

KORJAAMOTOIMINTOJEN UUDELLEENJÄRJESTELY

Joulukuu 2013

Kari Jääskeläinen

Tekniikan ja liikenteen ala

Teknologiaosaamisen johtamisen koulutusohjelma



JYVÄSKYLÄN AMMATTIKORKEAKOULU
JAMK UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES



Tekijä(t) JÄÄSKELÄINEN, Kari	Julkaisun laji Opinnäytetyö. Ylempi ammattikorkeakoulututkinto	Päivämäärä 13.12.2013
	Sivumäärä 49+28	Julkaisun kieli Suomi
		Verkojulkaisulupa myönnetty (X)
Työn nimi KORJAAMOTOIMINTOJEN UDELLEENJÄRJESTELY		
Koulutusohjelma Teknologiaosaamisen johtamisen koulutusohjelma. Ylempi ammattikorkeakoulututkinto		
Työn ohjaaja(t) Jurvelin, Jouni, lehtori Alakangas, Juhani, lehtori		
Toimeksiantaja(t) Destia Kalusto Oy		
Tiivistelmä Tämä opinnäytetyö käsittelee sisäisten korjaamopalvelujen uudelleenjärjestelyä. Uudelleenjärjestelyssä huomioidaan tutkittavien korjaamoiden tuleva työkanta. Tuleviin korjaamoiden uudelleenjärjestelyihin vaikuttavat myös korjaamon kyky toimia ja se, miten asiakkaat kokevat korjaamon toiminnan. Työn tavoitteena on parantaa korjaamoiden asiakaspinnan toimintaa, arvioida tulevaa työkantaa oma konekanta mitoittavana tekijänä, arvioida korjaamotilakustannuksille jäävä maksukyky tuleva työkanta ja markkinahinta huomioon ottaen sekä luoda korjaamoiden tehokkuuden mittarit. Työ toteutettiin selvittämällä korjaamoiden nyky- ja tavoitetilaa haastattelututkimuksella. Tutkimuksen pohjalta on tehty korjaamotoimintaan parannusehdotukset. Johtopäätöksissä kuvataan korjaamotoiminnan uudet prosessit. Korjaamoiden tilamitoitus kuvataan tulevan arvioidun työkannan mitoituksen mukaisella tilamaksukyvyllä. Lisäksi esitetään korjaamoiden tehokkuuden mittarit. Tutkimuksen pohjalta on tehty korjaamotoimintaan parannusehdotukset. Tutkimuksen mukaan korjaamoiden asiakaspinta ei toimi halutulla tasolla. Korjaamoiden työtunnin hintaa on saatava alemmaksi. Lisäksi korjaamoprosessit eivät toimi optimaalisella tavalla ja tehokkuuden seurannan mittarit puuttuvat. Työn pohjalta korjaamotoiminnan ohjausmallit ja tehokkuuden seurannan mittarit otetaan käyttöön. Kustannustehokkaiden korjaamotilojen hankkiminen on käynnistettävä.		
Avainsanat (asiasanat) korjaamotoiminta, korjaamotoimintojen kehittäminen		
Muut tiedot		



Author(s) JÄÄSKELÄINEN, Kari	Type of publication Master's Thesis	Date 13.12.2013
	Pages 49+28	Language Finnish
		Permission for web publication (X)
Title REPAIR WORKSHOP OF THE WORK ARRANGEMENT		
Degree Programme Professional Master's Degree Programme in Technological Competence Management		
Tutor(s) Jurvelin, Jouni, Senior Lecturer Alakangas, Juhani, Senior Lecturer		
Assigned by Destia Kalusto Oy		
Abstract <p>This thesis deals with the rearrangement of the internal repair workshop services. In the rearrangement attention is paid to the future work stock of the repair workshops to be examined. The capacity of the repair workshop to operate also affects the future rearrangements of the repair workshops and how the customers experience the operations of the repair workshop. The objective of the work is the improvement of the operation within the customer range. The evaluation of the future work stock includes the company's own opinions of their equipment and machines as a dimensioning factor. The objective was to consider the future work stock, market price and the solvency, which stays in the repair shop, and also to create the indicators of the effectiveness of the repair workshop.</p> <p>The work was carried out by finding out the present state of the repair workshops with an interview study. Based on the study the improvement proposals for the repair workshop activities have been made. The conclusions show the new processes of the repair workshop activities. The state dimensioning of the repair workshops is described with a solvency which is in accordance with the dimensioning of the future estimated work stock. Furthermore, the indicators of the effectiveness of the repair workshops are presented</p> <p>Based on the study the improvement proposals for the repair workshop activities have been made. According to the study, the customers of the repair workshops do not operate at the desired level. The price of the hour of the repair workshops must be reduced. Furthermore, the repair workshop processes do not function in an optimal way and the indicators of the follow-up of the effectiveness are missing. Based on the work the control models of the repair workshop activities and the indicators of the follow-up of the effectiveness are brought into use. Getting cost-efficient repair workshop premises must be started.</p>		
Keywords Workshops action, workshops, development of operations		
Miscellaneous		

SISÄLTÖ

1 JOHDANTO	5
1.1 Opinnäytetyön tausta	5
1.2 Opinnäytetyön aineisto, menetelmät ja rajaukset	6
2 PALVELULIIKETOIMINTA	8
2.1 Asiakslähtöisyys ja asiakkaan tarpeiden ymmärtäminen	9
2.2 Asiakkaan taloudellisten kannustimien ymmärtäminen	12
2.3 Palvelun tuotteistaminen	14
2.4 Palvelun määrittely	16
2.5 Luottamuksen merkitys asiakassuhteessa	18
3 OPINNÄYTETYÖN KORJAAMOPALVELUIDEN NYKYTILANNE	21
3.1 Oulun korjaamo	21
3.2 Asiakkaiden näkemys Oulun korjaamon toiminnasta	23
3.3 Kouvolan korjaamo	24
3.4 Asiakkaiden näkemys Kouvolan korjaamon toiminnasta	26
4 OULUN JA KOUVOLAN KORJAAMOJEN SWOT-ANALYYSIT	28
4.1 Oulun korjaamo	31
4.2 Kouvolan korjaamo	31

5 KORJAAMOIDEN TULEVAN TYÖKANNAN ARVIOINTI	33
5.1 Oulun korjaamon työkanta	34
5.2 Kouvolan korjaamon työkanta	35
6 KORJAAMOIDEN TYÖTUNNIN HINNANMÄÄRITYS	36
6.1 Oulun korjaamon tuntihinta	36
6.2 Kouvolan korjaamon tuntihinta	36
7 KORJAAMOTILOJEN MÄÄRITYS	38
7.1 Korjaamotilakustannusten määrittäminen työkantaan nähden	38
8 KORJAAMOIDEN TEHOKKUUDEN UUDET SEURANTAMALLIT JA MITTARIT	40
8.1 Laskutustunnit asentajaa kohden	40
8.2 Asentajakohtaiset laskutetut tunnit jaettuna paikallaolotunneilla	40
8.3 Ulkoinen myynti kuukaudessa ja kumulatiivisesti vuodessa	40
8.4 Korjaamon tulos	40
8.5 Varaston inventointi	40
8.6 Asiakaspalautteet	40
9 JOHTOPÄÄTÖKSET	42
9.1 Korjaamoprosessin hallinta	42
9.1.1 Koneen palautus korjaamolle	42
9.1.2 Työtilauksen vastaanotto	43
9.1.3 Työn vastaanotto	44
9.1.4 Huolto- ja korjaustapahtuma korjaamolla	45
9.1.5 Työn luovutus asiakkaalle	45
9.2 Korjaamoiden tulevan työkannan arviointi	46
9.3 Korjaamoiden tilamitoitus	46

9.3.1 Kouvolan tilamitoitus	47
9.3.2 Oulun tilamitoitus	47
9.4 Korjaamoiden tehokkuuden seuranta	47
10 SUOSITUKSET JA POHDINTAA	48
LÄHTEET	49
LIITTEET	
Liite 1. Kyselytutkimus: kysymykset, korjaamopäälliköt	
Liite 2. Kyselytutkimus: kysymykset, tai työmaapäällikkö	
Liite 3. SWOT taulu, Oulun korjaamo	
Liite 4. SWOT taulu, Kouvolan korjaamo	
Liite 5. Korjaamojen Oulu ja Kouvola tulevan työkannan arviointi	
LIITE 6. Oulun korjaamon tulevan työkannan arviointi	
LIITE 7. Oulun korjaamon tulevan työkannan arviointi	
KUVIOT	
KUVIO 1. Tuotteet tavara–palvelu-jakaumalla	8
KUVIO 2. Asiakkaan ja palveluyrityksen prosessit kohtaavat	10
KUVIO 3. Asiakasymmärrys, innovaatioiden johtaminen ja palvelu- toiminnan kehittäminen linkitettyinä	11
KUVIO 4. Asiakkaan liiketaloudellisen logiikan haasteiden tunnistaminen	13
KUVIO 5. Palveluliiketoiminnan kehittäminen tuotteistamisen avulla	16
KUVIO 6. Esimerkki mainostoimiston palvelupaketista	18

KUVIO 7. Luottamuksen ulottuvuudet	20
KUVIO 8. Koneen palautus korjaamolle. Prosessin kuvaus	43
KUVIO 9. Työtilauksen vastaanotto prosessin kuvaus	44
KUVIO 10. Työn vastaanotto prosessin kuvaus	44
KUVIO 11 Huolto- ja korjaustyö prosessi korjaamolla	45
KUVIO 12 Työn luovutus asiakkaalle - prosessi	46

TAULUKOT

TAULUKKO 1. Oulun korjaamon asiakkaiden näkemys korjaamon toiminnasta	20
TAULUKKO 2. Kouvolan korjaamon asiakkaiden näkemys korjaamon toiminnasta	27
TAULUKKO 3. Oulun korjaamon SWOT-analyysi	31
TAULUKKO 4. Kouvolan korjaamon SWOT-analyysi	32
TAULUKKO 5. Prosenttiosuus työajasta / työaika-arvio	34
TAULUKKO 6. Oulun korjaamon tuntihinta	36
TAULUKKO 7. Kouvolan korjaamon tuntihinta	37
TAULUKKO 8. Tilavuokraan jäävä osuus tuntihinnalla 55 €	38
TAULUKKO 9. Tilavuokraan jäävä osuus tuntihinnalla 60 €	39

1 JOHDANTO

Minulla on kokemusta kolmen eri organisaation oman korjaamon toiminnasta. Kokemukseni perusteella totean seuraavaa: yritysten omistamilla korjaamoilla, jotka korjaavat pelkästään omaa kalustoa, on yleensä vaikeuksia hahmottaa kustannustenhallintaa ja asiakaspintaa. Korjaamotoimintaa ei nähdä yrityksen toimintaa tukevana, vaan sitä pidetään itsestään selvyytensä. Varaosavaraston hallintakin yleensä puuttuu tai on puutteellista.

1.1 Opinnäytetyön tausta

Destia Oy oli 1990-luvun alussa osa Tielaitosta. Tielaitoksella oli tuolloin 12 omaa korjaamoa, joista perustettiin nykyisin tunnettu Raskone Oy. Tielaitoksella, myöhemmin Tieliikelaitoksella ja nykyisellä Destia Oy:llä, ei ole viime vuosiin saakka ollut omia korjaamoja vuoden 1994 jälkeen. Nykyisin Destia Oy:llä on omia korjaamoja, jotka ovat tulleet yritysostojen kautta. Destia Oy:n kalliorakentajat perustivat oman korjaamon 2009 Tuusulaan.

Vuoden 2011 alusta alkaen kaikki korjaamotoiminnat on siirretty Destia Kalusto Oy:n alaisuuteen. Destia Kalusto Oy hallinnoi kaikkea Destia Oy:n konekalustoa. Siirtyneet korjaamot sijaitsevat Oulussa, Kouvolassa ja Tuusulassa. Oulussa on kaksi korjaamoa: Destia Railin ja Destian rakentajien korjaamo. Korjaamot ovat korjanneet enimmäkseen oman liiketoimintansa kalustoa.

Destia päällystäjillä on kaksi korjaamoa, toinen Haapajärvellä ja toinen Salossa. Korjaamot ovat käytössä vain päällystyskauden ulkopuolella, ja niissä ei ole vakituista henkilökuntaa. Suunnitelmien mukaan nämä korjaamot jatkavat toimintaansa kuten aiemminkin.

Destia Kalusto Oy on ostanut hallinnoimansa kaluston korjaukset. Omat korjaamot ovat tehneet enimmäkseen oman erikoiskaluston korjaus- ja huoltotöitä ja kaluston erikoisvarustelua. Kouvolan korjaamo on erikoistunut ratakaluston varusteluun ja ratatyölaiteiden valmistukseen.

Syksyllä 2011 Kouvolasta tarjoutui mahdollisuus vuokrata pienemmät ja toimivammat tilat korjaamotoimintaan. Tilat vuokrattiin ja henkilöstöä sopeutettiin pienempiin tiloihin. Hitsaustoiminta lopetettiin ja korjaamon henkilökuntaa vähennettiin. Aiemmin henkilökuntaan kuului korjaamopäällikkö, toimistohenkilö ja kymmenen asentajaa. Nykyisin on korjaamopäällikkö ja kuusi asentajaa. Asentajista yksi tekee puolet työajastaan toimistotyötä.

Tuusulan korjaamo lopetettiin vuoden 2011 lopulla, jolloin sen asentaja siirtyi Kouvolan korjaamon alaisuuteen tekemään Etelä-Suomen alueella korjaus- ja huoltotöitä huoltoautoasentajana. Asentaja ryhtyi loppuvuodesta 2012 yrittäjäksi, jolloin hänelle myytiin huoltoauto varusteineen. Oulun korjaamopäällikkö siirtyi toisiin tehtäviin loppuvuodesta 2012, ja yksi asentajista ryhtyi hoitamaan korjaamon työjohtoa.

1.2 Opinnäytetyön aineisto, menetelmät ja rajaukset

Opinnäytetyön asiakaspinnan määrittäminen tehtiin kyselytutkimuksella. Kirjalliset tietolähteet ovat palvelutoimintaa käsittelevä kirjallisuus ja julkaisut. Kustannus- ja kalustotietojen hankinnassa käytettiin Destia Kalusto Oy:n tietojärjestelmiä. Kyselytutkimuksen kysymykset lähetettiin ennakkoon ja haastattelu tehtiin puhelimitse. Haastattelujen pohjalta tehtiin SWOT-analyysi tulosten tulkintaa ja analysointia varten. Tietojärjestelmiä käytettiin korjaamoiden tulevan työkannan ja tilakustannusten laskennassa.

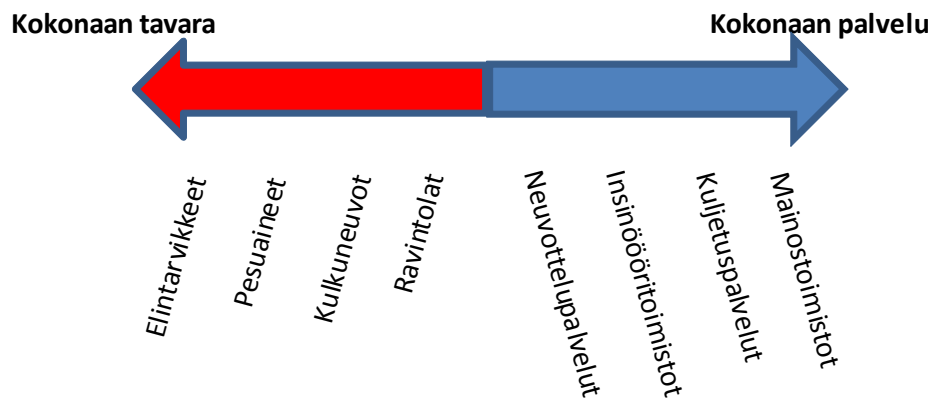
Opinnäytetyön tilajana on Destia Kalusto Oy. Työn ohjaajana toimi Destia Kalusto Oy:stä toimitusjohtaja Ilkka Litendahl. Ohjaavina opettajina työssä toimivat Jouni Jurvelin ja Juhani Alakangas. Työssä käsitellään vain Destia Kalusto Oy:n Oulun ja Kouvolan korjaamoiden toimintaa ja niiden vaikutusalueella olevaa omaa kalustoa. Työssä kuvataan korjaamoiden nykytilanne ja asiakkaiden näkemykset korjaamotoiminnasta. Lisäksi työssä arvioidaan korjaamoiden tuleva työkanta ja työkantaa vastaava tilakustannus sekä luodaan tehokkuuden seurantamallit ja esitykset korjaamoprosessien hallinnasta.

Kyselytutkimukseen osallistuivat Oulun, Kouvolan ja Tuusulan korjaamopäälliköt ja korjaamoiden alueelta valitut asiakkaat. Korjaamopäälliköitä osallistui haastatteluun kolme ja asiakkaiden edustajia kahdeksan. Asiakkaiden edustajat olivat työpäälliköitä tai työmaapäälliköitä. Lisäksi haastateltiin niin sanotut korjaamoiden omistajat eli henkilöt, jotka ovat olleet perustamassa kyseisiä korjaamoja.

Asiakkaita edustaviksi haastateltaviksi valittiin työpäälliköt ja työmaapäälliköt, koska heillä on laaja-alainen näkemys korjaamoiden toiminnasta. Korjaamopäälliköillä on näkemys korjaamonsa toiminnasta. Korjaamoiden toiminnasta ei ole kerätty palautetta, joten kyselytutkimus oli ainut tapa selvittää korjaamon toimintaa asiakkaiden ja korjaamoiden näkökulmasta.

2 PALVELULIIKETOIMINTA

Palvelun on määrittänyt Kotler seuraavasti: ”Palvelu on sellainen asiakkaalle tarjottava toiminto tai hyöty, joka on aineeton ja joka ei johda omistusoikeuteen.” Myös tavaroiden, esineiden ja laitteiden kauppaan sisältyy palvelua. Asiakkaille fyysisiä tuotteita myyvät myyjät tarjoavat usein myös palveluja myytävän tuotteen ohessa. Vastaavasti useisiin palveluihin liittyy monesti jokin elementti, joka on käsin kosketeltavissa. Markkinoinnissa tuotteella voidaankin tarkoittaa palvelua tai fyysistä tavaraa. Useimmat tuotteet ovat itse asiassa jonkinlaisia yhdistelmiä tavarasta ja palvelusta. Puhdas palvelu tai tavara on harvinainen. Tuotteita voidaan siksi kuvata jonkinlaisena jatkumona 100-prosenttisen palvelun ja 100-prosenttisen tuotteen välillä. Kuviossa 1 kuvataan tätä jatkumoa. (Lehtisalo ym. 1999, 8.)



KUVIO 1. Tuotteet tavara–palvelu-jakaumalla (Lehtisalo ym. 1999, 8, muokattu).

Fyysiset tuotteet ja palvelut erottaa toisistaan palveluiden viisi perusominaisuutta, jotka vaikuttavat myös palveluiden markkinointiin. Nämä ominaisuudet ovat 1) asiakkaan osallistuminen palvelun tuottamiseen, 2) se, että palvelua ei voi omistaa, 3) aineettomuus, 4) se, että palvelu on mahdollista varastoida ja 5) palvelutuotteen heterogeenisuus. Tyypillistä on, että palvelut ovat aineettomia, ja tästä aiheutuu ongelmia niiden markkinoinnissa. Palvelua ei yleensä kokeilla ennen sen ostoa eikä siitä voi lähettää mallikappaletta. Tästä johtuu asiakkaan kokema epävarmuus palvelua ja

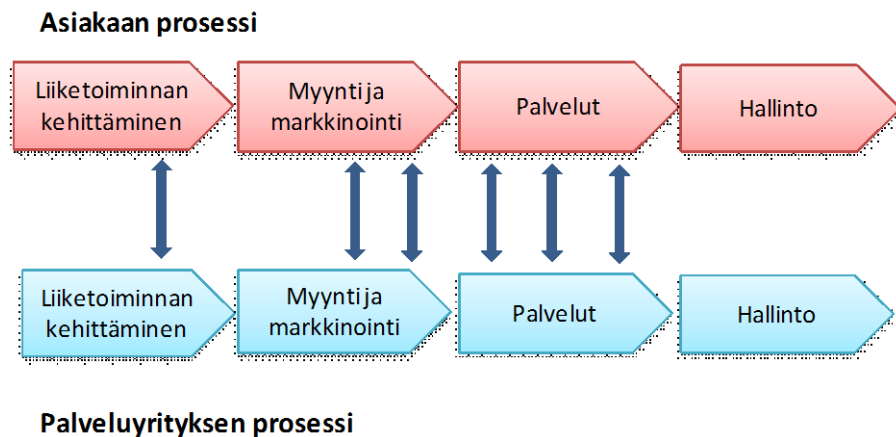
sen laatua kohtaan ennen sen hankintaa. Epävarmuus on suurempi kuin fyysisen tuotteen kohdalla. Fyysisen tuotteen ominaisuudet ovat tarkkaan tiedossa, ja niitä voidaan etukäteen verrata. (Lehtisalo ym. 1999, 8, 9.)

2.1 Asiakslähtöisyys ja asiakkaan tarpeiden ymmärtäminen

Asiakslähtöisyyden ymmärtämiseksi on ymmärrettävä, mikä on asiakkaan kokema arvo ja miten se syntyy. Tuotelähtöisessä ajattelussa ajatellaan arvon olevan tuotteessa. Kun asiakas saa tuotteen tai palvelun, on omistus vaihtunut. Perinteisesti on mitattu hinta-laatusuhdetta. Tämä perinteinen ajattelutapa on muutettava, kun ryhdytään ajattelemaan asiakkaan kokemaa arvoa ja sen syntymistä silloin, kun tuote on palvelu eikä tavara. (Arantola ym. 2009, 2.)

Asiakkaalle syntyvä arvo ei synny itse palvelun ominaisuuksista, sillä arvoon vaikuttavat palvelun itsensä tuomat hyödyt ja niiden vaikutukset asiakkaan omiin tavoitteisiin. Palveluntoimittaja ja asiakas toimivat yhdessä arvon aikaansaamiseksi. Arvo syntyy yhteisen prosessin tuloksena, sillä arvoa ei luovuteta tai yksipuolisesti tuoteta. Palvelua tuottavalle yritykselle tämä tarkoittaa asiakkaan osallistumista arvon tuottamiseen ja syntyvän arvon suuruuden arvioimiseen. (Arantola ym. 2009, 2, 3.)

Asiakas on aina mukana, kun arvoa syntyy. Yrityksen, joka tarjoaa palveluaan, on ymmärrettävä asiakkaansa prosessia ja myös oman yrityksensä ja asiakkaansa prosessien välistä yhteyttä. Arvo syntyy edellä mainittujen prosessien kohdatessa. Kuviossa 2 esitetään tätä asiakkaan ja palveluyrityksen prosessin vuorovaikutusta. Laatujohtamisella on luotu pohja yritysten sisäisten prosessien kuvaamiselle ja johtamiselle. Tätä ajatusta on käytetty apuna asiakkaan toiminnan ymmärtämiseksi: miten yrityksen palvelu liittyy asiakkaan prosessiin, miten oman yrityksen ja asiakkaan yrityksen prosessit kohtaavat ja miten yritys voi tehdä palvelustaan asiakkaan prosessiin paremmin sopivan. (Arantola ym. 2009, 3.)



KUVIO 2. Asiakkaan ja palveluyrityksen prosessit kohtaavat (Arantola ym. 2009, 3, muokattu).

Yrityksissä keskustellaan asiakkaan tarpeista ja siitä, kuinka asiakkaan tarpeet täytymällä ollaan asiakaslähtöisiä. Tarpeisiin pohjautuva ajattelu johtaa kuitenkin vastaavakutteiseen toimintaan. Kun asiakas puhuu tarpeistaan, on asiakas tunnistanut tarpeensa ja hän pystyy kertomaan ne ratkaisuntoimittajalle. Kun asiakas tietää, mitä haluaa, voi hän kilpailuttaa ratkaisuntoimittajat. Tilanteessa, jossa palvelut ovat yleistyneet ja ovat eri toimittajilla samankaltaisia, palvelutyyppin valitsemisen jälkeen kilpailutettavaksi jäävät enää hinta ja laatu. (Arantola ym. 2009, 2, 3.)

Asiakas ei aina tiedä olemassa olevia ratkaisuja eikä osaa puhua tarpeistaan. Hän ei ehkä tiedä, mikä aiheuttaa liiketoiminnan tai prosessin ongelmat. Oikeanlaisella asiakasymmärryksellä voi palveluyritys auttaa asiakasta keskustelemaan näistä liiketoiminnan haasteista. Haasteet kyllä tunnetaan, mutta asiakas ei vain osaa määritellä ongelmiin ratkaisua. Vastauksen haku tähän ongelmaan on ennakoivan palveluyrityksen tehtävä. (Arantola ym. 2009, 3.)

Asiakaslähtöisen palveluliiketoiminnan kehittäminen edellyttää asiakasymmärrystä ja kykyä kehittää liiketoimintaa tämän ymmärryksen pohjalta. Palveluliiketoimintaa kehittävien yritysten menestyksen avain on luoda osaamisesta ja uusista ideoista kasvun perusta. Kannattavuus edellyttää kustannustehokasta palvelukehitystä. (Arantola ym. 2009, 4.)

Palveluliiketoiminnan kehittäminen tapahtuu kolmella osa-alueella. Osa-alueet ovat asiakasymmärryksen johtaminen, innovaatioiden johtaminen ja palveluliiketoiminnan kehittäminen (kuvio 3). (Arantola ym. 2009, 4.)



KUVIO 3. Asiakasymmärrys, innovaatioiden johtaminen ja palvelutoiminnan kehittäminen linkitettyinä (Arantola ym. 2009, 4, muokattu).

On selvää, että palveluliiketoimintaan on mahdotonta lähentyä ilman asiakasymmärrystä. Kolme esitettyä osa-aluetta voivat toimia toistensa tukena ja tukea osaamisen kehittämistä. (Arantola ym. 2009,4.)

Asiakkaat edellyttävät palveluliiketoiminnan alalla toimivalta yritykseltä monesti räätälöityjä kokonaisratkaisuja. Kun asiakkaat ovat valmiita hankkimaan yhä laajempia palvelukokonaisuuksia, tulee palvelun tuottajalle tarve yhdistää yhteistyökumppaneiden palveluja. Tästä tulee uusi haaste asiakasymmärrykselle. Syntyvää ymmärrystä pitää luoda ja jakaa yhdessä yhteistyökumppaneiden kanssa. Asiakasymmärryksen piiriin pitää lisätä ymmärrystä asiakaan kumppaneista ja omista kumppaneista. Kun

markkinoita vasta luodaan, tulee asiakaspalveluyrityksen tuntee asiakkaittensa valmiudet kokonaispalvelujen hankkimiseen. Kehittyneimmissä markkinoissa asiakasymmärrys voi keskittyä valintakriteereihin, asiakkaille syntyvän arvon kuvaamiseen ja oman asiakaskannan ymmärtämiseen. (Arantola ym. 2009, 9.)

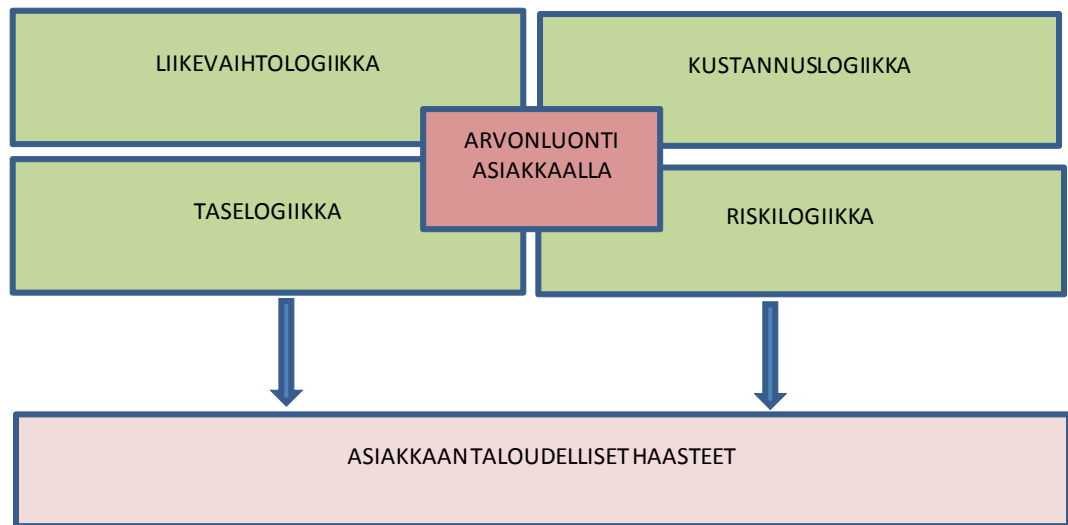
Yritysten, jotka tarjoavat kokonaispalveluja, on erityisen tärkeää ymmärtää, millaisia palveluja asiakas arvostaa ja mitä asiakas on palveluista halukas maksamaan: mitkä ovat palvelun tuottamisen tai hankinnan kustannukset palvelujen tarjoajalle? Miten palvelukokonaisuus rakennetaan asiakkaan näkökulmasta oikealle palvelutasolle ja miten yrityksen näkökulmasta kustannustehokkaalle tasolle? (Arantola ym. 2009, 10.)

2.2 Asiakkaan taloudellisten kannustimien ymmärtäminen

Palveluliiketoiminnassa on jouduttu kuvaamaan palvelun hyödyt yhä useammin taloudellisin termein. Tällöin kuvataan sitä, mitä vaikutuksia palvelulla on asiakkaan toimintaan. Palvelun hinnan ja saadun palvelutason kuvaus ei riitä, vaan kuvauksesta pitää ilmetä palvelun vaikutus asiakkaan toimintaan. Palvelulla on vaikutuksia asiakasyrityksen prosesseihin, ja se ratkaisee toiminnallisia haasteita. Nämä vaikutukset on kuvattava rahassa. Yksi asiakasymmärryksen näkökulma on asiakkaan taloudellisen tilanteen peruskomponenttien ja niihin liittyvien haasteiden ja tavoitteiden ymmärtäminen (kuvio 4).

- **Liikevaihtologiikka.** Mistä asiakasyrityksen myynti muodostuu ja miten asiakas kasvaa nyt ja tulevaisuudessa?
- **Kustannuslogiikka.** Mitkä ovat asiakkaan suurimmat kustannuserät? Miten asiakas hallitsee kustannuksiaan? Mitkä ovat toiminnan tehostamisen taloudelliset tavoitteet?
- **Taseologiikka.** Minkälainen on asiakkaan taserakenne? Miten taserakenteeseen voidaan vaikuttaa? Halutaanko tasetta keventää esimerkiksi ulkoistamalla?

- **Riskilogiikka.** Miten vakaalla pohjalla asiakkaan toiminta on? Miten hyvin asiakas on valmistautunut ulkoisen ympäristön muutoksiin? Mitkä ovat asiakkaan merkittäviä riskejä? (Arantola ym. 2009, 15.)



KUVIO 4. Asiakkaan liiketaloudellisen logiikan haasteiden tunnistaminen (Arantola ym. 2009, 15, muokattu).

Asiakkaan taloudellisen menestyksen mittareita voidaan kuvata palveluja tarjoavan yrityksen näkökulmasta monella eri tasolla. Palveluja tarjoava yritys voi jakaa asiakkaan strategisen tason mittareita pienempiin ja konkreettisempiin osiin. Näin toimimalla palveluja tarjoava yritys voi tunnistaa omat mahdollisuutensa vaikuttaa asiakkaansa menestykseen. Esimerkiksi parantamalla asiakkaan tarjousten hyväksymisprosenttia voidaan vaikuttaa liikevaihdon kasvuun. Sama vaikutus saadaan nopeuttamalla asiakkaan tuotteenlanserauksia tai lisäämällä loppuasiakkaan transaktiokoh- taista liikevaihtoa. (Arantola ym. 2009, 15.)

Asiakkaan haasteisiin voidaan vaikuttaa erilaisilla toimilla, niin sanotuilla vipuvarsilla. Oikeiden vipuvarsien löytäminen on palvelujen tarjoajan tehtävä. Esimerkiksi tasera- kennettaan keventämään pyrkivä asiakas on kiinnostunut sellaisista ratkaisuista, joil-

la toimittajayritys ottaa osan asiakkaansa varastoista omaan taseeseensa. (Arantola ym. 2009, 15.)

2.3 Palvelun tuotteistaminen

Palveluyritykset, samoin kuin erilaiset tuotteita kehittävät yritykset, tarjoavat palveluja tuotteidensa osana tai lisänä. Palveluille yhteisiä piirteitä ovat aineettomuus ja prosessinomaisuus siten, että asiakas osallistuu palvelun tuotantoon. Liiketoiminnan haasteet johtuvat palveluiden erityispiirteistä. Haasteita ovat esimerkiksi kysynnän vaihtelu ja laadun hallinta sekä tehottomuus kasvaa ja kannattamattomuus. Tuotteistamisella voidaan vähentää näitä ongelmia ja näin lisätä yrityksen kilpailukykyä.

(Jaakkola ym. 2009, 1.)

Tuotteistamiseen ei ole yhtä yleisesti hyväksyttyä määritelmää. Palvelujen konseptoinnista tai systematisoinnista puhuttaessa on kyseessä tuotteistaminen. Tuotteistamisesta puhuttaessa tarkoitetaan joskus palvelun standardisointia tuotteen kaltaiseksi täysin vakioiduksi hyödykkeeksi. Tavoitteena tuotteistamisessa on kehittää ja uudistaa palveluliiketoimintaa. Tuotteistamisella pyritään laadun ja tuottavuuden parantamiseen siten, että asiakkaan saama hyöty maksimoituu ja yrityksen kannattavuus parantuu. Vaikka tavoitteena ei olisikaan suunnitella täysin vakioitua palvelua, tuotteistamista voidaan käyttää apuna. (Jaakkola ym. 2009, 1.)

Perinteiset teolliseen tuotantoon kehitetyt tuotekehitysmallit eivät sovellu välttämättä sellaisinaan palvelujen kehittämiseen, sillä palvelujen luonne on erilainen kuin teollisuustuotannon. Palveluja kehittävien yritysten kilpailukyvyllä ja menestyksellä on tutkimusten mukaan keskeisintä hyvin suunniteltu ja johdettu tuotekehitysohjelma, jatkuva innovointi, kustannustehokkuus ja asiakaslähtöisyys. Palvelujen kehittämisen ja toteuttamisen systemointi tuotteistamalla on yksi keinoista tavoitteiden saavuttamiseen. (Jaakkola ym. 2009, 3.)

Palvelujen kehittämisen lähtökohtana on yrityksen liiketoimintastrategia, tarkemmin sanottuna näkemys siitä, miten yrityksen resurssit ja osaaminen saadaan parhaiten

linkitettyä toimialan mahdollisuuksiin siten, että saavutetaan kasvua ja kannattavuutta. Keskeisiä yrityksen toimintaa määrittäviä kysymyksiä ovat

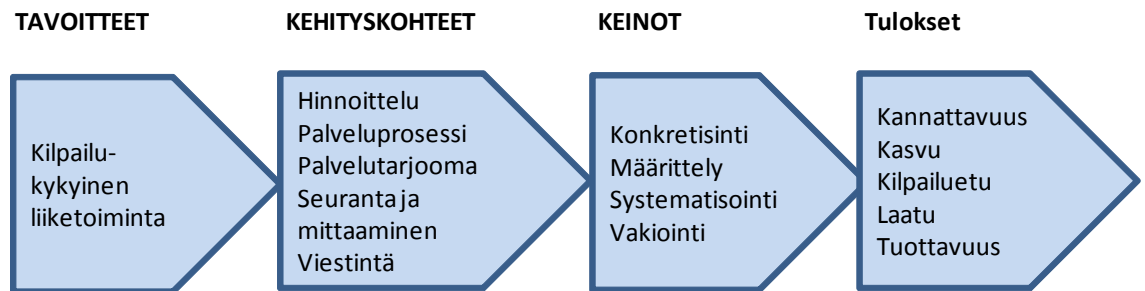
1. millaisia asiakkaita ja asiakassuhteita tavoitellaan
2. millaisia tuotteita ja palveluja toteutetaan, miten ne toteutetaan
3. mikä on erikoistumisen ja tuotekehityksen aste.

Menestyksekkään palveluliiketoiminnan edellytys on palveluosaaminen asiakkaisiin ja toimialaan nähden. Kun tehdään strategisia valintoja, tulisi hankkia tietoja asiakkaiden tarpeista, toimialan olosuhteista, trendeistä ja kilpailijoista. Yrityksen osaaminen ja resurssit ovat sidoksissa palvelujen suunnitteluun ja kehittämiseen.

Kehitystyön päätarkoitus on luoda edellytykset palveluille, jotka asiakkaiden mielestä tuottavat houkuttelevaa lisäarvoa. On usein tarpeellista ottaa asiakkaat mukaan arvioimaan ja testaamaan palvelua kehitysprojektin ajaksi. Yhteistyöllä varmistetaan, että kehitystyön tulos vastaa asiakastarpeeseen ja tuottaa asiakkaalle arvoa. Vaikka kehitystyötä tehdään asiakkaan kanssa, ei kehitystyö ole asiakasvetoista. Pelkästään asiakkaan tarpeisiin reagoiminen ei riitä. Palveluja tarjoavan yrityksen tulisi havaita kehitystyön pohjaksi myös markkinoilla piilevät mahdollisuudet ja tarpeet, ennen kuin asiakkaat ovat suuremmassa määrin niistä tietoisia. (Jaakkola ym. 2009, 3.)

Tuotteistamisessa on tavoitteena parantaa yrityksen kilpailukykyä vakioinnin, määrittelyn, systematisoinnin ja konkretisoinnin avulla. Toiminnan systematisoiminen helpottaa palvelujen myyntiä ja markkinointia ja näin vähentää palvelun kehittämiseen ja tuottamiseen liittyvää epävarmuutta. Tuotteistaminen konkretisoi palvelua ja sen tarjoamaa lisäarvoa asiakkaan näkökulmasta. Asiakkaalle palvelun arviointi ja ostaminen on helpompaa. (Jaakkola ym. 2009, 5.)

Kirjallisuudessa on esitetty tuotteistamisprosessista erilaisia malleja. Kuviossa 5 on malli, joka kuvaa palvelutarjonnan, palvelun sisällön ja toteuttamisen, viestinnän ja hinnoittelun ja seurannan kehittämistä tuotteistamisen keinoin. (Jaakkola ym. 2009, 5.)



KUVIO 5. Palveluliiketoiminnan kehittäminen tuotteistamisen avulla (Jaakkola ym. 2009, 6, muokattu).

Prosessina palvelujen kehittäminen ei ole välttämättä lineaarinen, sillä joitakin sen vaiheita voidaan kehittää samanaikaisesti. Yritykset suunnittelevat ja toteuttavat omista lähtökohdistaan palveluiden kehittämishankkeensa. Yrityksen tarpeet määrittelevät tuotteistamisen syyt ja tavoitteet. Syitä voi olla monia, ja ne ovat sidoksissa yrityksen senhetkiseen tilaan. (Jaakkola ym. 2009, 5.)

2.4 Palvelun määrittely

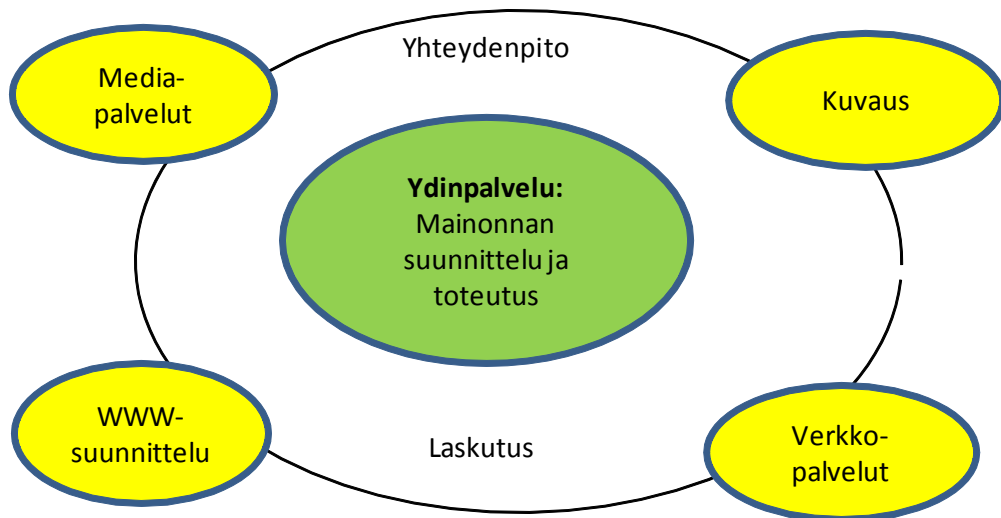
Palvelun tuotteistaminen aloitetaan palvelun keskeisten ominaisuuksien määrittämisellä. Mikä on palvelun sisältö ja käyttötarkoitus ja miten palvelu on toteutettu? On myös tärkeä tietää, mitä aineetonta tai aineellista hyötyä asiakkaat oikeastaan tavoittelevat palvelun avulla. Näin voidaan suunnitella palvelun tuotteistamistapaa niin, että palvelun sisältö tuottaa asiakkaalle arvoa. Palvelulupaus voidaan määrittellä viestinnän täsmentämiseksi. Palvelulupaus kiteyttää yrityksen palvelun asiakaslähtöiseksi, eli miten lupaamme tuottaa ja toimittaa asiakkaalle hänen tarvitsemansa hyödyn. (Jaakkola ym. 2009, 11.)

Palvelun sisällön rakenteen tavoite on asiakkaan tavoittelema hyöty. Palvelun sisältö voidaan jakaa ydinpalveluihin ja tarjottuihin tuki- ja lisäpalveluihin. Ydinpalvelu on palvelun ominaisuuksista oleellisin ja syy siihen, miksi asiakas haluaa ostaa palvelun. Esimerkki ydinpalvelusta on mainostoimistossa mainonnan suunnittelu ja toteutus. (Jaakkola ym. 2009, 11.)

Ydinpalvelun käytettävyydelle ovat tukipalvelut välttämättömiä oheispalveluja. Esimerkiksi mainostoimiston suunnittelupalvelun lisäksi tarvitaan myös laskutusta ja puhelimeen vastaamista (kuvio 6). Lisäpalvelut antavat asiakkaille enemmän valinnan mahdollisuuksia. Lisäpalvelut ovat asiakkaille annettuja etuja, tai ne voidaan myydä asiakkaalle. (Jaakkola ym. 2009, 11.)

Lisäpalvelut voivat olla keino erottua kilpailijoista, silloin kun asiakkaat pitävät usean palveluntarjoajan ydinpalveluja samanlaisina. Lisäpalvelut ovat usein se tekijä, jolla parannetaan laatumielikuvaa asiakkaiden silmissä. Esimerkiksi yrityksen kannattaa tarjota kansainvälisyyttä lisäpalveluna, vaikka palvelun menekki on vähäinen. Vastavasti jonkin palvelun poistaminen voi heikentää asiakkaan kokemaa käsitystä yrityksen laadusta. Lisäpalveluiden, joita tarjotaan ydinpalveluiden ohessa, ei tarvitse välttämättä tuottaa katetta. Edellytys tälle on kuitenkin lisäasiakkaiden saaminen. (Jaakkola ym. 2009, 12.)

Jotta kaikki palvelun tuottamiseen liittyvät resurssit ja työvaiheet saataisiin selville, on palvelulle välttämättömät tukipalvelut tunnistettava. Toiminnan tehostaminen voi kohdistua vain tukipalveluihin. Tukipalvelut eivät välttämättä näy asiakkaalle. (Jaakkola ym. 2009, 11.)



KUVIO 6. Esimerkki mainostoimiston palvelupaketista (Jaakkola ym. 2009, 11, muokattu).

Palvelun kuvaaminen voi helpottaa palvelujen markkinointia ja myyntiä. Kuvaamisesta on apua etenkin, kun palvelut ovat abstrakteja ja aineettomia. Palvelun ostoon liittyvä riski tuntuu asiakkaasta pienemmältä, kun hänellä on selkeä käsitys palvelun sisällöstä. (Jaakkola ym. 2009,13.)

2.5 Luottamuksen merkitys asiakassuhteessa

Keskeisin tekijä laadukkaana palvelun tuottamisessa on ostajan ja myyjän välinen luottamus. Palvelualalla luottamuksen merkitys korostuu. Palveluiden aineettoman ja heterogeenisen luonteen vuoksi useisiin palveluihin sisältyy asiakkaiden kokema suuri riski ja epävarmuus. (Lämsä ym. 2012, 76.)

Mitä on luottamus? Henkilön oletus, että toinen henkilö toimii tietyllä tavalla, liittyy moniin luottamuksen määritelmiin. Luottamusta tunteva henkilö kokee luottamuksen negatiivisena, jos toinen henkilö ei toimi hänen oletuksensa mukaisesti. Luottamusta moniulotteisena ilmiönä on tutkinut Barbara Greg. Palveluorganisaation asiakkaan luottamuksen taustalla voi olla yksi tai useampi seuraavista seikoista:

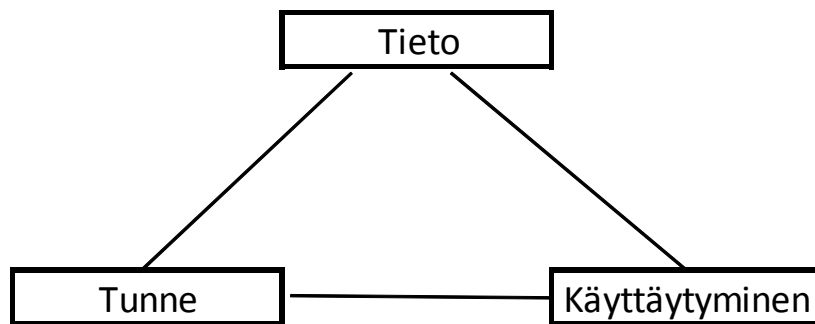
- yleinen, luonnollinen luottamus
- järjestelmään perustuva luottamus

- prosessiin perustuva luottamus
- persoonallisuuteen perustuva luottamus.

Luottamuksen ovat asiakkaan ja myyjän välisen suhteen näkökulmasta määritelleet markkinoinnin tutkijat Robert Morgan ja Shelby Hunt. Luottamuksen osatekijöitä ovat uskottavuus, hyväntahtoisuus ja rehellisyys. Uskollisuus ja rehellisyys ilmenevät palvelun tarjoajalla: hänen uskotaan lunastavan lupauksensa, ja asiantuntemus ja osaaminen ovat tehokkaita. Hyväntahtoisuus tarkoittaa palvelun tarjoajan halua ja kykyä ajatella asiakkaan parhaaksi koituvia tekoja. Luottamuksen ulottuvuudet voidaan jakaa myös tunteen perusteella tiedolliseen ja käyttäytymisen ulottuvuuteen. (Lämsä ym. 2012, 76, 77.)

Tiedollinen luottamus asiakassuhteessa syntyy, kun toisella osapuolella on tietoja kumppanin luotettavuudesta, rehellisyydestä ja luotettavuudesta. Luottamus perustuu tällöin harkintaan ja tosiasioiden arviointiin. Liiketoiminnassa luottamuksesta puhuttaessa tarkoitetaan usein juuri tiedollista luottamusta. Esimerkiksi jos luontais-tuotekaupassa henkilöstöllä ja sen esimiehellä on terveydenhuoltoalan koulutus ja asiakkaat tietävät tämän, voidaan olettaa, että tiedollinen luottamus asiakkaiden keskuudessa lisääntyy. (Lämsä ym. 2012, 77.)

Tunnepohjaisen luottamuksen syntyminen osapuolten välille perustuu emotionaaliseen sidokseen. Usein on ajateltu, että tunnepohjainen luottamus on harvinaista liikesuhteessa. Liikesuhteessa osapuolten tavoitteet ja motiivit liittyvät ulkoisiin paikkoihin ja hyötyihin, ja näin ollen ne eivät ole päämäärä. Asiakkaan palvelukokemukseen liittyy kuitenkin myös tunnepohjainen kokemus. Lukuisat tutkimukset osoittavat, että asiakastyytyväisyydessä henkilökohtaisella vuorovaikutuksella on tärkeä rooli. Henkilökohtaiset keskustelut ja tutustuminen ovat palvelujen räätälöinnin ja yksilöllistämisen edellytys. (Lämsä ym. 2012, 77, 78.)



KUVIO 7. Luottamuksen ulottuvuudet (Lämsä ym. 2012, muokattu).

Käyttäytymiseen liittyvä luottamus on tiedollisen ja tunnepohjaisen luottamuksen ulottuvuuden seuraus. Tämä luottamus ilmenee käytännön teoissa. Asiakassuhteen osapuoli luottaa toiseen osapuoleen ja ryhtyy tekoihin, joihin sisältyy riski. Riskinottoon ja luottamukseen perustuvilla teoilla on myös vuorovaikutteinen seuraus. Nämä luottamuksen ulottuvuudet on kuvattu kuviossa 7. (Lämsä ym. 2012, 78.)

3 OPINNÄYTETYÖN KORJAAMOIDEN NYKYTILANNE

Korjaamopalvelut ovat luonteeltaan teknisiä ja perustuvat yleensä osaamiseen, jota asiakkaalla ei ole. Monesti asiakkaat ovat kylläkin tietävinään, mikä on oikea tapa toimia ja mitä kulloinkin koneelle tai autolle pitää tehdä. Koneiden korjauksessa ja huollossa on myös paljon kokemusperäistä tietoa, jota asiakkaiden on vaikea käsittää ja ymmärtää. Opinnäytetyön tässä osassa perehdytään siihen, mitä asiakkaat odottavat omalta korjaamotoiminnalta ja mitä korjaamon oma henkilökunta ajattelee omasta toiminnastaan. Osiossa kuvataan Oulun ja Kouvolan korjaamoiden tilat ja resurssit sekä toimintatavat ja tapa hoitaa korjaustoimintaa. Lisäksi esitetään korjaamoiden asiakkaiden näkemykset korjaamon toiminnasta.

Työ aloitettiin kyselytutkimuksena haastattelemalla Oulun, Kouvolan ja Tuusulan korjaamopäälliköt. Haastattelu suoritettiin puhelimitse. Kyselytutkimuksen haastattelurunko on esitetty opinnäytetyön liitteessä 1. Haastattelukysymykset lähetettiin korjaamopäälliköille ennakkoon tutustumista ja esitäyttöä varten. Lisäksi haastateltiin korjaamon asiakkaiden edustajina työpäällikkö ja työmaapäällikkö (haastattelurunko opinnäytetyön liitteessä 2). Nykytila kuvataan korjaamopäälliköiden ja asiakkaiden haastattelujen pohjalta.

3.1 Oulun korjaamo

Korjaamo sijaitsee Oulussa osoitteessa Moreenitie 2. Piha-alue korjaamolla on 4 800 m², lisäksi kadun toisella puolella on 4 500 m²:n aidattu varastoalue. Korjaamon pihassa on polttoaineen tankkauspiste, joka toimii Nesteen kortilla ja on käytössä vain Destian kalustolle. Korjaamossa on viisi raskaan kaluston korjauspaikkaa, 5 x 17 m, ja yksi pesupaikka, 6 x 17 m. Korjaamohallissa on 10 tonnin siltanostin. Korjaamotilat on vuokrattu. Vuokrasopimus on määräaikainen ja päättyy vuonna 2014. Korjaamon käytössä on kaksi huoltoautoa, jotka ovat hyvin varusteltuja.

Korjaamon henkilöstö on työnjohtaja ja neljä asentajaa. Henkilöstön koulutukseen ei ole suunnitelmia ja se on satunnaista. Koulutusta asentajille on hankittu uuden kaluston oston yhteydessä saatavana koulutuksena.

Korjaamo korjaa ja huoltaa vain oman organisaation kalustoa. Työmyyntiä muualle on vain vähän. Hitsaus- ja konepajatoita korjaamon työkannasta on noin 30 prosenttia. Tyypillisiä konepajatoita ovat kauhojen korjaukset, putken jatkamiset ja korjaushitsaukset. Omaa konepajatuotantoa ei ole. Korjaamossa huolletaan ja korjataan maanrakennuskoneita. Erikoisosaamista vaativia huolto- ja korjaustoita ovat paalutuskoneiden ja vesikaluston korjaukset. Ostopalveluina ei ole saatavana huolto- ja korjauspalveluja paalutuskoneisiin, vesikalustoon ja poravaunuihin. Tärkein osa korjaamon työkantaa ovat kaivukoneiden, pyöräkoneiden, poravaunujen ja kuorma-autojen huollot ja korjaukset. Maansiirtokaluston huolto- ja korjaustöissä hitsaustöiden osuus on merkittävä. Hitsaustöitä tehdään myös Destian rakennustyömaille.

Korjaamon työsuunnittelun pohjana ovat kaluston käyttömäärien seuranta ja ennakointi. Kaluston määräaikaishuollot ovat korjaamon perustyötä. Äkillisiin työpyyntöihin pystytään vastaamaan heti. Kun kyseessä on suunnittelematon kaluston huoltotarve, siihen pystytään vastaamaan kahden päivän vasteajalla. Korjaamon kuormitusvaihtelut tasataan suuremmilla korjaustöillä, työ keskeytetään ja tehdään äkillinen korjaus.

Huolto- ja korjausajat merkitään päiväkirjaan, joka toimii työsuunnittelun pohjana. Korjaamotilojen käyttöaste on 100 prosenttia. Asentajien töistä laskutetaan 90 prosenttia. Alihankintaostot ovat noin 10 prosenttia korjaamon liikevaihdosta. Oman työn ja alihankintatyön kustannuksia verrataan alihankintaa ostettaessa. Alihankintana ostetaan muun muassa kuorma-autokaluston jarrutöitä, koneistuksia ja suuria hitsaustöitä. Korjaamon kuormitus on tasainen.

Korjaamon esimies ennakoi sen, mitä osia kannattaa varastoida. Varastoituna on suodattimia, joitakin hydraulisylintereitä ja paalutuskoneen kriittisiä osia. Varaosavaraoston täydennyksen hoitaa esimies. Varaston arvosta ja kiertonopeudesta ei ole tietoa. Ennakoimattomia varaosatarpeita on noin kerran kuukaudessa. Varaosahankinnoista ei ole sopimuksia, vaan varaosat hankitaan paikallisista alan liikkeistä.

Korjaamon kiinteät kustannukset ilman palkkakustannuksia ovat 125 000 € vuodessa. Korjaamon liikevaihto on 400 000 € vuodessa. Korjaamon tuntiveloitus on 58 € ilman

arvonlisäveroa. Varaosakulut kirjataan suoraan koneiden ”päälle”, joten ne puuttuvat liikevaihdosta. Korjaamon taloutta seuraa korjaamopäällikön esimies. Alihankintana ostetun työn ja oman työn hintaa ei vertailla jälkilaskennalla.

Koneenkuljettajat tekevät maastossa huolto- ja korjaustöitä noin 500 tuntia vuodessa. Paalutuskoneiden ja poravaunujen kuljettajat ovat korjaamolla huolloissa ja korjauksissa mukana.

3.2 Asiakkaiden näkemys Oulun korjaamon toiminnasta

Asiakkaat näkevät, että paras väline pitää yhteyttä korjaamoon on puhelin. Sovitun huollon tai korjauksen valmistumisajan ilmoittamisessa on puutteita. Asiakkaat kokivat, että valmistumisaikaa ei aina sovita. Jos huolto tai korjaus kestää sovittua kauemmin, korjaamo ei ilmoita poikkeamasta. Kiirekorjaukset korjaamo pystyy ottamaan työn alle heti tai viimeistään kahden päivän päästä.

Pienkaluston korjauksissa ei yleensä ole ongelmia, sillä rikkoutuneen laitteen tilalle saadaan uusi laite. Kaivukoneet pitäisi saada korjaukseen heti. Haastattelussa tuli vahvasti esille, etteivät korjaukset saisi kestää kahta päivää pitempään.

Asiakkailla oli näkemys, että alihankkijoiden koneet ovat vähemmän vikaantuvia kuin oman korjaamon huolenpidossa olevat koneet. Nähtiin myös, että muilta kuin omalta korjaamolta saa palvelua iltaisin ja viikonloppuisin.

Asiakkaat kokivat myös, että korjaamon pitäisi informoida asiakkaita kaluston käyttövirheistä. Korjaamon pitäisi kohdistaa resurssejaan laadukkaampaan pienkaluston korjauksiin. Nähtiin myös, että korjaustyön laadussa on epätasaisuutta: koneet eivät ole aina kunnossa, kun ne tulevat korjaamolta työmaalle. Hitsaustöitä asiakkaat pitivät tärkeänä palveluna. Korjaamon toimintaa illalla myös toivottiin.

Taulukkoon 1 on koottu Oulun korjaamon asiakkaiden näkemykset korjaamon toiminnasta.

TAULUKKO 1. Oulun korjaamon asiakkaiden näkemys korjaamon toiminnasta.

Puute toiminnassa	Hyvä toimintatapa
Valmistumisaikaa ei aina ilmoiteta	Kiireellisten korjaustarpeiden vasteaika on heti
Työn valmistumisajasta ei sovita	Pienkaluston korjauksissa varakone tilalle
Huolto- ja korjausaikojen poikkeamista ei ilmoiteta	Hitsaustyöt tärkeitä palveluja
Oman korjaamon koneet vika-alttiimpia kuin esimerkiksi alihankkijoiden koneet	
Omalta korjaamolta ei palvelua normaalin työajan ulkopuolella	
Korjaustyön laadussa on epätasaisuutta	
Korjaukset eivät saisi kestää kahta päivää pidempään	

3.3 Kouvolan korjaamo

Korjaamo sijaitsee Kouvolassa osoitteessa Reijulankatu 4. Korjaamolla on piha- aluetta 1 500 m². Korjaamolla on raskaankaluston korjauspaikkoja kolmelle kuorma- autolle tai vaihtoehtoisesti kahdelle kaivukoneelle. Korjaamohallin pinta ala on 300 m², lisäksi varaosavarasto 20 m² ja toimistotila 90 m². Toimitilat on vuokrattu toistaiseksi voimassaolevalla vuokrasopimuksella. Korjaamon käytössä on kaksi huoltoautoa, jotka ovat hyvin varusteltuja.

Korjaamon henkilöstöön kuuluu korjaamopäällikkö ja kuusi asentajaa. Yksi asentaja tekee työajastaan 50 % toimistotöitä. Henkilöstön koulutukseen ei ole suunnitelmia, ja se on satunnaista. Koulutusta asentajille on hankittu uuden kaluston oston yhteydessä saatavana koulutuksena.

Korjaamo huoltaa ja korjaa vain oman organisaation kalustoa, ja työn myyntiä ulos ei ole. Korjaamossa huolletaan ja korjataan enimmäkseen rata- ja radanhoitokalustoa. Korjaamon erityisosaamista ovat ratakaluston varustelut ja korjaukset. Lisäksi vah-

vuutena ovat ratakaluston varustelu ja radanhoitolisälaitteiden valmistus. Kaikkeen kalustoon, jota korjaamalla korjataan, on saatavissa huolto- ja korjauspalveluja. Rajoittavana tekijänä on palvelujen hinta.

Korjaamon työsuunnittelun pohjana on korjaamon kapasiteetti. Korjaamo toimii ylikuormalla raskaankaluston ja etenkin kaivukoneiden huoltojen ja korjausten osalta, joten työsuunnittelua ei voida tehdä tarkkaan. Pakettiautokaluston korjaukset pystytään tekemään suunnitellusti. Äkillisiin työpyyntöihin pystytään vastaamaan heti. Kun kyseessä on suunnittelematon huoltotarve, siihen voidaan vastata aina tapauskohtaisesti. Korjaamo toimii kapasiteettinsa rajalla, minkä vuoksi kuormitusvaihtelut tasataan ostamalla palvelua alihankintana.

Korjaamo toimii ylikuormalla, joten töitä ei pysty suunnittelemaan kuin yhdeksi päiväksi kerrallaan. Korjaamotilojen käyttöaste on 100 prosenttia. Asentajien työtunneista laskutetaan 95 prosenttia. Alihankinnan ostot ovat noin 10–20 prosenttia korjaamon liikevaihdosta. Oman työn ja alihankintatyön kustannuksia työvaiheittain ei seurata ja analysoida. Oman työn ja alihankintatyön kustannuksia verrataan alihankintaa ostettaessa. Alihankintana ostetaan kuorma-autojen jarrutyöt, suuret koneistukset ja kaikkea työtä, jota korjaamo suorittaa. Korjaamon työkannassa on vaihtelua: kesällä on hiljaisempaa, mutta lomiatasoittavat vaihtelun.

Korjaamopäällikkö hankkii osat, jotka varastoidaan varaosavarastoon. Asentajat tilaavat paikallisista varaosaliikkeistä osat, joita ei ole varastossa. Varaosavarasto on mittava. Varastossa on osia, joiden toimitusajat ovat pitkiä tai jotka ovat koneiden vikaantumisen kannalta työmaille kriittisiä. Lisäksi varastossa on osia, joita menee paljon. Varaston arvosta tai kiertonopeudesta ei ole tietoa.

Korjaamon kiinteät kustannukset ilman palkkakustannuksia ovat noin 65 000 € vuodessa. Korjaamon liikevaihto on 520 000 € vuodessa. Korjaamon tuntiveloitus on 56 € ilman arvonlisäveroa.

Koneiden kuljettajat tekevät koneiden huolto- ja korjaustöitä maastossa noin 2 400 työtuntia vuodessa. Korjaamalla koneenkuljettajat eivät ole mukana huolto- ja korjaustöissä.

3.4 Asiakkaiden näkemys Kouvolan korjaamon toiminnasta

Asiakkaat näkevät, että paras väline pitää yhteyttä korjaamoon on puhelin. Haastattelussa kävi ilmi, että valmistumisajasta sovitaan työtä varattaessa. Jos huolto tai korjaus kestää sovittua kauemmin, korjaamo ei ilmoita poikkeamasta hankkeelle. Kiirekorjaukset korjaamo pystyy ottamaan työn alle yleensä samana päivänä.

Kiirekorjaukset pitäisi saada työmaalle samana päivänä. Korjaukset saisivat kestää korkeintaan kaksi päivää. Suunnitellussa korjauksessa korjaukseen voitaisiin käyttää tarvittava aika.

Asiakkaat kokivat, että oman korjaamon nopeus on hyvä. Nähtiin myös, että jos korjaus ostettiin alihankintana, korjauksen kesto siirtoineen oli lyhyempi.

Oman korjaamon palvelutaso on hyvä. Heikkoutena on kuitenkin korjausten laatu, jossa on puutteita etenkin pienkaluston osalta: työmaalle toimitetaan viallista pienkalustoa.

Koettiin myös, että kaluston käyttövirheistä pitäisi informoida työmaata. Asiakkaat näkivät tärkeänä kaivukoneiden ja pyöräkoneiden huollot ja korjaukset. Etenkin suuret korjaukset pitää hallita. Nähtiin myös, että huoltoja ja korjauksia pitäisi tehdä enemmän maastossa, niin koneiden kuljetukset ja kuljetusten järjestely jäisivät työmaalta pois. Toiveena oli ympärivuorokautinen päivystyspalvelu.

Taulukkoon 2 on koottu Kouvolan korjaamon asiakkaiden näkemykset korjaamon toiminnasta.

TAULUKKO 2. Kouvolan korjaamon asiakkaiden näkemys korjaamon toiminnasta.

Puute toiminnassa	Hyvä toimintatapa
Sovituista huolto- ja korjausajoista poikkeamisista ei ilmoiteta	Valmistumisaika ilmoitetaan työstä sovittaessa
Siirrot omalle korjaamolle lisäävät korjausaikaa	Kiirekorjausten vasteaika 1 päivä on hyvä
Korjaustyön laadussa on epätasaisuutta	Palvelutaso on hyvä
Käyttövirheistä pitäisi informoida	Huoltoautopalvelua toivottiin enemmän
	Korjausten vasteaika on yleensä hyvä

4 OULUN JA KOUVOLAN KORJAAMOJEN SWOT-ANALYYSIT

SWOT-analyysissä arvioidaan hankkeen tms. vahvuuksia ja heikkouksia kilpailijoihin nähden. Kyseessä ovat suhteelliset heikkoudet ja vahvuudet, eivät niinkään absoluuttiset. Toimintaympäristö ja tulevaisuus tarjoavat yritykselle mahdollisuuksia. Mahdollisuudet voivat toisaalta olla myös uhkatekijöitä. Analyysiä tehtäessä on huomattava, että vahvuus voi olla toisaalta heikkous. Vahvuus voi olla myös mahdollisuus tai jopa uhka. Voidaan viitata sanontaan: ”Ei yritystoiminnassa menestyäkseen tarvitse olla paras. Riittää, kun on parempi kuin toiset.” (Hoffrén 2002, 34, 45.)

SWOT-analyysi on käyttökelpoinen ja yleinen tapa arvioida yrityshanketta kokonaisuutena. Analyysin käyttöä rajoittavat todellisten vahvuuksien ja heikkouksien heikko tunteminen ja tiedostaminen. Mahdollisuuksien ja uhkatekijöiden tunnistamisessa ja arvioinnissa on samat heikkoudet. Syyt ja seuraukset sekoittuvat myös usein keskenään. (Hoffrén 2002, 34, 45.)

Korjaamoiden SWOT-analyysit on tehty asiakkaiden, työpäällikköjen ja työmaapäällikköjen haastattelujen pohjalta. Analyysissä on huomioitu myös korjaamopäälliköiden haastattelut. SWOT-analyysien tulokset on kuvattu tarkemmin opinnäytetyön liitteissä 3 ja 4. SWOT-analyysien purkamisessa on otettu korjaamoittain esille 3–8 merkittäväntä tekijää. Seuraavana ovat perustelut mahdollisuuksien, uhkien, vahvuuksien ja heikkouksien painottamiseen.

Mahdollisuudet

- Pitämällä asiakkaaseen yhteyttä saadaan varmistettua hyvä asiakaspalvelu ja korjaamon työ pystytään suunnittelemaan tarkemmin.
- Kun suunnitelmattomien korjausten vasteaika on lyhyt, varmistetaan konekaluston käyttäjälle mahdollisimman lyhyt koneen seisokki. Näin varmistetaan myös asiakastyytyväisyys ja sitoutuminen oman korjaamon käyttämiseen. Lyhyet seisokit tuotantoketjussa antavat toiminnalle lisäarvoa.

- Korjaamon toiminnan edellytys on ammattitaito. Ilman ammattitaitoa ja kokemusta korjaustoiminnalla ei ole edellytyksiä menestyä.
- Korjaamopalvelujen tarjoaminen normaalin työajan ulkopuolella on kilpailuetu ja takaa korjaamon työkantaa. Lisäksi näin toimimalla saadaan lisäarvoa.
- Laadukkaalla korjaustoiminnalla varmistetaan asiakkaan kyky suoriutua työtehtävistä kilpailukykyisesti. Kerralla kunnolla tehty korjaus- ja huoltotyö on myös korjaamon kannalta kaikkein tehokkainta.
- Korjaamon koneen käyttäjille antama palaute koneiden hyvästä ja huonosta käytöstä ohjaa konekaluston taloudellisempaan käyttöön. Korjaus ja huoltokustannuksetkin pienentyvät.
- Alihankintana ostettuja korjauksia ja huoltoja pidetään suoritusajaltaan nopeampina kuin oman korjaamon toimintaa. Toimintaa pitää kehittää niin, että oma korjaamo on nopeampi.

Uhat

- Yhteydenpito asiakkaaseen on yhtä lailla mahdollisuus kuin uhka. Huonolla yhteydenpidolla asiakkaaseen menetetään asiakassuhde.
- Palvelua ei ole normaalina työaikana, mikä on yhtä lailla mahdollisuus kuin uhka.
- Korjaustyön laatu on uhkatekijä niin asiakassuhteissa kuin korjaamon kannattavuudessa.
- Alihankintaostoja pidetään nopeampina kuin oman korjaamon toimintaa, mikä on enemmän uhka kuin mahdollisuus. Sisäisen asiakkaan pitää mieltää oma palvelu nopeammaksi kuin ostopalvelu.
- Kustannusarvio ohjaa korjaamoja ja asiakasta kustannustehokkaaseen toimintaan. Ilman kustannusarviota korjaus- ja huoltotyöstä häviää kannattavuusnäkökohta.

Vahvuudet

- Huoltoautot mahdollistavat hyvän asiakaspalvelun. Haittapuolena on korjaamon tilojen käyttöasteen pieneneminen.
- Henkilöstö on vahvuus. Oulun ja Kouvolan korjaamossa ei kummassakaan ole liikaa henkilöjä, joiden työpanosta ei suoraan veloiteta asiakkaalta.
- Lyhyt vasteaika on vahvuus: sillä varmistetaan hyvä palvelu. Asiakkaat sitoutuvat oman korjaamon käyttämiseen.
- Maansiirtokoneiden huoltojen ja korjausten ammattitaito on vahvuus. Korjaamon toiminnan edellytys on hyvä ammattitaito.
- Pieni varaston arvo on vahvuus, sillä varastoon sitoutetun pääoman arvo heikentää korjaamon tulosta.
- Alihankintaosaamisella tasataan korjaamon kuormitushuippuja. Näin pystytään tarjoamaan asiakkaille heidän tarvitsemaansa palvelua.

Heikkoudet

- Liian suuret tilakustannukset nostavat työtunnin hintaa. Liian suuret tilat eivät tuota lisäarvoa.
- Työn myynnillä muualle kuin omaan organisaatioon saataisiin resursseja palvella paremmin omaa organisaatiota. Ulkoinen asiakaspinta tehostaisi myös korjaustoimintaa.
- Joustavan korjaamotoiminnan edellytys on, että kapasiteetin käytön vaihteluita osataan tasoittaa. Tasaamalla kapasiteetin käyttöä voidaan helpottaa kiireellisten töiden läpimenoa.
- Tehokkaan korjaamotoiminnan edellytys on hyvä työsuunnittelu. Työsuunnittelulla varmistetaan asiakkaille annettujen lupausten pitävyys.
- Henkilöstön koulutuksella varmistetaan ammattitaidon ylläpito ja kehittyminen.

- Jälkiseurantaa vaaditaan, jotta tiedetään, mitkä työt ovat niitä, joihin korjaamon kannattaa keskittyä. Töitä, joita ei pystytä tehokkaasti tekemään, ei kannata tehdä.
- Hankintasopimuksilla varmistetaan volyymin saaminen varaosahankintoihin. Kun ostot on sopimuksin keskitetty, varaosahankinnat eivät teetä ylimääräistä työtä.
- Koneenkuljettajien tekemän huolto- ja korjaustyön laadun hallinta on vaikeaa. Koneenkuljettajat eivät tee sitä työtä, johon heidät on palkattu.

4.1 Oulun korjaamo

Oulun korjaamon SWOT-analyysin tulokset on vedetty yhteen ja esitetty taulukossa 3.

TAULUKKO 3. Oulun korjaamon SWOT-analyysi.

MAHDOLLISUUS	UHKA	VAHVUUS	HEIKKOUS
Yhteydenpito asiakkaaseen	Yhteydenpito asiakkaseen	Kaksi huoltoautoa	Tilat
Korjausten vasteaika	Ei palvelua normaalin työajan ulkopuolella	Henkilöstö	Ei työn myyntiä ulos
Maansiirtokoneet ammatitaito	Korjaustyön laatu	Korjausten vasteaika	Kapasiteetin vaihtelun tasoitus
Ei palvelua normaalin työajan ulkopuolella		Maansiirtokoneet ammatitaito	Henkilöstön koulutus
Laadukas korjaus ja huolto		Varaston arvo	Alihankintojen jälkiseuranta
Palaute käytöstä			Ei hankintasopimuksia
			Koneenkuljettajat tekevät huoltoja

4.2 Kouvolan korjaamo

Kouvolan korjaamon SWOT-analyysin tulokset on vedetty yhteen ja esitetty taulukossa 4.

TAULUKKO 4. Kouvolan korjaamon SWOT-analyysi.

MAHDOLLISUUS	UHKA	VAHVUUS	HEIKKOUS
Yhteydenpito asiakkaaseen	Alihankintaostoja pidetään nopeampana	Kaksi huoltoautoa	Ei työnmyyntiä ulos
Korjauksen vasteaika	Yhteydenpito asiakkaaseen	Henkilöstö	Henkilöstön koulutus
Maansiirtokoneet ammatitaito	Kustannusarviota ei anneta	Maansiirtokoneet ammatitaito	Työnsuunnittelu
Alihankintaostoja pidetään nopeampana	Korjaustyön laatu	Korjausten vasteaika	Alihankintaostojen jälkiseuranta
Palaute käytöstä		Alihankinta ja luvanvaraiset työt	Ei hankintasopimuksia
Korjausten laatu huono			Koneenkuljetajat tekevät huoltoja

5 KORJAAMOIDEN TULEVAN TYÖKANNAN ARVIOINTI

Työkannan arviointi on tehty Oulun ja Kouvolan korjaamoiden vaikutusalueilla olevan Destia Kalusto Oy:n kaluston määrän mukaan. Työkanta määriteltiin käyttöveloituksen, lisälaitteiden vaatiman työmääräarvion sekä vuoden 2012 Kallas-järjestelmään tehtyjen veloitus pohjalta.

Teoreettinen asentajan työmäärä vuonna 2012 on 252 päivää, josta vähennetään 25 lomapäivää ja 12 pekkasvapaata. Teoreettinen maksimityössäoloaika on 1 720 tuntia vuodessa.

Työkanta-arvio pohjautuu käyttöveloitukseen ja arvioon lisälaitteiden tarvitsemasta työmäärästä seuraavasti: raskaan kaluston korjaus- ja huoltokustannuksista noin puolet muodostuu varaosista ja toinen puoli työn osuudesta. Omalla korjaamolla ei käytetä varaosia yhtä paljon kuin kaupallisessa korjaamossa. Oulun ja Kouvolan korjaamoiden oman työn osuus on laskettu siten, että 65 % korjaus- ja huoltokustannuksista olisi työtä. Antti Lievonen, Kiitohuolto, Oulu omantyyöosuus on 63 % oman kaluston korjauksesta. Prosenttiosuus 65 % on yleistä kaupallisten korjaamoiden prosenttiosuutta 15 % suurempi, sillä omalla korjaamolla on ammattitaitoa korjata komponentteja niiden käyttöään loppuun ja ottaa hallittuja riskejä. Arvioinneissa on arvioitu oman työn osuudeksi 15–90 % työtunneista. Taulukossa 5 on kuvattu työn osuuden tarkempi arviointiperuste. Oman työn osuuden suuruutta on arvioitu tarvittava erikoisosaaminen, tarvittavat työkalut ja töiden luvanvaraisuus huomion ottaen.

Veloitukseen pohjautuvassa arvioinnissa laskelmiin on otettu mukaan vain Destia Kalusto Oy:n järjestelmässä oleva kalusto. Korjaamot korjaavat ja huoltavat myös hankkeiden hallinnoimaa kalustoa, minkä aiheuttama työkanta ei ole laskelmissa mukana.

TAULUKKO 5. Prosenttiosuus työajasta / työaika-arvio.

Koneryhmä	Työn osuudesta % etäisyys korjaamolta		Tuntia etäisyys korjaamolta	
	alle 30 km	yli 30 km	alle 30 km	yli 30 km
Tiehöylät	90	45		
Pyöräkuormaajat	90	45		
Kuorma-autot	30	15		
Sirotteluautomaatit	90			
Kaivukoneet	90			
Perävaunut	30		20	10
Kaivukoneen työlaitteet				
Lisälaitteet			2	

Toinen lähestymistapa on arvioida työkantaa korjaamoiden laskutuksen pohjalta.

Laskutustietoja on tarkasteltu Oulun ja Kouvolan korjaamoiden vaikutusalueen Des-tia Kalusto Oy:n käytössä olevan kaluston määrän mukaan.

6 KORJAAMOIDEN TYÖTUNNIN HINNANMÄÄRITYS

Tuntihinnan määrittämisen tiedot on saatu Destia Oy:n järjestelmistä. Teoreettinen asentajan työmäärä vuonna 2012 on 252 päivää, josta vähennetään 25 lomapäivää ja 12 pekkasvapaata. Teoreettinen maksimityössäoloaika on 1 720 tuntia vuodessa.

6.1 Oulun korjaamon tuntihinta

Oulun korjaamon tuntikustannus on laskettu vuoden 2012 toteutumien pohjalta. Asentajan vuotuiseksi työtuntimääräksi on asetettu 1 720 tuntia. Laskelma korjaamotyön tuntihinnasta on esitetty taulukossa 6. Korjaamon tuntihinta nykyisillä tilakustannuksilla ja asentajamäärällä on liian suuri.

TAULUKKO 6. Oulun korjaamon tuntihinta.

Kustannus	€
Tilat	100 620
Sähkö	143 76
Palkat	276 000
Koulutus, matkat, päivärahat	3 000
Työvaatetus ja työkalut	720
YHTEENSÄ	401 196

Asentajia	4	6800 työtuntia vuodessa
Toimihenkilä	1	
TUNTIHINTA €/tunti	58,31	100 % työnmyynti
	72,89	80 % työnmyynti

6.2 Kouvolan korjaamon tuntihinta

Kouvolan korjaamon tuntikustannus on laskettu vuoden 2012 toteutumien pohjalta. Asentajan vuotuiseksi työtuntimääräksi on asetettu 1 720 tuntia. Laskelma korjaamotyön tuntihinnasta on esitetty taulukossa 7. Nykyinen työtunnin hinta on kilpailukykyinen, mutta paineita tuntihinnan alentamiseen on.

TAULUKKO 7. Kouvolan korjaamon tuntihinta.

Kustannus	€
Tilat	384 00
Sähkö	8 460
Palkat	355 464
Koulutus, matkat, päivärahat	384 0
Työvaatetus ja työkalut	180 00
YHTEENSÄ	363924

Asentajia	5,5	9460 työtuntia vuodessa
Toimihenkilö	1,5	
TUNTIHINTA €/ tunti	38,47	100 % työmyynti
	48,09	80 % työmyynti

7 KORJAAMOTILOJEN MÄÄRITYS

Korjaamotilojen määrittelyssä otettiin lähtökohdaksi alihankintana ostetun korjaustyön hinta. Destia Kalusto Oy ostaa korjaustyötä pienemmiltä toimijoilta hintaan 40 € / työtunti ja isommilta valtakunnallisilta toimijoilta hintaan 55 € / työtunti. Korjaamotiloihin ei määritellä mukaan piha-alueita, koska suuri piha-alue kuuluu kaluston hallintoihin, jota korjaamot myös tekevät. Tilamäärittelyn lähtökohdaksi otetaan mitoitukseltaan kahden ja puolen asentajan työpanoksella aikaansaatu laskutus.

8 KORJAAMOIDEN TEHOKKUUDEN UUDET SEURANTAMALLIT JA - MITTARIT

Opinnäytetyön pohjalta Oulun ja Kouvolan korjaamoiden tehokkuuden seuranta perustuu jatkossa Destia Oy:n laskentajärjestelmän tuottamien tietojen hyödyntämiseen. Seuranta varten ei tarvita mitään erityistä järjestelmää, vaan tehokkuutta seurataan Excel-taulukkojen avulla. Jäljempänä kuvataan tarkemmin myös tehokkuuden seurantamittarit.

8.1 Laskutustunnit asentajaa kohden

Mittarilla seurataan asentajakohtaisten laskutettujen tuntien määrää. Tarkastelujakso on yksi kuukausi, ja seuranta tapahtuu kumulatiivisesti vuoden jaksoissa.

8.2 Asentajakohtaiset laskutetut tunnit jaettuna paikallaolotunneilla

Mittarilla seurataan asentajien tehollista työaikaa. Tarkastelujakso on yksi kuukausi, ja seuranta tapahtuu kumulatiivisesti vuoden jaksoissa.

8.3 Ulkoinen myynti kuukaudessa ja kumulatiivisesti vuodessa

Mittarilla seurataan korjaamokohtaisesti ulkoisen työmyynnin kehitystä. Tarkastelujakso on yksi kuukausi, ja seuranta tapahtuu kumulatiivisesti vuoden jaksoissa.

8.4 Korjaamon tulos

Korjaamoiden tuloksen seuranta, laskutuksen ja kulujen erotus. Tarkastelujakso on yksi kuukausi, ja seuranta tapahtuu kumulatiivisesti vuoden jaksoissa.

8.5 Varaston inventointi

Korjaamoiden varaston arvo inventoidaan kerran vuodessa. Tällöin seurataan varastoon sitoutuneen pääoman arvoa, kiertonopeutta ei seurata.

8.6 Asiakaspalautteet

Korjaamon toiminnasta kerätään järjestelmällisesti palautetta. Korjaamoiden toiminnasta vastaava kerää palautteita onnistumisista ja epäonnistumisista. Palautteet käsitellään korjaamoiden ohjausryhmässä. Raportoitavien palautteiden määrälle asetetaan tavoitteet, joiden toteutumista seurataan ohjausryhmässä.

9 JOHTOPÄÄTÖKSET

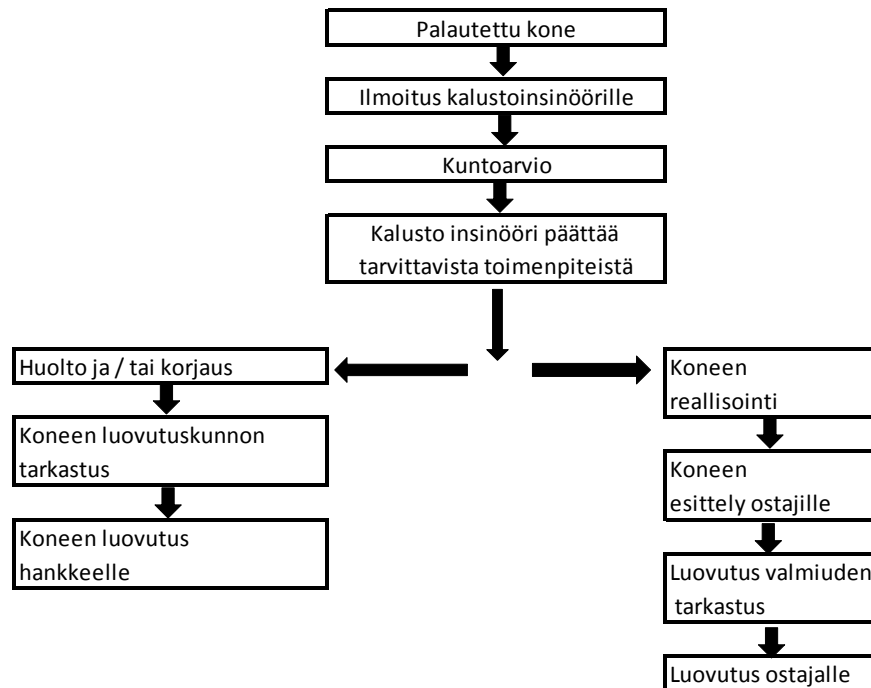
Johtopäätöksissä on kuvattu lyhyesti keskeisimmät oman korjaamotoiminnan heikoudet ja vahvuudet. Kuvauksissa annetaan suuntaviivat tarvittaviin korjaus- ja kehitystoimiin Destia Kalusto Oy:n omassa korjaamotoiminnassa.

9.1 Korjaamoprosessin hallinta

Haastattelujen pohjalta arvioituna korjaamotoiminnassa on asiakkaiden kokemusten mukaan puutteita. Puutteet liittyvät viestintään, aikataulutukseen, korjausten laatuun ja palveluaikoihin. Asiakkaat kokivat, että korjaus- ja huoltotyön laadussa on myös toivomisen varaa. Korjaamotoiminnan ongelmat ovat pitkälti korjausprosessin hallintakysymys. Kun tarkastellaan koko korjausprosessia, prosessissa ovat mukana niin yhteydenpito asiakkaaseen kuin aikataulutus ja laatuasiat.

9.1.1 Koneen palautus korjaamolle

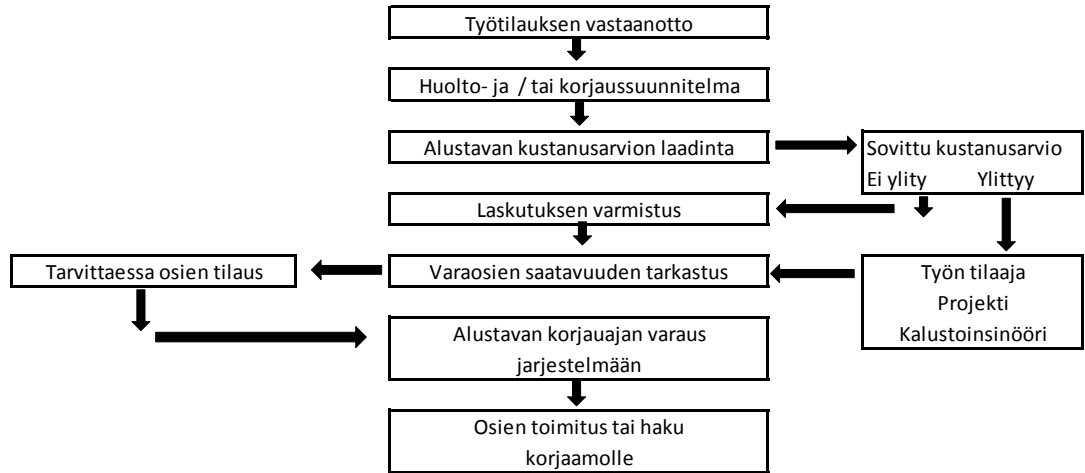
Seuraavassa kaaviossa (kuvio 8) on esitetty tehtävät toimet tilanteessa, kun kone palautuu korjaamolle. Kuvatulla menettelyllä varmistetaan, että toiminta hoidetaan aina saman menettelyn mukaan, ja näin varmistetaan toiminnan laatu.



KUVIO 8. Koneen palautus korjaamolle.

9.1.2 Työtilauksen vastaanotto

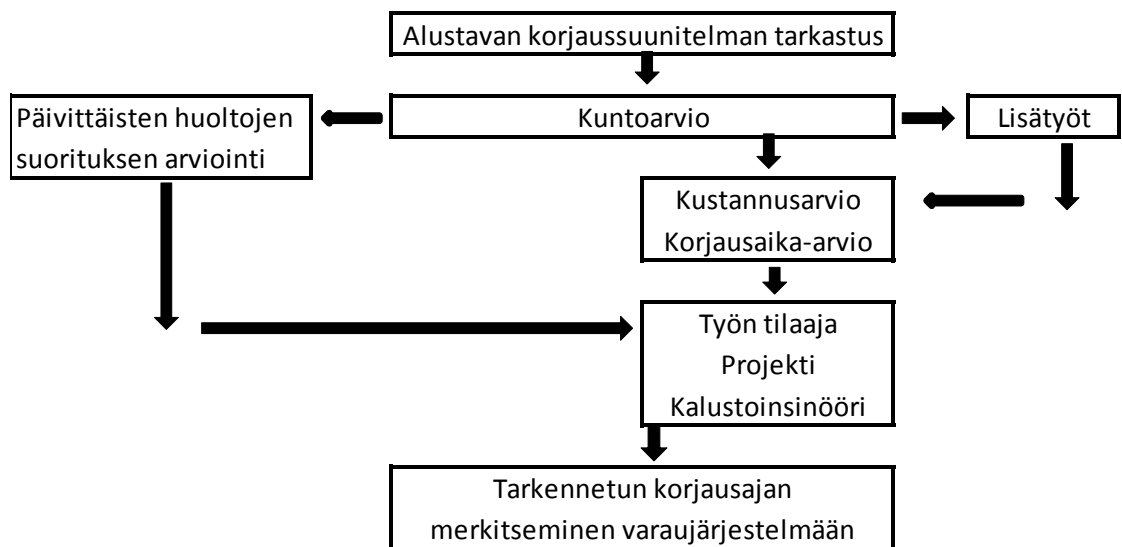
Korjaamotyön suunnittelu alkaa korjaamolle tulleesta työtilauksesta. Työtilauksen tultua alkaa korjaustyön suunnittelu ja aikataulut. Työtilauksen vastaanotossa varataan korjaamon kapasiteettia suunnitellun huollon tai korjauksen ajaksi. Korjaamon on tunnistettava myös asiakkaidensa tarpeet ja odotukset korjaustapahtumasta: mikä korjausaika sopii asiakkaalle parhaiten, jaksotetaanko tarvittavat työt. Prosessin kuvaus on kuviossa 9.



KUVIO 9. Työtilauksen vastaanottoprosessin kuvaus.

9.1.3 Työn vastaanotto

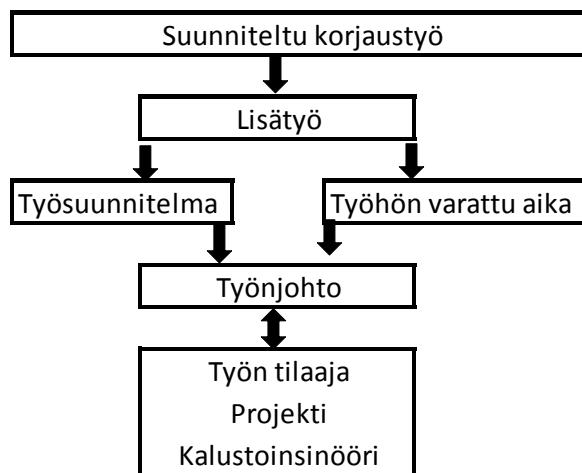
Työn vastaanotossa tarkennetaan alustavaa arviota korjauksen kustannuksista ja aikataulusta. Asiakkaalla hyväksytetään lopullinen kustannusarvio ja korjauksen vaatima korjausaikataulu. Prosessin kuvaus on kuviossa 10.



KUVIO 10. Työn vastaanottoprosessin kuvaus.

9.1.4 Huolto- ja korjaustapahtuma korjaamolla

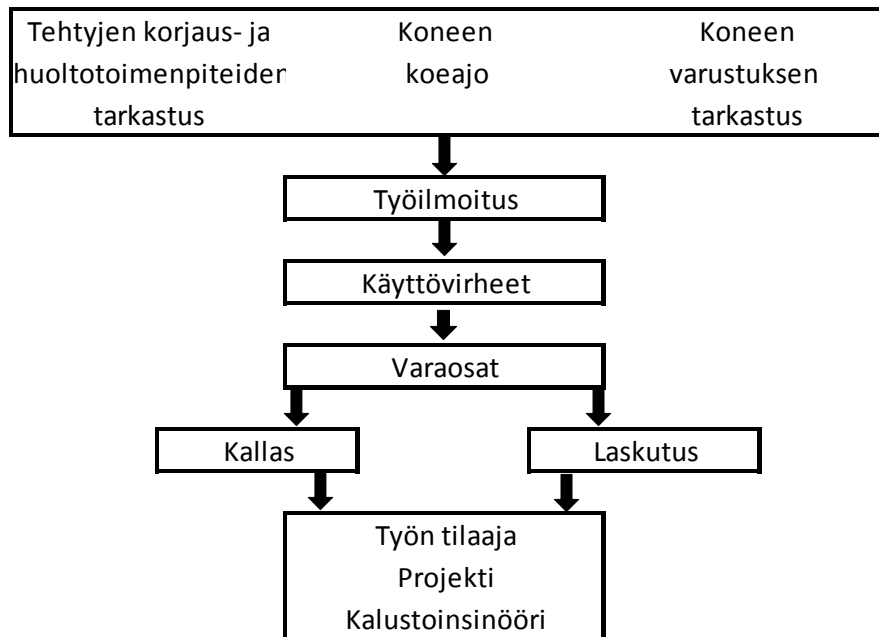
Huolto ja korjausprosessi ei yleensä koskaan ole täysin yllätyksetön. Työtä tehtäessä tulee kustannuksia kasvattavia tekijöitä, ja suunniteltu aikataulukin näin ollen pyrkii venymään. Kuvaus prosessista on kuviossa 11.



KUVIO 11. Huolto- ja korjaustyöprosessi korjaamolla.

9.1.5 Työn luovutus asiakkaalle

Työn luovutuksessa tarkastetaan tehdyt korjaus- ja huoltotoimet. Hyvin suunniteltu ja tehty työnluovutusprosessi on tärkeä asiakastytyvyyden varmistamiseksi. Työn luovutuksessa varmistetaan myös laskutuksen oikeellisuus. Prosessin kuvaus on kuviossa 12.



KUVIO 12. Työn luovutus asiakkaalle -prosessi.

9.3.1 Kouvolan tilamitoitus

Kouvolan korjaamon tilakustannukset ovat nykyisin tasolla, joka niistä voidaan maksaa ilman, että korjausten tuntihinta kasvaa liian suureksi. Tuleva ennustettu työkan- ta huomioiden nykyisistä tiloista ei voida vuokrata kuin asennustilat. Suurista ja epä- käytännöllisistä toimistotiloista on luovuttava. Nykyisissä tiloissa voidaan jatkaa ai- noastaan ulkoista myyntiä lisäämällä.

9.3.2 Oulun tilamitoitus

Oulun korjaamon tilat on vuokrattu määräaikaisella vuokrasopimuksella vuoden 2014 loppuun. Tilat ovat liian suuret maksukykyyn nähden, ja Ouluun on etsittävä halvemmat korjaamotilat.

9.4 Korjaamoiden tehokkuuden seuranta

Nykyinen korjaamoiden tehokkuuden seuranta ei riitä eikä korjaamoiden toimintaa ohjata tehokkaasti. Esitän, että kuvatut tehokkuuden mittarit otetaan käyttöön.

LÄHTEET

Arantola, H., Simonen, K. 2009. Palvelemisestä palveluliiketoimintaan. Tekesin katsaus 256/2009. Helsinki.

Hoffrén, S. 2002. Perustettavan yrityksen liiketoimintasuunnitelman laatiminen.

Kauppa- ja teollisuusministeriö sekä Enconsults Oy 1998. Päivitetty 2002. Saatavissa verkkodokumenttina: <http://amonurmes.wikispaces.com/file/view/LTS-TE-Hoffren.pdf>.

R Lehtilalo, Aarne Leppilampi 1999. Avoimen yliopiston julkaisuja.

Jaakkola, E., Orava, M. & Varjonen, V. 2009. Palvelujen tuotteistamisesta kilpailuetua. Opas yrityksille. Tekes. Helsinki.

Lämsä Anne Maija, Uusitalo Outi, 2012. Palvelujen markkinointi esimiestyön haasteena.

Antti Lievonen, henkilökohtainen tiedonanto 25.11.2013, Kiitohuolto Oy, Oulu.

Nykytilan selvitys

Kysymykset korjaamopäälliköiltä

Korjaamon osoite.

1. Millaiset ovat korjaamon käytössä olevat tilat.
 - korjauspaikat koko
 - pesupaikat
 - säilytystilat
 - piha
2. Mitä kalustoa korjaamolla huolletaan ja korjataan.
3. Miten on hoidettu korjaamon työnsuunnittelu.
4. Toimitilat ovatko omat, vuokrasopimus määräaikainen / irtisanomisaika.
5. Tilojen käyttöaste.
6. Korjaamon henkilöstö.
 - korjaamopäällikkö
 - työnjohto
 - asentajat
 - varaosahenkilöstö
 - toimisto
7. Tekevätkö koneenkuljettajat korjaus ja huoltotöitä maastossa.
8. Kuinka monta työtuntia koneenkuljettajat tekevät korjaus- ja huoltotöitä maastossa vuodessa _____.
9. Ovatko koneenkuljettajat korjaamolla mukana koneen huolto ja korjaustyössä.
10. Kuinka monta työtuntia koneenkuljettajat tekevät huolto- ja korjaustöitä korjaamolla vuodessa _____.
11. Kuinka nopeasti koneet saadaan korjaukseen ja huoltoon, kuinka pitkä on aika varauksesta työn aloittamiseen.
12. Miten vastataan kapasiteetin vaiheluihin.
13. Miten kirjataan varatut huollot ja korjaukset.
14. Miten korjaamon taloutta seurataan.
15. Minkä tyyppisiä korjauksia korjaamossa tehdään.
16. Mihin kalustoon ei ole saatavana korjaus ja huoltopalveluja ostopalveluina.
17. Onko korjaamolla huoltoauto, miten se on varusteltu
18. Korjaamon kiinteät kustannukset vuodessa, (tilakustannukset)
19. Mikä on korjaamon liikevaihto vuodessa, varaosat ja työnmyynti erikseen.
20. Kiinteät palkkakustannukset vuodessa, (työnjohto, korjaamopääl. ym.)
21. Korjaamo työnveloitus €/ myyty työtunti.
22. Kuinka seurataan, että korjaamotuntiveloituksella katetaan kustannukset
23. Montako prosenttia asentajan työtunnista myydään.

24. Kuinka paljon ostetaan huoltoja ja korjauksia alihankintana prosenttiosuus omasta myynnistä, summa vuodessa
25. Seurataanko alihankinta työn ja oman työn tuntihintaa, kuinka se kirjataan ja analysoidaan.
26. Seurataanko eri työkokonaisuuksien hintaa omana työnä vastaan ostopalveluna hankittu, kuinka se kirjataan.
27. Minkä tyyppisiä töitä ostetaan alihankintana.
 - jarrutyöt
 - korjaukset
 - huollot
 - koneistukset
 - hitsaukset
28. Tehdäänkö konepajatyötä
29. Mikä on konepaja töiden osuus työmyynnistä.
30. Tehdäänkö korjauksia ja huoltoja muille kuin omaan organisaatioon.
31. Onko korjaamon työkannassa kausivaihtelua.
32. Miten varaosahuolto on järjestetty
33. Kuka toimittaa öljyt ja nesteet
34. Mitä osia varaosa varastossa varastoidaan
35. Varaosavaraston arvoarvo.
36. Mikä on varaston kiertonopeus.
37. Miten on varaosa varaston täydennys järjestetty.
38. Mistä varaosia hankitaan, sopimukset, hankintakanavat.
39. Äkilliset varaosatarpeet, kuinka usein ilmenee.
40. Miten korjaamotoimintaa pitäisi kehittää.
41. Miten on järjestetty ammattitaidon kehittäminen ja koulutus
42. Kuinka paljon investoidaan vuodessa ammattitaidon kehitykseen..
43. Onko ammattitaidon kehittämisestä pitkän ajan suunnitelma. Millainen se on.
44. Mistä koulutusta hankitaan.
45. Kuinka paljon vuodessa investoidaan työkaluihin
46. Kuinka paljon vuodessa investoidaan koneisiin ja laitteisiin.
47. Kuinka pitkälle on suunniteltu tulevat investoinnit koneisiin ja laitteisiin..

Kysymykset asiakkailta

Työpäällikkö tai työmaapäällikkö

1. Miten korjausaika varataan korjaamolta, mikä mielestäsi olisi paras tapa varata korjausaika.
2. Missä vaiheessa korjaustapahtumaa sovitun työn valmistumisesta ilmoitetaan.
3. Ilmoittaako korjaamo sovitun korjausajan poikkeamasta ja onko se sovittu kenelle mahdollisesta poikkeamasta ilmoitetaan.
4. Sovitaanko työtä tilattaessa mitä korjaus tai huolto maksaa ja kuinka kauan se kestää.
5. Miten nopeasti korjaamo pystyy ottamaan kiirekorjauksen korjattavaksi, heti____, samana päivänä____, kahden päivän sisällä____, kolmen päivän sisällä____.
6. Mitä kalustoa käytätte _____ korjaamolla.
7. Miten kauan korjaukset saisivat kestää.
8. Kumpi hoitaa korjauksen nopeammin oma- vai vieraskorjaamo.
9. Onko palvelu tai laatutasossa eroa omalla korjaamolla verrattuna muihin korjaamoihin.
10. Tulisiko korjaamon raportoida koneen käytön laiminlyönneistä.
11. Mihin korjauksiin korjaamoiden pitäisi ammatitaitoaan ja resurssejaan suunnata.
12. Minkä tyyppisiä palveluja odotatte korjaamolta.

SWOT analyysi Oulun korjaamo Korjaamopäällikkö ja asiakas vastaukset

Mahdollisuudet

rhteydenpito asiakkaaseen puhelin, mahdollistaa asiakaspalvelun
 Työtätittäessa ilmoitetaan valmistumisajankohhta
 Työn valmistuminen ilmoitus kuljettaja / työmapäällikkö
 Vasteajat korjauksiin kriittiset koneet heti muut 1-2 päivää
 Maansiirtokoneet huollot ja korjaukset hitsaustyöt
 Korjaukset pitäisi suorittaa normaali työajan ulkopuolella
 sisäisillä asiakkailla käytössä maansiirtokoneita
 Omalta korjaamolta ei palvelua normaali työajan ulkopuolella
 Asiakkaalla näkemys ettei korjausnopeudessa eroa muualta ostettuun
 Korjaukset pitäisi suorittaa normaali työajan ulkopuolella
 Palvelu- ja laatussossa ei haavaittavissa eroa muualta ostettuun
 Käytön laininlyönnit korjaamon pitäisi raportoida
 Ei rikkonaisia koneita työmalle
 Asiakkaat kokevat hitsaustyöt tärkeiksi
 Tunkkauspalvelut

Uhat

Työn valmistumista ei ilmoiteta asiakkaalle
 Ilmoitusta sovitun korjauajan poikkeamasta ei tehdä
 Työmapäällikkön pitää olla kokoajan yhteydessä korjaamolle
 Omalta korjaamolta ei palvelua nprmaali työajan ulkopuolella
 Asiakkaalla näkemys, että alihankijoiden koneet vähemmän pois työmaalta

Vahvuus

Konepajatyöt hitsaukset ostetaan alihankintana
 Kaksi huoltoautoa
 Henkilöstä työnjohtaja ja 4 sentajaa
 Maansiirtokoneet huollot ja korjaukset hitsaustyöt
 Tilojen käyttöaste 100 %
 Vasteaiaik äkillisiinkorjaustarpeisiin heti, vararamaton huolto 2 päivää
 Varatut huollot ja korjaukset kirjataan päiväkirjaan
 Alihankintaostot noin 10%
 Alihankintana ostetaan erikois- ja luvanvaraiset työt
 Korjamon työkannassa ei kausivaihteluja
 Ei varastoida kuin hyvin kiertäviä huoltoosia, esimiehet ennakoii
 Äkillisiä varaosatarpeita kerran kuussa

Heikkous

Korjauspaikkoja 5 ja pesupaikka 4 asentajaa
 Ei työmyyntiä kuin omaan organisaatioon
 Ammatitaito ei suunniteltua koulutista, vain kalustohankinnan yhteydessä
 Kapasiteetin vaihelut, keskeytetään isompi korjaustapahutama
 ASENTAJIEN TYÖNNYNTI 90%
 Alihankintatyön ostoilla ei jälkiseurantaa, ennen työn ostoaa verrataan omaan työhön
 Varaosavaraoston arvoa ei tiedetä
 Ei sopimuksia varaosien hankinnasta
 Korjaamon talouden seuranta, työnjohtajalla ei resurseja tehdä
 Korjaamon työveloitus 58€ tunti, valtakunnallinen merkkipöytä 55€ tunti
 Varaston kiertonopeutta ei seurata
 Koneenkuljettajat tekevät maastossa huoltoja 400 -600 tuntia vuodessa
 Korjaamon henkilöstön koulutuksesta ei suunnitelmata
 Investointeja korjaamolle ei ollasuunniteltu
 Korjaamon tuloksesta vastaava eiseuraa tulosta, esimies hoittaa

SWOT analyysi Kouvolan korjaamo Korjaamopäällikkö ja asiakas vastaukset

Mahdollisuudet

Yhteydenpito asiakkaaseen puhelini, mahdollista asiakaspalvelun sähköposti netti käyttöä toivottiin

Sovitaan työn valmistumisajankohdasta

Korjaus saisi kestää 2 päivää

Kiirekorjaus heti työnalle

Suunniteltu korjaus saisi kestää viikon

Ei soviita korjauksen kustannuksista

Ei soviita korjauksen huollot ja korjaukset hitsaustyöt

Maansiirtokoneet huollot ja korjaukset nopeampana

Korjauspalvelua muualta ostettuna pidettiin nopeampana

Palvelu hyvää, korjausten tasoa parannettava

Käytön laiminlyönnit korjaamon pitäisi raportoida

Huoltoauto palvelut

24 tunnin päivystys

Vahvuus

Kolme korjauspaikkaa asentajia 5,5

Kaksi huoltoautoa

Henkilöstö korjaamopäällikkä 0.5 toimistotyöntekijä ja 5,5 asentajaa

Maansiirto- ja ratakalusto huolto ja korjaukset

Kiskokaluston korjaukset, toimitusvarmuus

Tilojen käyttöaste on 100%

Äkilliseen korjaustarpeeseen voidaan vastata heti

Kapasiteetin vaihtelut hoidetaan alihankintana

Työtunneista myyydään 95%

Alihankintaostot 10 - 20%

Alihankintana ostetaan erikois- ja luvanvaraiset työt

Työkannan vaihtelu kesällä vähemmän töitä siliin myös kesälomat

Äkillinen varaosatarve kerran kuussa

Koneen kuljettajat eivät ole korjaus ja huoltotapahumassa korjaamalla

Uhat

Työn valmistumista ei ilmoiteta asiakkaalle

Ilmoitusta sovitun korjauajan poikkeamasta ei tehdä

Ei soviita korjauksen kustannuksista

Korjauspalvelua muualta ostettuna pidettiin nopeampana

Palvelu hyvää, korjausten tasoa parannettava

Heikkous

Vuokrasopimus toistaiseksi

Ei tehdä konepajatyötä, ammattitaidon ylläpito on helpompaa

Ei työmyyntyä kuin omaan organisaatioon

Henkilöstön koulutus vain uusien koneiden hankinnan yhteydessä

Korjaamon työn suunnittelu, työt tehdään kiirellisyjärjestyksessä

Korjausten ja huoltojen suunnittelu ei systemaattista

Alihankintatyön ostolla ei jälkiseurantaa, ennen työn ostoja verrataan omaan työhön

Varaosa huolto asentajat tilaavat tarvitsemansa osat

Varaosaosavaraosto vaikeasti saatavat osat, koneen vikaantumisen kriittisyys

Varaosaosavaraoston arvoa ei tiedetä, täydennykse esimies / asentajat

Korjaamon taloutta seuraa korjaamopäällikön esimies

Alihankintatyön hintaa ei seurata systemaattisesti

Korjaamon työveloitus 56€ tunti, valtakunnallinen merkkipöytä 55€ tunti

Varaston kiertopeutua ei tiedetä

Koneenkuljettajat tekevät maastossa huoltojanojin 2400 tuntia vuodessa

Korjaamon henkilöstön koulutuksesta ei suunnitelmia

Investointeja korjaamolle ei olla suunniteltu