voisivat eri yksiköt hänen mukaansa järjestää yhteisiä ideointipäiviä franchising-toimintaan liittyen yhdessä muiden yrittäjyyden yksikköjen tai ammattikorkeakoulujen kanssa.

Näkemykset Pitstopista franchising-antajana

Bisnesakatemian kummankin valmentajan suhtautuminen oli kyseenalaistava Pitstopin töiden vaativuutta kohtaan. He haastoivat Pitstopin toimintaa etenkin

seuraavien asioiden osalta: mikä on Pitstopin toiminnasta saatava todellinen liiketaloudellinen oppi, lisääntykö oppi ajan myötä ja onko Pitstopissa minkäänlaisia kehitysmahdollisuuksia. Kummankin valmentajan vastauksista oli nähtävissä se, että renkaanvaihtoprojektia pidettiin liiankin yksinkertaisena liiketoimintana sopiaukseen Turun innovatiivisen liiketoiminnan kriteereihin.

Valmentajat halusivat nähdä isomman kuvan kuin minkä he saivat Pitstopin nopeasta esittelystä haastattelun yhteydessä. Bisnesakatemian toinen valmentaja näki renkaanvaihdon lähtökohtaisesti hyvänä projektina toteutettavaksi, mutta hänen mielestään jatkuva kehittäminen pitäisi ottaa mukaan. Hänestä vuoden jälkeen ei pitäisi enää tehdä samaa työtä kuin mitä ensimmäisenä vuonna tehtiin. Samaa valmentajaa mietitytti myös se, kuinka helposti kopioitavissa Pitstopin toiminta on ja miten estetään häiriköiden tuleminen markkinoille. Renkaanvaihtotoiminnan todellisena haasteena hän näki brändäyksen ja markkinoinnin sekä sen, miten kilpailijat suhtautuvat siihen, että projektilla hänen sanojensa mukaan *kuoritaan kermit kakun päältä*. Tästä ilmaisusta oli huomattavissa se, että kyseinen valmentaja ei tunne autoalaa ja autojen renkaisiin liittyvää liiketoimintaa välttämättä kovin hyvin. Kuten luvussa 2.1 kerrottiin, monen yrittäjän suusta on kuultu renkaanvaihdon olevan *pakollinen paha* monelle alalla toimivalle yritykselle. Renkaanvaihto on pahimmillaan pienikatteista liiketoimintaa, jossa sattuu helposti vahinkoja asiakkaan omaisuudelle esimerkiksi pulttien katketessa, jolloin reklamaatioiden ja korvausten myötä työstä saatava kate pienenee entisestään. Renkaanvaihtoalan kehitys on seisonut paikallaan opinnäytetyön tekijöiden mielestä niin kauan kuin talvirenkaita on tarvinnut Suomessa lain mukaan vaihtaa. Alan jämähtänyt ja kaavoihin kangistunut toiminta oli nähtävissä innostuksen puutteena alaa kohtaan myös Bisnesakatemian valmentajien silmistä.

Siinä missä toinen Bisnesakatemian valmentajista piti hieman asiaa lähestyttyään Pitstopin toimintaa ihan hyvänä jatkuvan kehityksen kannalta, ei toinen valmentaja ollut samaa mieltä. Toisen valmentajan kommentteista oli huomattavissa selkeästi se, että hän ei lähtökohtaisesti pidä Pitstopin liiketoimintamallia hyvänä, mielenkiintoisena ja riittävän haastavana. Hän muun muassa kertoi haastattelun aikana aiemmasta tapauksesta, jossa Bisnesakatemian opiskelijoille oli tarjottu hieman vastaavanlaista toimintaa ja opiskelijat sekä valmentajat olivat yksimielisesti sen torjuneet. Hänen vastauksistaan huomasi selkeästi sen, että jos hän

itse saisi päättää, lähtevätkö Bisnesakatemia nykyiset opiskelijat Pitstopin toimintaan mukaan, kallistuisi hän kieltävään vastaukseen tässäkin tapauksessa.

Haastattelujen edetessä kummaltakin Bisnesakatemia valmentajalta kysyttiin, mikä Pitstopista tekisi mielenkiintoisemman. Kummaltakin odotettiin konkreettisia kehitysehdotuksia, joita he näkisivät Pitstopin toiminnan edellyttävän, että se olisi riittävän haastavaa ja kehittävää myös Bisnesakatemialle sopivaksi toiminnaksi. Toinen haastateltavista osasi nimetä joitakin konkreettisia asioita, kuten esimerkiksi yritys yhteistyön, kansainvälisyyden, rahoituksellisuuden ja lisämyynnin tekemisen.

Pitstopin toiminnan osalta neuvottelut yritys yhteistyöstä olivat jo haastatteluiden aikaan käynnissä Helsingin ja Tampereen Rengasparkkien kanssa. Pitstopissa on myös jo suunniteltu ja toteutettu ensimmäiset yritysten kanssa tehdyt kaupat ja renkaanvaihtoliiketoimintaa pyritään ohjaamaan entistä aktiivisemmin yritysasiakkaille tehtäväksi. Yritysasiakkaiksi hankitaan sellaisia yrityksiä, joilla on omistuksessa tai leasing-sopimuksella useita autoja, joihin käydään vaihtamassa renkaat yrityksen omissa tiloissa esimerkiksi työntekijöiden työaikojen ulkopuolella. Tämä säästää yrityksiltä rahaa, kun työntekijät eivät käytä työaikaansa renkaiden vaihtamiseen, kun saman ajan voisi tehdä laskutettavaa työtä yritykselle. Kansainvälisyys on myös mahdollista, sillä Pohjoismaissa renkaita vaihdetaan muuallakin kuin Suomessa. Rahoituksellisuutta ei ole tähän mennessä vielä tarvinnut miettiä, koska liikevoitolla on voitu aina rahoittaa myös toiminnan laajentamiseen tarvittavat investoinnit. Lisämyynnin tekemistäkin on jo suunniteltu esimerkiksi rengaspusseja ja muita autoiluun liittyviä tuotteita myymällä renkaanvaihdon yhteydessä ja se on tarkoitus aloittaa seuraavien sesonkien aikana.

Siinä missä Bisnesakatemia valmentajat peräänkuuluttivat projektin haastavuuden puutetta, oli Terwa-akatemialla positiivisempi ajatus toiminnasta oikeastaan kaikilla mittareilla mitattuna. Kumpikin Oulun haastateltavista valmentajista oli hyvin innoissaan Pitstopin luomista mahdollisuuksista niin opillisesti kuin rahallises-
tikin. Terwa-akatemia toinen valmentaja kyllä kutsui Pitstopia *peruskeissiksi*, mutta nosti siitä esiin kuitenkin heti monia sellaisia asioita, joista olisi opiskelijoille hyötyä sellaisenaan, miten ne ovat toiminnassa tällä hetkellä. Näitä hyötyjä olivat

muun muassa kirjanpidosta, palkanmaksusta ja työnantajana toimimisesta saatavat opit.

Pitstopin hyödyt ja haasteet haastateltavien näkökulmasta

Pitstopin toiminnan hyötyihin ja haasteisiin liittyvät vastaukset lähentelivät kummankin oppilaitoksen valmentajien osalta vahvasti toisiaan. Projektin hyödyiksi nähtiin sen käytännönläheisyys ja se, että perustavaa laatua olevat asiat, kuten asiakkaan kohtaaminen ja myyntivolyymien luominen ovat suuressa roolissa. Lisäksi sekä Bisnesakatemialla että Terwa-akatemialla valmentajat ajattelivat, että toiminnasta tulee melko varmasti laskutusta ja se voi olla todella tiimiyttävää.

Haasteita, jotka tulivat esiin eri tavoin ilmaistuina, olivat etenkin riskien hallinta ja palvelun laadun varmistaminen. Ongelmia nähtiin voivan aiheutua myös esimerkiksi pulttien katkeamisista tai vanteiden hajoamisista. Toinen Bisnesakatemian valmentaja nosti haasteena esiin kokonaisuuden hallinnan sesonkityössä sekä markkinoinnin ja asiakkaan sitouttamisen yrityksen palveluun. Asiakkaan sitouttamiseen liittyvän haasteen ratkaisemiseksi hän ehdotti jonkinlaista ajanvarauskalenteria tai asiakasrekisterin ylläpitoa. Sekä ajanvarauskalenteria että asiakasrekisteriä on käytetty Pitstopilla jo vuosia. Toinen Bisnesakatemian valmentaja nosti tässäkin kohdassa haasteeksi riittävän opin saamisen projektista, mutta ei oikein keksinyt enää muita kehityskohtia kuin jo aiemmin mainitsemansa asiat.

Rekrytoinnin muutokset Pitstopissa tulevaisuudessa

Kun jatkossa rekrytoidaan franchising-ottajia tai esitellään Pitstopia oppilaitosten edustajille, on huomiota keskitettävä siihen, että heti alusta lähtien tuodaan esiin Pitstopin laajentamissuunnitelmia pääpiirteittäin. Näihin laajentamissuunnitelmiin liittyy olennaisesti muun muassa juuri yritysysteistyön tekeminen. Samalla kerrotaan siitä tavoitteesta, että saadaan franchising-ottajista strategisia partnereita, jotka myös keskittyvät tulevaisuudessa vain toiminnan hallinnolliseen puoleen käyttäen renkaanvaihdossa työntekijöinä ulkopuolista työvoimaa. Jo rekrytointivaiheessa voidaan miettiä mahdollisuuksia toisen asteen opiskelijoiden mukaan ottamiseen ja jakaa ajatuksia siitä. Rekrytointivaiheessa kannattaa nostaa esiin kahden koulutusasteen yhteistyö ja se, että sitä tiivistämällä voidaan luoda uudenlaisia koulutusmahdollisuuksia. Toinen vaihtoehto on hankkia opiskelijoiden sijaan vuokratyöntekijöitä renkaanvaihtotyöhön.

Lisäksi tehdään selväksi, että Pitstopin toimintamallia voidaan ja halutaan kehittää yhdessä yhteistyökumppaneiden kanssa. Pitstopissa on auennut varsinkin yrityksille tehdyn renkaanvaihtopilotin myötä uusia tulevaisuudennäkymiä liiketoiminnan nopeaan laajentamiseen liittyen. Tämä mahdollisuus täytyy ehdottomasti tuoda jatkossa selkeämmin esille rekrytointin aikana. Kuitenkin luottamus rekrytoitaviin kumppaneihin on luotava ennen kuin voidaan paljastaa Pitstopin tärkeimmät ja suurimmat kehitysmahdollisuudet liian yksityiskohtaisesti. Liian avoimesti Pitstopin toiminnasta kerrottaessa on aina se riski, että ahneus iskee myös potentiaaliseen franchising-ottajaan ja hän perustaakin kilpailevan liiketoiminnan itsenäisesti hänelle annettujen vinkkien pohjalta.

3 PEREHDYTTÄMISPROSESSIN KEHITTÄMINEN

Perehdyttämisessä riitti ennen pelkkä työhön opastus, mutta nykyisin kun organisaatiot ja työtehtävät ovat laajempia ja monimutkaisempia kuin aiemmin, työhön perehdyttämiseltä vaaditaan myös työntekijöiden parempaa tutustuttamista yritykseen ja työyhteisöön. Nykypäivänä työntekijöiltä edellytetään organisaation toiminnan ja olemassaolon laajempaa ymmärrystä. Perehdytyksen tarkoitus on edistää työn oppimista ja hallintaa, työturvallisuutta, työhön ja yhteisöön sopeutumista ja sitoutumista, työhyvinvointia, virheiden vähenemistä, kannattavuutta ja tuloksia, strategian toteuttamista, muutoksia ja uudistuksia yrityksessä sekä työntekijöiden kehittymistä ja oman potentiaalinsa kasvattamista. Perehdytyksellä tähdätään vahvasti niin yrityksen kuin sen työntekijöidenkin menestykseen. (Kupias & Peltola 2009, 13, 17.)

Hyvä perehdyttäminen on myös ennakkointia, sillä se kattaa uusien työntekijöiden perehdyttämisen lisäksi myös vanhojen työntekijöiden osaamisen varmistamisen ja laajentamisen, joka taas voi parhaassa tapauksessa pelastaa yrityksen työvoimapulan aikana. Se voi myös antaa lisää työvuosia vanhoille uskollisille työntekijöille ennen eläkkeellä jäämistä. Kun perehdytysprosessi on niin hyvä, että työmarkkinoiden ulkopuolella oleviakin (esim. ulkomaalaistaustaiset, vajaakuntoiset jne.) voidaan palkata, se takaa paremman mahdollisuuden löytää hyviä työntekijöitä yritykseen. (Kupias & Peltola 2009, 15.) Perehdyttäminen on laaja käsite, joka pitää sisällään työnopastusta niin uusille, vanhoille kuin lomalta palaavillekin työntekijöille. Tässä opinnäytetyössä käsittelemme vain uusien työntekijöiden perehdyttämistä.

Pitstopin tapauksessa perehdytys koskee franchising-ottajaa tavallisen työntekijän sijaan, joten se todellakin edellyttää liiketoiminnan tuntemista läpikotaisin ja laajempaa osaamista kuin vain pelkän renkaanvaihtotyön. Tarkoitus on siis luoda Pitstopille uusi toimiva ja kokonaisvaltainen perehdytysprosessi ja materiaalit sen tueksi. Renkaanvaihtotyöhön perehdyttäminen ei ole kovin vaikeaa, vaan haasteellisinta on sitouttaa työntekijät ja saada heidät tuntemaan, että heidän työnsä on hyödyllistä ja he voivat kehittyä tässä työssä. Lisäksi toiminta edellyttää varikojen vastuuhenkilöiltä nopeita ratkaisuja uusissa tilanteissa, joten on keksittävä

keinot luoda heille varmuutta omaan tekemiseen päätöstensä tueksi. Tämä on tärkeää ottaa huomioon jo rekrytointivaiheessa, että työhön löydetään oikeanlaiset ihmiset, jotka osaavat organisoida toimintaa, uskaltavat päättää asioista ja kantavat vastuuta päätöksistään.

Nuorten työntekijöiden kohdalla onnistunut perehdytysprosessi on kaikkein tärkein, sillä se saattaa muovata heidän käsitystään kyseisen yrityksen lisäksi myös koko suomalaisesta työkuulttuurista. Kuitenkin ovatpa uudet työntekijät minkä ikäisiä tahansa, he todennäköisesti odottavat saavansa uudessa työssään onnistumisen kokemuksia ja niiden takaamisessa kunnollinen perehdyttäminen on tärkeässä roolissa. (Kupias & Peltola 2009, 15.)

Yksi Pitstopin perehdytysprosessin tärkeimmistä kehityskohdista on saada luotua franchising-toiminnan ottajille enemmän varmuuden tunnetta omaa tekemistään kohtaan ja uskoa omiin kykyihinsä jo ennen varsinaisen työn aloitusta. Tähän asti haasteita on ollut siinä, ettei Pitstopin toimintaa tai työtä ole tunnettu niin hyvin, että poikkeustilanteissa päätöksiä uskallettaisiin hyvillä mielin tehdä. Työhön perehdyttämisen tuleekin siksi olla jatkossa paremmin organisoitua ja perehdytysprosessin vaiheita on selkiytettävä, että kaikki oppivat riittävän hyvin työn jokaisen vaiheen ja tuntevat osaavansa työnsä. Tulevissa perehdyttämistilanteissa on myös entistä paremmin pystyttävä luomaan ilmapiiriä, jossa virheidenkin tekeminen on sallittua, että vastuuhenkilöiden uskallus päätöksien tekoon kasvaa. Siitä huolimatta virheiden tekeminen on tärkeää minimoida, että pääpaino pysyy onnistumisen kokemuksissa. Suurin osa virheistä tapahtuu silloin, kun kyseessä on jokin uusi tai poikkeuksellinen tilanne, joten virheiden karsiminen edellyttää perehdytykseltä parempaa tutustumista erilaisiin skenaarioihin poikkeustilanteista.

Perehdytettävän henkilön kannalta tarkoitus ei ole vain oppia uusia taitoja ja tietoja, vaan myös tunnistaa hänen jo olemassa olevaa osaamista sekä potentiaalia. Yksi perehdyttämisen haasteista on se, että tätä potentiaalia ja osaamista täytyisi voida hyödyntää alkavissa työtehtävissä ja mieluiten jo perehdyttämisvaiheen aikana, jolloin onnistumisen kokemukset olisi helpommin varmistettu heti työn alussa. (Kupias & Peltola 2009, 20.) Yrityksillä on ehdottomasti oltava jokin suunniteltu perehdytysprosessi osaamisen siirtämisen varmistamiseksi, mutta pelkästään sen varaan ei voi nojata. Jokainen työntekijä on huomioitava myös

yksilönä ja tämän vuoksi perehdyttäminen vaatii standardien lisäksi myös räätälöintiä (Kupias & Peltola 2009, 20).

Että jokaisen potentiaali saataisiin Pitstopissa alusta lähtien paremmin käyttöön, tulisi uusiin franchising-ottajiin tutustua paremmin jo rekrytointivaiheessa. Näin löydettäisiin todennäköisemmin oikeat henkilöt vastuuhenkilöiden ja renkaanvaihtajien rooliin. Lisäksi ehdittäisiin etukäteen miettiä mitä poikkeuksellista annettavaa kullakin heistä voisi Pitstopille olla tai olisiko jotain työtehtävää järkevää muokata sen tekijälle sopivammaksi. Työntekijöiden aiempaa osaamista hyödyntämällä voitaisiin helposti myös parantaa työilmapiiriä tai asiakaspalvelun laatua. Loppupeleissä ne ovat nimittäin yrityksen asiakkaat, jotka palvelua arvioidessaan määrittelevät onnistuneen perehdyttämisen (Kupias & Peltola 2009, 16).

Että pysytään selvillä siitä, mitä osataan, mikä on mennyt hyvin ja mitä tulisi vielä kehittää, toimintaa täytyy arvioida niin esimiehen kanssa kuin yksinkin. Näin oppii paremmin ymmärtämään työn vaatimuksia. Työtehtäviin liittyvät tiedot ja käsitykset laajenevat, kun arvioinnista opittua pääsee taas soveltamaan käytäntöön. Siksi opastuksen tulee olla vaiheittaista niin, että työntekijä pääsee keskustelemaan perehdyttäjän kanssa saamistaan opeista ja kokemuksista ennen kuin taas siirtyy opettelemaan uusia asioita. Myös yritys hyötyy tästä, koska palautteenanto on vuorovaikutustilanne, missä myös työntekijä antaa palautetta yrityksen käytännöistä kokemansa perusteella. Lisäksi työntekijä usein peilaa oppimaansa aiemmin kokemaansa ja näin ollen yritys voi hyödyntää työntekijän aiemmista kokemuksista saamaansa uutta tietoa. (Helsilä 2009, 49.)

Perehdyttäminen erottelee hyvät ja vähemmän hyvät yritykset toisistaan. Yrityksestä ja esimiehistä muodostettuja käsityksiä on todella vaikea muuttaa jälkeensä, jos työntekijä kokee jo alussa, ettei hänen ideoitaan tai yritykseen tuomaansa uutta tietoa arvosteta. Siksi onkin tärkeää, ettei perehdyttämisessä vain keskitytä ahtamaan uutta työntekijää johonkin tiettyyn olemassa olevaan muotiin. Tällainen perehdyttäminen myös syö uuden työntekijän motivaatiota. (Helsilä 2009, 50.)

3.1 Perehdyttämissuunnitelma

Perehdyttämistä tulee aina tarkastella kahdesta näkökulmasta eli yrityksen tarve huomioiden ja yksilön perehdyttämistarve huomioiden. Perehdytyksen selkeämpää toteutusta varten on järkevää luoda yleissuunnitelma, joka pitää sisällään sellaiset asiat, mitä kaikkien yrityksessä työskentelevien täytyy tietää ja hallita. Työsuhteen laatu määrittää työntekijän kohdalla sen, miten laajasti yleissuunnitelman asioihin perehdytään. Yrityksen tarpeen kannalta perehdyttämissuunnitelmassa on huomioitava käytössä olevat resurssit ja yksilön kannalta taas se, mitä hänen tulee työssään osata, tietää ja hallita. Lisäksi yksilön kohdalla tulee huomioida hänen aiempi osaamisensa. Vasta näiden pohjalta on mahdollista luoda yksilöllinen perehdyttämissuunnitelma. Se on pelkästään resurssien haaskausta, jos automaattisesti kaikille pidetään täysin samanlainen perehdytys. (Eräsalon 2011, 64-65.)

Tähän asti kaikille Pitstopin työntekijöille on yleensä pidetty yhteiset koulutuspäivät, joihin kaikki ovat osallistuneet. Jatkossa perehdyttämiprosessissa on otettava paremmin huomioon yksilöiden lähtökohdat ja tehtävä yksilöllinen perehdyttämissuunnitelma sen mukaan. Koska kyseessä on suhteellisen lyhytaikainen sesonkityö, ei ole järkevää perehdyttää kaikkia erikseen vaan perehdyttäminen voidaan suorittaa yksilöidymmin pienille ryhmille. Ryhmät on jaettava niin, että ryhmän sisällä jokaisella yksilöllä on suunnilleen samanlainen lähtötaso keskenään. On myös rajattava tarkemmin sitä, ketkä osallistuvat renkaanvaihtokoulutuksen lisäksi myös muihin koulutuksiin, kuten esimerkiksi kirjanpitokoulutukseen.

Perehdyttämissuunnitelma kannattaa rakentaa vaiheittain niin, että siinä huomioidaan seuraavat vaiheet: rekrytointi, työsuhteen solmiminen, työn aloittaminen, yleisperehdytys, työnopastus ja perehdyttämisen seuranta. Jokaiselle vaiheelle luodaan omat sisällöt. Rekrytoinnin tulee sisältää yleistä tietoa yrityksestä ja sen arvoista ja työsuhteen solmimisvaiheessa sovitaan työn alkamisesta sekä työkuuvasta. Työn aloittaminen pitää sisällään työntekijän tutustuttamisen työkavereihin, varusteiden jakamisen sekä perehdyttämisen etenemisen ja tavoitteiden läpikäymisen. Tämän jälkeen käydään yleisperehdytyksessä läpi yleissuunnitelman asiat ja sitä seuraavassa työnopastuksessa harjoitellaan työtehtäviä siinä määrin, kun työntekijän oppiminen ja yrityksen tarve edellyttävät monipuolisen osaamisen

takaamiseksi. Viimeistä vaihetta eli seurantaan tulee suorittaa jatkuvasti perehdytyksen alusta loppuun asti antamalla palautetta oppimisen edistymisestä ja onnistumisista ja arviointikeskustelut tulee käydä ennen koeajan päättymistä. (Eräsalo 2011, 65.)

Pitstopin rekrytoinnista ja työsuhteen solmimisesta on kerrottu tarkemmin luvussa kaksi. Koska rekrytoimme Pitstopin franchising-ottajiksi pääasiassa kokonaisiä tiimejä, työn aloittaminen on siinä mielessä helpompaa, että työkaverit ja heidän toimintatapansa ovat suurelta osin monelle tiimin jäsenelle tuttuja. Tarvitavat työvaatteet, työkalut ja kulkukortit on jaettu renkaanvaihtajille aina renkaanvaihtokoulutuksen yhteydessä ja se on toiminut hyvin. Silloin nähdään käytännössä harjoittelun yhteydessä, jos jotain puuttuu ja se ehditään toimittaa työntekijällä vielä ennen varsinaisen renkaanvaihtotyön aloitusta. Perehdyttämisen eteneminen ja tavoitteet sitä vastoin ovat jääneet tähän asti työntekijöille liian epäselviksi. Jatkossa ne tulee määritellä paremmin ja käydä jokaisen vaihtajan kanssa henkilökohtaisesti läpi, että jokaiselle saadaan varmuuden tunne omaa tekemistä kohtaan lähtötasosta riippumatta. Yleissuunnitelman asiat täytyy jatkossa käydä renkaanvaihtajien kanssa läpi ennen renkaanvaihtokoulutusta, joka sisältyy työnopastusvaiheeseen. Lisäksi työnopastusvaiheessa täytyy jatkossa harjoitella entistä enemmän asiakaspalvelua ja myös kirjanpitokoulutus sisältyy tähän vaiheeseen. Työnopastusvaiheen yksi tärkeimmistä kehityskohdista on viestinnän selkeyttäminen työntekijöille. Viestintää ja sen kehittämistä käsitellään tarkemmin luvussa 3.6.

Perehdyttämisen vaiheiden lisäksi perehdyttämissuunnitelman tärkeimpiin asioihin kuuluu tavoitteiden määrittely eli niiden asioiden listaaminen, mitä työntekijän on osattava siinä vaiheessa, kun perehdyttäminen loppuu. Tärkeää on myös määritellä se, kuka perehdytyksestä vastaa missäkin vaiheessa ja kuka vastaa perehdyttämissuunnitelman ja -materiaalien päivytyksestä. Päivittämistarpeen aikaväli riippuu siitä, miten usein henkilöstössä tai toiminnassa tapahtuu muutoksia. (Eräsalo 2011, 65-66.) Huomioonotettava asia on myös se, että asioita täytyy kerrata sekä antaa aikaa kysymysten esittämiselle ja niihin vastaamiselle, että varmistetaan uusien oppien perillemenosta (Österberg 2014, 123).

Pitstop-liiketoiminnan kannalta perehdyttämisen tärkeimmät tavoitteet ovat turvallinen työskentely ja itsenäinen ongelmatilanteiden ratkaiseminen. Ensimmäinen toteutuukin jo nykyisellään melko hyvin, sillä suuremmilta vahingoilta on jokaisella sesongilla vältytty. Sen sijaan nykyinen perehdytysprosessimme ei vastaa juurikaan jälkimmäiseen tavoitteeseen, joten siitä löytyy yksi prosessin suurimmista kehityskohdista. Lisäksi perehdytyksessä on jatkossa otettava huomioon myös työntekijöiden yksilölliset tavoitteet sen mukaan, mitä heidän täytyy omista lähtötasoistaan katsottuna vielä oppia ja mitä he itse pitävät uuden työn kannalta tärkeimpinä tavoitteinaan. Näitä ei ole aiemmin huomioitu käytännössä ollenkaan. Perehdyttämisen roolijaosta kerrotaan tarkemmin luvussa 3.2. Perehdyttämiseen liittyvien materiaalien päivityksestä vastaa Pitstopin projektitiimi. Pitstopin tapauksessa materiaalien päivitystarve täytyy arvioida uudelleen ennen jokaista sesonkia, johtuen mm. liiketoiminnan nopeasta kasvusta ja sesongeittain vaihtuvista työntekijöistä. Asioiden kertaamisen tärkeys täytyy ottaa jatkossa paremmin huomioon, koska sillä voidaan helposti vahvistaa työntekijöiden osaamisen tunnetta. Jatkossa renkaanvaihtokoulutus olisikin hyvä pitää kaksiosaisena esimerkiksi niin, että se järjestetään kahtena päivänä, jolloin ensimmäisen harjoittelupäivän jälkeen ehtii sisäistää asioita ja pureskella uusia oppeja ja toisen päivän jälkeen on jo huomattavasti varmempi ote omaan tekemiseen kuin pidemmässä yksipäiväisessä koulutuksessa. Toisena päivänä on oltava myös aikaa yksityiskohtiin syventymiseen sekä kysymyksille, joita ensimmäisen päivän jälkeen on herännyt.

Perehdyttäminen pitää sisällään ne toimet, joilla perehdytettävä pyritään kotouttamaan uuteen työhön ja sen kulttuuriin mahdollisimman joustavasti. Perehdyttämisen laajuus vaihtelee työnkuvan mukaan, mutta joka tapauksessa siinä käydään läpi yritysperehdyttäminen, työhön perehdyttäminen sekä työpaikkaan perehdyttäminen. Yritysperehdyttämiseen sisältyy itse yritys ja sen toiminta-ajatus, liikeideat, strategiat, visiot sekä menettelytavat. Odotukset, toiveet ja velvoitteet, jotka liittyvät perehdytettävän tuleviin tehtäviin, kuuluvat työhön perehdyttämiseen. Työpaikkaan perehdyttämisen osalta tulee tutustua ainakin niihin työpaikan henkilöihin, joiden kanssa perehdytettävä tulee toimimaan useimmiten sekä työyhteisön pelisääntöihin ja asiakkaisiin. (Helsilä 2009, 48.)

Ajallisesti pitkä perehdytysprosessi ei ole Pitstopin kausittain tehtävän toiminnan näkökulmasta kannattava, koska työntekijät on tarkoitus perehdyttää aina vain noin kolme viikkoa kestäväää työrupeamaa varten. Sen vuoksi onkin tärkeää suunnitella prosessi, jonka avulla saadaan opetettua työntekijöille kaikki välttämättömät tiedot ja taidot mahdollisimman tehokkaasti. Tämän vuoksi Pitstopin perehdyttämisprosessissa tulee edelleenkin panostaa eniten työhön perehdyttämiseen. Tämän vuoksi perehdyttämisen pääpaino on pidettävä käytännön asioiden harjoittelussa eli renkaanvaihtokoulutuksessa sekä asiakaspalvelussa ja kirjanpidossa.

Silti ei riitä, että työ osataan hoitaa, vaan tuleville sesongeille sitoutumisen näkökulmasta on tärkeää, että perehdytettävät henkilöt viihtyvät työssään ja kokevat onnistuvansa. Tässä kohdassa kuvaan astuvat niin työpaikkaan perehdyttäminen kuin yritysperehdyttäminenkin. Aiemmin Pitstopin perehdytysprosessi ei ole juurikaan kattanut viimeksi mainittuja perehdyttämisen osa-alueita ja se on näkynyt tyytymättömyytenä työolosuhteisiin ja epävarmuutena tehdä toimintaan liittyviä nopeita päätöksiä ilman yhteydenottoja Pitstopin projektitiimiin. Siksi erityisesti näiden osa-alueiden kehittämiseen on panostettava, vaikka ne veisivätkin perehdytysprosessissa ajallisesti pienemmän osan kuin työhön perehdyttäminen.

Jatkossa työpaikkaan perehdyttäminen helpottuu, kun työtä tekevät Pitstopin franchising-ottajat, sillä he kokevat suurempaa omistajuutta liiketoimintaa kohtaan kuin tavalliset työntekijät ja näin ollen ovat lähtökohtaisesti kiinnostuneempia olemaan selvillä yrityksen toimintatavoista ja arvoista. Pitstopissa oman varikon työporukka on usein tuttua, mutta kehitettävää on koko työyhteisön tutustuttamisessa toisiinsa. Jatkossa on entistä tärkeämpää tuntea vähintään saman kaupungin varikoilla työskentelevät renkaanvaihtajat, sillä se edesauttaa varikkojen välistä yhteistyötä esimerkiksi niin, että oman varikon varauskalenterin ollessa täynnä asiakkaita on helpompi ohjata toiselle varikolle, kun sen henkilökunta on tuttua. Lisäksi työntekijöiden sitoutuminen työpaikkaan on sitä vahvempaa, mitä paremmin he tuntevat työyhteisönsä.

Perehdyttämiseen voi liittyä myös erityistilanteita, kuten siirtyminen töihin ulkomaille tai takaisin kotimaan yksikköön sekä yrityskauppa- ja fuusiotilanteet (Ös-

terberg 2014, 123-124). Keskitymme tässä opinnäytetyössä näistä edellä mainituista tilanteista lähemmin vain fuusiotilanteeseen, sillä muita tilanteita ei ole tällä hetkellä olennaista tarkastella Pitstopin liiketoiminnan kannalta. Fuusiossa vähintään kaksi organisaatiota yhdistyvät, joten franchising-toimijoiden yhteistoimintaa voidaan ainakin osittain hahmottaa sen kautta. Österbergin (2014) mukaan kahden yrityskulttuurin kohdatessa voi esiintyä erilaisia tapoja hoitaa asioita. Tämän vuoksi on olennaista kertoa henkilöstölle uusista yhteisistä tavoitteista, toimintastrategioista ja muutoksista. Tiedottaminen on tärkeää, vaikkei sillä hetkellä olisi-kaan vastauksia kaikkiin kysymyksiin. Luottamusta yritystä kohtaan ja turvallisuuden tunnetta lisää sekin, kun luvataan kertoa säännöllisesti missä mennään ja mitä uutta on tullut tietoon. Lisäksi on mahdollistettava tilanteita, joissa molempien yritysten työntekijät pääsevät tutustumaan toisiinsa. Nämä toimenpiteet edistävät työnteon jatkumista hyvässä hengessä. Fuusiotilanteessa perehdytettävänä on yksilön sijaan koko henkilöstö, mutta perehdyttämisessä hyödynnetään samoja elementtejä kuin yksilöidenkin kohdalla. Fuusiossa perehdyttämisen painopiste on pidettävä siinä henkilöstössä, joka on liitetty toiseen yritykseen. (Österberg 2014, 123-124.)

Erialaisten toimintakulttuurien vuoksi Pitstopillakin täytyy olla yleissuunnitelman lisäksi yksilöllinen perehdyttämissuunnitelma, joka Pitstopin tapauksessa yksilöidään franchising-ottajille eli yleensä kokonaisille tiimeille. Siksi on olennaista, että toimintastrategiat ja tavoitteet luodaan yhdessä franchising-ottajan vastuhenkilöiden kanssa ja mahdollisista muutoksista sovitaan heidän kanssaan ennen niiden voimaan astumista. Aiempaa selkeämmän ja paremman tiedottamisen eteen on tehtävä toimenpiteitä ja niitä käydään tarkemmin läpi kappaleessa 3.6. Tähän asti franchising-ottajan työntekijät ovat päässeet tutustumaan lähinnä vain Pitstopin projektitiimiin, joten jatkossa on järjestettävä tilaisuuksia tutustua muihinkin työntekijöihin. Näitä tilanteita voidaan toteuttaa esimerkiksi työajalla renkaanvaihtokoulutuksen yhteydessä tai työajan ulkopuolella järjestämällä tutustumista varten mahdollisuus yhteiseen illanviettoon. Perehdyttämistä tehdään etenkin franchising-ottajan henkilöstölle, koska franchising-ottaja liittyy franchising-antajan toimintaan mukaan.

3.2 Perehdyttäjän rooli

Esimies on vastuussa perehdyttämisestä, mutta hän voi delegoida osan vastuustaan eteenpäin esimerkiksi henkilöstöosastolle, nimetylle perehdyttäjälle ja tai uuden työntekijän työkavereille. Tavallisesti perehdyttäjiä on useita, kun kyseessä on suuri organisaatio tai sellainen organisaatio, jossa vaihtuvuutta on paljon. Suomalaisissa organisaatioissa perehdyttäjinä toimivat usein työhönottaja, tulokkaan vastaanottaja, hallinnollinen perehdyttäjä, työsuhteeseen perehdyttäjä, organisaatioon perehdyttäjä, työyhteisöön tutustuttaja, kummi tai mentori, tietyn alueen syvällinen osaaja sekä kokonaisperehdyttämisen koordinoija. Jokainen rooli ei vaadi erillistä henkilöä, vaan joku perehdyttäjästä voi omata useamman roolin perehdytysprosessissa. Kaikkien perehdyttäjien on tärkeää tietää, mitä rekrytointivaiheessa on luvattu ja millaista materiaalia uudelle työntekijälle on annettu sekä huomioida edellä mainitut asiat omassa toiminnassaan perehdytyksen aikana. (Kupias & Peltola 2009, 94-95.)

Pitstopissa perehdyttäjinä ovat toimineet Pitstopin projektitiimin jäsenet, jotka ovat vastanneet koko prosessin toteutuksesta, sillä muun henkilökunnan vaihtuvuus on ollut aina niin suurta, ettei kokemusta ole ehtinyt kertyä yleensä kuin maksimissaan yhdeltä aiemmalta sesongilta. Tämä resurssipula on näkynyt toiminnassa ja jatkossa onkin järkevää miettiä uudelleen, mitä kaikkea perehdytyksestä voisi delegoida varikkojen vastuuhenkilöille tai muille työntekijöille. Österbergin (2014) mukaan perehdyttäjiksi kannattaa aina valita sellaisia henkilöitä, jotka ovat kiinnostuneita perehdyttäjän roolissa olemisesta sekä heillä on riittävä ammattitaito. Ei kuitenkaan kannata ottaa tehtävään liian kauaa yrityksessä ollut henkilöä, sillä häntä parempi perehdyttäjä on ehdottomasti sellainen henkilö, jolla oma perehtyminen on vielä tuoreessa muistissa. (Österberg 2014, 119.)

Työhönottajan, organisaation perehdyttäjän, työsuhteeseen perehdyttäjän ja kokonaisperehdyttämisen koordinoijan roolit kannattaa ainakin vielä tässä vaiheessa jättää Pitstopin projektitiimin jäsenille. He ovat ainoita, jotka osaavat esimerkiksi vastata palkanmaksuun liittyviin kysymyksiin yksityiskohtaisesti tai kertoa riittävän täsmällisesti yrityksen arvoista ja strategioista (Kupias & Peltola 2009, 95-96). Esimerkiksi työajoista, työterveyshuollosta ja henkilöstöetuuksista kannattaa kuitenkin muistutella työntekijää vielä työhönottovaiheen jälkeenkin,

joten työsuhteeseen perehdyttämisen osalta Pitstopin projektitiimin kannattaa delegoida nämä jatkotoimenpiteet varikon vastuuhenkilölle (Kupias & Peltola 2009, 97). Pitstopin projektitiimin jäsenten tehtävä on valmistella uusien työntekijöiden perehdyttämisohjelma ja he ovat myös parhaiten selvillä siitä, mitä vaiheita perehdytysprosessiin kokonaisuudessaan kuuluu, joten näin ollen myös kokonaisperehdyttämisen koordinointi kannattaa pitää jatkossakin heidän vastuullaan (Kupias & Peltola 2009, 97).

Kun kyseessä on uusi franchising-ottaja, jossa edes vastuuhenkilönä toimiva työntekijä ei ole ollut aiemmin Pitstopilla töissä, jää resurssien vuoksi ainakin vastuuhenkilöiden perehdyttäminen kaikilta osin Pitstopin projektitiimille. Siinä vaiheessa, kun jollekin vastuuhenkilöistä on kertynyt riittävästi työkokemusta Pitstopilla ja hänen koetaan olevan sopiva henkilö vastaamaan osittain perehdytyksestä, tulokkaan vastaanottajan, työyhteisöön tutustuttajan ja hallinnollisen perehdyttäjän roolit kannattaa delegoida hänelle. Hän on se henkilö, joka tulee työskentelemään varikon uuden työntekijän kanssa päivittäin ensimmäisestä päivästä lähtien, joten hän voi parhaiten vaikuttaa uuden työntekijän kokemaan vastaanottoon. Tällainen kokenut vastuuhenkilö myös tuntee kaikki lähimmät työkaaverit ja varikon tärkeimmät yhteistyökumppanit voidakseen esitellä heidät uudelle työntekijälle. Lisäksi hän voi opettaa varauskalenterin käyttöä ja huolehtia, että työntekijä toimittaa tarvittavat tiedot palkanmaksua varten. (Kupias & Peltola 2009, 96.) Tällainen kokenut vastuuhenkilö voi myös jatkossa ottaa vastuulleen muiden varikkojen uusien vastuuhenkilöiden perehdyttämisen.

Tietyn alueen erityisosaaja eli Pitstopin tapauksessa renkaanvaihdon erityisosaaja on se henkilö, jonka kannattaa tulevaisuudessa vastata renkaanvaihtokoulutuksesta. Se on perehdyttämisen suurin yksittäinen osa-alue perehdyttämisprosessissa, joten sen delegoiminen Pitstopin projektitiimiltä erityisosaajan vastuulle takaa niin entistä paremman renkaanvaihtokoulutuksen kuin myös Pitstopin projektitiimille aikaa panostaa perehdyttämisen muihin tärkeisiin vaiheisiin. Tämä edellyttää kuitenkin sitä, että erityisosaaja tietää renkaanvaihdon lisäksi riittävästi myös Pitstopin toimintatavoista. Lisäksi pelkkä asiantuntijuus ei riitä, vaan rooliin on valittava sellainen henkilö, jonka koetaan osaavan toimia

hyvänä opettajana. Liiketoiminnan laajentuessa edelleen tulevaisuudessa, tällaisen erityisosaajan roolin hyödyntämistä perehdytysprosessissa kannattaa miettiä myös esimerkiksi asiakaspalvelun, kirjanpidon sekä ohjelmistojen käytön osalta.

Koska Pitstopin tapauksessa kyseessä on monesti lyhytaikainen työsuhde, ei ole järkevää käyttää erillisiä kummin tai mentorin rooleja perehdyttämiprosessissa, sillä ne vaatisivat sitä, että mentorit tai kummitkin saisivat koulutusta ja opastusta mentorina tai kummina toimimiseen (Kupias & Peltola 2009, 98).

3.3 Perehdytyksen tukimateriaalit

Olemassa olevia materiaaleja kannattaa hyödyntää niin paljon kuin vain on mahdollista (Eräsalo, 66). Kerrallaan voi ottaa vastaan vain rajallisen määrän tietoa, joten on hyvä antaa uudelle työntekijälle materiaaleja omalla ajalla ja omaan tahtiin tutustumista varten. Ne voivat olla esimerkiksi toiminta- ja vuosikertomuksia, tuote- ja palveluesitteitä, henkilöstö- ja asiakaslehtiä, tiedotteita sekä henkilöstön yhteystietoja. Myös ohjeistuksia kuten esimerkiksi turvallisuusohjeita, työsääntöjä ja hallinnollisia menettelyjä on hyvä antaa luettavaksi. Työntekijä kokee helpommin, että työyhteisö on odottanut häntä, jos hänelle on mahdollista antaa myös perehdyttämishjelma heti alussa. Täytyy kuitenkin muistaa, ettei kirjallinen materiaali voi ikinä korvata suullista vuorovaikutusta. (Helsilä 2009, 48; Hyppänen 2013, 218; Österberg 2014, 122-123.)

Pitstopin valmiit materiaalit ovat lähinnä mainoksia, mutta perehdytyksen osalta on olemassa ohjeistus, joka pitää sisällään mm. renkaanvaihto-, kirjanpito- ja asiakaspalveluprosessit (liite 5). Ohjeistusta on kuitenkin päivitettävä vastaamaan nykypäivän tarpeita. Lisäksi perehdyttämistä varten tarvitaan uutta materiaalia, että prosessi saadaan toimivammaksi. Etenkin palveluesite, henkilöstön yhteystiedot ja turvallisuusohjeet ovat sellaiset, joista tulee laatia kattavammat materiaalit. Uusi perehdyttämishjelma tarvitsee luoda kirjalliseen muotoon niin, että se pitää sisällään yleissuunnitelman sekä mallin, jonka pohjalta on helppo laatia yksilölliset perehdyttämissuunnitelmat.

Yrityksen omat tietojärjestelmät, kotisivut ja intranetti pitävät sisällään tärkeää tietoa. Kotisivujen tiedot ovat vapaassa käytössä, kun taas intranet on tarkoitettu henkilökunnalle. Perehdyttävän on alusta lähtien päästävä käsiksi kaikkeen tarvitsemaansa tietoon myös verkossa. Häntä on opastettava siitä, mistä mitään tietoa löytyy ja hänelle on annettava aikaa etsimiseen ja tietoon tutustumiseen. (Österberg 2014, 123.)

Pitstopin nettisivut on luotu asiakaslähtöisesti, mutta niiden suunnittelussa ei ole otettu työntekijöitä huomioon oikeastaan muuten, kuin varauskalenterin toiminnan osalta. Minkäänlaista intranettiä ei ole ja se onkin tärkeä kehityskohta myös perehdytyksen helpottamiseksi. Nettisivuilta saa pintapuolisen tiedon toiminnasta eli käytännössä sen verran tietoa, mitä näkyy asiakkaillekin.

3.4 Perehdyttämisen toteutus Pitstopissa

Perehdyttäminen aloitettiin siitä, että Apajan projektitiimistä heille valitun projektipäällikön ja toisen heidän varikkonsa vastuuhenkilön kanssa keskusteltiin sesongin pääkohdista, kuten valmisteluista, franchising-ottajan ja -antajan vastuista, renkaanvaihtotyöstä ja varikkojen muista toimista esimerkiksi asiakaspalvelusta. Halusimme selvittää, mitä kysymyksiä heille oli herännyt ja vastata niihin sekä etukäteen madaltaa kynnystä kysyä epäselvyyksistä myös sesongin aikana. Pyrimme tällä myös luomaan avointa ilmapiiriä, jossa voimme oppia toisiltamme koko yhteistyökauden ajan. Koimme asioiden läpi käymisen keskustelun muodossa hyvin tärkeäksi niin ennen sesonkia kuin sen jälkeenkin.

Henkilö- tai omaisuusvahinkojen välttämisen kannalta on aina tärkeintä suorittaa renkaanvaihdot turvallisesti ja annettujen ohjeiden mukaan, joten tästä näkökulmasta renkaanvaihtokoulutus on perehdyttämisprosessin tärkein osuus. Apajan projektipäällikölle oli lähetetty kirjallinen ohjeistus (liite 5) siitä, miten renkaanvaihdot suoritetaan. Tarkoitus oli, että projektipäällikkö jakaisi ohjeistuksen kaikille vaihtajille ennen koulutusta, että he pääsisivät tutustumaan koulutuksessa läpi käytäviin asioihin jo etukäteen. Tämä ei kuitenkaan toiminut käytännössä, sillä suurin osa ei ollut lukenut ohjeita etukäteen. Se ei estänyt koulutuksen pitämistä,

mutta parempi valmistautuminen olisi edesauttanut koulutuksen sujuvampaa etenemistä aikataulussa.

22.3.2019 pidettiin renkaanvaihtokoulutus Lielahden varikolla suurimmalle osalle Apajan renkaanvaihtajista. Aikataulujen yhteensovittaminen osoittautui haasteelliseksi, koska niistä sovittiin vasta muutamaa viikkoa ennen koulutusta. Tämän vuoksi jokainen perehdytettävä henkilö sai vain yksipäiväisen koulutuksen ja siitä johtuen myös ongelmatilanteiden oikeanlainen ratkaiseminen jäi perehdyttämisessä edelleen liian vähälle huomiolle, vaikka siihen panostettiin aiempaa enemmän. Aivan kaikki eivät päässeet paikalle sovittuna ajankohtana, joten lopuille renkaanvaihtokoulutus toteutettiin Kalevan varikolla muutamaa päivää myöhemmin. Molemmissa koulutuksissa perehdyttäjänä toimi kaksi Pitstopin projektitiimin jäsenistä. Koulutuksessa opastettiin renkaanvaihtajille kaikkien tarvittavien työkalujen käyttö eli se, miten ja mihin niitä käytetään ja missä tilanteissa. Lisäksi tutustuttiin erilaisiin mahdollisiin nostokohtiin eli auton niihin alueisiin, joista se nostetaan vaihdon ajaksi tunkilla ylös. Kaikki käytiin ensin suullisesti läpi ja sen jälkeen jokainen renkaanvaihtaja pääsi harjoittelemaan työkalujen käyttöä ja renkaanvaihtojen tekemistä käytännössä. Näiden pääkohtien yksityiskohtaisempi kuvaus löytyy varikon toimintaohjeista (liite 5). Käytännön harjoittelu toteutettiin pääasiassa pareittain, koska renkaanvaihtotyö sesongillakin tehdään pareittain. Parit pyrittiin jakamaan niin, että jokaisessa parissa olisi kaksi suunnilleen samasta lähtötasosta aloittavaa renkaanvaihtajaa, mutta tämän enempää perehdyttämistä ei yksilöity. Tämä toimi ihan hyvin, mutta jatkossa parit ja koulutusryhmät kannattaa jakaa etukäteen, niin koulutusta saadaan siltäkin osin tehostettua.

Vaihtajien aikaisemmat kokemukset työn osalta vaihtelivat paljon. Koulutuspäivä päättyi jokaisen parin osalta siinä vaiheessa, kun perehdyttäjät katsoivat työn sujuvan halutulla tavalla eli työvaiheet tehtiin oikeassa järjestyksessä ja varmallalla otteella niin, että kaksi perehdytettävää saivat yhdessä vaihdettua auton renkaat kymmenessä minuutissa. Halutessaan vaihtajat saivat harjoitella vaihtojen tekemistä vielä tämän jälkeenkin. Koulutuksessa käytettiin Pitstopin tarjoamia työkaluja ja työvaatteita, mutta autot, joihin vaihtoja harjoiteltiin, olivat sekä perehdyttäjien että perehdytettävien omia autoja.

Yksi Apajan renkaanvaihtajista perehdytettiin vielä sesongin alettua Kajon varikolla. Perehdyttäminen onnistui työn ohessa, mutta siinä oli omat haasteensa, joten jatkossa pyrimme siihen, että kaikki vaihtajat perehdytetään ennen sesonkia. Joissain tilanteissa kuten esimerkiksi sairastumisen sattuessa koulutuspäivälle voidaan tehdä poikkeuksia. Poikkeukselliset koulutukset on tehtävä kuitenkin niin, että järjestetään erillinen koulutustilaisuus työaikojen ulkopuolelle, ettei perehdyttämistä tarvitse tehdä asiakkaan ollessa paikalla, sillä se voi vaikuttaa negatiivisesti asiakkaan mielikuvaan renkaanvaihtajien ammattitaidosta, koska perehdytettävien taidot eivät välttämättä ole vielä harjoitteluvaiheessa vaaditulla tasolla.

Apajasta osallistui sesongin valmisteluihin heidän projektipäällikkö sekä toisen heidän varikkonsa vastuuhenkilö yhdessä Pitstopin projektitiimin kanssa. Näin tehtiin siksi, että perehdytettävälle tulisi mahdollisimman tutuksi, mitä kaikkia vaiheita sesongin valmisteluihin kuuluu. He olivat Pitstopin projektitiimin mukana ostamassa työkaluja ja kävivät yhdessä heidän kanssaan tutustumassa P-Hämpin ja Kalevan varikkoihin. Samalla apajalaiset saivat myös listan tarvittavista työkaluista (liite 6). Työvaatteet tilasimme annettujen kokojen mukaisesti ja toimimme työntekijöille renkaanvaihtokoulutukseen.

Sesongin alkua edeltävänä päivänä kävimme yhdessä muutaman apajalaisen kanssa parkkihalleissa rajaamassa Pitstopin käyttöön tulevat parkkiruudut, joissa renkaanvaihdot sesonkien aikana suoritetaan. Samalla apajan vastuuhenkilöt pääsivät tutustumaan työympäristöönsä tarkemmin. Kuten jo aiemmin mainittiin, varikolla työkaverit olivat ennestään keskenään tuttuja, koska he olivat kaikki Apajasta. Yhteistyökumppaneihin ja asiakkaisiin pääsi tutustumaan vasta sesongin alettua, kun he poikkesivat varikoilla töiden tai varattujen renkaanvaihtojen puolesta.

Kirjanpitokoulutus pidettiin 2.4.2019 yhden Pitstopin projektitiimin jäsenen toimesta. Siinä käytiin läpi muun muassa rahan käsittely varikoilla, Pitstopin varauskalenterin ja sähköpostin käyttö sekä erilaisten lomakkeiden, kuten esimerkiksi myyntiseurannan ja asiakkaalle renkaanvaihdon jälkeen annettavan tarkastusraportin täyttäminen. Tässä perehdyttämisen vaiheessa pureuduttiin hieman myös hyvään asiakaspalveluun Pitstopilla. Koulutus oli perehdytettävien asioiden

osalta selkeä, mutta edellä mainittujen asioiden käytännönharjoittelu jäi liian vähäiseksi.

Pitstopin toimintaan tutustumiseen oli varattu aikaa liian vähän. Se toteutettiin käytännössä niin, että renkaanvaihtokoulutuksen ja sesongin valmisteluiden yhteydessä käytiin suullisesti tärkeimpiä asioita läpi ja perehdytettävät saivat halutessaan esittää tarkentavia kysymyksiä. Tämä ei ollut Apajan kanssa niin iso ongelma kuin mitä se todennäköisesti tulisi olemaan jonkun muun perehdytettävän tiimin kanssa, sillä Apajalla oli Proakatemia sisältä tulevana tiiminä verrattain hyvät lähtötiedot Pitstopin toiminnasta.

Apajan kanssa puhuttiin paljon sesongin tavoitteista niin heidän osaltaan kuin koko Pitstopinkin osalta. Perehdytyksen tavoitteet olisi ollut kuitenkin hyvä kirkastaa Apajalle tarkemmin. Niistä ei juurikaan puhuttu muuten kuin renkaanvaihtokoulutuksen osalta siitä, mitä täytyy osata koulutuksen loppuun mennessä. Perehdytyksen tavoitteita täytyy käydä jatkossa läpi enemmän jo senkin takia, että saadaan paremmin tietoon, millaisia tavoitteita franchising-ottajalla on työn osalta. Näin pystytään myös luomaan yhdessä uusia tavoitteita. Nyt ilmenneet tavoitteet olivat lähinnä vain rahaan ja tulokseen liittyviä eivätkä niinkään työn oppeihin ja mielekkyyteen tähtääviä.

Apaja oli päättänyt aloittaa sesongin maanantaina 8.4.2019 P-Hämpin varikolla klo 8 ja Kalevan varikolla klo 10. Raamit sesongin keston ja ajankohtaan oli annettu, mutta Apaja sai itse tehdä lopulliset päätökset omilla varikoilla esimerkiksi aukioloaikojen suhteen. Tämä koettiin hyvänä ratkaisuna molempien osapuolten mielestä. Se lisäsi apajalaisten hallinnan tunnetta projektia kohtaan, mutta silti he ottivat avoimesti myös neuvoja vastaan Pitstopin projektitiimiltä. He osasivat todella hyvin soveltaa niitä omaan toimintaansa, eivätkä lähteneet liikaa soloilemaan, mikä taas ei olisi ollut hyvä asia yhtenäisen brändin kannalta. Kun Apajan varikot ensimmäistä kertaa avattiin, olimme niihin aikoihin käymässä molemmilla varikoilla noin tuntia ennen ensimmäisiä vaihtoja. Varmistimme näin sen, että Apajalaiset osaavat kasata varikot ohjeiden mukaisesti ja että renkaanvaihdot lähtevät sujumaan suunnitelmien mukaisesti.

Yleisimmät renkaanvaihdon erikoistilanteet käytiin läpi renkaanvaihtokoulutuksessa, mutta vähänkään harvinaisemmat renkaanvaihtotyöhön ja asiakaspalveluun liittyvät tilanteet opeteltiin käytännössä vasta sitä mukaa, kun niitä tuli eteen. Tällaisissa tapauksissa oli ohjeistettu soittamaan jollekin Pitstopin projektitiimin jäsenistä ja kysymään häneltä lisäohjeita. Jälkeenpäin ajateltuna edellä mainittujen tilanteiden käsittelyyn olisi kannattanut varata enemmän aikaa jo ennen sesonkia, sillä se olisi antanut ammattitaitoisemman kuvan renkaanvaihtajista, kun he olisivat osanneet hoitaa tällaiset tilanteet ilman lisäohjeiden kysymistä.

Perehdytysmateriaaleja kannattaa jatkossa hyödyntää enemmän myös sesongin ollessa jo käynnissä, sillä nyt huomattiin, että etenkin sesongin alussa ja lopussa, kun ajanvarauskalenteri ei ollut aivan kokonaan täyttynyt varatuista ajoista, apajalaisilla olisi ollut aikaa esimerkiksi tutustua materiaaleihin tarkemmin. Silloin he olisivat voineet käyttää ajan hyödyllisesti kertaamalla jo opittuja asioita ja syventämällä omaa tietämystään niin yrityksestä, työstä kuin alastakin. Tietysti oppimista tapahtui varikoilla keskusteluiden kautta, mutta oppiminen olisi voinut olla tehokkaampaa, kun tavallisen keskustelun sijaan olisi käyty dialogia tietoisesti oppimistarkoituksessa esimerkiksi jonkin tietyn aiheen osalta. Erilaisia perehdytysmateriaaleja kannattaa jatkossa hyödyntää keskusteluissa tietolähteinä.

Apaja otti turvallisuusasiat vakavasti ja sen vuoksi suuremmilta vahingoilta vältyttiin tälläkin sesongilla. Turvallisuuden suhteen saimme olla positiivisesti yllättyneitä siitä, että apajalaiset olivat oma-aloitteisesti kehitelleet parannusehdotuksia esimerkiksi työvaatetukseen ja autojen turvallisempaan tunkeilla ylös nostamiseen liittyen, jotka olivat kaiken lisäksi hyvinkin toteutuskelpoisia. Apajalta saaduista kehitysehdotuksista kerrotaan lisää luvussa 3.5. Pitstopin toiminnan kehittämisen osalta toteutuikin erinomaisesti tavoite työntekijöistä oma-aloitteisina ongelmanratkaisijoina. Tämä toteutui Apajan toimesta, mutta jotta oma-aloitteisuus saadaan monistettua muillekin osa-alueille kuten esimerkiksi ongelmallisiin asiakaspalvelutilanteisiin, se tarvitsee sisällyttää perehdytysprosessiin. Näin oma-aloitteinen ongelmanratkaisu voidaan monistaa myös muihin Pitstopilla aloittaviin tiimeihin tulevaisuudessa.

Tähän saakka Pitstopilla ei ole riittävästi ymmärretty hyödyntää yksilöiden aiempaa osaamista ja vahvuuksia. Tietynlaisia ominaisuuksia, joista on ajateltu olevan

hyötyä, on osattu etsiä ja hyödyntää esimerkiksi valitsemalla vastuuhenkilön rooliin sellaisia, jotka osaavat työskennellä paineen alla ja jotka ovat hyviä asiakaspalvelijoita. On siis hyödynnetty sitä mille on nähty tarvetta, mutta jatkossa lähtökohtana pitäisi olla jo perehdyttämisympäristössä se, että tunnustetaan yksilön vahvuudet työnkuvan oletetuista edellytyksistä riippumatta ja mietitään, miten kyseisiä vahvuuksia voisi hyödyntää tässä työssä. Näin voimme hyödyntää työntekijöiden aiempia oppeja ja uudistaa erilaisia työrooleja entistä toimivammiksi sekä kasvattaa kyseisen työntekijän motivaatiota työtä kohtaan. Tämä on erityisen järkevää Pitstopilla, koska nuo uudet työntekijät ovat pääasiassa korkeakouluopiskelijoita, jotka muodostavat tulevaisuuden työelämän ja ovat opiskeluidensa vuoksi parhaillaan uusimman tiedon äärellä eri alojen osalta.

Perehdyttämiseen oli kaiken kaikkiaan varattu liian vähän aikaa ja sen vuoksi perehdyttäminen jäi monella osa-alueella haluttua pintapuolisemmaksi. Tämä johtui varmasti siitä, että vaikka perehdyttämisen olisi kannattanut olla kattavam-
paa jo aiemmilla sesongeilla, tällainen perehdyttäminen oli tähän asti riittänyt siihen, että sesongin työt saatiin hoidettua ja siksi perehdyttämiselle ei ymmärretty varata enempää aikaa vuoden 2019 keväälläkään. Tähän asti kaikki varikkojen vastuuhenkilöiksi perehdytettävät ovat olleet proakatemiaalaisia, joten he ovat tienneet Pitstopin toiminnan pääkohdat jo ennen toimintaan mukaan lähtemistä ja sen vuoksi aikaa ei osattu varata tarpeeksi perehdyttämisen kehittämiseen. Heillekin olisi nimittäin ollut tärkeää selventää toiminnan yksityiskohtia paremmin. Tulevia sesonkeja ajatellen tämä perehdyttämisen aikataulutus on erittäin tärkeä kehityskohta, kun franchising-ottajat tulevat myös Proakatemian ulkopuolelta, eivätkä siksi välttämättä tunne Pitstopia ennestään.

Perehdyttäminen tapahtui kevään 2019 sesongilla vielä täysin Pitstopin projekti-
tiimin toimesta, koska koettiin, ettei muilla ollut vielä riittävää osaamista perehdyttäjinä toimimiseen. Perehdyttäjien rajallinen määrä oli myös yksi syy siihen, miksi perehdytyksen ajankäyttöön ei voitu vielä panostaa enempää. Apajalla on kevään sesongin jälkeen sen verran kokemusta Pitstopilla työskentelystä, että mikäli Apajasta löytyy kiinnostuneita henkilöitä perehdyttäviksi syksyille 2019, voidaan osan heistä työnkuvaa laajentaa perehdyttämisen erilaisiin tehtäviin. Tämä

antaa myös uudenlaisen mahdollisuuden suuntautua Pitstopin sisällä itseä kiinnostavaan työhön. Tällaiset etenemisen ja työnkuvan laajentamisen mahdollisuudet lisäävät myös motivaatiota työskennellä Pitstopilla.

Ellei lasketa renkaanvaihtokoulutusta, jossa varmistettiin jokaisen kohdalla tarkasti renkaanvaihdon riittävä osaaminen, perehdyttämisen seuranta jäi resurssipulan vuoksi lähinnä siihen, että kävimme sesongin aikana Apajan molemmilla varikoilla yleensä noin kaksi kertaa päivässä varmistamassa, että hommat olivat sujuneet odotetusti ja heillä oli siellä kaikki hyvin. Yleensä kaikki oli mennyt hyvin Apajan toimesta ja asiakkaat olivat tyytyväisiä, joten tiedettiin että työ sujuu odotetusti. Esimerkiksi työskentelytapoja ja asiakaspalvelun tyyliä kehitettiin lähinnä tilannekohtaisilla kehuilla ja rakentavalla palautteella, mutta tällä tavalla kaikki tieto ei tietenkään tavoittanut kaikkia. Jatkossa jos resurssit antavat myöden, näillä varikkovierailuilla tulee keskittyä syventämään oppeja esimerkiksi lisämyynnin tekemisen ja asiakaspalvelun osalta. Se voidaan toteuttaa niin, että annetaan materiaalit, joissa on selkeät ohjeet ja tavoitteet ja käydään ne yhdessä läpi. Siten toiminnan kehitys on monistettavissa ja varmistutaan siitä, että tieto tavoittaa kaikki varikot.

3.5 Perehdyttämisestä saadun palautteen hyödyntäminen

Perehdyttämisestä saadulla palautteella on todella suuri merkitys sille, että Pitstopin perehdytysprosessista onnistutaan saamaan sellainen, joka palvelee perehdytettäviä mahdollisimman tehokkaasti. Palautetta tarvitaan myös siksi, että perehdytysprosessista voidaan kehittää yksinkertaisempi niin, että se soveltuu paremmin monistettavaksi sellaisenaan kaikkien varikkojen käyttöön.

Pyysimme Apajaa antamaan palautetta asioista jo heti sesongin aikana aina kun jotain mainittavaa ilmaantuu, etteivät asiat pääse unohtumaan, mutta sen lisäksi pyysimme heitä sesongin jälkeen vastaamaan muutamiin kysymyksiimme sekä kertomaan, mitä muuta palautetta heidän vastaustensa lisäksi tulee mieleen. 14.5.2019 varattiin yhdessä aikaa palautteenannolle ja suurimman osan palautteesta saimme silloin. Apaja jakautui kahteen tiimiin, joista toisessa olivat P-Hämpissä työskennelleet ja toisessa Kalevan Prismalla työskennelleet henkilöt.

Näissä ryhmissä he pohtivat vastauksia kysymyksiimme ja nämä pohdinnat nauhoitettiin, että palaute voitaisiin hyödyntää mahdollisimman tehokkaasti.

Perehdyttäminen olisi pitänyt aloittaa aikaisemmin, sillä apajalaiset saivat osan tarvittavista tiedoista todella myöhäisessä vaiheessa. Esimerkiksi heille kerrottiin vasta hieman ennen sesongin alkua, että on heidän velvollisuutensa hankkia autot, maksupäätteet sekä tietokoneet tai tabletit sesongille käyttöön. Renkaanvaihtokoulutuksessa apajalaiset joutuivat odottelemaan turhaan sillä aikaa, kun toiset harjoittelivat vaihtoja. Siksi heidän mielestään olisi parempi, että koulutusta varten perehdytettävät jaettaisiin ryhmiin ja koulutus pidettäisiin eri aikaan eri ryhmille tai vaihtoehtoisesti perehdyttäjiä ja autoja tulisi olla enemmän, mikäli koulutus pidetään jatkossakin kerralla kaikille. Renkaanvaihdosta tuli paljon oppia, mutta apajalaiset olisivat halunneet saada enemmän pohjatietoa renkaanvaihtotalasta ylipäättäen. He kokivat, etteivät sesongilla aina osanneet vastata asiakkaiden peruskysymyksiä haasteellisempiin kysymyksiin riittävän hyvin. Tällaisia olivat mm. kysymykset rengasuran syvyyteen, jarrupalojen kuntoon tai kesä-, talvi- ja kitkarenkaiden eroihin liittyen. Varikoille toivottiin kirjallisesti vastauksia tällaisiin kysymyksiin. He jäivät kaipaamaan myös parempaa perehdytystä Pitstopin ja sen yhteistyökumppaneiden strategioihin, esimerkiksi rengashotellien myyntistrategiaan. Vaikka koulutuksessa käytiinkin läpi vastuualueita, apajalaiset olisivat tarvinneet enemmän kertausta niihin. Sesongilla oli hieman epäselvyyksiä esimerkiksi sellaisissa asioissa, kuin että mihin renkaat laitetaan vaihdon ajaksi ja kuka nostaa ne autoon vaihdon jälkeen tai kenen vastuulla on kysyä asiakkaalta hänen renkaiinsa liittyvistä poikkeuksista (esimerkiksi lukkopulttien olemassaolosta) ja mitä kaikkea pitikään osata kysyä ennen vaihtotyön aloitusta. Selvyys edellä mainittuihin asioihin olisi nopeuttanut työtä huomattavasti. Aloitettava tiimi tarvitsee enemmän aikaa sisäistää asiat, eikä se ole niin muutosketterä kuin työn ennestään osaava tiimi. Haasteellisena apajalaiset kokivat myös sen, että sesongin tarkkaa aikataulua ei ollut tiedossa, vaan se aloitettiin sään mukaan silloin kun se katsottiin parhaaksi. He toivoivat, että jatkossa aikataulut olisivat tiedossa etukäteen, vaikkakin sitten säävarauksella, niin he osaisivat valmistautua paremmin ajoissa.

Apajalta saadusta palautteesta selvisi, että varikot oli sijoitettu ja rakennettu turvallisesti niin, ettei työntekijöillä ollut törmäysvaaraa parkkihallin liikenteen

kanssa eikä pelkoa siitä, että he tai asiakkaat jäisivät kenenkään alle. Toiminta varikoilla tuli tutuksi jo muutamassa päivässä ja niin vaihtotyö kuin kirjanpitokin sujuivat sen jälkeen helposti ja rutiininomaisesti joka päivä. He olivat kuitenkin sitä mieltä, ettei varikolla voi selvitä kahdella työntekijällä ainakaan alussa vaan tarvitaan vähintään kolme työntekijää etenkin ensimmäisellä sesongilla, niin kuin heillä molemmilla varikoilla olikin. Varikkojen sijainnit olivat hyvät ja asiakkaat löysivät helposti paikalle. Molemmilla Apajan varikoilla myös valaistus oli todella hyvä, mikä ei ole itsestäänselvyys parkkihalleissa, joten sen kerrottiin helpottaneen työntekoa. Apajalla oli vertailukohtana renkaanvaihtokoulutuksen osalta Lielahden parkkihalli, joka on huomattavasti pimeämpi kuin mitä P-Hämpin ja Kallevan parkkihallit ovat. Positiivista palautetta saatiin myös siitä, että ruokailumahdollisuudet ja wc-tilat olivat lähellä. Apajalaiset tiesivät, että Pitstopilla on myös ulkona varikkoja, joten he kiittelivät omien työympäristöjensä osalta sisätiloista siksi, ettei sääolosuhteista tarvinnut murehtia. Työtä helpotti myös se, että varastot olivat varikkojen lähellä. Varikkojen osalta oikeastaan ainoaksi suureksi ongelmakohdaksi apajalaiset nostivat sen, että asiakkaat harmittelivat, kun Pitstopin P-Hämpin yhteistyökumppani ei enää suostunut tarjoamaan vapaata pääsyä renkaanvaihtoon ilman parkkihallin pysäköintilipukkeen ostamista kuten ennen.

Työkalut olivat laadukkaita jatkovarsia ja rengaspainemittareita lukuun ottamatta ja pysyivät suurimmaksi osaksi ehjinä koko sesongin ajan. Kajo tarjosi Apajalle käyttöön kaikki renkaanvaihtoon tarvittavat työkalut. Mahdollisten rikkoutumisten osalta oli sovittu, että Kajo ostaa tilalle arvokkaimmat työvälineet (kuten mutterinvääntimet, tunkit ja kompressorit), joiden lähtökohtaisesti pitäisi toimia pitkään ja Apajan vastuulle jää hankkia loput eli käytössä kulumisen johdosta herkemmin hajoavat ja edullisemmat työkalut (esimerkiksi hylsy, momenttitikut ja jatkovarret). P-Hämpissä hajosi suuremmista työkaluista sesongin aikana yksi mutterinväännin ja Apajalta tuli kiitoksia siitä, että uusi toimitettiin tilalle niin nopeasti, ettei työnteko juurikaan viivästynyt. He kokivat muutenkin saavansa apua aina nopeasti, kun soittivat sitä tarvitseviensa. Lisäksi positiivisena koettiin se, että heille toimitettiin Kajon osalta myös sellaisia työkaluja, joiden hankinta olisi ollut Apajan omalla vastuulla. Kehitettävää sen sijaan löytyi työkalujen säilytyksestä, nimittäin ne olivat kaikki yhdessä laatikossa ilman mitään loogista järjestelyä, joten kiireen sattuessa se vaikeutti oikeiden työkalujen löytymistä. Myös varatyökaluja olisi toivottu olevan enemmän varikoilla valmiina.

Työvaatteista saimme kehuja sen osalta, että tarjoamamme työhaalarit sopivat renkaanvaihtotyöhön ehdottomasti paremmin kuin työtakki ja -housut. Haalareita pidettiin myös laadukkaina. Työkenkien hankkiminen oli franchising-ottajan vastuulla ja niiden osalta apajalaiset toivoivat, että franchising-antaja tarjoaisi ne jatkossa, koska moni ei ollut halunnut hankkia itselleen kunnollisia työkenkiä, koska heillä ei olisi ollut niille käyttöä missään muualla kuin renkaanvaihdossa. Kajo tarjosi molemmille varikoille muutamat yleisintä käytössä olevaa kokoa olevat työhanskat, mutta oikeankokoisten työhanskojen hankkiminen jokaiselle vaihtajalle jäi Apajan vastuulle. Niiden hankkimisen toivottiin kuitenkin jatkossa kuuluvan Kajon tehtäviin.

Apajalaisten mielestä Pitstopin markkinoinnissa on paljon asioita, joita pitäisi vielä kehittää. He huomasivat olleensa itsekin liian hyväuskoisia sen suhteen, että asiakkaita kyllä tulee itsestään, kun kyseessä on Tampereella tutuksi tullut liiketoiminta. Kalevassa asiakkaita riittikin, mutta P-Hämpissä markkinoinnin riittämättömyys oli suurin ongelma. Siellä oli hisseissä muutamia julisteita ja renkaanvaihtopaikan vieressä banderolli, mutta apajalaiset uskoivat, ettei kovinkaan moni asiakas ollut tullut renkaanvaihdolle näiden mainosten houkuttelemina, vaan puskaradion oletettiin olevan tärkein markkinoinnin kannalta. Jotta markkinointikeinojen hyödyistä voitaisiin varmistua, apajalaiset ehdottivat jonkin kyselyn käyttöönottoa, josta selviäisi minkä kanavien kautta asiakkaat ovat Pitstopista kuulleet. P-Hämpissä käy päivittäin paljon ihmisiä, joten apajalaiset ajattelivat varikon paremman erottumisen parkkihallin sisällä olevan ratkaisevassa osassa asiakasmäärän kasvulle. Vaikka Apajan molemmilla varikoilla oli hyvä valaistus työntekoa varten, varikot eivät erottuneet valaistuksen osalta parkkihallien muusta toiminnasta. Varikkojen ulkoasussa on muutenkin vielä paljon kehitettävää. Jos varikot erottuisivat jatkossa paremmin, ne näkyisivät kauempaa ja näin ollen useampi asiakas huomaisi ne. Yhdeksi tärkeäksi kysymykseksi Apaja nosti sen, miten markkinoinnilla tavoitettaisiin aiempaa enemmän niitä ihmisiä, joilla ei ole mahdollisuuksia säilyttää autonsa renkaiden itse. Rengashotellipalvelun myynti koettiin Apajassa vaikeaksi, mutta sen markkinoinnin uskottiin olevan ratkaisu uusien asiakkaiden hankintaan. Apaja toivoi markkinointiin jatkossa enemmän yhteispeliä heidän ja Kajon välille, koska he kokivat, että yksin on vaikea tietää

mitä on jo tehty ja sen pohjalta miettiä mitä kannattaisi jatkossa kokeilla. Apajalaisten mielestä markkinoinnissa positiivista oli se, että varikot oli järkevästi sijoitettu parkkihallien sisällä ja Prismoilla Pitstopin markkinointi toimi moitteettomasti. Lisäksi Facebookissa toteutetun markkinoinnin osalta saimme heiltä kiitosta.

Muutama asiakas oli sanonut Apajan varikoilla, ettei asiakaspalvelunumerosta aina vastattu heti ja osa asiakkaista ei ollut kertomansa mukaan osannut varata aikaa netistä. Kun aikoja varattiin suoraan varikoilta, olisi ollut niin Apajan, Kajon kuin asiakkaidenkin etu, että oman varikon varauskalenterin ollessa täynnä, asiakkaat olisi poikkeuksetta ohjattu toisille varikoille. Tämä parantaisi asiakaskokemusta ja palvelua. Tällaisiin asioihin ehditään keskittyä paremmin, kun yksi työntekijöistä palvelee asiakkaita ja kaksi vaihtaa renkaita ja siksi Apajassa koettiin kolmen työntekijän olevan välttämättömyys varikoilla. Apajalaisten mielestä olisi myös parempi, jos vaihtoihin olisi varattu mieluummin liikaa aikaa kuin että yritetään suoriutua vaihdoista mahdollisimman nopeasti. He olivat saaneet jossain kohtaa kokea sen, kun ongelmatilanteen sattuessa ehtikin keskittyä parempaan asiakaspalveluun, niin se paransi sekä asiakkaan kokemusta että työntekijän motivaatiota asiakkaalta saadun positiivisen palautteen ja kiitosten seurauksena.

Huonoa palautetta sen sijaan oli tullut välillä siitä, ettei autojen penkkejä suojattu aina kunnolla työvaatteista irtoavalta lialta. Apajalaisille asiakkaat olivat esittäneet myös toiveita rengaspesuista, joten apajalaisten olisi pitänyt osata paremmin selventää asiakkaalle, miksei niitä ole mahdollista tai järkevää toteuttaa kaikilla varikoilla. Tätä strategista päätöstä vähentää rengaspesuja ja jättää tarjoamatta monia muitakin lisäpalveluita ei oltu kerrottu Apajalle riittävän selkeästi perehdytyksessä. Materiaalien osalta käyntikortteja olisi kaivattu asiakkaille jaettaviksi silloin, jos asiakas ei voinut tai halunnut varata renkaanvaihtoaikaa heti. Näin olisi helpotettu varauksen tekemistä omatoimisesti. Käyntikortteja olisi pitänyt voida hyödyntää myös sellaisissa tilanteissa, joissa jotain on sattunut menemään rikki. Antamalla asiakkaalle käyntikortin, olisi ollut helpompi ohjata asiakas olemaan yhteydessä oikeisiin henkilöihin esimerkiksi korjausten tai korvausten osalta. Asiakaspalveluun aiheutui haasteita myös maksupäätteiden osalta. Maksujen vastaanotossa käytettiin iZettlen laitteita, joissa yhteys välillä pätki etenkin P-Hämpissä johtuen siitä, että parkkihalleissa on usein tavallista huonommat verkot nettiyhteyksille. Tämän vuoksi asiakkaille aiheutui ylimääräistä vaivaa, mutta

Apajan työntekijät olivat keksineet suorittaa maksun MobilePay-sovelluksen kautta yhdelle vaihtajista, joka puolestaan suoritti sen iZettlen kautta Kajolle myöhemmin parkkihallista päästyään. Haasteista huolimatta asiakas oli ollut tyytyväinen siitä, että apajalaiset olivat löytäneet sellaisen ratkaisun, ettei asiakkaan ollut tarvinnut lähteä hakemaan käteistä rahaa. Apajassa oltiin muutenkin sitä mieltä, ettei sellaisissa tilanteissa pitäisi ottaa täyttä hintaa, joissa asiakkaalle aiheutuu ylimääräistä vaivaa.

Turvallisuus on palautteen perusteella yksi tärkeimmistä kehitysalueista Pitstopilla tulevaisuudessa. Mitään isoja vahinkoja ei ole sattunut, mutta kaikissa tilanteissa oloa ei ole aina koettu riittävän turvalliseksi. Turvallisuudentunne on tärkeä osa kokemusta hyvästä työpaikasta. P-Hämpissä maa oli hieman kalteva, joten joissain tilanteissa auto liikkui tunkkien varassa sivuttain ja välillä vaihtajia pelotti, että pysyykö auto tunkkien päällä. Tunkit heiluivat myös silloin, kun tiukasti kiinni olevaa rengasta potkittiin irti. Pitstopin koulutuksessa oli annettu ohje, että mikäli rengas ei lähde muuten irti, ei sitä myöskään tarvitse mennä auton alta potkimaan, mutta apajalaiset itse olivat halunneet niin kuitenkin tehdä, että renkaanvaihto saatiin mahdollisimman monessa tilanteessa tehtyä loppuun. Siksi apajalaiset olisivat kaivanneet selvyyttä siihen, miten edellä mainitussa tilanteessa toimitaan mahdollisimman turvallisesti ja kauanko irrottamisyritykseen kannattaa käyttää aikaa. Kehitysehdotuksena toivottiin tukipukkeja tunkeille varmistimiksi.

Epäselvää oli välillä myös se, miten joissain turvallisuusasioissa menetellään ja onko vastuu apajalaisten asiakkaalle antamien ohjeiden oikeellisuudesta ohjeen antajalla vai sillä, joka perehdytyksessä on käskenyt kyseisen ohjeen antamaan. Yhdessä tilanteessa asiakas oli esimerkiksi väittänyt, ettei autolla saa ajaa hetkeäkään niin, että yksi rengas on eri kuin muut (esimerkiksi yksi kesärenkas ja kolme talvirengasta tilanteessa, missä asiakas joutui ajamaan rengasliikkeeseen asti näin, koska yhtä kesärenkasta ei oltu saatu Pitstopin välineillä irrotettua), eivätkä Apajan vaihtajat olleet uskaltaneet tätä väitettä kumota, koska kyse oli turvallisuudesta, eivätkä he luottaneet sataprosenttisesti omaan tietoonsa asiasta. Välineistä kuulosuojaimet ja turvakengät olisivat apajalaisten mielestä lisänneet turvallisuuden tunnetta. Näiden hankkiminen oli sopimuksen mukaan heidän omalla vastuullaan, mutta kaikki eivät kuitenkaan olleet halunneet niitä hankkia tai käyttää ja silti he ilmaisivat sesongin jälkeen palautteessaan, että niiden olisi

pitänyt olla käytössä. Pitstopin toimesta oli hankittu korvatulpat jokaiselle renkaanvaihtajalle, mutta niitä apajalaiset eivät käyttäneet.

Perehdyttämisen osalta toimintaohjeissa oli aukkoja, etenkin kun kyse oli erikoistilanteista. Apajalaisille oli epäselvää, miten olisi pitänyt menetellä esimerkiksi silloin, kun jostain syystä kaikkia renkaita ei saatu irrotettua. He eivät tienneet olisiko pitänyt irrottaa ne renkaat, jotka he saivat irti vai olisiko pitänyt jättää kaikki renkaat paikalleen ja pahoitella sitä, ettei vaihto onnistunut. Epäselvää näissä tilanteissa oli myös se, kuuluiko työstä ottaa maksua ja jos kuului, niin kuinka paljon ja millaiset jatko-ohjeet asiakkaalle olisi pitänyt antaa. Hämmennystä syntyi myös siitä, miksei niille asiakkaille lähetetty laskua perään, jotka olivat varanneet ajan, mutta eivät koskaan tulleet paikalle eivätkä vastanneet puhelimeen, kun heitä yritettiin tavoittaa. Oman toiminnan osalta heiltä puuttui selkeä systeemi siihen, miten olisi pitänyt toimia, kun varikoilla oli todella täyttä eikä taukoja ehditty pitää ja tähän toivottiin jälkepäin vinkkejä Kajolta. Parempia toimintaohjeita kaivattiin myös viestinnän suhteen, samoin kuin ylipäättään parempaa viestintää. Viestinnän kehittämiseen perehdytyksessä keskitytään tarkemmin kappaleessa 3.6.

Mitä apajalaiset sitten kokivat itse oppineensa renkaanvaihtoprojektista? Ennen kaikkea he kokevat nyt olevansa ammattitaitoisia renkaanvaihtajia. Renkaanvaihtotyö ja siihen liittyvien välineiden käyttö todellakin tuli tutuksi. He ovat sitä mieltä, että työvuorosunnitteluun kannattaa jatkossa käyttää enemmän aikaa, ettei käy niin, että varikolla on kaksi kirjanpitäjää ja yks renkaanvaihtaja, kun pitäisi olla toisin päin. Työvuorojen suunnittelu helpottaisi myös taukojen pitämistä kiireisinä päivinä, kun työvuoroille olisi määritetty tarvittaessa kiireavuksi tulevat henkilöt. Suurimmat apajalaisten Pitstopista saamat opit liittyivät muun muassa kokonaisuudenhallintaan projektityössä, esimerkiksi ajankäyttöön, erilaisten ihmisten kanssa työskentelyyn, asiakaspalveluun, luottamuksen rakentamiseen, vastuunjakoon, nopeaan ongelmanratkaisuun sekä kommunikointiin ja viestintään. Apajan projektipäällikkö kertoi henkilökohtaisesti oppineensa projektijohtamisesta todella paljon Pitstopilla. Pitstop oli Apajalle ensimmäinen projekti, mihin osallistui paljon väkeä. Asiat piti pystyä hoitamaan jokaisessa tilanteessa jotenkin kunnialla maaliin ja projektin toteutuksen jälkeen oli ehdottoman tärkeää vielä miettiä seu-

raavaa kertaa ajatellen, mikä meni hyvin, missä on vielä kehitettävää ja mitä projektista opittiin. Etenkin varikkojen vastuuhenkilöt oppivat projektista paljon, mutta myös renkaanvaihtajat saivat monia uusia oppeja esimerkiksi rahastuksen sekä kirjanpitoon liittyvien laitteiden ja ohjelmien osalta. Apajalaisten mielestä Pitstopin taholta esitetyt tulosodotukset eivät olleet täysin realistisia, koska Apajan tulos jäi reippaasti niiden alle. Esimerkiksi myytyjen rengashotellipalveluiden määrä verrattuna Pitstopin esittämään tavoitteeseen aiheutti närkästystä. Apajalaiset kuitenkin kokivat sen myös niin, että siinä on heillä itselläänkin kehittymisen paikka, etteivät he uskoisi niin helposti annettuja lukuja, vaan laskisivat itsekin jatkossa tarkemmin mikä on omien pohdintojen perusteella realistinen tulos heille. Oppia tuli myös siitä, että on resurssien haaskausta pitää varikolla kolmea ihmistä silloin, kun varauskalenterista on nähtävissä, että edessä on hiljainen päivä. Jatkossa täytyy pyrkiä nopeampaan reagointiin vallitsevissa tilanteissa. Apajalaiset kokivat oppineensa palautteenannon merkityksestä ja siitä, miten tärkeää on osata antaa palaute välittömästi tilanteen yhteydessä. Apajalaiset ja kajolaiset olivat sesongin jälkeen molemmat sitä mieltä, että yhteistyöhön olisi pitänyt panostaa vieläkin enemmän. Se olisi helpottanut esimerkiksi avun pyytämistä.

3.6 Viestintä ja tiedottaminen perehdytysprosessissa

Uuden työntekijän aloittaessa ensimmäiset sata päivää ovat sellaista aikaa, kun uusi tulokas on vastaanottavainen kaikelle. Silloin hän huomaa herkästi myös sellaisia asioita, joihin vanhemmat työntekijät ovat jo ajan mittaan tottuneet. Uusi työntekijä ei pysty kuitenkaan kerralla sisäistää kaikkea hänelle annettua informaatiota ja tämän vuoksi perehdyttämisen valttikortteja ovat nykypäivänä pitkäkestoisuus, vuorovaikutteisuus ja reflektiivisyys. Enää ei vyörytetä työntekijän päälle kaikkea ensimmäisenä päivänä, vaan perehdytys kestää pidempään sisältäen vuorottelevia jaksoja teorian ja käytännön osalta. Tällainen pidempi perehdytysprosessi edellyttää laadukasta ja vuorovaikutteista viestintää, joten perehdytys nähdäänkin nykyisin koko työyhteisön viestinnän yhtenä osana. (Juholin 2009, 233-234.)

Pitkä perehdytysprosessi varmasti takaa paremmat tulokset, mutta Pitstopin se-sonkityössä se ei yksinkertaisesti ole mahdollista. Sen sijaan vuorovaikutteisuu-teen ja reflektiivisyyteen voidaan panostaa sitäkin enemmän jatkossa. Pitstopilla kannattaakin tulevaisuudessa jakaa perehdyttämisen vastuita useammille henki-löille ja osallistuttaa etenkin Pitstopilla aiemminkin työskennelleet työntekijät uu-den työntekijän perehdyttämiseen. Näin uudella työntekijällä on mahdollisuus kertoa mielipiteitään useammalle henkilölle. Viestinnän kehittämisen kannalta on tärkeää kuunnella, mitä mieltä uusi työntekijä on työpaikastaan, sillä näin voidaan korjata niitä kehityskohtia, joihin vanhemmat työntekijät eivät enää kiinnitä aktii-visesti huomiota.

Uuden laajemman perehdyttämisen myötä on aiempaa tärkeämpää, että kaikkien asioiden käsittely tehdään vuorovaikutteisesti ja yksilöllisesti jokaisen kohdalla, vaikka kyseessä olisikin yleisten asioiden käsittely. Näin voidaan esi-merkiksi helpottaa perehdytyksessä heränneiden kysymysten kysymistä ja omien näkemysten kertomista. Kaikkeen on voitava myös palata milloin tahansa uudel-leen. Laajan perehdytysprosessin viestinnässä kannattaa hyödyntää useita eri kanavia ja saman aineiston on oltava saatavilla eri muodoissa. Kirjallisen materi-aalin lisäksi asioista täytyy voida keskustella niiden henkilöiden kanssa, joiden kanssa asiasta keskustelun perehdytettävä näkee tarpeellisena. Tärkeää on myös se, että läsnäolollaan johdon henkilöt näyttävät arvostavansa uusia työnte-kijöitä. (Juholin 2009, 235, 237.)

Pitstopilla ollaan onnistuttu hyvin siinä, että sen omistajat eivät vain seuraa toi-mintaa norsunluutorneistaan, vaan ovat hyvinkin lähellä työntekijöitä, koska he ovat pitäneet työntekijöiden koulutukset omin voimin ja tekevät itse myös varsi-naista kenttätyötä renkaanvaihtovarikoilla. Toiminnan kasvaessa tähän tulee kui-tenkin kiinnittää erityistä huomiota, kun Pitstopin projektiryhmän jäsenet siirtyvät entistä suuremmalta osin kentältä johtotehtävien pariin. Nykypäivän kovassa kil-pailussa ei ole enää varaa olla näyttämättä arvostustaan työntekijöitään kohtaan.

Viestintäosaaminen pitää sisällään tiedon hankinnan, analysoinnin, jalostamisen ja jakamisen. Se edellyttää organisaation sisäistä verkostoitumista, joka taas edellyttää tietoa siitä, mitä organisaatiossa tapahtuu sekä mitä kukakin tekee ja

osaa. Lisäksi yksilöiden välinen vuoropuhelu on välttämätöntä. Ilman edellä mainittuja asioita ei osaamista osata etsiä ja valjastaa laajempaan käyttöön. Kun tämä onnistuu, voidaan määrittää, miten jokaisen tietämystä päivitetään, keltä saa mitään tietoa, miten paljon kukin tarjoaa omaa asiantuntemustaan muiden käyttöön ja kuka vastaa tietojärjestelmien päivittämisestä miltäkin osin. (Juholin 2009, 180-181.)

Pitstopissa moni asia korjaantuu pelkästään sillä, että panostetaan enemmän laadukkaaseen viestintään. Viestinnän osalta Apaja antoi palautetta siitä, ettei aina ollut selkeää keneen Pitstopin projektitiimin jäsenistä pitäisi olla yhteydessä minkäkin asian osalta. Varikon toimintaohjeissa lukee heti ensimmäisenä yhteystietojen kera, keneen ollaan yhteydessä mistäkin ongelmasta. Sitä ei ilmeisesti oltu huomattu ja siitä voidaankin päätellä, ettei kirjalliseen ohjeistukseen syystä tai toisesta oltu perehdytty kunnolla. Varikon toimintaohjeet kannattaakin tulevissa renkaanvaihtokoulutuksissa jakaa kaikille, jolloin kaikki varmasti saavat ne ja asioita voidaan käydä koulutuksessa suullisesti läpi näyttäen samalla, mistä kirjallisen ohjeistuksen kohdasta löytyy lisätietoa kyseisestä asiasta ja kuka siitä tietää eniten.

Apajan projektipäällikkö esitti viestinnän osalta toiveen, että tulevaisuudessa kaikki tärkeä informaatio kulkisi tiimin projektipäällikön kautta, sillä kevään 2019 sesongilla ihan jokainen asia ei ollut häntä tavoittanut. Tämä toive on ymmärrettävä, sillä ajan tasalla oleminen kaikesta helpottaisi projektin johtamista. Sesongilla viestien on kuitenkin kuljettava todella nopeasti, joten tämä ei ole mahdollista, jos projektipäällikkö ei ole koko ajan tavoitettavissa. Että viestintä toimii nopeasti ja silti franchising-ottajan projektipäällikkö voi tuntea, että hänellä on kaikki tarvittava tieto projektin johtamiseen, on rajattava tarkemmin sitä, millaisten asioiden tulee kulkea projektipäällikön kautta ja mistä voidaan olla suoraan yhteydessä muihin, esimerkiksi varikoiden vastuuhenkilöihin.

Viestinnän kannalta ihanteellinen tilanne on se, että jokainen tuntee sekä organisaation että kaikkien sen työntekijöiden osaamisalueet ja tämän tietämyksen lisäksi kykenee luontevasti kääntymään kenen tahansa puoleen. Tämän tavoitteen saavuttamisessa henkilökohtainen tutustuminen toimii kaikkein tehokkaim-

min. Henkilökohtainen tutustuminen edistää myös uusiutuvan tiedon, omien ajatusten sekä keskeneräistenkin ideoiden jakamista ns. kahvipöytäkeskusteluiden muodossa. (Juholin 2009, 181-182.)

Kuten kappaleessa 3.1 mainittiin, kahden yrityskulttuurin törmätessä tutustuminen puolin ja toisin otetaan Pitstopilla jatkossa paremmin huomioon. Tutustumisesta on muutakin etua, kuin vain keskenään toimeen tuleminen, sillä kahvipöytäkeskusteluita voidaan lisätä eri varikkojen työntekijöiden välillä tutustuttamalla heidät paremmin toisiinsa. Pitstopin tapauksessa se edistää todennäköisesti kasvokkain käytävien keskusteluiden lisäksi uskallusta jakaa omia ajatuksia Pitstopin sisäisen viestinnän kanavissa. Sisäiseen viestintään on käytetty muulloin Slackia, paitsi kiireellisempien asioiden varalle on ollut käytössä WhatsApp-ryhmä siitä syystä, etteivät Slackin viestit ole tavoittaneet kaikkia riittävän nopeasti. Kaikkein kiireellisimmissä tilanteissa on ohjeistettu soittamaan. Sekä Slackissa että WhatsAppissa viestit ovat tulleet pääasiassa projektitiimiltä työntekijöille. Toivomme viestintäkulttuurin työntekijöiden paremman tutustumisen myötä kehittyvän siihen, että työntekijät uskaltavat yhä enemmän esittää kysymyksiä viesteillä puhelimen sijaan silloin kun se on mahdollista. Näin muidenkin varikkojen työntekijät hyötyisivät tiedosta ja rohkaistuisivat myös esittämään kysymyksiä. Myös työntekijöiden välinen avunanto eri varikkojen välillä voisi tämän myötä lisääntyä.

Kun työpaikan ilmapiiriä halutaan kehittää, katse tulee kääntää tunnelmaan, joka syntyy ihmisistä, asioista ja työympäristöstä. Nykyään työssä tärkeitä motivoivia tekijöitä ovat autonomisuus, haasteellisuus, eettinen johtaminen sekä työyhteisön tunnelma ja näistä etenkin työyhteisön tunnelmaan voidaan vaikuttaa viestinnällä. Juholin määrittelee tunnelman seuraavasti: ”tunnelma eli yksilöiden mielialojen summa ja yhteisössä vallitseva yleinen tunnetila”. Motivaation lisäksi työntekijöiden sitoutuminen organisaatioon syvenee, kun he tuntevat kuuluvansa työyhteisöön. Hyvä tunnelma luo tällaisia kuuluvuuden tunteita. Hyvää tunnelmaa voi vahvistaa pienilläkin asioilla, kuten esimerkiksi toivottamalla joka aamu hyvää huomenta, kysymällä muiden kuulumisia, pyytämällä apua työkavereilta, nauramalla, ongelmien välittömällä selvittelyllä ja omien mielipiteiden rohkealla esiin tuomisella. (Juholin 2009, 160,169, 172.)

Valitettavasti kiire näkyy Pitstopin varikoiden päivittäisessä toiminnassa liikaa, jolloin pienet tunnelmaa luovat tavat haudataan helposti sen alle. Ilmapiiriä voidaan kuitenkin parantaa, kun edellä luetellut seikat otetaan varikoilla tavaksi. Apajalaisten mielestä etenkin sesongin loppuvaiheessa ilmapiirissä olisi ollut parantamisen varaa. Se johtui eräästä ongelmatilanteesta yhden Pitstopin projektitiimin jäsenen ja Apajan renkaanvaihtajan välillä. Siitä kuitenkin opimme, että jatkossa vaikeissakin tilanteissa on osattava kommunikoida ammattimaisesti ja hyvätah- toisesti sekä osoittaa suurempaa kunnioitusta Pitstopin työntekijöitä kohtaan. Konflikti ratkottiin sesongin jälkeen keskustelemalla, mutta oikea tapa olisi ollut kiireestä huolimatta selvittää se välittömästi. Kun asioiden selvittelyyn otetaan ai- kaa kyseisellä hetkellä, se säästää aikaa pitkällä tähtäimellä ja tällaisilta tilanteilta voidaan välttyä. Edellä mainittua tapausta lukuun ottamatta Apajan projektipääl- likkö oli kuitenkin sitä mieltä, että jos sesongilla oli sisäisessä viestinnässä ongel- mia, Pitstopin projektitiimi reagoi niihin todella nopeasti.

Apajan kanssa sesongin jälkeen käytyjen keskusteluiden myötä huomasimme, että palautteenannossa molemmilla tiimeillä oli vielä kehitettävää. Niin Pitstopin projektitiimi kuin Apajankin vaihtajat toivoivat ennen kaikkea suurempaa pa- lautetta ja sitä, että palautetta annettaessa se pyrittäisiin pitämään positiivisena. Rakentavaakin palautetta tarvitaan ja sitä annettaessa pitäisi kiinnittää enemmän huomiota siihen, että sen tarkoitus on nimenomaan rakentaa ja kehittää parem- maksi eikä syyllistää. Positiivinen palaute unohdetaan liian usein sanoa ääneen, joten sitä tulee jatkossa antaa huomattavasti enemmän kaikille työntekijöille hei- dän onnistumisiensa myötä. Se kohottaa samalla myös työpaikan tunnelmaa.

Yhdessä oppiminen ja osaamisen jakaminen onnistuvat parhaiten, kun tekemi- nen lähtee yhteisestä arvopohjasta. Ne edellyttävät keskinäisen kilpailun puuttu- mista, luottamusta ja avoimuutta. Motivaatio yhdessä tekemiseen lähtee siitä, kun ollaan valmiita tunnustamaan, että yhdessä ollaan enemmän kuin yksin. (Ju- holin 2009, 178.)

Markkinointivastuun jakautuminen Apajan ja Kajon välillä osoittautui sesongilla hieman epäselväksi. Kajon toimesta huolehdittiin Pitstopin markkinoinnista ylei- sestä, mutta Apajalle oli jätetty vapaat kädet omien varikkojen mainonnan tehos-

tamiseen. Kajan osalta oli myös luvattu vastata hyvien ideoiden syntyessä materiaalien visuaalisesta toteuttamisesta, mutta vastuu näiden ideoiden käytäntöön viemisestä varikolla oli Apajalla. Varikkokohtaiseen mainontaan oli annettu muutamia neuvoja sen pohjalta, miten niiden markkinointi oli aiemmin toteutettu, esimerkiksi banderollien ja julisteiden laittamiseen liittyen. Kevään sesongilla haluttiin tietoisesti jättää enemmän vastuuta franchising-ottajalle siinä toivossa, että uusia ideoita olisi syntynyt helpommin, kun heidän tekemistään ei rajattu tai ohjeistettu liikaa. Huomattiin kuitenkin, että kun kyseessä oli uusi tiimi ja uusi ala, niin olisi kannattanut keskittyä perehdyttämisessä hieman enemmän myös markkinointikeinojen perusteisiin. Omien sanojensa mukaan apajalaiset huomasivat markkinoinnin merkityksen vasta melko myöhään, joten osa mainoksista päästiin kiinnittämään vasta sesongin oltua jo useamman päivän käynnissä. Kuitenkin heti kun tähän havahduttiin, toteutus hoitui nopeasti ja P-Hämpillä vallinnut asiakaspula alkoi väistyä, joskin vasta melko myöhäisessä vaiheessa sesonkia. Jatkossa tällaisiin asioihin täytyy reagoida aiemmin ja kiinnittää enemmän huomiota yhdessä tekemisen mahdollisuuksiin kuin varjopuoliin.

4 YHTEENVETO

Opinnäytetyöprosessista saatiin ennen kaikkea uusia toimivampia käytäntöjä Pitstopin rekrytoinnin ja perehdyttämisen kehittämiseen. Nämä selkeät käytännöt takaavat Pitstopille aiempaa helpommin monistettavissa olevat toimintatavat ja prosessit, jotka edesauttavat koko Pitstopin toiminnan laajentamista Suomen sisällä. Osaa käytännöistä kokeiltiin jo syksyn 2019 sesongilla, mutta suurin osa muutoksista tullaan toteuttamaan keväällä 2020. Näistä kerrotaan tarkemmin luvussa 4.3. Tämä pieni viive muutosten käynnistämisessä johtuu etenkin siitä, että opinnäytetyö saatiin viimeistelyä vasta, kun syksyn 2019 sesonki oli jo käynnissä. Käytäntöjen lisäksi saatiin muodostettua parempi käsitys muun muassa siitä, millaisia materiaaleja hyvien rekrytointi- ja perehdytysprosessien tueksi tarvitaan sekä kirkastettua sitä, millaisia muutoksia sopimusosapuolten vastuisiin ja rooleihin kannattaa tehdä.

4.1 Rekrytoinnista opittua

Työntekijöiden tuottavuutta mietitään enenevässä määrin työmaailmassa, koska työntekijä on suuri investointi. Pitstopissa tämä ratkaistaan tulevaisuudessa franchising-ottajia rekrytoimalla. Työn kausiluontoisuuden vuoksi rekrytointi painotetaan yrittäjyyden opiskelijoihin, joilla on mahdollisuus suorittaa erilaisia projekteja osana opintojaan. Rekrytointia tehdäänkin jatkossa ensisijaisesti Proakatemian kaltaisiin yrittäjyyttä painottaviin oppilaitoksiin lähestymällä niiden tiimiyrittäjiä.

Koska potentiaaliset franchising-ottajat ovat nuoria aikuisia, joille työnantajabrändi on korkeassa arvossa, korostetaan Pitstopin ja Proakatemian brändiä entistä vahvemmin tulevaisuudessa. Proakatemialta on lähtöisin yrityksiä, jotka ovat saaneet alkunsa jo siellä opiskelun aikana ja jotka ovat menestyneet myös sen jälkeen. Näistä kertominen on hyödyllistä rekrytoinnissa, kun uusilla oppilaitoksilla käydään esittelemässä Pitstopin toimintaa. Myös Pitstopin vahvaa ja positiivista mainetta asiakkaiden keskuudessa tullaan jatkossa korostamaan. Sosiaalisen median päivittämiseen tullaan panostamaan paljon aiempaa enemmän.

Sosiaalisella medially pyritään vaikuttamaan asiakkaan lisäksi myös tuleviin rekrytoitaviin. Se onnistuu esimerkiksi positiivisia työntekijätarinoita jakamalla. Kun franchising-toiminta on saatu ensimmäisessä uudessa kaupungissa eli Turussa kunnolla käyntiin, jaetaan myös Turun projektitiimin kuulumisia Pitstopin someti-leillä. Tämä luo positiivista mielikuvaa Pitstopista franchising-antajana.

Pitstopin kaltaisessa sesonkiluontoisessa työssä myös rahalla on suuri merkitys. Tulevaisuudessa rekrytoinnissa tullaan avaamaan lukuja Tampereen toiminnan edellisiltä sesongeilta. Tätä on tehty aiemminkin, mutta jatkossa se tehdään yksityiskohtaisemmin ja selkeämmin kuin ennen. Hyvien rahallisten tulosten näkeminen Tampereen toiminnan osalta luo uskoa siihen, että hyvällä markkinoinnilla samaan pystytään myös muissa kaupungeissa toiminnan aloituksen jälkeen hyvinkin nopeasti.

Franchising-ottajalle annetaan vastaisuudessa paremmat dokumentoidut tiedot ja materiaalit, kuin mitä Apajalle oli mahdollista vielä keväällä 2019 antaa. Apaja sai kyllä varikon toiminnan johtamiseen riittävät tiedot kirjallisesti, mutta jatkossa franchising-toiminnassa kaiken tarvittavan tiedon tulee olla dokumentoidussa muodossa. Näin vältetään erimielisyyksiltä siitä, onko johonkin sesongin aloitukseen liittyvään tehtävään annettu riittävät ohjeet vai ei.

Pitstopin tulevaisuuden kehitysnäkymät ja kehitykseen liittyvä työ lisätään tulevaisuudessa osaksi rekrytoinnin esittelymateriaaleja. Tulevien rekrytointien aikana pyritäänkin korostamaan Pitstopin potentiaalia kokonaisuudessaan rengasalan markkinoilla. Tarkoituksena on kehittää Pitstopista rengasalan innovatiivisin toimija ja tämä tuodaan jatkossa entistä vahvemmin esille. Tähän kehitykseen voivat osallistua aktiivisesti myös franchising-ottajat omilla varikoillaan eri paikkakunnilla, jolloin Pitstopin toiminnan luonne muuttuu pelkästä renkaanvaihdosta kehitysprojektiksi, jossa ideointia ja innovatiivisuutta käytetään hyödyksi.

Tehtävien sopimusten yksityiskohtiin kiinnitetään jatkossa enemmän huomiota ja sopimukset tehdään huolellisemmin. Sopimuksissa tehdään vedenpitävästi selväksi, että kyseessä on franchising-sopimus, että sitä ei voida missään tilanteessa sekoittaa työsopimukseen. Näin vältetään ongelmilta mahdollisissa riitatilanteissa.

4.2 Perehdyttämisestä opittua

Tulevaisuudessa perehdyttäminen on aloitettava aikaisemmin ja siinä on keskityttävä paljon enemmän muihinkin asioihin kuin vain renkaanvaihtoon. Aikaa on varattava nykyistä enemmän franchising-ottajaan kohdistuvien odotusten ja vastuiden läpi käymiseen niin työn, sesonkia edeltävän valmistautumisen kuin muidenkin vastuiden osalta. Perehdyttämisessä on varattava enemmän aikaa myös alan perusasioiden opiskeluun sekä liiketoimintamalliin perehtymiseen. Perehdyttämisen aikataulun täytyy olla perehdytettävien tiedossa hyvissä ajoin muutenkin kuin vain renkaanvaihtokoulutuksen osalta. Jatkossa perehdyttämisen onnistuminen varmistetaan seuraamalla yleissuunnitelmaa. Perehdytettäville täytyy myös kirkastaa tarkemmin perehdytyksen sisältö ja määritellä tavoitteet tarkemmin. Vähintään franchising-ottajan projektipäällikölle on räätälöitävä henkilökohtainen perehdyttämissuunnitelma, jossa käydään läpi myös projektijohtamista.

Pitstopin kannalta tärkeintä oli luoda prosessi, jonka avulla saadaan opetettua työntekijöille kaikki välttämättömät tiedot ja taidot mahdollisimman tehokkaasti. Siksi perehdyttämisen pääpaino on pidettävä käytännön asioiden harjoittelussa eli renkaanvaihtokoulutuksessa sekä asiakaspalvelussa ja kirjanpidossa, vaikka muihinkin osa-alueisiin panostetaan tulevaisuudessa enemmän. Renkaanvaihtokoulutus täytyy järjestää niin, etteivät kaikki ole siellä samaan aikaan, vaan se pidetään kerrallaan vain pienemmille ryhmille, joihin perehdytettävät jaetaan lähtötason mukaan. Että tämä on mahdollista, koulutuksen päivämääristä on voitava ilmoittaa perehdytettäville vähintään kuukautta aikaisemmin. Perehdyttäjiä koulutuksessa kannattaa edelleenkin olla kaksi, mutta silloin yhdessä perehdytettävässä ryhmässä voi olla vähintään yhdelle tai enintään kahdelle varikolle tarvittavien työntekijöiden määrän verran perehdytettäviä, että kaikkia tilanteita voidaan harjoitella todenmukaisesti. Myös kirjanpitokoulutuksessa perehdyttämisen tarvitsee tapahtua pienemmissä ryhmissä, että perehdytettäville jää enemmän aikaa harjoitella kirjanpitokoulutuksen asioita käytännössä.

Ennen koulutuksia on huolehdittava, että ennakkomateriaalit tavoittavat työntekijät ajoissa, joten ne lähetetään jokaiselle henkilökohtaisesti. Materiaaleja tulee jakaa myös varikoille, että ajanvarausten osalta hiljaisina hetkinä on mahdollisuus käyttää aika Pitstopin toimintaan tutustumiseen. Työpaikkaan tutustumisen helpottamiseksi luodaan työntekijöiden käyttöön myös intranet, joka samalla parantaa myös viestintää sesongin aikana, koska sen kautta informaatio on saatavilla kaikilla varikoilla samanaikaisesti. Näin informaatio on myös helpommin löydettävissä jälkeempään kuin mitä se on ollut hukkuessaan WhatsAppin viestitulvaan.

Apajalta saadun palautteen perusteella huomasimme, että panostamalla tiettyihin välineisiin enemmän, työnteko Pitstopilla on mielekkäämpää heti renkaanvaihtokoulutuksesta lähtien. Siksi hankimme jatkossa vain sellaisia työkalulaatikoita, joissa on lokerikot erilaisille välineille. Työkalujen toimivuudesta ja käyttökokemuksista he kertoivat pääasiassa positiivista palautetta, mutta panostetaan vielä jatkossa parempiin työkaluihin niiden muutamien huonompien työkalujen osalta, kuten parempiin jatkovarsiin ja rengaspainemittareihin. Lisäksi investoidaan useampiin varatyökaluihin. Kun työkalut toimivat moitteettomasti, itse työntekokin Pitstopilla tuntuu perehdyttävistä mukavammalta.

Vaikka turvallisuuteen on Pitstopilla panostettu aiemminkin eikä isoja vahinkoja ole sattunut, on turvallisuuden parantaminen entisestään tärkein kehityskohdamme. Ennen kaikkea tarvitaan kirjalliset turvallisuusohjeet ja toimintaohjeet vahinkojen varalle. Turvallista työskentelyä edesauttavien välineiden osalta esimerkiksi korvatulppia oli valmiina jokaisella varikolla ja hengityssuojaimia Kajo osti Apajan niitä pyytäessä, mutta silti niitä ei juurikaan käytetty, vaikka apajalaiset sanoivat halunneensa niitä käyttöön. He eivät myöskään olleet hankkineet itselleen turvakenkiä. Tästä opimme sen, etteivät franchising-ottajat välttämättä halua omatoimisesti tehdä kuin pakollisia hankintoja. Koska turvallisuutta halutaan parantaa perehdytysprosessin ja varsinaisen työn osalta, järkevintä on, että Pitstop franchising-antajana käyttää seuraavat investointinsa turvallisuuden edistämiseen esimerkiksi ostamalla turvakengät, kuulosuojaimet ja kunnolliset työhanskat myös franchising-ottajan työntekijöille. Että se on rahallisesti mahdollista, nämä kulut voidaan huomioida esimerkiksi seuraavia franchising-sopimuksia tehdessä.

Näin kulut pysyvät franchising-ottajan osalta samoina, kuin mitä ne olisivat heidän hankkiessaan itse kyseiset varusteet, mutta varmistutaan siitä, että varusteet tulee varmasti hankittua. Sen sijaan Pitstopin toimesta investoidaan tukipukkeihin tunkkien varmistimina kaikilla varikoilla, joka oli Apajan ehdotus.

Perehdytyksessä tarvitsee tulevaisuudessa ottaa huomioon myös markkinoinnin perehdyttäminen. Ei voida laskea vain sen varaan, että franchising-ottaja toteuttaa ne omalla tavallaan. Kun perehdytettävät tietävät Pitstopin markkinoinnista ja sen tavoitteista paremmin, heidän on huomattavasti helpompi uskaltaa käyttää myös omaa luovuuttaan sen kehittämisessä. Pitstopin markkinointia itsessään tulee myös kehittää annetun palautteen perusteella, sillä se vaikuttaa työntekijöiden brändimielikuvaan Pitstopista ja sitä kautta myös parempaan työnantajamielikuvaan, joka on oleellinen osa onnistunutta perehdytystä.

Mitä parempaa asiakaspalvelua voimme tarjota, sitä ylpeämpänä työntekijät voivat seisoa Pitstopin toiminnan takana. Asiakaspalvelua pystyykin helposti kehittämään paremmilla välineillä, kuten esimerkiksi kunnollisilla autojen penkkien suojaimeilla penkkien puhtaana pysymisen varmistamiseksi. Negatiivinen asiakaspalaute kulkee yleensä varikon työntekijöiden kautta, joten kun sitä ei tule juuri ollenkaan, työntekijöiden kokemus Pitstopilla työskentelystä on positiivisempi. Renkaanvaihtoajoja Pitstopilla on jo kertaalleen pidennetty, mutta niiden pidentäminen entisestään ei ole kannattavaa. Sen sijaan asiakaspalvelun laatua voidaan ongelmatilanteiden osalta parantaa, kun kyseiset tilanteet käydään tarkemmin läpi jo renkaanvaihtokoulutuksen yhteydessä, eikä vasta varikolla tilanteen sattua.

Poikkeustilanteita voi syntyä niin franchising-ottajan tai -antajan, asiakkaan, olosuhteiden, sattumien tai monen muun asian seurauksena. Aiheuttajasta riippumatta ne koettiin sesongilla haastaviksi monissa muissakin yhteyksissä kuin markkinoinnin tai asiakaspalvelun osalta. Niiden helpottamiseksi tunnettujen poikkeustilanteiden harjoitteluun täytyy varata aikaa myös renkaanvaihtokoulutuksesta. Ongelmat lisäävät tyytymättömyyttä työntekijöiden keskuudessa sekä epävarmuutta tehdä toimintaan liittyviä nopeita päätöksiä, mutta tämä voidaan ratkaista paremmalla työpaikkaan perehdyttämisellä ja yritysperehdyttämisellä.

Myyntiperehdytyksen tarve kävi ilmi, koska apajalaiset eivät enää sesongin jälkeen uskoneet, että Kajon heille asettamat myynti- ja tulostavoitteet olisivat voineet olla realistisia, koska he eivät niitä saavuttaneet. Ennen sesonkia he kyllä uskoivat niiden olevan saavutettavissa, kun tavoitteita käytiin yhdessä läpi. Me kuitenkin uskomme vielä sesongin jälkeenkin, että asettamamme tavoitteet olisi ollut mahdollista Pitstopin varikoilla saavuttaa, mutta se vaatisi enemmän myynti- ja markkinointiosaamista. Koska niihin ei perehdytty tarpeeksi, kehityskohta näiden rahallisten tavoitteiden saavuttamiseksi löytyy Apajan toiminnan sijaan perehdytysprosessista. Jokainen franchising-ottajan työntekijä voi toki kehittyä Pitstopin palveluiden myyjänä, mutta franchising-antajan on tarjottava paremmat kehittymisen edellytykset jo perehdyttämisen aikana.

Työntekijöiden tunnetta työssä viihtymisestä ja onnistumisen kokemusten saamisesta voidaan kasvattaa kehittämällä tiimityöskentelyä franchising-antajan ja -ottajan välillä. Apaja hoiti omien varikkojen toiminnan aloittavaksi tiimiksi hyvin, mutta silti heiltä tuli paljon palautetta siitä, että he olisivat kaivanneet enemmän yhteistyötä Kajon kanssa. On tärkeää, että jatkossa päästään paremmin tutustumaan kaikkiin toisen osapuolen työntekijöihin ja sen vuoksi Pitstopilla tullaan järjestämään yhteisiä illanviettoja koko työyhteisölle. Näin saadaan vahvistettua myös varikkojen välisen yhteistyön lisääntymistä, työntekijöiden välistä viestintää ja heidän sitoutumistaan työpaikkaan, kun he tutustuvat työyhteisöönsä paremmin. Tutustumisen lisäksi huomiota on kiinnitettävä ennen kaikkea siihen, että kaksi erilaista yrityskulttuuria saadaan toimimaan hyvin yhdessä yhteisten päämäärien saavuttamiseksi. Tämä edellyttää tavoitteiden ja toimintastrategioiden laatimista yhdessä, sekä nykyistä toimivampaa viestintää ja palautteenantoa niin tiimien välillä kuin niiden sisälläkin. Suurin osa Apajalaisten antamasta palautteesta tuli erikseen järjestetyssä palautteenantotilaisuudessa, joten on ehdottoman tärkeää, että sellainen tilaisuus kuuluu jatkossa oleellisena osana perehdytyksen seurantaan.

Pitstopilla halutaan hyödyntää tulevaisuudessa paljon enemmän yksilöiden aiempaa osaamista ja vahvuuksia ja sen vuoksi työntekijöihin tutustutaan entistä paremmin. Myös osa perehdyttämiseen liittyvistä rooleista, kuten tulokkaan vastaanottajan, työyhteisöön tutustuttajan ja hallinnollisen perehdyttäjän roolit halutaan siirtää Pitstopin muille työntekijöille ja tutustuminen helpottaa myös näihin

rooleihin sopivien henkilöiden tunnistamista. Näitä asioita tulee helpottamaan myös aktiivisempi perehdyttämisen seuranta.

Viestinnän osalta on kehitettävä etenkin kiireellisissä tilanteissa kommunikointityyliä ammattimaisemmaksi ja hyväntahtoisemmaksi. Kiireestä huolimatta myös mahdollisiin konflikteihin tullaan jatkossa tarttumaan välittömästi. Lisäksi kiireen keskellä positiivisen palautteen sanominen ääneen helposti unohtuu, joten jatkossa tullaan varmistamaan, että jokainen saa positiivista palautetta onnistumisistaan riittävän usein. Jos sitä ei muuten muisteta antaa, niin positiivisista palautteista tullaan pitämään kirjaa siihen asti, kunnes ne on saatu lisättyä osaksi Pitstopin luonnollista ilmapiiriä. Näin myös rakentavan palautteen antaminen ja vastaanottaminen helpottuu, kun se ei vie enää niin suurta osaa kaikesta annetusta palautteesta.

4.3 Tuloksista toteutukseen

Rekrytoinnin osalta syksyn 2019 sesongille saatiin sopimusneuvottelut käyntiin Turun Bisnesakatemia opiskelijoiden kanssa. Lopulta sopimukseen myös päästiin ja renkaanvaihtoja alkoi tapahtua Turun Länsikeskuksen Citymarketissa samoihin aikoihin, kun sesonki aloitettiin Tampereella. Perehdytyksen näkökulmasta Turun toiminnan aloitus ei tule kuitenkaan vielä syksyllä menemään täysin uuden perehdytysprosessin mukaan, sillä opinnäytetyöprosessi saatiin valmiiksi vasta franchising-toiminnasta tehdyn sopimuksen solmimisen jälkeen. Tästä syystä perehdytys jää väistämättä pintapuolisemmaksi, kuin mitä perehdytyksestä ja sen kehittamisestä on opinnäytetyöprosessin aikana opittu. Tärkeimmät asiat, kuten laadukas asiakaspalvelu ja turvallinen renkaanvaihtotyö saadaan kuitenkin perehdytettyä huolellisemmin kuin aiemmin. Keväällä 2020 perehdyttäminen toteutetaan kattavasti opinnäytetyöprosessin oppien mukaisesti ja sen avulla toiminta saadaan Turussakin Pitstopin tulevien yhtenäisten linjausten mukaiseksi.

Syksyn sesongille 2019 hankittiin Apajan ehdotuksien mukaan työvälineitä, jotka parantavat turvallisuutta sekä tekevät työnteosta mukavampaa. Näitä uusia han-

kintoja olivat muun muassa tunkilla nostamisen ajaksi auton alle laitettavat tukipukit sekä hyvälaatuiset työhanskat ja turvakengät kaikille, joilla niitä ei muuten olisi ollut. Hankintoja tehtiin erityisesti Tampereen alueen varikoille ja työntekijöille, mutta myös Turkuun hankittiin esimerkiksi tukipukit. Turkuun myös lainataan yhden varikon tarvikkeet kokonaisuudessaan toiminnan aloittamisen helpottamiseksi.

Perehdytysprosessia kehitettäessä noussut idea siitä, että Pitstopin vanhoja työntekijöitä käytettäisiin perehdyttäjinä sesongin valmisteluissa, yritettiin myös toteuttaa. Apajan riveistä ei kuitenkaan löytynyt kiinnostusta Pitstopin perehdytykseen mukaan lähtemiseen. Tästä syystä perehdyttäjien houkutteleminen mukaan edellisten sesonkien työntekijöistä siirtyy kaudelle 2020. Työntekijöiden koulutus oli kuitenkin onnistunut ja kattavampi Tampereen alueella kuin aiempina sesonkeina. Renkaanvaihtajiksi tulleille työntekijöille pidettiin päivän mittainen kattava koulutus ja työntekijät olivat ensimmäistä kertaa kokonaan Proakatemian ulkopuolelta. Vaikka perehdytys oli Pitstopissa tähän mennessä onnistunein, aikataulujen vuoksi kaksipäiväinen koulutus toteutuu vasta keväällä 2020. Pisteiden vastuuhenkilöt perehdytettiin erikseen ja perehdyttäminen oli henkilökohtaisempaa ja tarkempaa kuin aiemmillä sesongeilla. Esimerkiksi lisämyynnin tekemiseksi annettiin selkeitä ja konkreettisia keinoja aiempia vuosia paremmin. Myös yritysperehdyttäminen onnistui vastuuhenkilöiden kohdalla hyvin. Sesonki on ollut poikkeuksellisen hyvä siinäkin mielessä, että kattavan työntekijöiden ja vastuuhenkilöiden perehdyttämisen myötä sesongin aikana on tapahtunut vain yksi pieni vahinko asiakkaan autolle. Aiemmillä sesongeilla noin tuhannen asiakkaan joukosta pieniä korvattavia vahinkoja, kuten katkenneita pultteja oli tullut normaalisti 3-5 kappaletta sesonkia kohden.

Intranetin luominen työntekijöiden yhteiseksi alustaksi on sen verran isompi projekti, että se jää ehdottomasti keväälle 2020. Asiaa tutkittiin jo syksyllä 2019, mutta intranettiä ei pidetty välttämättömänä saada vielä syksyn aikana käyttöön, sillä uusilla työntekijöillä lukuun ottamatta vastuuhenkilöitä on oma yhteinen portaalinsa yhteydenpitoa varten. Vaihtotyöntekijät on nimittäin palkattu vuokrafirman kautta.

Syksyn 2019 sesongilla luovuttiin kokonaan P-Hämpin varikosta. Luopumispäätöstä tuki Apajalta keväällä 2019 saatu palaute ongelmista, jotka liittyivät verkkoyhteyksiin ja maksupäätteiden toimintaan sekä pysäköintilipukkeisiin, joita asiakkaiden oli pitänyt ostaa päästäkseen varikolle. Lisäksi P-Hämpissä toimintaa hankaloittavasta epätasaisesta parkkihallin lattiasta oli tullut palautetta apajalaisilta. P-Hämpin varikko lopetti toimintansa kokonaisuudessaan syksyllä 2019 ja huomio keskitettiin kyseisen varikon sijaan muiden Tampereen varikkojen sekä uuden Turun varikon toiminnan parantamiseen. Jatkossa varikoille paikkoja etsittäessä kiinnitetäänkin enemmän huomiota siihen, että paikka on ominaisuuksiltaan kaikin puolin renkaanvaihtotoimintaan soveltuvampi, ettei tällaisia ongelmia tulevaisuudessa synny.

5 POHDINTA

Opinnäytetyöprosessi oli hyvin pitkä. Opinnäytetyön aiheen valinta tapahtui jo vuoden 2019 tammikuussa, mutta tutkimuskysymykset ja työn lopullinen otsikko saatiin vasta loppukevään aikana hiottua lopulliseen muotoonsa. Tätä ennen tehtiin jo yhtä opinnäytetyön tutkivista osuuksista tarkastelemalla yhteistyökumppani Apajan kanssa tehtyjä käytännöntoteutuksia kevään 2019 sesongilla. Onnistuneen kevätseason aikana ja sen jälkeen kerättiin palautteita renkaanvaihtoseason ylipäättään ja etenkin perehdytysprosessista. Sen jälkeen alettiin todella paneutua teoretietoon rekrytoinnista sekä perehdyttämisestä ja peilata kevään season toimintaa luettuun teoriaan. Syyskuun aikana tehtiin haastatteluja muutamille potentiaalisille franchising-ottajille eli Oulun Terwa-akatemia ja Turun Bisnesakatemia opiskelijoille sekä näiden potentiaalisten franchising-ottajien valmentajille. Lopulta haastatteluista tehtiin analyysit ja opinnäytetyö saatiin valmiiksi marraskuussa 2019 hieman syksyn rengassession alkamisen jälkeen. Syksyn 2019 sesonki rajattiin opinnäytetyön ulkopuolelle, mutta kevään 2019 oppeja kuitenkin hyödynnettiin syksyn sesongilla siltä osin kuin muutoksia ehdittiin toteuttaa.

Kokonaisuutena prosessi vei paljon aikaa ja opinnäytetyöstä tuli laajempi kuin alkuun oli ehkä ajateltu. Rekrytoinnin osuuteen saatiin varsinkin haastatteluista erinomaisen hyviä nostoja ja etenkin valmentajat antoivat tärkeitä kehitysehdotuksia Pitstopin tulevaisuuden rekrytointiprosessiin liittyen. Perehdytysprosessin kehittämisen osuudessa taas teoretiedosta ja Apajan haastatteluista löydettiin loistavia uusia tapoja sitouttaa työntekijöitä paremmin Pitstopin toimintaan. Haastattelut auttoivat ehdottomasti parhaiten huomaamaan Pitstopin toiminnan tärkeimmät kehitysmahdollisuudet ja ne antoivat ennen kaikkea uutta näkökulmaa vanhojen totuttujen tapojen hiomiseksi tai muuttamiseksi kokonaan. Terwa-akatemia ja Bisnesakatemia haastattelut myös toteutettiin Oulussa ja Turussa, joten opinnäytetyön tekemisen johdosta päästiin heti kohtaamaan kasvotusten potentiaalisia franchising-ottajia.

Rekrytointi- ja perehdytysprosesseja käsittelevään teorian tietoon syventyminen avasi aivan uudenlaisia näkymiä liiketoiminnan kehitykselle. Teoriatiedon lukeminen aiheesta osoitti, että syventyminen aiheeseen kokonaisuutena on paras keino löytää myös yksittäisiä ja erityisiä kehitysideoita oman liiketoiminnan parantamiseksi. Rekrytointi- ja perehdytysprosessien testaaminen käytännössä osoitti sen, että vaikka jokin näyttää paperilla hyvältä suunnitteluvaiheessa, se ei välttämättä toimi sellaisenaan käytännössä, vaan eteen voi kokeiluvaiheessa tulla odottamattomia asioita, mitä ei osattu suunnitella ottaa huomioon. Ilman käytännön testaamista näistä prosesseista ei olisi saatu hiottua niin toimivia, kuin mitä ne nyt tämän opinnäytetyöprosessin myötä ovat.

Kun opinnäytetyön aiheita valittiin, päällimmäisenä oli mielessä Pitstopin toiminnan kokonaiskuvan selkeyttäminen työntekijöille ja yhtenäistäminen niin, että toiminta olisi helposti monistettavissa ympäri Suomea. Otsikoksi valikoitui *Rekrytointin ja perehdytyksen merkitys kausiliiketoiminnan laajentamisessa*, sillä Pitstopin toimintaan ei haluttu vain kopioida olemassa olevia rekrytointi- ja perehdytysmalleja muilta yrityksiltä, vaan haluttiin löytää sellaiset käytännöt, jotka toimivat myös kausittaisessa työssä, jossa ennen kaikkea käytettävä aika on huomattavasti rajallisempi kuin palkattaessa työntekijöitä toistaiseksi voimassa olevaan työsuhteeseen. Myös franchising-yrittäjyyden tapainen toiminta toi rekrytointi- ja perehdytysprosessien kehittämiseen omat haasteensa, kun yksittäisten työntekijöiden sijaan kyseessä olivatkin kokonaiset tiimit.

Opinnäytetyön edetessä huomattiinkin yllättäen, etteivät sen antamat hyödyt ole pelkästään franchising-ottajien työn ja työolojen parantamisessa, vaan siitä saadaan paljon oppeja myös franchising-antajan eduksi. Näiden lisäksi opinnäytetyö antaa suurta lisäarvoa Pitstopin toiminnan laajentamiseen uusiin kaupunkeihin. Aiemmin ajateltiin, että se auttaa vain luomaan helposti ympäri Suomea monistettavissa olevan toimintamallin. Turussa ja Oulussa haastatteluja tehdessä huomattiinkin, että se antaa perspektiiviä myös siihen, miten asiat toimivat eri tavoilla eri puolilla Suomea. Lisäksi opinnäytetyön tekeminen antoi uudenlaisia valmiuksia kerätä jatkossakin tietoa, joka edesauttaa Pitstopin toiminnan kehittämistä. Syksyn 2019 sesongilla tehdään ensimmäistä pilottia Proakatemia ulkopuolisen franchising-ottajan, Turun Bisnesakatemia tiimiyrityksen kanssa. Samoin kuin Apajan kanssa tehtiin, tullaan myös Bisnesakatemia tiimiyritykseltä keräämään

sesongin päätyttyä ylös tärkeimmät kehityskohdat ja seikat, jotka ovat heidän mielestään vaikuttaneet toiminnan sujuvuuteen. Siitä saadaan taas uusi vertailukohta siihen, toimivatko luomamme rekrytointi- ja perehdytysprosessit muidenkin kuin proakatemiaalaisten kanssa ja muuallakin kuin Tampereen seudulla.

Täysin odottamaton hyöty opinnäytetyön tekemisestä huomattiin vasta syksyn 2019 sesongin alettua. Aiemmin ei ollut käynyt mielessäkään, että rekrytointin ja perehdyttämisen teoriatietoon perehtyessä ja aiheiden tiimoilta haastatteluja tehdessä myös opinnäytetyön tekijät kehittyvät rekrytoijina ja perehdyttäjinä. Näin jälkeempäin ajateltuna se on päivänselvää, mutta alussa nähtiin vain Pitstopin toiminnan kehittämiseen liittyvä hyöty. Syksyn 2019 sesongilta saatu palaute osoitti, että opit olivat menneet perille ja perehdytys sujui huomattavasti helpommin ja mukavammin aiempiin sesonkeihin verrattuna.

Tavoitteeksi asetettiin jo prosessin alkupuolella se, että Pitstopille löydetään toimivat keinot työntekijöiden rekrytointiin ja perehdyttämiseen ja niiden avulla voidaan helpommin laajentaa Pitstopin liiketoimintaa. Uusien rekrytointi- ja perehdytysprosessien avulla Pitstopin liiketoimintamallista haluttiin saada mahdollisimman helposti monistettava. Aina on varaa kehittää luomiamme rekrytointi- ja perehdytysprosesseja edelleen ja niin täytyykin tehdä vähintään sitä mukaa, kun työelämä muuttuu niiden osalta. Tämä opinnäytetyö kuitenkin vastaa tässä hetkessä todella hyvin siihen tavoitteeseen, mitä alussa asetettiin, eli toimivien rekrytointi- ja perehdytysprosessien luomisessa onnistuttiin Pitstopin vaatimusten mukaisesti. Opinnäytetyön avulla osoitettiin lukuisia konkreettisia kehityskohtia ja ratkaisuja rekrytointin ja perehdyttämisen kehittämiseen, joista yksi merkittävimmistä on Pitstopin työntekijöiden työolojen parantaminen hyvällä perehdyttämällä ja saatuja palautteita hyödyntämällä. Opinnäytetyössä löydetyt tavat parantaa työntekijöiden työoloja ovat konkreettisia ja otettavissa käyttöön sellaisenaan kuin ne työssä esiintyvät.

Rekrytoinnista ja perehdyttämisestä saatujen konkreettisten ideoiden avulla voidaan myös kasvattaa Pitstopin liikevaihtoa. Liiketoiminnan laajentamisen lisäksi liikevaihdon kasvattaminen oli yksi niistä asioista, joita rekrytointi- ja perehdytysprosesseja kehittämällä haluttiin saada aikaiseksi. Opinnäytetyöstä saadut perehdyttämisen käytännöt lisäävät työntekijöiden osaamisen tasoa ja siten myyntiä

ja markkinointia. Markkinoinnilla tavoitetaan entistä enemmän uusia asiakkaita ja se näkyy liikevaihdossa. Rekrytointiin löydetty näkökulmat ja tavat taas lisäävät tulevaisuudessa varikkojen määrää, josta esimerkkinä on jo syksyllä avattava Turun vaihtopiste.

Laajentamisen edellytyksiä on nyt tarkkailtu sisäisen toiminnan näkökulmasta, esimerkiksi sen suhteen ketä jatkossa rekrytoidaan ja mistä kanavista oikeat henkilöt löytyvät. Toimivalle liiketoiminnalle on kuitenkin tärkeintä sen asiakkaat. Asiakkaita Pitstopilla on riittänyt ja he ovat olleet palautteen perusteella yleensä hyvin tyytyväisiä, mutta tulevaisuudessa kannattaa ehdottomasti perehtyä myös siihen, mikä on olemassa olevien ja potentiaalisten asiakkaiden merkitys liiketoiminnan kannattavalle laajentamiselle.

Lisäksi opinnäytetyön haastatteluista nousi esiin mielenkiintoisia ideoita toiminnan laajentamisen keinoiksi. Näitä keinoja olivat muun muassa eri koulutusasteiden opiskelijoiden yhteistyö ja sen myötä myös koulutuksen kehittäminen entisestään siihen suuntaan, jossa yhteistyö nähdään yrittäjyyden yhteydessä aina voimavarana. Tästä eri koulutusasteiden opiskelijoiden yhteistyön lisäämisestä ja yrittäjyyden nostamisesta olennaiseksi osaksi oppilaitosten toimintaa kannattaisi tehdä jatkotutkimusta. Ensimmäisenä voitaisiin kartoittaa ammattikoulujen ja ammatti-instituuttien opiskelijoiden mielenkiintoa ryhtyä tekemään liiketoimintaa opintojensa ohella.

Lisäksi franchising-toiminnasta nousi esiin ajatus, että tiimiyrittäjyyden oppilaitosten yhteistyötä voisi korkeakouluissa lisätä huomattavasti. Erityisesti yrittäjyyden yksiköiden välistä yhteistyön lisäämistä voisi korostaa rekrytinnissa tulevaisuudessa. Tähän ajateltiin yhteistyön kasvattamista yhteisen liiketoiminnan kautta, jota voisi franchising-toimintana tehdä nopeastikin eri oppilaitosten välillä. Siihen liittyen voisi järjestää kyselytilaisuuden ja pitää yhteisen ideointipäivän esimerkiksi Proakatemian, Oulun Terwa-akatemian, Turun Bisnesakatemian ja Jyväskylän Tiimiakatemian opiskelijoille ja valmentajille. Mikäli idea franchising-toiminnasta saisi kannatusta, voisi ensimmäinen tutkittava asia olla pilottimuotoinen koikeilu jostain liiketoiminnasta, joka jo toimii hyvällä menestyksellä jollakin edellä mainituista yrittäjyyden yksiköistä. Myös siinä voisi käyttää Pitstopia, mutta olisi

mielenkiintoista nähdä sekin, miten yhteistyö toimisi erilaisten liiketoimintamallien kohdalla.

LÄHTEET

- Eräsalo, U. 2011. Käytännön henkilöstöjohtaminen majoitus- ja ravintola-alalla. Vantaa: Hansaprint Direct Oy.
- Helsilä, M. 2009. Henkilöstöasioita esimiehille. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.
- Hyppänen, R. 2013. Esimiesosaaminen. Liiketoiminnan menestystekijä. Porvoo: Edita Publishing Oy.
- Juholin, E. 2009. Viestinnän vallankumous. Löydä uusi työyhteisöviestintä. WSOYpro.
- Kaijala, M. 2016. Rekrytointi. Tehtävään vai yhtiöön? Liettua: BALTO Print.
- Koivikko, M. 2016. Franchising kasvaa: Sadoille yrittäjille tilausta. 3.10.2016. Luettu 20.9.2019. www.finnvera.fi/finnvera/uutishuone/artikkelit/franchising-kasvaa-sadoille-yrittajille-tilausta
- Kupias, P. & Peltola, R. 2009. Perehdyttämisen pelikentällä. Tampere: Juvenes Print.
- Laki kolmansien maiden kansalaisten maahantulon ja oleskelun edellytyksistä kausityöntekijöinä työskentelyä varten. 14.12.2017/907. Luettu 10.10.2019. www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2017/20170907
- Moilanen, J-M. 2013. Määräaikaiset ja osa-aikaiset työsopimukset. Liettua: BALTO print.
- Saili, M & Takatalo, S. 2014. Loista Rekrytoijana. Viro: Meedia Zone Oü.
- Saimaan ammattiopisto. n.d. Yrittäjyys opinnoissa. Luettu 19.10.2019. http://www.edusampo.fi/etusivu_%28vanha%29/yrittajyys_opinnoissa
- Suomen Franchising Yhdistys ry. 2019. Franchising Suomessa 2019. Luettu 8.8.2019. https://view.publitas.com/sfy_vuosikirja_2018/franchising-suomessa-2019/
- Viitala, R. 2013. Henkilöstöjohtaminen. Strateginen kilpailutekijä. 4. uudistettu painos. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Österberg, M. 2014. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. Viro: Meedia Zone Oü.

LIITTEET

Liite 1. Franchising-esite



PITSTOP

FRANCHISING

FRANCHISING- RENKAANVAIHTOPROJEKTI PÄHKINÄNKUORESSA

Tampereen Proakemiassa alkunsa saanut renkaanvaihtoprojekti on aloittanut toimintansa vuonna 2015 Proakatemia opiskelijoiden toimesta. Projektin ideana on tehdä kuluttaja-asiakkaille renkaanvaihtoja paikoissa, joissa he vierailivat muutenkin viikokkaiden askareidensa parissa. Yhteistyökumppaneitamme ovat tällä hetkellä Tampereen Rengasparki Oy, Pirkanmaan Osuuskauppa, Pirkkalan Hong Kong tavaratalo, sekä Finnpark Tampereella. Teemme asiakkaillemme renkaiden kausivaihtoja Tampereen ja Nokian Prismojen, sekä Finnparkin parkkihalleissa ja myös Pirkkalan Hong Kong tavaratalon edustalla. Olemme tehneet viimeisen 1,5 vuoden aikana reilusti yli 100 000 euroa myyntiä renkaanvaihtoilla ja renkaiden kausisäilytyksillä. Kaiken työn sesongin valmisteluun ja pyörittämiseen ovat tehneet opiskelijat.

Haluamme nyt laajentaa toimintaa Suomen alueella. Tampereella toimimisen lisäksi tähtäämässämme on pääkaupunkiseutu ja keskusteluyhteys siellä toimiviin mahdollisiin tuleviin yhteistyökumppaneihin on jo avattu. Olemme myös kerryttäneet rahaa projektin kehittämistä varten edellisillä sesongeilla siinä määrin, että voimme suorittaa laajenemisen pääkaupunkiseudulle tarjoten siellä toimiville franchising kumppaneille kaiken tarvittavan materiaalin renkaanvaihtotyön aloittamiseksi mm. työkalut, markkinointimateriaalit, nettisivut ja ajanvaruskalenteriin)




2

MITÄ HALUAMME SINULTA?

Olemme yrittäjyyden opiskelijoista koostuva projektitimi, jonka tavoitteena on laajentaa kausirenkaanvaihtoprojekti koko Suomen alueelle ja sen jälkeen muihin pohjoismaihin. Haluamme franchising-kumppaneitamme intohimoista suhtautumista yrittäjyyteen ja sen luomiin mahdollisuuksiin. Toivomme innostunutta porukkaa, joka näkee projektissa sekä rahalliset että oppiliset mahdollisuudet ja joka haluaa toimia kanssamme tiivissä yhteistyössä projektin parissa, jotta voimme yhdessä kehittää siitä parhaalla mahdollisella tavalla toimivan konseptin kummallekin osapuolelle.

Haluamme korostaa, että opimme itsekin koko ajan uutta tätä liiketoiminnan laajentamista tehdessämme. Meillä on konseptiin jo toimivat käytännöt Tampereella, mutta emme halua luoda etukäteen mitään tarkkoja ja tiukkoja raameja projektin toteutukselle, koska olemme Proakatemialla tottuneet siihen, että yhteistyöllä kaikesta tulee suurempaa ja parempaa. Kaikki asiat, joista tulevaisuudessa neuvottelemme, ovat siis nimenomaan neuvoteltavissa. Siksi toivommekin pääsevämme kasvatusten keskustelemaan asiasta sekä opiskelijoiden että Haaga Helian opettajien ja johtohenkilöiden kanssa. Yhdessä voimme tehdä tästä jokavuotisen unelmaprojektin opiskelijoillemme.



4

OPIT JA KOPIT

- 1 / MARKKINOINTI**
Markkinointi toimipaikalla yhteistyössä vaihtopaikan tarjoajan yhteistyökumppanin kanssa.
Omät markkinointivälineet (ei haluttu jättää).
Markkinointi eri medioissa (laakaliset, radio, internet)
- 2 / REKRYTOINTI**
Mikäli Haaga Helian opiskelijat eivät ole halua tulla kaikkea vaihtotyötä, ovet tekevät työtä myös vaihtopaikalla ja tulla itse vaihtopaikan organisoituihin ja vuokratyövoimaa tarjoavai paikoille.
- 3 / ASIAKASPALVELU**
Renkaanvaihtotyötä tulee paljon sesongin ennen ja jälkeen sesongin asiakaspalvelun puhelimeen, kyselyä sähköpostin, sekä tulla itse sesongin aikana ja sen jälkeen tulla itse ja kyselyä ja Pakkamaatodien käsittelyä oikeaoppinen hoitaminen.
- 4 / KIRJANPITO**
Renkaiden vaihtoon liittyy runsaasti rahalliseen niin verkkopankkimaksu, korttimaksu, kuin kassalla. Kirjanpitoa hoidetaan päivittäin työpöydällä. Sesongin jälkeen tulla kirjanpitoa kassalla kassalla sesongin.
- 5 / YHTEISTYÖKUMPPANIT**
Sesongin aikana yhteistyökumppanit tapahtuu yhteistyökumppanin Tampereen Rengasparki Oyn kanssa (Helsingissä Helsingin Rengasparki Oy)
Lisäksi meillä yhteistyökumppanin vaihtopaikoiden tarjoajat, työkalujen ja työvälineiden tarjoajat.
- 6 / TYÖVUOROLISTOJEN SUUNNITTELU**
Sesongilla pitää tehdä työvuorolistat työntekijöille, oivat työntekijöiden opettajista allekirjoitella.
- 7 / PROJEKTIJOHTAJUUS**
Jokaisella sesongin toimipaikalla tulla vastuunhenkilö, joka pääsee opettamaan projektin johtamista.
Renkaanvaihtoprojektin päättämistä ja alkuun päättämistä ja yhteistyökumppanin kanssa.

OPIN LISÄKSI €

Renkaanvaihtomme maksaa asiakkaalle 35€ (ALV 24%) ja lisäksi tarjoamme heille myös rengashotellipalvelua lisämaksusta yhteistyössä Rengasparkin kanssa. Yhden sesongin aikana on Tampereen alueellakin potentiaalia tehdä muutamassa viikossa jopa 10 000€ liikevaihto per toimipiste, jos markkinoinnissa onnistutaan hyvin ennen sesonkia. Helsingissä asiakaspotentiaali on vielä Tampereä huomattavasti suurempi.



3

Liite 2. Toiminnan kuvaus

Pitstop Tampere on renkaanvaihtokonsepti, joka on perustettu vuonna 2015 Tampereen Proakatemiassa. Tampereen Proakatemia on TAMKin liiketalouden yrittäjyyden ja tiimijohtamisen linja.

Renkaanvaihtokonseptin ideana on tuoda renkaiden kausivaihtoon liittyvät peruspalvelut ihmisille saataviksi paikoissa, joissa he asioivat muutenkin viikoittaisien askareidensa parissa. Se siis säästää ihmisten aikaa, kun homma hoituu esimerkiksi ruokaostosten tekemisen aikana, eikä renkaanvaihtoa varten tarvitse ajaa erikseen rengasliikkeeseen. Renkaanvaihtokonsepti on lähtenyt liikkeelle kahdesta vaihtopaikasta Tampereen keskustassa ja Pirkkalassa. Viimeisen kahden vuoden aikana toiminta on laajentunut yhteistyössä Pirkanmaan Osuuskaupan kanssa jo kuuteen vaihtopisteeseen Tampereella ja lähikaupungeissa. Nyt tavoitteena on laajentaa toimintaa yhteistyössä Suomen alueen yrittäjyyden oppilaitosten kanssa koko Suomen alueelle.

Palvelun toiminta-aika

Renkaanvaihtopalvelu tehdään sesonkiluontoisesti kaikista kiireisimpään vaihtoaikaan, jolloin tarve palvelulle on suurimmillaan. Tämä vaihe kestää yleensä noin 3 viikkoa, jolloin muissa, isommissa rengasliikkeissä ei enää ole tilaa ajanvarauksille. Syksyn sesonki ajoittuu Tampereen alueella normaalisti lokakuun loppuvaiheille tai aivan marraskuun alkuun. Kevään kausi sen sijaan alkaa normaalisti huhtikuun alkupuoliskolla.

Hyödyt yhteistyökumppaneillemme

Yhteistyökumppaneillemme, eli suurille kaupoille ja parkkihallikeskittymille tämä tarkoittaa kolmen viikon ajan lisää luonnollista asiakasvirtaa ja entistäkin tyytyväisempiä asiakkaita. Esimerkiksi Pirkanmaan Osuuskaupan pisteissä, eli Prismoissa asiakkaat ovat ylistäneet palvelua joka kaudella sen helppouden ja kekseliäisyyden johdosta. Lisäksi toimipaikalle hyvää mainosta tulee siitä, että he pystyvät tiloissaan tarjoamaan palvelun, jota ei vielä kovin monessa muussa supermarketissa tai muulla parkkialueella tarjota asiakkaille. Lisäksi hyvänä mainoksena on myös koettu se, että projektia johtavat opiskelijat, jolloin toimipiste voi kertoa asiakkailleen tukevansa nuorten yrittäjien ja opiskelijoiden toimintaa.

Useille Tampereen asiakkaistamme juuri opiskelijoiden ja nuorten yrittäjien tukeminen on yksi tärkeimmistä syistä, minkä takia vaihdolle tullaan ja tämä vaikuttaa varmasti positiivisesti myös toimipaikan mielikuvaan.

Palvelun toiminta pähkinäkuoressa

Renkaanvaihtoa tehdään nopealla tahdilla, jossa asiakkaat varaavat konseptimme omistuksessa olevilta nettisivuilta ja varauskalenterista 15 minuutin vaihtoajan itselleen. Renkaita vaihdetaan siis varauskalenterien ollessa täynnä neljälle asiakkaalle tunnissa per toimipiste/linja. Asiakkaan tulee saapua paikalle ennen omaa vaihtoaikaansa, sillä tahti vaihtamisessa on nopea. Mikäli asiakas ei saavu vaihtoaikaansa mennessä paikalle, ei työntekijöillä ole velvollisuutta alkaa vaihtamaan renkaita kiireellä.

Kun asiakas saapuu pisteen läheisyyteen ennen vaihtoaikaansa, otetaan häneltä vastaan auton avaimet ja kysytään tarvittavat tiedot renkaiden vaihtamiseen tarvittavista mahdollisista erikoistyökaluista ja muista asioista, joita renkaanvaihtotyöhön olennaisesti liittyy. Tämän jälkeen asiakas on vapaa poistumaan esimerkiksi ruokaostoksille. Mikäli asiakas haluaa itse ajaa autonsa pisteelle ja odottaa/katsella vierestä vaihdon suorittamista, on sekin tietenkin mahdollista.

Renkaanvaihtoon käytetään pisteillämme kolmea työntekijää, joista yksi hoitaa rahastuksen ja kirjanpidon, sekä asiakkaalle luovutettavien dokumenttien kirjoituksen. Kaksi muuta tekevät vaihtotyötä siten, että he asettuvat vaihtoihin tarvittavien työkalujen kanssa auton molemmin puolin ja vaihtavat renkaat samaan aikaan joko edestä tai takaa ja sen jälkeen jäljelle jääneeltä puolelta jälleen saman aikaisesti.

Renkaanvaihdon lisäksi asiakkaalta tarkastetaan rengaspaineet ja lisätään tai vähennetään sitä tarvittaessa. Lisäksi silmämääräisesti katsotaan renkaiden kulumuspinta ja kerrotaan asiakkaalle, mikäli renkaat ovat pian vaihtokuntoiset ja tietenkin myös silloin, jos ne ovat niin huonossa kunnossa, ettei niitä voi vaihtaa alle. Renkaanvaihdon hinta asiakkaalle on 35 €, josta alv:n osuus on 24 %. Olemme vähemmän ruuhkaisina päivinä tehneet vaihtoja myös ilman ajanvarausta, mikäli asiakas on ajanut paikalle kysymään vaihtoa renkailleen. Vaihtoja

voidaan siis tehdä myös ilman ajanvarausta ja tällöin asiakkaalta veloitetaan 40 € hinta.

Renkaanvaihdon jälkeen asiakkaan auto siirretään odottamaan lähellä olevaan parkkiruutuun asiakkaan paluuta kaupasta tai vaihtoehtoisesti luovutetaan avaimet suoraan paikalla olevalle asiakkaalle, joka ajaa auton pois seuraavan ajanvarauksen tieltä.

Sesongin valmistelutyöt

Ennen sesonkia markkinointia tehdään yhteistyössä toimipaikan kanssa, jonka tiloissa vaihtoja sesongilla suoritetaan. Prismoilla olemme käyttäneet käytävämainoksia printtiversioina ja televisio/näyttömainoksia sekä sisällä että ulkona olevissa mainosnäytöissä. Lisäksi erittäin tehokas keino markkinointiin ovat olleet myymäläkuulutukset, joita toimipaikossa on tehty ahkerasti kaupan työntekijöiden toimesta pari viikkoa ennen sesonkia. Tämän lisäksi markkinointia on tehty konseptin laajentuessa myös esimerkiksi sanomalehdissä, radiossa ja muilla toimipaikan läheisyydessä olevilla mainostempauksilla.

Esimerkiksi Turussa palvelulla on selkeä uutuusarvo, jonka vuoksi ei ole epäilystäkään, etteikö nuorten yrittäjyysopiskelijoiden tarjoama palvelu olisi riittävän kiinnostava juttu paikallislehtien muiden juttujen joukkoon. Uutuusarvoa luo myös se, että projektia tehdään yhteistyössä Pirkanmaalla sijaitsevan toisen oppilaitoksen kanssa, eikä samankaltaisia yhteenliittymiä ole varmasti näin laajassa mittakaavassa montaa nähty.

Lisäksi sesonkia valmistellaan markkinoinnin lisäksi järjestämällä tarvittava määrä tekijöitä toimipisteille sesonkia varten. Lisäksi tulee seurata aktiivisesti varauskalenterista ja sähköpostista sitä, milloin asiakkaat haluavat renkaanvaihdon alkavan. Lisäksi asiakaspalvelun puhelin tulee pitää jo ennen sesonkia auki ja asiakkaiden mahdollisiin kysymyksiin siihen vastata.

Sesonkia varten tarvittaville työkaluille pitää hankkia lukollinen säilytyspaikka, jossa työkaluja säilytetään öiden yli sesongin aikana. Tämä paikka tulee luonnollisesti olla mahdollisimman läheltä itse vaihtopistettä, jotta vaihtopiste on helppo rakentaa aamuisin ja purkaa iltaisin.

Sesongin jälkityöt

Sesongin jälkeen tehdään luonnollisesti mahdollisten ulkopuolisten työntekijöiden palkanmaksut (mikäli sesonki venyy pitkäksi, voi palkkoja joutua TES:n vuoksi maksamaan myös kesken sesongin. Kirjanpidot selvitetään ja käteiset rahat talletetaan tilille. Mikäli suuria käteismääriä kertyy sesongin aikana, tulee tilityksiäkin tehdä jo sesongin aikana. Pyrimme kuitenkin syksyn aikana minimoimaan käteisen rahan käytön pisteillämme ja mainostamme korttimaksun mahdollisuutta, sillä käteisen rahan käsittelystä syntyy usein ongelmia, jotka aiheuttavat projektitiimille paljon lisää työtunteja. Keväällä 2020 olemme suunnitelleet luopuvamme kokonaan käteismaksuista. Mikäli linjauksen pelkistä korttimaksuista haluaa tehdä jo syksyn sesongille, on sekin suotavaa, sillä uudella pisteellä tämä on mahdollista.

Lopulta korttimaksut ja mahdolliset käteiset rahat täsmäytetään kirjanpitoon ja lopulta tehdään tarvittavat varainsiirrot prosenttiosuuden mukaan, joka franchising-sopimuksessa on määritelty.

Sesongilla käytetyt työkalut varastoidaan joko Tampereelle tai Turkuun riippuen yhteisestä sopimuksesta ja siitä, ovatko työkalut sesongin jälkeen Turun vai Tampereen projektitiimin omaisuutta.

Liite 3. Esimerkki markkinointimateriaalipohjasta: banderolli



RENKAANVAIHTO

PARKKIHALLISSA LUMIEN SULETTUA

Varaa aikasi
www.pitstoppi.fi



Pitstop

The banner features a white background with two vertical black and white tire tread patterns on the left and right sides. The main text is centered and consists of the title 'RENKAANVAIHTO' in large orange letters, followed by 'PARKKIHALLISSA LUMIEN SULETTUA' in black. Below this, there is a call to action 'Varaa aikasi' and the website 'www.pitstoppi.fi' in orange. To the right of the website is the Pitstop logo, which is a black gear with a white snowflake inside, and the word 'Pitstop' in black.

Liite 4. Kooste haastattelukysymyksistä

Rekrytointiin liittyen tehtiin yhteensä neljä haastattelua ammattikorkeakoulujen tiimiyrittäjyyden yksikköjen valmentajille Turun Bisnesakatemiassa ja Oulun Terwa-akatemiassa. Kummassakin yksikössä tehtiin kaksi haastattelua. Bisnesakatemiassa käytiin 12.9.2019 ja Terwa-akatemiassa 16.9.2019. Haastattelut tehtiin anonymisti. Haastattelut olivat osa kvalitatiivista tutkimusta, joka oli opinnäytetyöhön valittu tutkimusmenetelmä. Näiden haastatteluiden lisäksi Apajalta pyydettiin palautetta sesongin kulusta ja kehitysehdotuksista, joita heillä oli noussut sesongin aikana ja sen jälkeen.

Valmentajien haastattelujen kysymykset olivat seuraavat:

Ensimmäinen osio: haastateltavan perustiedot

Nimi

Ikä

Titteli

Työkokemus / opiskeluala

Teetkö töitä opiskelun ohella?

Jos kyllä, niin mitä?

Kuvaile normaali työpäiväsi

Toinen osio: yleisesti yrittäjyydestä

Onko sinulla yrittäjyystaustaa?

Onko lähipiirissäsi yrittäjiä?

Mitä ajatuksia yrittäjyys sinussa herättää?

Panostaako oppilaitoksenne opiskelijoiden yrittäjyysosaamisen kehittämiseen?

Jos kyllä, niin miten?

Pitäisikö yrittäjyysosaamisen kehittämiseen panostaa mielestäsi enemmän?

Kolmas osio: yrittäjyys opinnoissa

Tehdäänkö oppilaitoksessanne projektiointoja?

Jos kyllä, mitä niillä tarkoitetaan?

Miten suhtautuisit osana opintoja tehtävään yritystoimintaan?

Voisiko yrittäjyys mielestäsi tukea opintoja?

Jos kyllä, niin miten? / Jos ei, niin miksi ei?

Voisiko yrittäjyydestä olla mielestäsi haittaa opinnoille?

Jos kyllä, niin mitä?

Miten oppilaat saataisiin innostumaan opinnoista yrittäjänä toimimisen kautta?

Neljäs osio: tiimiyrittäjyys

Mitä mielestäsi tiimioppiminen tarkoittaa?

Entä millaisena näet tiimiyrittäjyyden?

Tarjoaako oppilaitoksenne mahdollisuuksia tiimioppimiseen tai tiimiyrittäjyyteen?

Jos kyllä, niin millaisia?

Viides osio: oppilaitosten välinen yhteistyö

Tekeekö oppilaitoksenne yhteistyötä muiden oppilaitosten kanssa?

Jos kyllä, niin millaista? Mitä hyötyä yhteistyöstä on? Entä mitä haittaa yhteistyöstä on? / Jos ei, niin miksi ei? Voisiko yhteistyöstä olla hyötyä? Millaista hyötyä? Entä haittaa? Millaista haittaa?

Kuudes osio: franchising-yrittäjyys

Mitä tiedät franchising-yrittäjyydestä?

Tuntuuko se lähtökohtaisesti houkuttelevalta yrittäjyyden muodolta?

Jos kyllä, niin miksi? / Jos ei, niin miksi?

Miten mielestäsi franchising-liiketoiminta toimisi oppilaitosten välisessä yhteistyössä?

Seitsemäs osio: kausiluontoinen yrittäjyys

Voisiko mielestäsi kausittainen yrittäjyys olla osa opintoja?

Jos kyllä, niin miksi? / Jos ei, niin miksi?

Kahdeksas osio: Pitstopin liiketoimintamalli

Kuulostaako kausirenkaanvaihto mielestäsi hyvältä projektilta opintojen ohessa toteutettavaksi?

Miksi? / Miksi ei?

Mitkä tekijät projektissa erityisesti voisivat kiinnostaa koulu yhteisöä?

Mitkä olisivat mielestäsi projektin suurimmat hyödyt? Entä haasteet?

Kenelle projektista saadut tuotot mielestäsi kuuluisivat? (esim. opiskelijoille, koululle tai osittain molemmille)

Yhdeksäs osio: mahdollisuudet Pitstopin toimintaan mukaan lähtemiseen

Olisiko opiskelijoilla mahdollisuus sitoutua renkaanvaihtoprojektiin kokopäiväisesti sesongin ajaksi?

Jos ei, niin mitä haasteita sitoutumisessa olisi?

Mitä tällaiset opinnot tarkoittaisivat sinun työssäsi? Entä mikä työssäsi muuttuisi?

Kymmenes osio: syyt mukaan lähtemiseen / pois jäämiseen

Voisitko kuvitella oppilaitoksen lähtevän mukaan tällaiseen projektiin?

Jos kyllä, niin mistä syistä? Millaisia mahdollisuuksia näet siinä oppilaitoksen kannalta? / Jos et, niin mikä projektissa arveluttaa?

Miksi se arveluttaa?

Voisitko kuvitella opiskelijoiden lähtevän mukaan tällaiseen projektiin?

Jos kyllä, niin mistä syistä? Millaisia mahdollisuuksia näet siinä opiskelijoiden kannalta? / Jos et, niin miksi?

Yhdestoista osio: yhteenveto

Onko jotain, mitä haluaisit nostaa vielä keskusteluun?

Mikä käsitellyistä asioista on mielestäsi tärkein?

Kenen kanssa minun kannattaisi vielä keskustella renkaanvaihtoprojektista sinun mielestäsi?

Liite 5. Varikon toimintaohjeet

Varikon rakentaminen

Työkalut laitetaan renkaanvaihtovarikolle käyttövalmiiksi aamulla ennen kuin ensimmäinen työntekijä saapuu paikalle. Työkaluja kohdellaan varovasti ja niistä pidetään hyvää huolta rikkoutumisien estämiseksi. Mutterinvääntimiä ei saa ikinä pitää pystyasennossa! Ne pitää aina laskea maahan todella varovasti ja kyljelleen! Mutterinvääntimien molemmat akut laitetaan heti päivän alussa lataukseen. Varikolle jaetaan autopaikan molemmille puolille tunkki, mutterinväännin, kumivasara, momenttitikku sekä hylsy (koot 17mm, 19mm ja 21mm). Lisäksi momenttiavain kierretään valmiiksi oikeaan momenttiin (henkilöauton kiristysmomentti 126 Nm) ja laitetaan se ja kompura sen vaihtajan puolelle, joka ei toimi vastuuhenkilönä. Kaikkia muita työkaluja säilytetään laatikossa ja käytetään tarvittaessa. Pöytä pidetään siistinä ja mainokset, liput, banderollit ym. markkinointimateriaali asetellaan näkyvälle paikalle.

Asiakkaan vastaanottaminen

Varikon vastuuhenkilö tarkistaa varauskalenterista seuraavan asiakkaan rekisterinumeron ennen asiakkaan saapumista varikolle. Kun asiakas saapuu varikolle, opastetaan hänet ajamaan vaihtopaikalle tai läheiseen parkkiin, riippuen siitä onko hän paikalla sovittuna aikana vai etuajassa. Asiakkaan noustessa autosta, jokainen henkilökuntaan kuuluva tervehtii häntä iloisesti ja hänet ohjataan suorittamaan maksu (ks. kohta maksun vastaanottaminen) ja luovuttamaan avaimet. Maksun yhteydessä varikon vastuuhenkilö varmistaa asiakkaan ostamat palvelut ja tekee lisämyynnit (rengashotelli ja renkaiden pesu). Sitten asiakkaalta tarkistetaan tietojen paikkansapitävyys ja tiedustellaan mahdolliset autoon tai renkaisiin liittyvät poikkeustapaukset, kuten lukkopulttien ja niiden avaimen olemassaolo tai toiset, vanhojen pulttien tilalle vaihdettavat uudet pultit. Lisäksi asiakkaalta tiedustellaan haluttu rengaspaine, joka laitetaan auton renkaisiin vaihdon jälkeen. Tämän jälkeen asiakkaalle kerrotaan mahdollisuudesta käydä kaupassa vaihdon aikana ja kuinka kauan vaihdossa suurin piirtein kestää.

Renkaiden nosto autosta

Samalla kun varikon vastuuhenkilö hoitaa asiakaspalvelun ja kirjanpidon, toinen vaihtajista nostelee renkaat ulos autosta ja jakaa ne oikeille kohdille auton alla

olevien renkaiden viereen pyörimissuunnan mukaisesti. Huom! Renkaita ei saa koskaan laittaa maahan vanne alaspäin! Mikäli renkaat kiinnitetään eri pulteilla, jaetaan myös toiset pultit renkaiden viereen. Vaihtaja irrottaa vielä pölykapselit, jos renkaissa sellaiset on ja sen jälkeen hän voi aloittaa vaihdon omalta puoleltaan, jättäen vastuuhenkilölle sen puolen, missä palvelutiski sijaitsee.

Auton alla olevien renkaiden irrotus

Renkaanvaihto aloitetaan aina eturenkaista! Autoa ei saa koskaan nostaa tunkilla ylös ristikkäisistä kohdista! (esim. Takaa vasemmalta ja edestä oikealta). Selvitetään nostokohta ja nostetaan auto siitä tunkin avulla ylös. Valitaan oikeankokoinen hylsy, kiinnitetään se mutterinvääntimeen, tarkistetaan että mutterinvääntin pyörii vastapäivään ja irrotetaan pultit. Paras työasento pultteja irrotettaessa on istua alle laitettavan renkaan päällä. Irrotetut pultit laitetaan siististi renkaan viereen niin, että ne pysyvät paikallaan eivätkä lähde vierimään auton alle. Renkas otetaan irti ja nostetaan tilalle tuleva rengas paikalleen.

Auton alle laitettavien renkaiden kiinnitys

Taas kannattaa työskennellä istuen toisen renkaan päällä. Oikean kokoista hylsyä apuna käyttäen ruuvataan pultit käsin kiinni siihen asti, että tunnetaan niiden lähtevän rullaamaan oikeille kierteille. Tämä jälkeen käännetään mutterinvääntimen pyörimissuunta myötäpäivään ja alumiinivanteiden ollessa kyseessä kiinnitetään pultit mutterinvääntimellä rauhallisesti siihen asti, että naksahdus kuuluu enintään kahdesti. Jos kyseessä on peltivanteet, mutterinvääntimen ja hylsyn väliin laitetaan momenttitikku ja tällöin pultit porataan niin kireälle kuin tikun kanssa on mahdollista. Kiinnityksen jälkeen kysytään toiselta vaihtajalta voiko auton laskea ja myöntävän vastauksen jälkeen lasketaan tunkki ja vedetään se pois auton alta. Kun molemmat eturenkaat on laskettu maahan, toistetaan kohdat 3. ja 4. takarenkaille.

Paineet, momentit ja pölykapselit

Vaihdon lopussa toinen vaihtajista vääntää kaikkien renkaiden pultit momenttiavaimella oikeaan momenttiin (peltivanteiden ollessa kyseessä tätä ei tarvitse tehdä, sillä oikea momentti on jo varmistettu momenttitikulla). Samanaikaisesti toinen vaihtajista laittaa renkasiin sopivat ilmanpaineet kompuraa käyttäen. Lopuksi kiinnitetään pölykapselit, jos renkaissa sellaiset on.

Renkaiden nosto autoon

Renkaat pakataan rengaspusseihin, jos asiakkaalla sellaiset on ja sen jälkeen nostellaan ne samoille paikoille mistä toiset renkaat otettiin. Jos renkaat jäävät rengashotelliin, ne merkitään valkoisilla tarroilla, joihin kirjoitetaan auton rekisterinumero. Renkaita säilytetään varikolla sovituksessa paikassa siihen asti, että Rengasparkilta tullaan ne noutamaan. Huolehditaan autoon omille paikoilleen myös asiakkaan muu omaisuus, kuten pultit, lukkopultin avain ym. Penkki suojataan jätessäkillä ja ajetaan auto parkkiin. Avaimia ei jätetä autoon! Asiakas halutaan saada vaihdon jälkeen vielä käymään varikolla, että voidaan varmistaa tyytyväisyys ja antaa hänelle tarkastusraportti.

Tarkastusraportti asiakkaalle

Asiakkaalle annetaan avaimet ja tarkastusraportin alempi lappu (jos kolme lappua, niin keskimäinen) loppuun täytettynä. Muistutetaan asiakasta vielä jälkikiristyksestä (tapahtuu 100 ajokilometrin jälkeen) ja kerrotaan että me voimme tehdä sen ilmaiseksi varikoillamme sesongin puitteissa. Kun asiakas on tyytyväinen palveluun, pyydetään häntä antamaan meille palautetta Facebookissa ja tykkäämään sivusta. Jos joskus käy niin, ettei asiakas ole tyytyväinen palveluun, esitetään pahoittelut ja kerrotaan että omistajat palaavat henkilökohtaisesti asiaan kolmen päivän sisällä. Tällöin asiakkaan tiedot tulee ottaa tarkasti ylös, että tiedetään, keneen asiakkaaseen ollaan yhteydessä. Tällaisista tapauksista varikotiimi ottaa aina heti yhteyttä Pitstopin projektitiimiin.

Maksun vastaanottaminen

Maksun vastaanottamisen ja kirjanpidon hoitaa aina varikon vastuhenkilö sekaannusten välttämiseksi. Maksu vastaanotetaan aina ennen renkaanvaihtoa. Renkaanvaihdon hinta on ajanvarauksella 35 € ja ilman varausta 40 €. Rengashotelli on 62 € renkaanvaihdon lisäksi. Rengaspesu on saatavilla vain rengashotellipalvelun yhteydessä ja pesun hinta on 18 €. Varuskalenterista tarkistetaan, onko asiakas maksanut jo netissä. Ellei ole, maksutapoina käyvät käteinen tai kortti. Molemmat maksutavat tulee aina merkitä iZettlen kautta (ks. iZettlen käyttöohjeet). Kaikki raha liikkuu Kajon iZettlen kautta ja muiden tiimien prosenttiosuudet maksetaan heille projektin päätyttyä kertamaksuna.

Varikon päivittäisen asiakasseurannan ja tarkastusraporttien täyttäminen

Varikon kansioista löytyy lomake, johon täytetään kaikkien päivän aikana renkaanvaihdossa käyneiden asiakkaiden tiedot. Jokaisen asiakkaan tiedot täytetään viimeistään maksun yhteydessä eikä vasta päivän päätteeksi. Helpointa on kuitenkin täyttää lomaketta etukäteen päivän alussa ja seurata sen paikkansapitävyyttä vaihtojen välissä. Tämä vähentää huomattavasti kiirettä vaihtojen aikana. Jokaisen päivän alussa aloitetaan uusi lomake, vaikka edellisen päivän lomakkeessa olisi vielä tilaa. Myös tarkastusraportit täytetään viimeistään maksun yhteydessä (lukuun ottamatta rengaspaineita ja lisätietokenttää), mutta niitäkin kannattaa täyttää etukäteen, jos ehtii. Renkaanvaihdon jälkeen täytetään vielä rengaspaineet ja mahdolliset lisätiedot. Ylin kappale (käsini kirjoitettu) jää itselle ja keskimääräinen annetaan asiakkaalle. Rengasparille annetaan alin lomake. Tarkastusraportit toimitetaan myös viikon päätteeksi Pitstopin projektitiimille.

Nettisivujen käyttö

Asiakas pääsee varaamaan ajan renkaanvaihtoon nettisivuiltamme www.pitstoppi.fi. Klikataan varauspainiketta ja edetään ohjeiden mukaisesti. Varauksen voi myös tehdä asiakkaan puolesta sivujen kautta, jos asiakas niin haluaa. Lisäkysymykset ja palautteet nettisivuista voit osoittaa Pitstopin projektitiimille.

Varauskalenteriin kirjautuminen

Varauskalenterimme toimii Slotin kautta. Voit käyttää sitä selaimessa tai ladata työpöytäsovelluksen, jonka mukaan ohjeistus on tehty. Slottiin kirjautuminen onnistuu käyttäjätunnuksella ja salasanalla, jotka olet saanut Pitstopin projektitiimiltä. Voit vaihtaa kalenterin päivä- ja viikkonäkymää sivun oikeasta yläkulmasta asetukset painikkeen vierestä.

Varaus asiakkaan näkökulmasta

Asiakkaan varatessa aikaa hän valitsee ensimmäisenä varikon sijainnin, jonka jälkeen hän pääsee valitsemaan, haluaako hän saada renkaat rengashotellilta ja/tai jättää renkaat rengashotelliin. Näiden jälkeen asiakkaalle avautuu kalenterinäkökulma, josta hän valitsee haluamansa ajan. Ajan valitsemisen jälkeen asiakas syöttää auton tiedot ja omat tiedot. Kun asiakas saa varauksen tehtyä, hänelle lähtee automaattinen vahvistus varauksesta sähköpostilla.

Ajanvarauksen tekeminen / siirtäminen / peruminen asiakkaan puolesta

Ajanvarauksen voi tehdä suoraan kalenterista hiiren vasemmalla painikkeella klikkaamalla kalenterista sitä kohtaa, mihin haluaa varata ajan. Aikaa varattaessa valitaan "varaus". Tauko tai muu tyhjä väli (johon ei haluta asiakasta) lisätään valitsemalla "muu meno".

Uudelle asiakkaalle varausta tehdessä klikataan "+uusi" ja täytetään asiakkaan tiedot. Mikäli asiakas on ollut meillä aikaisemmin, riittää hänen nimensä kirjoittaminen asiakaskenttään. Tarkistetaan vielä lopuksi asiakkaalta, että päivämäärä ja kellonaika ovat oikein. Tämän jälkeen valitaan palvelut, jotka asiakas haluaa ja tarkistetaan, että kohdissa "varikko" ja "työntekijä" on sama toimipaikka. Lisäksi valitaan tarvittaessa myös lisäpalvelut kohdasta "haluan saada renkaani" ja/tai "haluan jättää renkaani", jos asiakas haluaa käyttää rengashotellipalvelua. Jos asiakas haluaa saada renkaat säilytyksestä, kestää kaksi kokonaista työpäivää, että renkaat toimitetaan varikolle, joten ajanvarauksenkin voi tehdä vasta kahden vuorokauden päähän. Renkaiden vastaanotto asiakkaalta onnistuu milloin tahansa. Lopuksi lisätään vielä rekisterinumero ja auton tiedot. Jos asiakkaan kanssa keskustellessa ilmenee jotain normaalista poikkeavaa (esim. asiakkaalla on toiset pultit vaihdettaviin renkaisiin), se kirjoitetaan lisätietoihin. Tämän jälkeen tallennetaan ajanvaraus. Ajanvarauksen voi halutessaan tehdä myös suoraan nettisivuilta www.pitstoppi.fi samalla tavalla kuin asiakas teki sen itse.

Aikaa voidaan siirtää joko raahaamalla se haluttuun kohtaan tai avaamalla varauksen tiedot ja muuttamalla aikaa sieltä. Jos varikko vaihtuu, täytyy muistaa vaihtaa myös kohdat "varikko" ja "työntekijä".

Asiakkaan aikaa peruttaessa, avataan asiakkaan varaus ja klikataan ruutua "poista" ja sen jälkeen valitaan kohta "lähetä peruutussähköposti". Varattujen aikojen poistaminen tehdään vain asiakkaan pyynnöstä! Lisäksi ennen poistoa tarkistetaan lisätiedoista, ettei asiakas ole valinnut kohtaa "haluan renkaani". Jos näin on ja asiakas haluaa perua varauksen, soitetaan tästä Rengasparkille.

Asiakkaan tietojen tarkistus, täyttäminen ja etsiminen varauskalenterista

Varauskalenterin vasemmasta reunasta klikataan asiakkaat. Täältä voidaan etsiä asiakkaan ajanvarausta tai muita tietoja asiakkaan nimeä käyttämällä. Täällä voidaan myös muuttaa asiakkaan tietoja, jos ne ovat muuttuneet tai puutteellisesti

täytetty. Muutokset voidaan tehdä myös suoraan ajanvarauskalenterissa, mikäli tiedetään, milloin asiakkaalla on aika varattuna. Älä ikinä poista asiakasrekisteristä mitään!

Työpäivän pituuden ja taukojen säätely

Kalenteri avataan kaikille ennen sesongin alkua. Mikäli varikkoa halutaan pitää auki sunnuntaisin tai muulloin oletusaukioloaikojen ulkopuolella, ollaan asiasta yhteydessä Pitstopin projektitiimiin. Jos työpäivän pituutta halutaan muuttaa lyhyemmäksi (sopimuksen puitteissa) tai taukoja halutaan lisätä, voidaan se tehdä käyttämällä "muu meno" -ominaisuutta. "Muu meno" -valintaa ei saa lisätä ajanvarauksien päälle! Myöskään menneitä aikoja ei saa poistaa tai mennä "työajat" välilehdelle tekemään minkäänlaisia muutoksia!

Renkaiden säilytys varikolla päivän aikana

Kaikki renkaat kasataan samaan paikkaan ja merkitään heti rengastarroilla, johon kirjoitetaan auton rekisterinumero. Yhden rengassarjan renkaat kasataan aina päällekkäin ja tarkastusraportin alimmainen osa laitetaan renkaiden päälle niin, ettei lappu lennä päivän aikana mihinkään. Rengasparkin kuljettajalle ilmoitetaan saapuvista renkaista. Hotelliin jäävistä renkaista ilmoitetaan Rengasparkin kuljettajalle soittamalla, jolloin hän hakee renkaat aina päivän päätteeksi tai päivällä varikon ohi ajaessaan. Pieni joustovara täytyy olla sen suhteen, jos tarvitsee tulla hieman aikaisemmin paikalle vastaanottamaan renkaita tai odottaa että kuljettaja ehtii hakemaan uusien asiakkaiden renkaat. Jos päivän lopussa varauskalenterissa asiakkaalla on rasti kohdassa "haluan jättää renkaat", kannattaa asiasta mainita puhelimesta kuljettajalle, niin hänen ei tarvitse ajaa varikolle useaan kertaan.

Rengashotellista varikolle tulevat renkaat

Esimerkki 1: Maanantaina on tulossa kahdelle eri varikolle asiakkaita kello 9 ja he haluavat renkaat rengashotellista. Perjantain aikana laitetaan viesti sähköpostilla Rengasparkille ja soitetaan kuljettajalle, että ollaan maanantain aamuna varikolla vastaanottamassa renkaita kuljettajan ajojärjestyksessä.

Esimerkki 2: Tiistaina on tulossa asiakas kello 15 ja hän haluaa renkaat Rengashotellista. Sunnuntain aikana laitetaan viesti Rengasparkille.

Esimerkki 3. Lauantaina on tulossa kahdelle eri varikolle asiakkaita kello 9 ja 15, he haluavat renkaat rengashotellista. Torstain aikana laitetaan viesti Rengasparkille ja soitetaan kuljettajalle, että ollaan vastaanottamassa renkaat ennen yhdeksää ensimmäisellä varikolla.

Sähköpostit laitetaan varikon omasta sähköpostista. Käytetään valmista sähköpostipohjaa. Näistä sähköpostiviesteistä laitetaan kopiot aina myös Pitstopin projektitiimin sähköpostiin.

Lukkopultit

Asiakkaalla on oltava mukana lukkopultin avain. Lukkopultin avain laitetaan kiinni mutterinvääntimessä olevan hylsyn päähän ja sillä kierretään kerralla auki kaikkien renkaiden lukkopultit. Tämän jälkeen tehdään normaalisti renkaanvaihto ja lopuksi kiinnitetään taas kerralla kaikki lukkopultit kiinni. Lukkopultit väännetään momenttiin momenttiavaimella niin, että hylsyn päässä on lukkopultin avain kiinni.

Pultit eivät irtoa mutterinvääntimellä

Ensin vaihdetaan täysi akku mutterinvääntimeen. Mikäli tämä ei auta, kokeillaan pultti irrottaa varovasti jatkovarren avulla. Mikäli pultti ei lähde varovasti jatkovarrella vääntämällä, kysytään asiakkaalta lupa kovempaan vääntämiseen. Lupa pyydetään siltä varalta, että pultti katkeaa vääntäessä. Mahdollisuus pultin katkeamiseen kerrotaan asiakkaalle. Mikäli asiakas antaa luvan kovaan vääntämiseen, kerrotaan asiakkaalle myös, että vastuu uuden pultin ostamisesta ja mahdollisten korjaustöiden maksamisesta siirtyy asiakkaalle.

Sovitinrenkaat

Sovitinrenkaat ovat irrotettavat pienet renkaat auton renkaan keskiössä, joilla on tarkoitus sovittaa poikkeuksellisen kokoiset renkaat paikalleen, niin etteivät ne heilu. Ne täytyy siis muistaa ottaa irti, jos ne jäävät renkaita irrotettaessa napoihin kiinni ja ne täytyy muistaa laittaa paikoilleen renkaan sisään rengasta kiinnitettäessä. Sovitinrenkaat ovat yleensä kirkkaan värisiä, joten ne erottuvat helposti renkaasta, mutta poikkeuksiakin löytyy. Yleensä näitä käytetään vain joko kesä- tai talvirenkaissa, harvoin niitä on molemmissa.

Nostokohtaa ei löydy

Mikäli kumpikaan vaihtaja ei löydä nostokohtaa tai ei ole varma löytämästään kohdasta, kysytään asiaa ensimmäisenä asiakkaalta. Jos asiakas ei tiedä nostokohtaa, nostetaan auto ylös auton akselista.

Pölykapselit pulteilla kiinni

Tällöin pölykapselit täytyy muistaa laittaa paikalleen ennen kuin ampuu pultit kiinni.

Typpi renkaissa

Tunnistaa sinisestä tai vihreästä korkista. Tällöin ei saa laittaa ilmaa renkaisiin. Kaikissa tilanteissa renkaat eivät kuitenkaan ole tyypirenkaat vihreästä tai sinisestä korkista huolimatta. Jos asiakas on paikalla, häneltä voi tiedustella ovatko renkaat tyypitäytteiset. Mikäli asiakas kertoo täyttäneensä renkaisiin ilmaa, voi ilmaa täyttää varikollakin. Mikäli asiakas ei ole paikalla, jätetään ilmanpaineet laittamatta.

Renkaat ei pyöri lähtiessä

Tarkistetaan pyörimissuunnat. Todennäköisesti jotkin renkaista on laitettu väärin paikkoihin. Mikäli auto ei liikahda mihinkään suuntaan, on pultit todennäköisesti liian pitkät ja ottavat jarrulevyyn kiinni tai johonkin muuhun osaan pyörännavassa. Mikäli toisia pultteja ei ole, vanhat pultit on laitettava kiinni ja mahdollisesti myös vanhat renkaat. Asiakkaan kanssa kuuluu keskustella asiasta.

Pultin katkeaminen

Pultin katkeaminen pitäisi olla mahdollista vain silloin, jos pultti on ruostunut reikänsä kiinni ja se katkeaa avattaessa. Tällöin asiakkaalta on aina varmistettu, että pulttia voi avata voimalla ja vastuu katkeamisesta on silloin asiakkaalla. Jos pultti katkeaa muutoin kuin edellä mainitulla tavalla, pyydetään asiakasta odottamaan yhteydenottoa Pitstopin projektitiimiltä. Pulttien katkeamista pahoitellaan, kiristetään huolella muut pultit ja kerrotaan asiakkaalle, että yhden pultin puuttessa renkaasta, voi autolla silti ajaa huoltotoimenpiteisiin saakka.

Rengas ei lähde irti

Hakataan kumivasaralla molemmilta puoliilta (ei vanteeseen). Jos se ei siltikään irtoa niin omalla vastuulla voi koittaa auton alta potkia rengasta irti.

Fordin pulttien erikoishatut jää hylsyyn kiinni

Ruuvimeisselillä tökitään irti hylsystä. Jos ei irtoa niin ei auta kuin ottaa uusi hylsy tilalle.

Poikkeukselliset nostokohdat

Jos nostokohtaa ei löydy helmasta, kannattaa etsiä helman takaa useimmiten pyöreitä nostokohtia. Joskus auton sivussa on vain yksi nostokohta, mistä nostetaan koko oikea tai vasen puoli kerralla ylös. Tällöin toinen vaihtaja vaihtaa eturenkaan ja toinen takarenkaan. Joskus auto kuuluu nostaa ylös auton perästä nostokohdasta tai akselistä. Silloin eturenkaat nostetaan joko sivuilta normaaleista nostokohdista tai auton edessä olevasta nostokohdasta.

Kaikkia renkaita ei voida vaihtaa

Jos asiakkaan pultit eivät irtoa edes jatkovarren avulla kovalla voimalla, ei renkaita ole mahdollista vaihtaa Pitstopin työvälineillä. Tällöin asiakas ohjataan toiseen rengasliikkeeseen, josta löytyy työkaluja, joilla jumissa olevat pultit on mahdollista irrottaa. Tekemättömäksi jäänyttä työtä pahoitellaan asiakkaalle ja selitetään, että Pitstopin kaltaisella kausiluonteisella rengasvarikolla ei valitettavasti ole tarvittavia työkaluja työn viemiseksi loppuun.

Varikon purkaminen

Kompurasta päästetään ilma ulos ja löysätään momenttiavaimet. Tarkistetaan, että kaikki työkalut ovat tallella ja ehjiä. Jos jotain on hajonnut, kulunut loppuun tai hukassa, hankitaan uudet työkalut tilalle seuraavan päivän aamuksi. Käteiset ja raportit toimitetaan Pitstopin projektitiimille viikon päätyttyä. Siihen asti vastuuhenkilö säilyttää niitä huolellisesti ja ne ovat hänen vastuullaan. Päivittäiset myynti- ja asiakasmäärät ilmoitetaan Pitstopin projektitiimille päivän päätteeksi.

Liite 6. Lista varikolla tarvittavista työkaluista

Hallitunkit 2 kpl

Tunkin kumityynty 5 kpl

Momenttiavaimet 2 kpl

Kirjanpitokansio

Hylsy 17mm, 19mm, 21mm, 22mm ja 24mm (3kpl kaikkia kokoja)

Kompura ja siihen letku

Kuittivihko

iZettlen maksupäätte

Kumivasara 2 kpl

Jatkojohto 2 kpl

Rakennusteippi

Digitaalinen rengaspainemittari

CRC-öljy

Ilmanpainemittari suuttimella 2 kpl

Ristipäinen ruuvimeisseli 2 kpl

Taltpäinen ruuvimeisseli 2 kpl

Kapeakärkiset pihdit 2 kpl

Jätesäkkirulla

Mattoveitsi

Pyöränmutterinavain 2 kpl

Kuusiokolosarja

Sakset

Momenttitikku 120 nm ja 135 nm (2 kpl molempia kokoja)

Torks-sarja

Ensiaputarvikepussi

Varotusnauha

Rengastarrat rullassa