



TAMPEREEN
AMMATTIKORKEAKOULU

AUTOKORJAAMON TALOUDELLISEN TU- LOKSEN PARANTAMINEN

Elisa Haapala

Opinnäytetyö
Toukokuu 2018
Ajoneuvotekniikka
Auto- ja korjaamotekniikka



TIIVISTELMÄ

Tampereen ammattikorkeakoulu
Ajoneuvotekniikka
Auto- ja korjaamotekniikka

HAAPALA ELISA:

Autokorjaamon taloudellisen tuloksen parantaminen

Opinnäytetyö 43 sivua, joista liitteitä 0 sivua
Toukokuu 2018

Opinnäytetyön on tilannut pirkanmaalainen autokorjaamo, joka tavoittelee tuloksen parantamista tulevia investointeja varten. Työn tavoitteena oli tuottaa toimeksiantajalle käytännön ratkaisuja tuloksen parantamiseksi. Tarkoituksena oli tutkia korjaamon tuloslaskelmia ja toiminnanohjausjärjestelmästä saatavia raportteja sekä ottaa selvää kulu- ja tuottorakenteesta.

Opinnäytetyössä esitellään yrityksen tulokseen vaikuttavia tekijöitä, joita ovat taloudellinen tulos, tehokkuus, laatu, asiakastyytyväisyys ja henkilöstön tyytyväisyys. Näiden osa-alueiden merkitys tulokseen esitellään työn teoriaosuudessa. Kaikki osa-alueet vaikuttavat korjaamon tuloksen muodostumiseen, mutta työn painopiste on taloudellisen tuloksen tunnuslukujen käsittelyssä. Työssä käsitellään myös korjaamon huollon ydinprosessin merkitystä tulokseen, sen ongelmakohtia ja esitetään ratkaisuja ongelmiin.

Työ aloitettiin arvioimalla korjaamon kannattavuuden nykytilannetta. Arvion pohjalta on tehty vaikutusanalyysit eri muuttujilla. Työssä on tuotettu erilaisia vaihtoehtoja tuloksen parantamiseksi, joita toimeksiantaja voi käyttää toiminnan suunnittelussa. Työssä todetaan, että toimeksiantajan asettamaan tavoitteeseen päästään, kun tuntiveloitusta nostetaan 4 euroa, varaosien myyntikatetta parannetaan 3 % ja käyttöaste nostetaan 85 prosenttiin. Prosesseja parantamalla ja käyttöastetta nostamalla päästään parempiin tuloksiin kuin pelkästään hintoja nostamalla. Laskettavissa olevien ehdotusten lisäksi työssä on annettu kehitysehdotukset myös laadun, asiakastyytyväisyyden ja henkilöstön tyytyväisyyden ja motivaation parantamiseksi.

Asiasanat: autokorjaamo, tulos, kannattavuus, vaikutusanalyysi

ABSTRACT

Tampereen ammattikorkeakoulu
Tampere University of Applied Sciences
Automotive Engineering
Car and Garage Engineering

HAAPALA ELISA:
Improving financial result of a car repair shop

Bachelor's thesis 43 pages, appendices 0 pages
May 2018

This thesis was commissioned by a car repair shop that is in Pirkanmaa in Finland. The car repair shop is looking for an improvement in the financial result so that it can make investments in the future. The aim of this thesis was to provide the client with practical solutions to improve the financial result. The purpose of the thesis was to investigate the profit and loss accounts of the repair shop and the reports from enterprise resource planning system to understand the structure of the company's income and costs.

The thesis presents the factors influencing the company's financial result. Those factors include financial performance, efficiency, quality, customer satisfaction and employee satisfaction. The significance of these factors is presented in the theoretical part of the thesis. All factors affect the financial result of the car repair shop. The focus is on the handling of the financial performance indicators. The thesis also concerns the importance of the workshop's core process for the result, its problems and the solutions to the problems.

The work began by evaluating the current situation of the profitability in the car repair shop. Business impact analyses with different variables have been made based on the evaluation. Various alternatives have been produced to improve the financial result that the client can use in the planning of the business. The thesis states that the goal set by the client will be achieved when the hourly charge is increased by 4 euros, the sales margin of the spare parts is increased by 3 % and the utilisation rate is raised to 85 %. Better financial results can be achieved by improving processes and increasing the utilization rate than by raising prices. In addition to the calculatable proposals, development proposals have been also submitted to improve quality, customer satisfaction and employee satisfaction and motivation.

Key words: car repair shop, result, profitability, business impact analysis

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	5
2	TOIMEKSIANTAJA	6
	2.1 Yritys	6
	2.2 Asiakasanalyysi	6
	2.3 Korjaamon ydinprosessi	8
3	TULOKSEN MITTARIT.....	11
	3.1 Taloudellinen tulos	11
	3.1.1 Katetuottolaskenta.....	12
	3.1.2 Ajanhallinta.....	14
	3.1.3 Alennusten vaikutus tulokseen.....	16
	3.2 Laatu	16
	3.3 Asiakastyytyväisyys.....	18
	3.4 Henkilöstön tyytyväisyys.....	19
	3.4.1 Työhyvinvointi.....	19
	3.4.2 Motivointi tulospalkkauksella.....	20
4	KANNATTAVUUDEN NYKYTILANNE	22
5	KEHITYSEHDOTUKSET	27
	5.1 Kulujen pienentäminen	27
	5.2 Myyntituoton kasvattaminen	29
	5.2.1 Myyntihintojen nostaminen	29
	5.2.2 Asentajien määrän lisääminen.....	30
	5.2.3 Käyttöasteen parantaminen	31
	5.2.4 Suositukset	33
	5.3 Laadun parantaminen.....	34
	5.4 Asiakastyytyväisyyden parantaminen.....	34
	5.5 Henkilöstön tyytyväisyyden parantaminen.....	35
	5.6 Korjaamon ydinprosessin kehittäminen.....	36
6	POHDINTA.....	40
	LÄHTEET.....	43

1 JOHDANTO

Opinnäytetyön tavoitteena on löytää konkreettisia ratkaisuja autokorjaamon tuloksen parantamiseen. Tavoitteena on myös oppia hyödyntämään saatavilla olevia raportteja päivittäisessä ja kuukausittaisessa seurannassa. Työn tarkoituksena on tutkia autokorjaamon kulurakennetta, tuottorakennetta sekä korjaamon huoltoprosessin merkitystä tulokseen. Opinnäytetyön tutkimusmateriaali on saatu korjaamon tuloslaskelmista sekä toiminnanohjausjärjestelmästä saatavista raporteista.

Tuloslaskelmien ja erilaisten raporttien pohjalta on kartoitettu korjaamon nykytilanne ja tehty arvio koko vuoden tuloksesta, jos toimintaa ei muuteta. Työssä on laskettu eri muuttujien vaikutusta korjaamon käyttökatteeseen. Lopussa on annettu muutosehdotuksia, joiden avulla korjaamon tulos voidaan nostaa toimeksiantajan asettamaan tavoitteeseen. Tässä työssä laskelmat ja tulokset esitetään prosenttiosuuksina tai suuntaa antavina kuvaajina. Täydelliset laskelmat euromääräisine tuloksineen on tuotettu ainoastaan toimeksiantajan käyttöön.

Työn teoriaosuudessa käydään yleisellä tasolla läpi erilaisia tuloksen tekijöitä ja niiden vaikutusta korjaamon tuottoon. Painopiste on taloudellisen tuloksen ja tehokkuuden tunnuslukujen käsittelyssä sekä niiden parantamisen vaikutuksissa ja keinoissa. Tuloksen muodostumiseen vaikuttavia tekijöitä ovat taloudellisen tuloksen ja tehokkuuden lisäksi laatu, asiakastytyväisyys ja henkilöstön tyytyväisyys.

Opinnäytetyön toimeksiantaja on pirkanmaalainen korjaamo. Korjaamo on monimerkki-korjaamo, jossa tehdään pääasiassa henkilö- ja pakettiautojen huoltoja ja korjauksia. Opinnäytetyön aihe on korjaamolle ajankohtainen, sillä tulosta tulisi saada parannettua tulevaisuuden investointeja varten. Korjaamon työntekijämäärä on myös kasvanut kuluneen vuoden aikana, joten korjaamon myyntiä pitäisi kasvattaa, jotta kulut saadaan katettua.

2 TOIMEKSIANTAJA

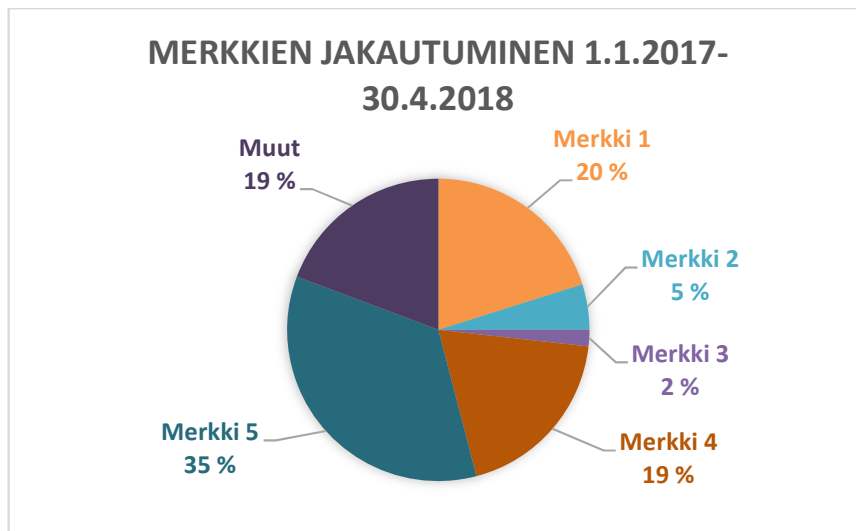
2.1 Yritys

Tämän opinnäytetyön toimeksiantaja on Pirkanmaalla sijaitseva autokorjaamo. Korjaamo on monimerkkikorjaamo, eli sillä ei ole virallista merkkiedustusta. Korjaamolla tehdään määräaikaishuoltoja ja peruskorjauksia kaikkiin autoihin. Korjaamo on kuitenkin erikoistunut muutaman tietyn automerkin huoltoihin ja korjauksiin ja niihin tarjotaan myös osamista vaativammissa korjauksissa ja vianmääritystöissä. Korjaamo kuuluu kansainväliseen korjaamoketjuun.

Korjaamo on ollut toiminnassa noin seitsemän vuotta ja työntekijöiden lukumäärä on kysynnän kasvaessa noussut yhdestä seitsemään. Vuonna 2017 korjaamo työllisti kahden yrittäjän lisäksi neljä asentajaa ja yhden työnjohtajan. Vuoden 2018 alusta saakka korjaamolla on ollut viisi asentajaa ja kaksi työnjohtajaa. Korjaamohallissa on viisi nosturipaikkaa.

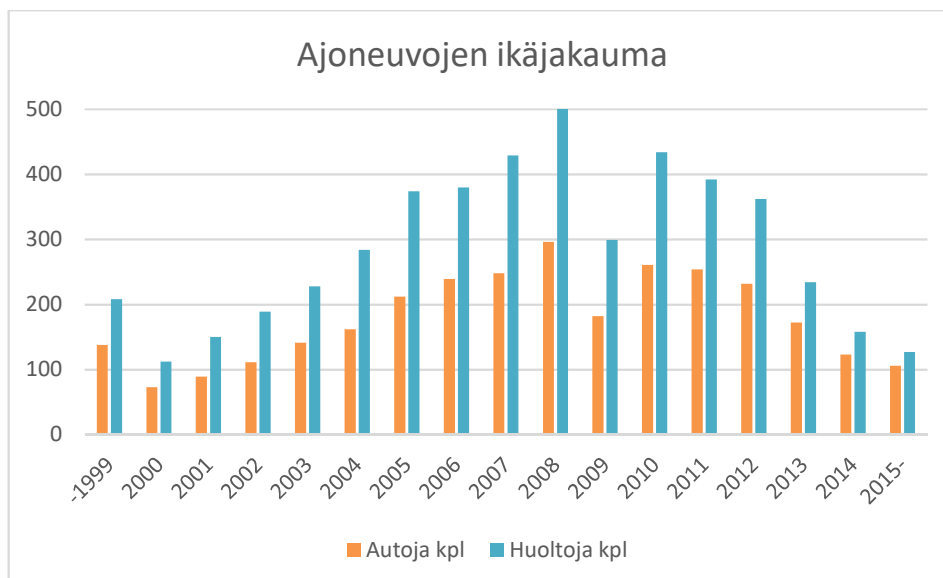
2.2 Asiakasanalyysi

Asiakasanalyysin tuloksia voidaan tarvittaessa käyttää hyödyksi kohdennetussa markkinoinnissa. Kuviossa 1 on esitetty omien merkkien jakautuminen 1.1.2017-30.4.2018 välisenä aikana. Muihin merkkeihin kuuluvat merkit, joihin korjaamo ei ole erikoistunut. Muihin merkkeihin lukeutuvista merkeistä osalla on hieman suurempi prosenttiosuus kuin korjaamon omilla merkeillä. Kuviosta 1 nähdään, että Merkki 5:llä on suurin osuus kokonaismäärästä. Merkki 2:lla on toiseksi suurin osuus ja Merkki 4:llä kolmanneksi suurin osuus.



KUVIO 1. Korjaamon omien merkkien jakautuminen tarkastelujaksolla

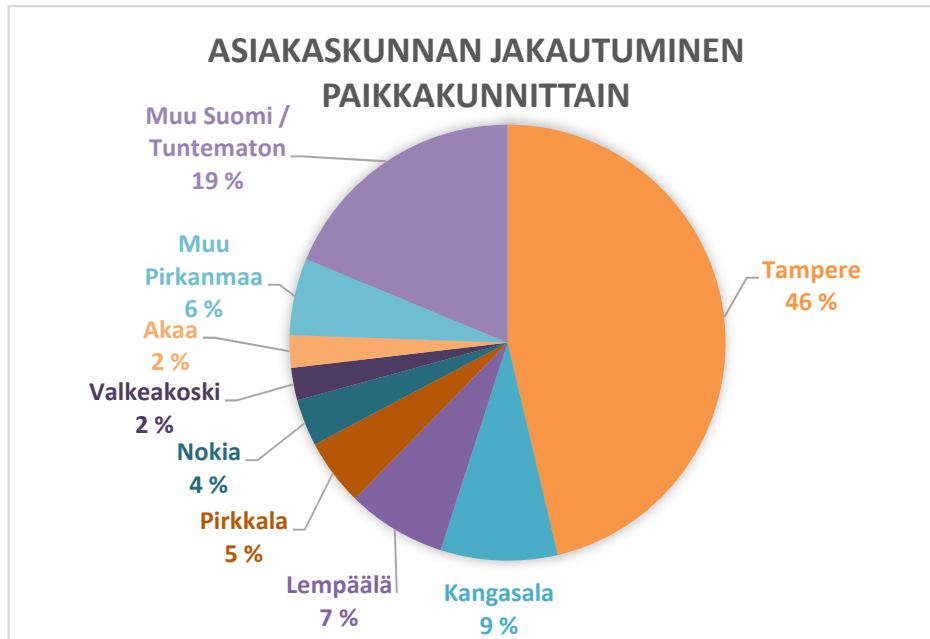
Kuviossa 2 on esitettyä korjaamolla 1.1.2017-30.4.2018 käyneiden autojen ikäjakauma. Tulokset noudattavat melko tarkasti normaalijakaumaa. Ainoa poikkeama on 2009 vuosimallin autot. Poikkeamaa selittää vuonna 2009 ensirekisteröityjen autojen vähäinen määrä verrattuna muihin vuosiin (Trafi 2018). Eniten käy 10 vuotta vanhoja vuosimallin 2008 autoja ja suurin osa autoista koostuu vuosimallien 2005-2012 autoista. Tämän ikäluokan autoista myös suurin osa on käynyt korjaamolla useamman kerran tarkastelujakson aikana.



KUVIO 2. Tarkastelujakson ajoneuvojen ikäjakauma valmistusvuoden mukaan

Kuviossa 3 on esitettyä asiakaskunnan jakautuminen paikkakunnittain. Tarkastelussa on otettu huomioon 1.1.2017-30.4.2018 käyneet asiakkaat. Kuviossa 3 huomataan, että lähes

puolet asiakkaista tulee Tampereelta. Toiseksi eniten asiakkaita tulee Kangasalta ja kolmanneksi eniten Lempäälästä.

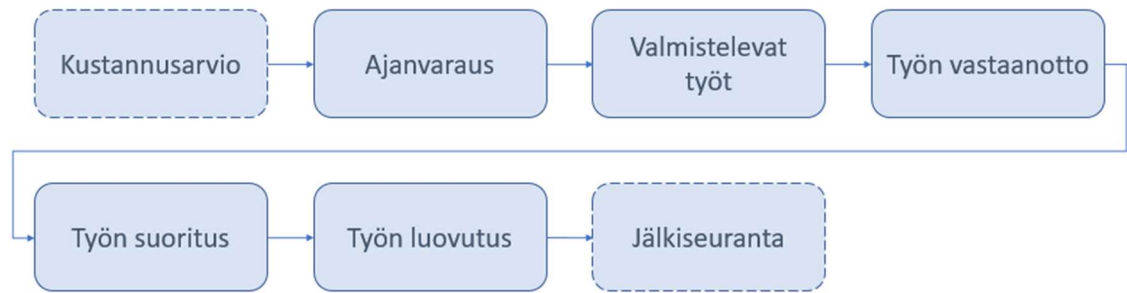


KUVIO 3. Tarkastelujakson asiakaskunnan jakautuminen paikkakunnittain

2.3 Korjaamon ydinprosessi

Toiminnan tuloksellisuuden parantamiseen liittyy olemassa olevien prosessien kuvaus ja kehitys, tai jopa uusien prosessien määrittäminen. Prosessi on tapahtumaketju, jolla luodaan asiakkaille lisäarvoa. Lisäarvo liittyy asiakkaan odotuksiin, vaatimuksiin tai tarpeisiin, ja tuotoksena se voi tarkoittaa esimerkiksi tuotetta tai palvelua. Yritys käyttää prosesseihin resursseja. Resursseista aiheutuu kustannuksia ja niitä on rajoitettu määrä. Ydinprosessi liittyy aina yrityksen ulkoiseen asiakkaaseen ja tukiprosessit voivat tukea ydinprosessia. (Martinsuo & Blomqvist 2010, 1-4)

Huollon ydinprosessi on pääpiirteittäin samanlainen kaikissa korjaamoissa, joskin eri osiin kuuluvat työt ja niiden tärkeys vaihtelevat eri yrityksissä. Tässä työssä käsiteltävän korjaamon huollon ydinprosessi alkaa ajanvarauksesta ja päättyy auton luovutukseen. Joissain tapauksissa ajanvarausta edeltää kustannusarvion antaminen ja auton luovutuksen jälkeen saatetaan käsitellä asiakaspalautetta. Kuviossa 4 on esitetty korjaamon huollon ydinprosessin vaiheet työnjohtajan näkökulmasta.



KUVIO 4. Huollon ydinprosessi käsiteltävässä korjaamossa

Prosessin kaksi ensimmäistä kohtaa kuuluvat tiiviisti yhteen ja ne saatetaan toteuttaa yhtäaikaaisesti. Osa asiakkaista pyytää tehtävästä työstä kustannusarvion ennen ajanvarausta tai se saatetaan pyytää vasta ajanvarauksen yhteydessä. Asiakas voi ottaa korjaamoon yhteyttä puhelimitse, sähköpostilla, kotisivujen yhteydenottolomakkeella, AutoJerry-palvelun kautta tai käymällä paikan päällä. Aluksi on tärkeää saada asiakkaalta tarpeeksi lähtötietoja, jotta saadaan laskettua mahdollisimman tarkka kustannusarvio ja osataan varata työlle riittävä aika. Työn ohjeaika tarkistetaan Autodata-palvelusta ja jos ohjeaikaa ei ole saatavilla, tarvittava aika arvioidaan. Ajanvaraus on usein asiakkaan ensimmäinen kontakti yritykseen, ja asiakkaan mielikuva yrityksestä alkaa rakentua jo ensimmäisestä yhteydenotosta. Tämän takia on tärkeää vastata yhteydenottoihin mahdollisimman nopeasti ja asiallisesti.

Hyviä ennakkotietoja tarvitaan työn valmisteluvaiheessa. Korjaamon tavoitteena on saada auto kerralla kuntoon niiltä osin, joihin ajanvarauksen yhteydessä on voitu varautua. Mikäli osa auton tiedoista tai viankuvauksesta puuttuu, ei työhön voida valmistautua tarpeeksi hyvin. Tällöin asiakas saattaa joutua tuomaan auton toisena päivänä uudelleen korjattavaksi. Työn valmisteluun kuuluu työmääräyksen tekeminen, varaosien määrittäminen, tilaaminen ja ennakkokerääminen, mahdollisten erikoistyökalujen tai tietyn nositurin varaaminen sekä määräaikaishuollossa huoltoselosteen tekeminen. Tarvittaessa valmisteluvaiheessa järjestellään päivän työt uudelleen, jotta päivästä saadaan mahdollisimman tehokas.

Kun asiakas tuo auton varattuna ajankohtana korjaamolle, on tärkeää varmistaa, että kaikki etukäteen annetut tiedot pitävät paikkaansa. Myös asiakkaan yhteystiedot ja aika-taulu tulee varmistaa. Joskus työtä vastaanotettaessa saattaa ilmetä tarvetta lisätöille, ja

niistä voidaan sopia tapauskohtaisesti, mikäli aikaa riittää myös lisätöille. Kun työmääräys on tarkistettu, se allekirjoitetaan ja halutessaan asiakas saa oman kappaleen mukaan.

Asentaja suorittaa työn työmääräyksen mukaisesti. Mikäli autossa havaitaan vikoja, joista ei ole sovittu etukäteen, tulee asentajan välittää tieto työnjohtajalle. Työnjohtaja arvioi, riittääkö aika työn tekemiseen samalla kertaa ja tarkistaa varaosien saatavuuden. Sen jälkeen soitetaan asiakkaalle ja kysytään lupaa lisätöihin sekä informoidaan aikataulumuutoksista. Asentaja merkitsee työmääräykselle auton kilometrilukeman sekä tehdyt työrivit ja mahdolliset lisätyöt niihin kuuluvine varaosineen. Työnjohtaja tekee näiden tietojen perusteella laskun valmiiksi ja ilmoittaa valmistumisesta asiakkaalle.

Kun asiakas tulee hakemaan auton, hänelle selvitetään mistä lasku koostuu eli käydään läpi kaikki tehdyt työt ja niihin kuuluvat varaosat. Jos kyseessä on määräaikaishuolto, käydään läpi myös asentajan täyttämä huoltoseloste ja tarkistetaan huoltokirjan merkintä. Mikäli on havaittu vikoja, jotka täytyy tulevaisuudessa korjata, niistä informoidaan asiakasta. Tulevista huolloista tai korjauksista voidaan myös antaa kustannusarvio.

Monissa isommissa korjaamoissa ja merkkiliikkeissä tehdään laadunvalvontaa tietyn määräajan jälkeen auton luovutuksesta. Tällöin asiakkaaseen otetaan yhteyttä yleensä puhelimitse tai sähköpostitse ja pyydetään palautetta korjaamokäynnistä. Näin saadaan monipuolista palautetta työstä ja negatiivisen palautteen kohdalla päästään vielä vaikuttamaan asiakastyytyväisyyteen, jos tilanne hoidetaan hyvin. Tämän työn kohteena olevassa korjaamossa ei tehdä oma-aloitteista jälkiseurantaa, mutta tulleisiin asiakaspalautteisiin ja reklamaatioihin vastataan, mikäli se on tarpeen.

3 TULOKSEN MITTARIT

Kun pyritään parantamaan yrityksen taloudellista tulosta, on parannettava yrityksen toimintaa kokonaisvaltaisesti. Talous on ainoastaan yksi yrityksen tulosalueista. Talouden lisäksi hyviä tuloksia tavoitellaan myös asiakastyytyvyydessä, tuotteiden ja palveluiden laadussa sekä henkilöstön jaksamisessa. Toiminnan parantamisen seurauksena kaikki tulosalueet paranevat samanaikaisesti. Yrityksen johtamisen ja päätöksenteon tulisi perustua tosiasioihin. Erilaisilla tulostittareilla ja toiminnan arvioinnilla saadaan faktatietoa. Ilman tulostittareiden analysointia yrityksen toiminnan kehittämistä ja parantamista on hyvin vaikeaa suunnata tehokkaasti. (Mäenpää 2015, 7-8)

3.1 Taloudellinen tulos

Yritysten päätavoite on toimia kannattavasti ja tuottaa voittoa. Toiminnan kannattavuus riippuu tuottojen ja kustannusten suhteesta. Hyvä kannattavuus tarkoittaa sitä, että yritys pystyy kattamaan kaikki kustannuksensa ja kustannusten jälkeen omistajille jää riittävä voitto. Yrityksen arvo nousee, jos voittoa jätetään jakamatta. Mikäli yritys tekee tappiota, sen arvo laskee eikä voittoa voida jakaa. (Tomperi 2016, 8)

Yrityksen tuottavuuden ja kannattavuuden taso riippuu muun muassa siitä, kuinka yrityksen kilpailukyvyistä huolehditaan, miten sujuvia prosessit ja toimintatavat ovat sekä miten tehokkaasti ja ammattitaitoisesti henkilöstö toimii. Kannattavuuden keskeinen mittari on yrityksen tilinpäätöksen tuloslaskelma. Tuloslaskelmaan on kirjattu yrityksen tulot ja menot omille tileilleen ja niistä saadaan tietoa yrityksen kannattavuuden tilanteesta. Liiketoiminnan kannattavuus perustuu toiminnassa tehtyihin ratkaisuihin. Tuloslaskelmat näyttävät toiminnan tulokset rahassa. (Mäenpää 2015, 67)

Yritys saa rahaa rahoitusmarkkinoilta pääomansijoituksina, omistajilta omana pääomana, pankista tai muista rahoituslaitoksista vieraana pääomana eli velkana sekä myyntituloina asiakkailta. Rahaa käytetään tavara-, kalusto- ja muihin hankintoihin, työntekijöiden palkkoihin ja niistä aiheutuviin henkilösivukuluihin, toimitilojen vuokraan ja muihin ti-

loista aiheutuviin kustannuksiin sekä muihin hankintoihin. Rahan lähteiden tulee olla vähintään yhtä suuria kuin menojen, jotta yrityksen maksuvalmius eli likviditeetti säilyy. (Tomperi 2016, 118)

Yrityksen johto laatii seuraaville toimintakausille suunnitelmia ja asettaa toiminnalle tavoitteita. Suunnitelma voidaan tehdä lyhyelle tai pidemmälle aikavälille. Pitkän tähtäimen suunnitelmat ovat suuntaa antavia ja epätarkempia. Toiminnan suunnittelu auttaa pääsemään kannattavuuden, likviditeetin ja vakavaraisuuden tavoitteisiin, sillä mahdollisiin ongelmiin osataan varautua ajoissa. Budjetti on tietyn kauden tavoitteeksi asetettu taloudellinen toimintasuunnitelma, joka sisältää euromääräiset arviot tuotoista ja kustannuksista. Tavallisin budjetti on tulosbudjetti, joka laaditaan tuloslaskelman rakenteen mukaisesti, jotta toteutumisen seuranta on helppoa. (Tomperi 2016, 145-146)

LEAN-ajattelu liittyy olennaisesti liiketoiminnan järkevöittämiseen ja kannattavuuden parantamiseen. LEAN perustuu ajatukseen arvon tuottamisesta asiakkaalle. Toiminnassa tulisi keskittyä niihin asioihin, jotka tuovat lisäarvoa asiakkaille. Yrityksen tulisi keskittyä kahteen asiaan; tekemään oikeita asioita ja tekemään asioita oikein. LEAN luettelee seitsemän tuottamatonta toimintoa, jotka tulisi poistaa asiakastyytyväisyyden parantamiseksi. Arvoa tuottamattomia toimintoja ovat viallinen tuote, odotusaika, yliprosessointi, varastot, turhat kuljetukset, turhat liikkeet ja ylituotanto. (Mäenpää 2015, 98-100)

3.1.1 Katetuottolaskenta

Katetuottolaskennalla voidaan laskea, millaisella myynnillä voidaan kattaa yrityksen toiminnan kiinteät kulut ja saavuttaa haluttu voitto. Katetuottolaskennassa tarkastellaan liiketoiminnan koon eli volyymin ja kannattavuuden välistä riippuvuutta, kun volyyymi vaihtelee kapasiteetin ja kiinteiden kustannusten sallimissa rajoissa. Katetuottolaskennan ajattelun perusteena on, että jokainen tuote tai palvelu tuottaa myyntituottoa, mutta vaatii omat valmistus- tai hankintakustannukset. (Tennberg 2016)

Katetuottolaskennassa käytetään seuraavia kaavoja 1-5. Katetuottolaskennassa käytetään aina arvonlisäverottomia summia. Myyntituotoilla tarkoitetaan tilikauden aikana myytyjen tuotteiden ja palveluiden arvoa. Muuttuvat kulut ovat kustannuksia, jotka muuttuvat toiminta-asteen muuttuessa, kuten materiaalien hankintakustannukset. Kiinteät kulut

muuttuvat hyvin vähän tai pysyvät samana toiminta-asteen muuttuessa. Kiinteitä kuluja ovat esimerkiksi tilavuokrat ja kiinteät kuukausipalkat. Kriittinen piste (KRP) tarkoittaa pistettä, jonka jälkeen myyntituotot ylittävät kokonaiskustannukset. Kriittisen pisteen jälkeen yritys tekee voittoa. Varmuusmarginaali kertoo eron nykyisen myynnin ja kriittisen, eli nollatulokseen johtavan myynnin välillä. (Tennberg 2016)

$$\text{Katetuotto} = \text{Myyntituotot} - \text{Muuttuvat kulut} \quad (1)$$

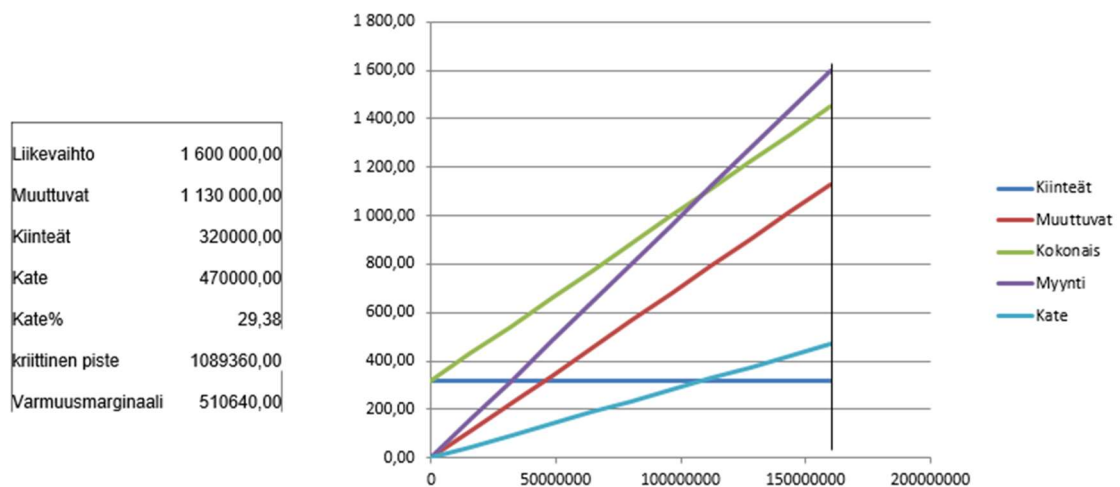
$$\text{Käyttökate} = \text{Katetuotto} - \text{Kiinteät kulut} \quad (2)$$

$$\text{Katetuotto \%} = \frac{\text{Katetuotto}}{\text{Myyntituotot}} \cdot 100 \% \quad (3)$$

$$\text{KRP} = \frac{\text{Kiinteät kustannukset}}{\text{Katetuotto \%}} \quad (4)$$

$$\text{Varmuusmarginaali} = \text{Myyntituotot} - \text{KRP} \quad (5)$$

Kuviossa 5 on esimerkki tuloksen muodostumisesta ja kustannusten vaikutuksesta tulokseen. Esimerkin yrityksen liikevaihdolla ja muuttuvilla kuluilla katetuotoksi on saatu 470 000 € ja katetuottoprosentiksi 29,38 %. Kriittinen piste on 1 089 360 €, eli kun liikevaihto on tätä suurempi, yritys tekee voittoa. Käyttökatteeksi saadaan kaavaa 2 käyttämällä 150 000 €. Käyttökatteesta vähennetään vielä poistot, rahoituserät sekä verot, jotta saadaan selville tilikauden todellinen voitto tai tappio.



KUVIO 5. Esimerkki tuloksen muodostumisesta (Tennberg 2016)

3.1.2 Ajanhallinta

Liiketoiminnan tehokkuus koostuu ulkoisesta ja sisäisestä tehokkuudesta. Ulkoisella tehokkuudella tarkoitetaan sitä, kuinka hyvin yritys pystyy saavuttamaan asiakkaat ja tyydyttämään heidän tarpeensa. Sisäisellä tehokkuudella eli tuottavuudella tarkoitetaan sitä, miten paljon tuotetta tai palvelua yritys pystyy tuottamaan tiettyä aikayksikköä kohden. Eniten kilpailuetua voidaan saavuttaa ajanhallinnan jatkuvalla kehittämisellä. (Setälä 2008, 93)

Ajanhallinnalla tarkoitetaan ajankäyttöä, ajanmääritystä ja ajoittamista. Ajanhallintaa varten on tiedettävä mihin aikaa käytetään, kuinka paljon aikaa kuhunkin toimintoon saisi käyttää ja milloin kukin toiminto tulee suorittaa, jotta muut toiminnot eivät häiriintyisi. Jokaisessa prosessissa on loistuantoto, jolla korjataan edellisen vaiheen puutteita ja virheitä. Tämä on tehotonta työaika, josta asiakkaan ei kuulu maksaa. Loistuantotoa saadaan tehokkaammin vähennettyä kehittämällä osaprosesseja kuin keskittymällä yksittäisten työtehtävien sisältöön. (Setälä 2008, 93, 97)

Korjaamon tuottavuus kuvaa sitä, kuinka suuri osa asentajien läsnäolotunneista saadaan laskutettua. Tuottavuus lasketaan kaavalla 6. Tuottavuuteen vaikuttaa asentajan tehokkuus, mutta myös työnjohdon panoksella on merkitystä. Työkaleri tulee täyttää mahdollisimman tehokkaasti siten, että odotusaika työn aikana ja töiden välillä saataisiin minimoitua. Tuottavuus paranee, kun laskutettavia tunteja lisätään tai läsnäolotunteja vähennetään. Asentajien työpäivät ovat 7,5 tuntia, joten läsnäolotunteja ei voida vähentää.

$$Tuottavuus = \frac{Laskutetut\ tunnit}{Läsnäolotunnit} \cdot 100\% \quad (6)$$

Korjaamon tuottavia työntekijöitä ovat kaikki, joiden tekemää työtä voidaan laskuttaa asiakkailta. Teoriassa ainoastaan asentajat ovat tuottavia työntekijöitä. Myös muut työntekijät saattavat tehdä satunnaisia laskutettavia töitä, mutta heitä ei silti lasketa tuottaviksi työntekijöiksi. Kaikki muut kuin asentajat ovat siis tuottamattomia työntekijöitä.

Asentajan tehokkuus saadaan laskettua kaavalla 7. Tehokkuus kuvaa laskutettujen tuntien ja työhön käytettyjen tuntien suhdetta. Ohjeaikoihin perustuva työveloitus ei anna mah-

dollisuutta korottaa laskutettavien tuntien määrää, vaikka työssä menisikin enemmän aikaa. Tehokkuus paranee, kun asentajalla menee työn tekemiseen ohjeaikaa pienempi aika tai kun suurempi osa käytetyistä tunneista saadaan veloitettua. Asentajat ovat korjaamon ainoita tuottavia työntekijöitä, joten muiden työntekijöiden toiminnan tulisi keskittyä asentajien työn tehostamiseen.

$$Tehokkuus = \frac{Laskutetut\ tunnit}{Työhön\ käytetyt\ tunnit} \cdot 100\ \% \quad (7)$$

Kapasiteetti tarkoittaa suurinta mahdollista tuotantokykyä tietyssä ajanjaksona. Korjaamon tapauksessa kapasiteettia käsitellään työtunteina. Yhden asentajan tuoma kapasiteetti vuodessa voidaan laskea kaavalla 8. Laskennan perusteena on käytetty 7,5 tunnin työpäivää. Kuukaudessa on keskimäärin 21 työpäivää ja 10,5 kuukautta työaikaa on saatu vähentämällä kokoaikaisen asentajan viiden viikon loma ja arvioitu yhden viikon sairaus- ja koulutuspoissaolot.

$$7,5\ h \cdot 21 \cdot 10,5 = 1653,75\ h \quad (8)$$

Korjaamon kapasiteettia rajaa myös nostureiden määrä. Suositeltu asentajamäärä on 1-1,1 asentajaa nosturia kohden (Peltonen 2016). Suurin osa huolto- ja korjaustöistä kuitenkin vaatii nosturia, joten kokoaikaisessa työssä ei voi olla useampaa asentajaa kuin korjaamossa on nostureita. Satunnaiset työharjoittelijat ja kesätyöntekijät voivat tehdä työtä yhdessä vakituisen asentajan kanssa, jolloin hetkellinen asentajamäärä nousee. Myös korjaamon muut työntekijät saattavat tehdä välillä satunnaisia töitä, jotka eivät vaadi nosturia. Korjaamon kokonaiskapasiteettia laskettaessa tulisi arvioida muiden kuin vakituisten asentajien tuoma lisäkapasiteetti.

Kapasiteetin mukaiseen enimmäissuorituskykyyn päästään hyvin harvoin. Tähän vaikuttaa esimerkiksi asentajan odotusaika. Toiminta-asteella tarkoitetaan todellista tuotannon määrää tietyssä ajanjaksona. Korjaamolla se tarkoittaa veloitetuja työtunteja. Toimintasuhte eli käyttöaste lasketaan kaavalla 9. Käyttöaste kertoo, kuinka suuri osa kapasiteetista on käytössä.

$$Käyttöaste = \frac{Toiminta - aste}{Kapasiteetti} \cdot 100\ \% \quad (9)$$

3.1.3 Alennusten vaikutus tulokseen

Välillä voi olla perusteltua myöntää asiakkaalle alennusta. Alennusten antaminen toimii kilpailukeinona, sillä halpa hinta houkuttelee asiakkaan paikalle, mutta lisämyynnillä on mahdollista korvata alennuksen tuoma tappio katteessa. Alennusta annettaessa tulee kuitenkin muistaa, että alennus on aina suoraan pois omasta myyntikatteesta. Vaikka alennuksilla on mahdollista parantaa yrityksen kannattavuutta, tulisi alennukselle olla jokin peruste, kuten suuri ostomäärä. (Mikkonen 2011)

Taulukossa 1 on esimerkki alennusten vaikutuksesta myyntimäärään, jos katteen halutaan pysyvän euromääräisesti samana. Mikäli tuotetta myydään normaalisti 30 % katteella ja siitä annetaan 10 % alennus, tulee myyntimäärän nousta 50 %. Pienemmällä katteella myydessä alennusten vaikutus on vielä voimakkaampi. Taulukon luvut kuvaavat myyntimäärän minimikerrointa, jolla päästään samaan katetuottoon kuin ilman alennusta.

TAULUKKO 1. Alennusten vaikutus myyntimäärään eri katteilla (Tennberg 2016)

ALENNUS	5 %	10 %	15 %	20 %	25 %	30 %	35 %	40 %	45 %	50 %
OVH	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
-5 %		2	1,5	1,33	1,25	1,2	1,17	1,14	1,13	1,1
-10 %			3	2	1,67	1,5	1,4	1,33	1,29	1,25
-15 %				4	2,5	2	1,75	1,6	1,5	1,43
-20 %					5	3	2,33	2	1,8	1,67
-25 %						6	3,5	2,67	2,25	2
-30 %							7	4	3	2,5
-35 %								8	4,5	3,33

3.2 Laatu

Yksittäisen tuotteen tai palvelun virheettömyyden lisäksi on olemassa kokonaisvaltainen laatuajattelu. Laatujohtamisella tarkoitetaan koko yritystoiminnan laaja-alaista kehittämistä ja johtamista. Laatujärjestelmä on menetelmä, jonka tavoitteita ovat esimerkiksi asiakastyytyväisyyden varmistaminen, toimintojen järjestelmällistäminen ja työn tuottavuuden parantaminen. Laatujärjestelmän rakentaminen vie paljon aikaa ja sen tukena voidaan käyttää esimerkiksi ISO9000 laatustandardia. (Lavikainen 2008, 169-170)

Huonosta laadusta aiheutuu kuluja yritykselle. Myöskään laatujärjestelmän rakentaminen ja laadun kehittäminen ei ole ilmaista, joten laatuun käytetty raha tulisi saada takaisin joko tehokkaampana tuotantona tai korkeampana hintana asiakkailta. Laatukustannukset voidaan jakaa näkyviin kustannuksiin, vaikeasti havaittaviin kustannuksiin ja näkymättömiin kustannuksiin. Näkyviä kustannuksia ovat esimerkiksi korjaustyöstä aiheutuva palkka, hylkytavarain arvo ja takuukulut. Näkyviä kustannuksia voidaan mitata suoraan rahassa. Vaikeasti havaittavia kustannuksia ovat esimerkiksi kapasiteetin lisääminen ja huonon laadun aiheuttaman ongelman kiertäminen suurentamalla varastoja. Näitä kustannuksia voidaan seurata eri tunnusluvuilla, kuten varaston arvo, odotusajat ja hävikki. Näkymättömiä kustannuksia ovat laatuongelmien takia menetetyt mahdollisuudet. Ne ilmenevät esimerkiksi tarjouspyyntöjen vähenemisenä ja työvoiman palkkausongelmina. Näkymättömiä kustannuksia ei välttämättä koskaan saada tietoon. (Lavikainen 2008, 181-182)

Korjaamalla työn aikana tapahtuvat virheet pitkittävät työn valmistumista, jolloin työn tehokkuus kärsii. Asiakasta ei voida laskuttaa virheistä johtuneesta työajan venymisestä ja ylimääräisistä varaosista. Työn viivästyminen kuormittaa koko henkilöstöä, kun työkalenteria joudutaan järjestämään uudelleen siten, että kaikki varatut työt saadaan tehtyä. Pahimmassa tapauksessa kaikkia töitä ei saada tehtyä sovitussa ajassa. Laaturvirheet ja työn viivästyminen vaikuttavat negatiivisesti asiakastyytyvyyteen.

Korjaamon työn laatua voidaan tarkkailla sisäisesti tai ulkoisesti tehtävillä testeillä. Eri-laiset korjaamon ulkopuoliset tahot kuten korjaamoketju tai autoalan aikakauslehdet tekevät korjaamoille huoltotestejä, joissa autoon tehdään etukäteen vikoja huollossa tarkistettaviin kohteisiin kuten valoihin ja rengaspaineisiin. Huollon jälkeen auto tarkistetaan ja kirjataan ylös, onko kaikki tehty viat havaittu huollon yhteydessä. Huoltotesteissä tarkkaillaan myös asiakaspalvelun onnistumista ja Autoalan kuluttajaneuvottelukunnan (AUNE) laatimien moottoriajoneuvojen korjausehtojen täyttymistä. Korjaamon sisäisesti voidaan tehdä vastaavia testejä tai keskittyä tiettyyn osa-alueeseen ja mahdollisesti ennalta tiedettyihin puutteisiin.

Työn tai varaosan laadusta aiheutuva virhe voi käydä ilmi vasta jonkin ajan kuluttua. Tällöin auto joudutaan ottamaan uudelleen korjaukseen ja tekemään työ uudelleen takuutyönä. Varaosan rikkoutuessa varaosatoimittaja toimittaa uuden osan ja yleensä maksaa vaihtotyön. Tällöin korjaamalla jää kuitenkin varaosan kate saamatta. Lisäksi varaosan ja

vaihtotyön hyvitys maksetaan yleensä vastaa takuukäsittelyn jälkeen. Asennusvirheen tai muun työvirheen aiheuttamasta takuusta korjaamo jää eniten tappiolle. Takuutyöhön käytettyä työaikaa ei voida veloittaa ja lisäksi tarvittavat varaosat joudutaan maksamaan itse. Takuutöiden määrää ja syitä voidaan seurata, jolloin voidaan karsia yleisimmät syyt pois.

3.3 Asiakastyytyväisyys

Asiakastyytyväisyyttä voidaan seurata asiointin jälkeen tapahtuvalla jälkiseurannalla. Asiakkaalle voidaan esimerkiksi lähettää sähköpostilla linkki kyselyyn. Asiakaspalautteen pohjalta toimintaa voidaan kehittää oikeaan suuntaan. Asiakaspalautetta kerätessä yrityksen täytyy miettiä, mitä halutaan tietää, jotta palautteesta saatavilla tuloksilla on käytännön hyötyä. Hyvä asiakaspalvelu ei vielä takaa tyytyväistä asiakasta, vaan tyytyväisyyteen vaikuttaa koko kokemus. Asiakaspalautetta saataessa täytyy palaute välittää kaikkien työntekijöiden tietoon, joita se koskee, jotta tarvittavaa kehitystä saadaan aikaan. Myös positiivinen palaute tulee välittää kaikille asianomaisille, sillä työstä saatava positiivinen palaute auttaa parantamaan työmotivaatiota onnistumisen tunteen kautta.

Asiakkailta jälkiseurannassa kerättävän palautteen lisäksi myös asiakkaiden antama julkinen palaute on korjaamoille tärkeää. Asiakas voi esimerkiksi antaa palautetta eri keskustelupalstoille, tehdä Google-arvostelun tai antaa palautetta AutoJerry-sivustolla. Näistä AutoJerry-sivuston palautteet ovat luotettavimpia ja siksi korjaamolle tärkeimpiä. Sivustolle palautetta voi antaa ainoastaan korjaamon vahvistama asiakas ja palaute on julkista. Hyvä palaute toimii ilmaisena mainoksena, kun taas useampi huono palaute voi saada asiakkaan välttämään korjaamoa. Huonon palautteen saadessaan korjaamon kannattaa vastata siihen välittömästi ja pyrkiä selvittämään asia ja tarvittaessa muuttaa toimintaansa tulevaisuudessa.

Tyytyväinen asiakas tulee käyttämään yrityksen palveluita uudelleen ja vakiintunut asiakaskunta luo turvallisuutta yrityksen toiminnalle. Tyytyväinen asiakas saattaa myös kertoa kokemuksistaan eteenpäin ja houkutella näin uusia asiakkaita. Yrityksen kannattaakin käyttää resursseja myös vakiintuneiden asiakassuhteiden ylläpitoon, eikä keskittyä ainoastaan etsimään markkinoinnin avulla uusia asiakkaita.

3.4 Henkilöstön tyytyväisyys

Henkilöstön tyytyväisyyttä voidaan mitata tietyin aikavälein tehtävillä kyselyillä ja/tai keskusteluilla työntekijöiden kanssa. Lomaketyyppinen monivalintakysely tuottaa vertailukelpoista tietoa työntekijöiden keskinäisestä tyytyväisyydestä ja keskustelemalla päästään asteikkomaista arviointia syvemmälle. Molemmat ovat hyviä tapoja tyytyväisyyden mittaamiseen.

Tyytyväisyyttä mittaamalla ja tarkkailemalla voidaan ennaltaehkäistä työuupumusta ja puuttua ongelmakohtiin hyvissä ajoin. Yrityksessä tehtävä tulos on viime kädessä kiinni työntekijöistä. Tyytyväinen ja hyvinvoiva henkilöstö on yrityksen tärkein resurssi. Työhyvinvoinnin jokaiseen osa-alueeseen panostaminen on yritykselle tärkeää.

3.4.1 Työhyvinvointi

Työhyvinvoinnilla on vaikutus yrityksen tulokseen, kilpailukykyyn ja maineeseen. Työhyvinvoinnin investoinnit saattavat maksaa itsensä moninkertaisena takaisin. Työhyvinvoinnilla on huomattava vaikutus muun muassa yrityksen tuottavuuteen, asiakastytyväisyyteen, sairauspoissaoloihin ja työntekijöiden vaihtuvuuteen. Hyvinvoiva työntekijä on motivoitunut ja vastuuntuntoinen, tuntee työnsä tavoitteet, kokee itsensä tarpeelliseksi sekä onnistuu ja innostuu työssään. (Työterveyslaitos 2018)

Työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät voidaan jakaa fyysiseen, psyykkiseen ja sosiaaliseen osa-alueeseen. Terveelliset elämäntavat, kuten säännöllinen liikunta, oikeanlainen ruokavalio ja riittävät yöunet parantavat elämänlaatua ylipäätään ja samalla myös työhyvinvointia. Terveelliset elämäntavat auttavat myös ennaltaehkäisemään sairauspoissaoloja. Työpaikalla fyysiseen työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä ovat työympäristö, työergonomia sekä työvälineet ja laitteet. Työympäristö on pyrittävä saamaan mahdollisimman terveelliseksi ja turvalliseksi työntekijälle. Käytettävien työkalujen ja laitteiden on oltava ehjiä ja tarkoituksenmukaisia. Työssä tulee ottaa huomioon oikeanlainen työergonomia niin toimistotyössä kuin raskaammassa esimerkiksi nostoja vaativassa työssä. Tietämys työhyvinvointiin vaikuttavista asioista on tärkeää, sillä oikeanlaisista työvälineistä ei ole hyötyä, mikäli niitä käytetään väärin.

Työhön vaadittava riittävä osaaminen ja ammattitaito antavat edellytykset toimia työssä itsenäisesti ja ottaa vastuuta. Työn tulisi olla sopivan haasteellista ja siinä tulisi olla mahdollisuus onnistumisen tunteeseen ja kehittymiseen. Haasteeton työ vaikuttaa negatiivisesti työmotivaatioon, jolloin työntekijä ei kehity eikä suoriudu työtehtävistään kunnolla. Onnistumisista saatava itseluottamus, työyhteisöltä saatava tuki ja arvostus sekä selkeät tavoitteet ja niiden saavuttaminen parantavat psyykkistä työhyvinvointia.

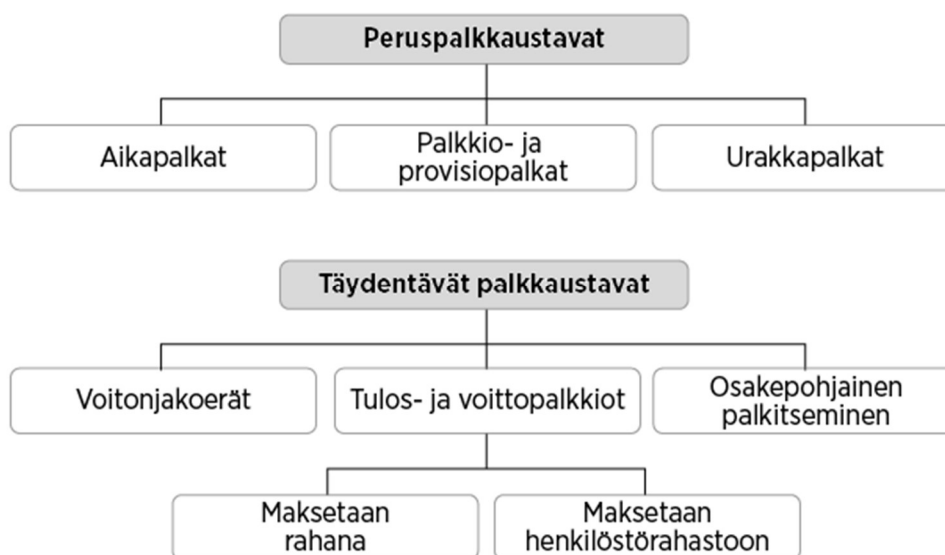
Sosiaalinen työhyvinvointi on tärkeä osa-alue, sillä työpaikan hyvä yhteishenki ja toimiva työyhteisö vaikuttavat suoraan kaikkien työntekijöiden hyvinvointiin. Vaikka muut osa-alueet olisivat heikommalla huomiolla, voi työkavereilta saatava tuki auttaa jaksamaan niin töissä kuin henkilökohtaisessa elämässä. Hyvä johtaminen ja esimiestyö sekä avoimuus työpaikalla luovat perustan sosiaaliselle hyvinvoinnille. Työntekijällä tulisi olla tunne, että kuuluu porukkaan ja että omalla työpanoksella on merkitystä. Lisäksi työpaikalla tulee toimia tasa-arvoisesti ja kaikki tulee ottaa huomioon.

Korjaamoalalla työntekijä käsittelee päivittäin terveydelle haitallisia aineita ja saattaa altistua pakokaasuille. Fyysisen työhyvinvoinnin ja työturvallisuuden huomioiminen ja parantaminen ovat ensisijaisen tärkeitä. Korjaamalla työnjohto on viime kädessä vastuussa työntekijän työturvallisuudesta, joten kaikilla työntekijöillä tulee olla tarvittava tietämys työturvallisuuteen vaikuttavista tekijöistä. Asentajan työ on fyysistä, joten itse työntekoon liittyy paljon fyysisiä riskejä. Asentajan työ sisältää raskaita nostoja ja välillä työasennot ovat ajoneuvon rakenteen takia hankalia. Työnjohdon osalta fyysisen työhyvinvoinnin ongelmat liittyvät lähinnä oikeanlaiseen työergonomiaan ja pitkäaikaiseen istumiseen. Kiire aiheuttaa etenkin suuren fyysisen riskin, mutta se vaikuttaa myös psyykkiseen hyvinvointiin. Liiallinen kiire vaikuttaa negatiivisesti työmotivaatioon, sillä kiireessä tuntuu helposti siltä, ettei saa kaikkia työtehtäviä hoidettua.

3.4.2 Motivointi tulospalkkauksella

Strategisen palkitsemisen tärkein lähtökohta ei ole lakien ja normien asettamat rajat tai vertailutieto muista yrityksistä, vaan yrityksen oma strategia, arvot ja tavoitteet. Aineellisista ja aineettomista palkitsemistavoista kootut kokonaisuudet toimivat silloin tehokaina johtamisen keinoina. Aineettomia palkkioita ovat palkkiot, jotka eivät ole rahaa tai tuota saajalleen rahanarvoisia etuja. Aineettomia palkkioita ovat esimerkiksi joustavat

työajan järjestelyt ja palaute. Rahallisen palkan eri osat viestivät työntekijälle eri asioita. Työ- tai tehtäväkohtainen palkanosa nousee työntekijän tehtävänkuvan muuttuessa vaativammaksi, urakka- tai palkkiopalkka nousee, kun työtä tehdään enemmän tai tehokkaammin ja voittopalkkiot hyödyntävät työntekijää, kun yrityksen tulos kasvaa. Kuviossa 6 on esitetty eri palkkaustapoja ja täydentäviä palkkaustapoja. (Hakonen, N., Hakonen, A., Hulkko-Nyman, Ylikorkala 2014)



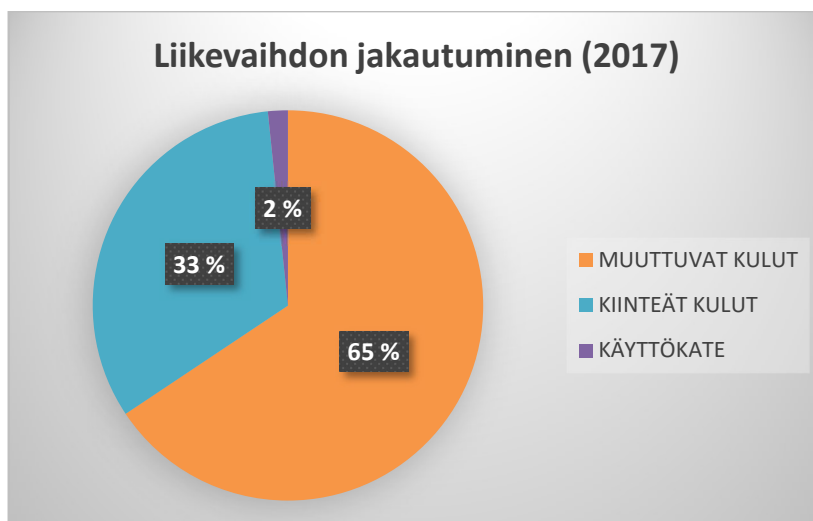
KUVIO 6. Peruspalkkaustavat ja täydentävät palkkaustavat (Hakonen, N. ym. 2014)

Tulospalkkauksen voi kytkeä esimerkiksi yrityksen tulokseen tai työn laatuun. Tulospalkkauksen monikäyttöisyyden vuoksi se on palkitsemistapana tehokkaimpia välineitä henkilöstön motivoinnissa yrityksen tavoitteisiin. Tavoitteet täytyy kuitenkin tuoda työntekijöille selkeästi ilmi, jotta ne eivät jää etäisiksi. Mikäli työntekijä ei tiedä tai ymmärrä tavoitetta ja miten hän voi niihin itse vaikuttaa, eivät tavoitteet vaikuta työntekoon. Tavoitteiden saavuttamiselle tulee myös luoda edellytykset, ja antaa jatkuvaa palautetta tavoitteiden edistymisestä. Tulospalkkiolla palkitaan työn onnistumisesta, aikaansaannoksista ja yhteisten tavoitteiden saavuttamisesta. (Hakonen, N. ym. 2014)

4 KANNATTAVUUDEN NYKYTILANNE

Työssä on tarkasteltu korjaamon tuloslaskelmia vuoden 2017 tammikuusta vuoden 2018 helmikuuhun asti. Muut tiedot on saatu korjaamon toiminnanohjausjärjestelmän raporteista. Toiminnanohjausjärjestelmästä saatavat raportit on otettu vuoden 2018 maaliskuulle asti. Korjaamon henkilöstörakenne on muuttunut vuoden 2018 alussa, joten edellisen vuoden tuloslaskelmaa ei voida suoraan käyttää laskennassa. Tämän takia on tehty arvio vuoden 2018 liikevaihdosta ja kulujen jakautumisesta.

Kuviossa 7 on esitetty liikevaihdon jakautuminen vuonna 2017. Muuttuvien kulujen osuus liikevaihdosta on noin 65 % ja kiinteiden kulujen noin 33 %. Muuttuvista kuluista 67,2 % on materiaalien, alihankintatyön ja muiden ulkopuolisten palveluiden osuus. Muuttuvat henkilöstökulut ovat 30,4 % ja muut muuttuvat kulut 2,4 %. Kiinteistä kuluista 56,6 % on kiinteitä henkilöstökuluja ja 43,3 % muita kiinteitä kuluja. Kiinteät henkilöstökulut sisältävät omistajien palkat ja palkkiot henkilösivukuluineen. Käyttökateen osuus liikevaihdosta on 1,64 %.

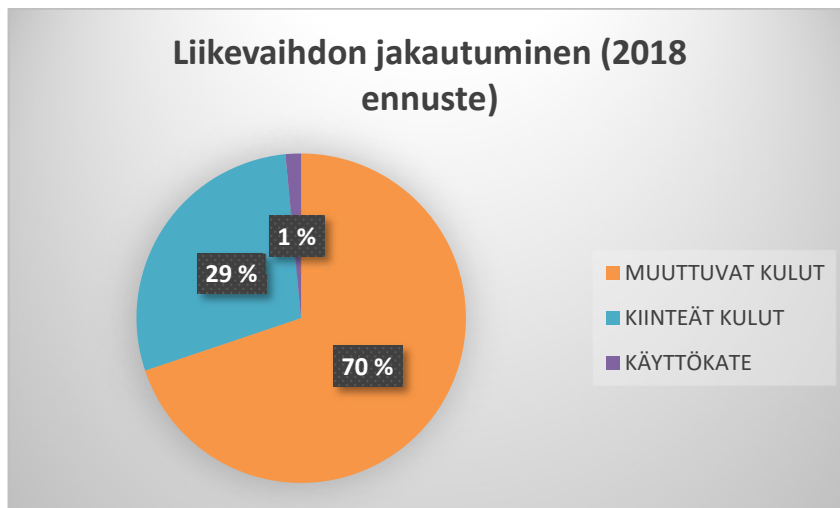


KUVIO 7. Liikevaihdon jakautuminen vuonna 2017

Kuviossa 8 on arvio vuoden 2018 liikevaihdon jakautumisesta ilman muutoksia. Muuttuvien kulujen osuus liikevaihdosta on noin 70 % ja kiinteiden kulujen noin 29 %.

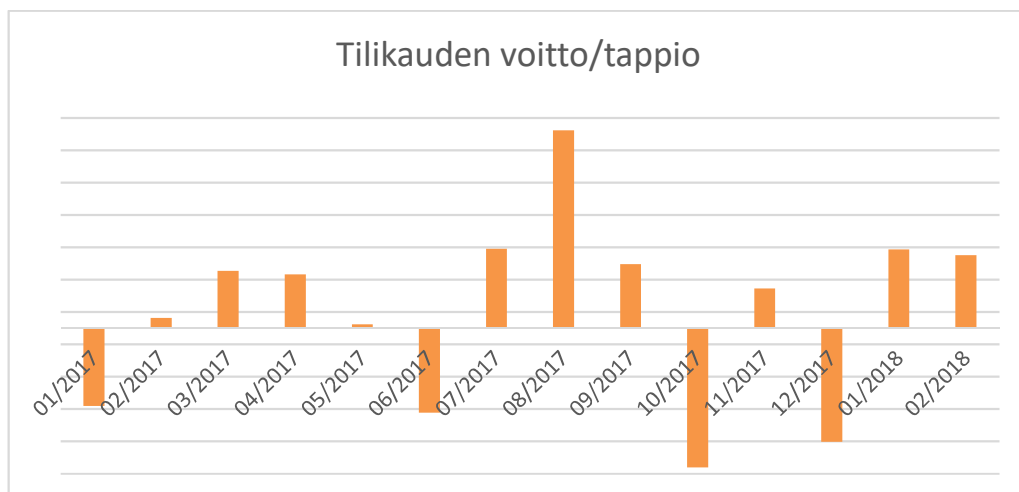
Muuttuvista kuluista materiaalien ja palveluiden osuus on 61,2 %, muuttuvien henkilöstökulujen osuus 36,6 % ja muiden muuttuvien kulujen osuus 2,2 %. Tuloslaskelmissa

asentajien ja työnjohtajien palkat on laskettu muuttuvien kulujen puolelle. Yhden tuottavan ja yhden tuottamattoman työntekijän lisääminen kasvattaa henkilöstökulujen osuutta vuoden 2018 arviossa. Henkilöstökulujen osuus kiinteistä kuluista on 54,7 % ja muiden kiinteiden kulujen osuus on 45,3 %. Vuodelle 2018 on suunniteltu edellisvuotta enemmän koulutuksia, mikä kasvattaa muiden kiinteiden kulujen osuutta. Käyttökateen osuus on 1,53 % liikevaihdosta.



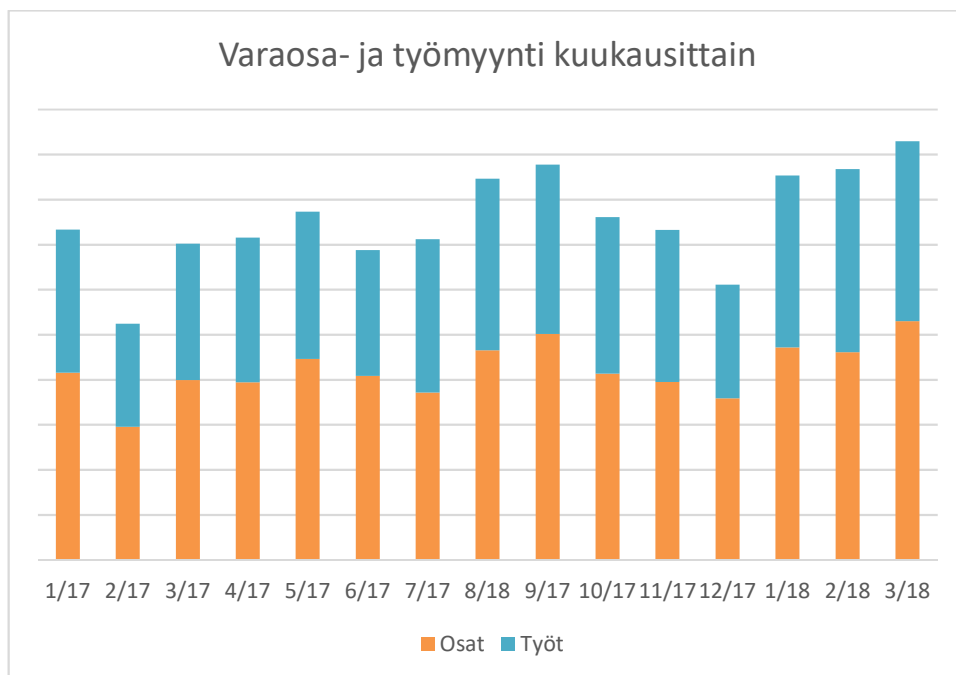
KUVIO 8. Liikevaihdon jakautumisen ennuste vuodelle 2018

Kuviosta 9 nähdään tuloksen vaihtelu kuukausittain. Tuloksen vaihtelu on hyvin voimakasta kuukausittain. Koko vuoden tulos vuonna 2017 oli positiivinen, noin 1,3 % liikevaihdosta. Tuloksen voimakasta vaihtelua selittävät osittain yksittäiset suuret menoerät, kuten lisenssimaksut, jotka maksetaan kerran vuodessa. Myös laskutusten viivästyminen vaikuttaa tuloksen kuukausittaiseen vaihteluun.



KUVIO 9. Tuloksen vaihtelu kuukausittain

Kuviossa 10 on esitetty kuukausittainen varaosa- ja työmyynti. Varaosamyynnin suhde muuttuu hieman kuukausittain, mutta keskimäärin sen osuus on 55 % kokonaismyynnistä. Kokonaismyynnissä voidaan havaita reilujakin kuukausikohtaisia vaihteluita. Lyhyemmät kuukaudet, arkipyhät ja vuosilomat vaikuttavat myyntiin. Kesällä on ollut kesätyöntekijöitä, jotka ovat tehneet suurimmalta osalta nopeita ja korkeakatteisempia töitä, kuten huoltoja, mikä selittää osin elo-syyskuun korkeamman myynnin. Vuoden 2018 alusta on ollut yksi kokoaikainen asentaja enemmän, ja se näkyy kasvaneena myyntinä. Kun verrataan kuviossa 9 esitettyä tuloksen vaihtelua kuviossa 10 esitettyyn kokonaismyyntiin, huomataan, että alhaisempi myynti näkyy negatiivisena tai pienempänä tuloksena.

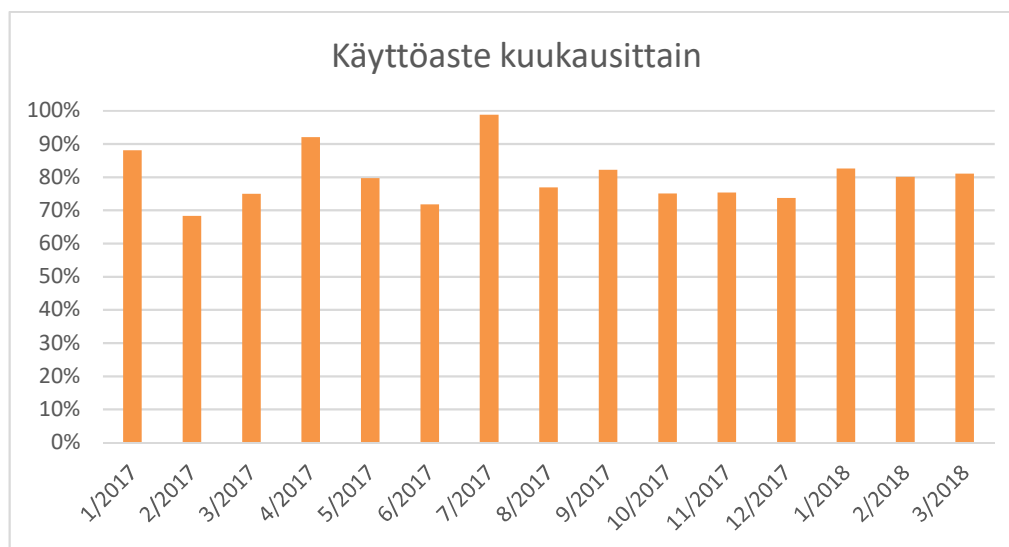


KUVIO 10. Varaosa- ja työmyynnin suhde kuukausittain

Varaosamyynnin kate oli keskimäärin 26,2 % vuonna 2017. Kate on laskettu kuukausittaisen materiaali- ja alihankintatyökustannusten ja varaosamyynnin suhteena. Lukua voidaan pitää melko tarkkana, sillä kustannukset on saatu tuloslaskelmista, ja kustannuksista on vähennetty jätekulut, sillä niitä ei voida laskuttaa asiakkaalta lukuun ottamatta öljynvaihdon yhteydessä laskutettavaa ongelmajättemaksua. Varaosamyynti on laskettu töiden ja laskutusten viivästymisen vuoksi keskiarvona työn tuonti-, valmistumis-, ja laskutuspäivämäärän mukaan saatavista raporteista. Alihankintatyöt merkitään työmääräykselle varaosien puolelle, joten ne näkyvät varaosamyyntinä.

Varaosamyynnin katteen alhaisuutta selittää alihankintatyön kuuluminen varaosamyyniin. Alihankintatyö myydään asiakkaille ilman katetta tai hyvin alhaisella katteella. Alihankintatyöostojen suuruus on tiedossa, mutta alihankintatyölle ei ole omaa veloituskoodia, joten sen osuutta kokonaisvaraosamyynnistä ei ole tiedossa. Katteen alhaisuutta selittää myös se, että korjaamon varaosat tulevat osin sopimustoimittajalta paremmalla katteella ja osin merkkiliikkeistä tai muilta toimittajilta pienemmällä katteella. Noin puolet varaosa- ja tarvikeostoista tulee sopimustoimittajan kautta.

Kuviossa 11 on esitettyä korjaamon käyttöaste kuukausittain. Käyttöaste on laskettu kaavan 9 mukaisesti laskutetun työmyynnin ja kuukausittaisen kapasiteetin suhtena. Korjaamolla ei ole käytössä työaikakuittausta eikä tarpeeksi tarkkaa asentajakohtaista kuittausta töiden aloituksesta ja lopetuksesta, joten kuukausittaisten kokonaisten työpäivien määrä on arvioitu. Molemmat yrittäjät tekevät satunnaisesti laskutettavaa työtä ja korjaamolla on välillä kesätyöntekijöitä ja harjoittelijoita. Muiden kuin vakituisten asentajien tekemät kokonaistyöpäivät on laskettu mukaan kapasiteettiin.

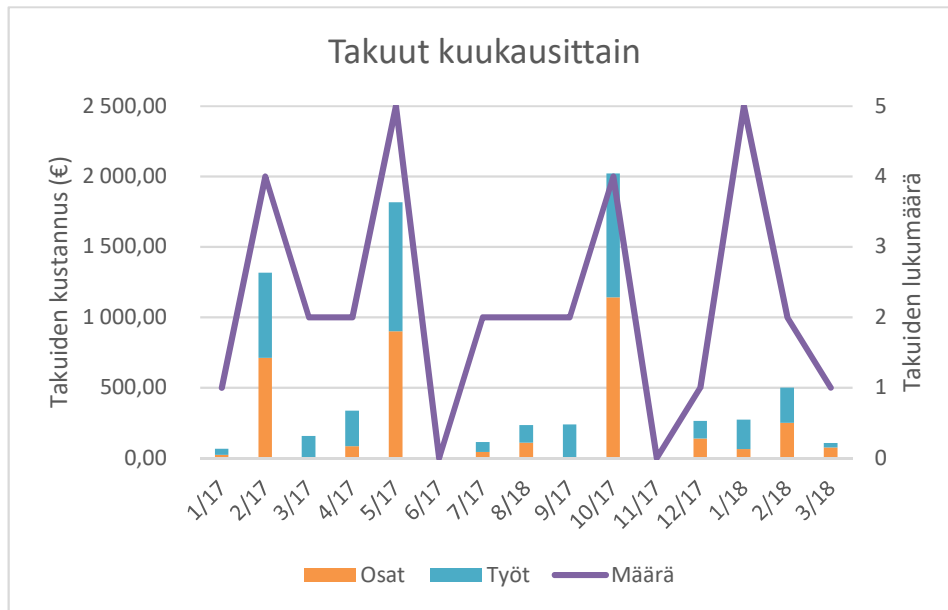


KUVIO 11. Korjaamon käyttöaste kuukausittain

Kuviosta 11 huomataan, että käyttöaste vaihtelee noin 68-82 % välillä ja kolmena kuukautena se on huomattavasti korkeampi. Välillä valmiiden töiden laskutus saattaa venyä useamman kuukauden, mikä hieman vääristää kuukausikohtaista käyttöastetta. Käyttöaste koko vuoden osalta vuonna 2017 oli 79,5 % ja 2018 alkuvuoden osalta 81,2 %.

Tarkastelujakson aikana tehdyt takuutyöt on esitetty kuviossa 12. Tarkastelujaksona tehdyt takuutyöt ovat noin 0,65 % jakson kokonaismyynnistä. Kuviosta nähdään, että työn

osuus on hieman varaosia suurempi. Tämä johtuu siitä, että takuutyönä on saatettu tehdä esimerkiksi vikamuistin nollaus tai nopea lisäkorjaus, jossa ei ole tarvittu varaosaa. Tarkastelujaksolla on ollut 2,2 takuutyötä kuukaudessa.



KUVIO 12. Takuut kuukausittain

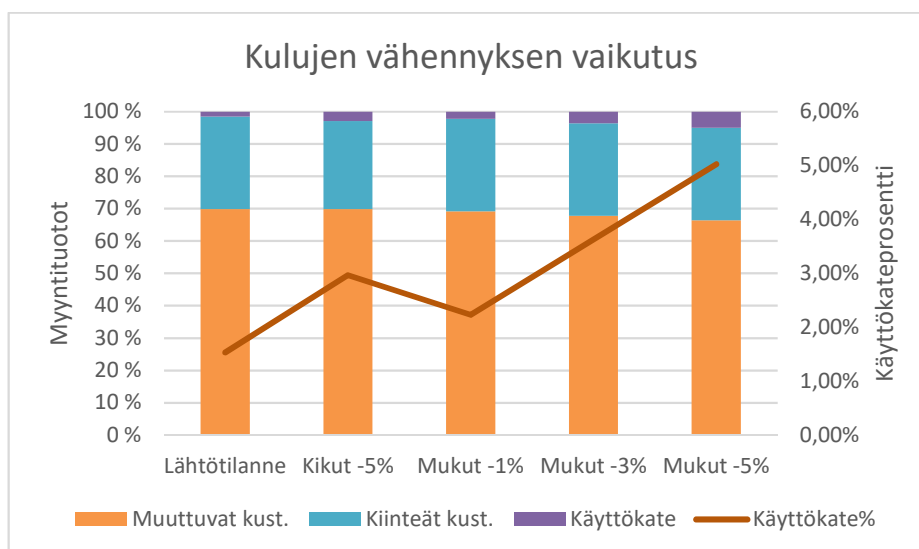
Varaosatoimittajat myöntävät takuun varaosille ja takuunalaisten varaosien rikkoutuessa varaosatoimittaja korvaa yleensä myös työveloituksen. Kaikista töistä ei ollut vielä saatavilla takuupäätöstä, joten takuista aiheutuneita kuluja ei pystytä käsittelemään tarkemmin. Lisäksi kaikista takuista ei ole aina tehty työmääräystä, jos kyseessä on ollut nopea korjaus eikä varaosia ole tarvittu. Takuiden syistä ei ole merkitty ylös tietoja.

5 KEHITYSEHDOTUKSET

Kehitysehdotuksissa käytetyt laskelmat on laskettu luvussa 4 esitellyn kuvion 8 liikevaihdon arvion pohjalta. Eri muutoksille on tehty vaikutusanalyysjä, jotta nähdään erilaisten muutosten vaikutukset korjaamon käyttökatteessa. Laskelmat ja tulokset esitetään prosenttiosuuksina ja täydelliset laskelmat on tuotettu ainoastaan yrityksen käyttöön. Laskennassa vertaillaan käyttökateen muutosta. Toimeksiantaja on antanut euromääräisen tavoitearvon liikevoitolle, ja suositukset on laskettu sen perusteella. Tavoitteeseen päästään liikevaihdosta riippuen noin 5-7 % käyttökatteella.

5.1 Kulujen pienentäminen

Kulujen pienentämisen vaikutuksesta tehtiin vaikutusanalyysi, josta nähdään kiinteiden ja muuttuvien kulujen pienentämisen vaikutus käyttökatteeseen. Kuviosta 13 nähdään vaikutusanalyysin tulokset. Lähtötilanteen käyttökateprosentti on 1,53 %. Jos kiinteitä kuluja vähennetään 5 %, nousee käyttökateprosentti 3 % asti. Muuttuvista kuluista vähennettäessä sama 5 %, käyttökateprosentti nousee noin 5 % asti.



KUVIO 13. Kiinteiden ja muuttuvien kulujen vähennyksen vaikutus käyttökatteeseen

Kiinteistä kuluista ei voida tehdä tarvittavan suuruista vähennystä ilman palkkojen pienentämistä, joten tarkastellaan ainoastaan muuttuvien kulujen vähentämisen vaikutuksia.

Muuttuvien kulujen osuus on myös kiinteitä kuluja suurempi, joten pienemmällä prosentuaalisella vähennyksellä päästään samaan lopputulokseen. Muuttuvat kulut on tuloslaskelmassa jaettu materiaali- ja palvelukuluihin, henkilöstökuluihin sekä muihin muuttuviin kuluihin.

Edellisessä luvussa todettiin materiaali- ja palvelukulujen olevan suurin muuttuvien kulujen menoerä. Materiaali- ja palvelukuluista noin 97 % koostuu aine-, tavara- ja tarvikkehankinnoista, joten kustannusten pienentäminen tulee kohdistaa niihin. Mikäli vuoden aikana tehdään 3000 laskutettavaa työtä, muuttuvat kulut pienenevät 1 %, kun työkohtaisia materiaalikuluja saadaan laskettua noin 2,50 €. Jos työkohtaisia materiaalikuluja saadaan pienennettyä noin 12,25 eurolla, muuttuvat kulut pienenevät 5 %.

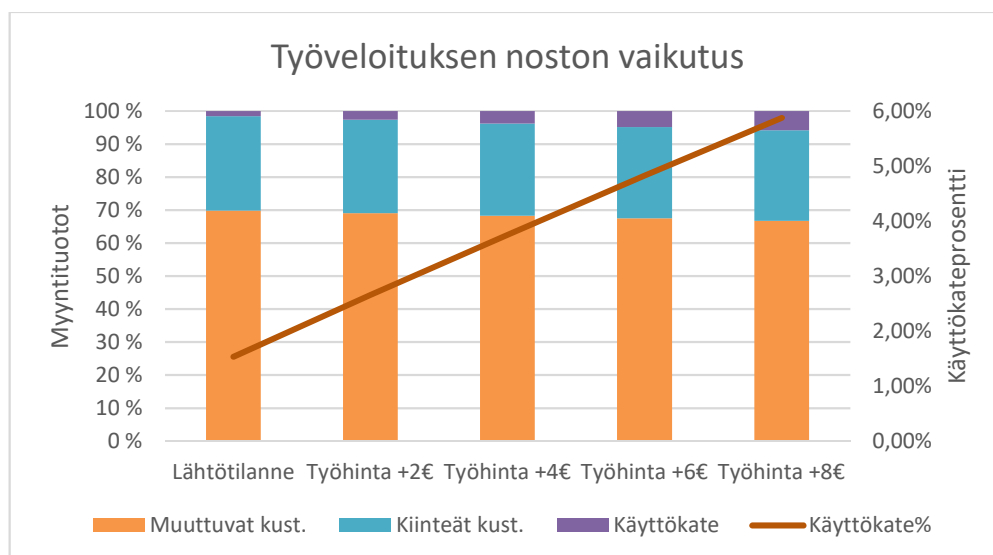
Materiaalikuluja saadaan pienennettyä, kun ei tuhata tai hukata jo hankittuja tarvikkeita. Varaosat tulee kerätä ennakkoon muutamaa päivää aikaisemmin, jotta varmistutaan osien saatavuus ja vältetään päällekkäiset tilaukset. Ennakkokeräyshyllyssä osat pysyvät myös paremmin tallessa ja asentajan työ helpottuu, kun kaikki työhön tarvittavat osat ovat samassa paikassa. Tarpeettomiksi osoittautuvien varaosien ja muiden tarvikkeiden nopea palautus toimittajalle on tärkeää, sillä toimittajat eivät ota tuotteita vastaan tietyn aikarajan jälkeen tai jos myyntipakkaus on päässyt vaurioitumaan. Palautusten helpottamiseksi korjaamohalliin voisi sijoittaa oman siistin hyllyn pelkkiä palautuksia varten.

Kuluja voidaan myös pienentää, mikäli varaosien ostohintaa voidaan alentaa. Noin puolet kaikista tarvikkeista tulee yhdeltä toimittajalta. Jos varaosien ostohinnat voidaan neuvotella alemmiksi esimerkiksi kolmen suurimman toimittajan kanssa, tarvitaan 1 % muuttuvien kulujen alentamiseen noin 2 % alennus ostohinnoissa kolmen suurimman toimittajan kanssa. Mikäli tavoitellaan muuttuvien kulujen alentamista 5 %, tulee alennuksen olla noin 11 %.

5.2 Myyntituoton kasvattaminen

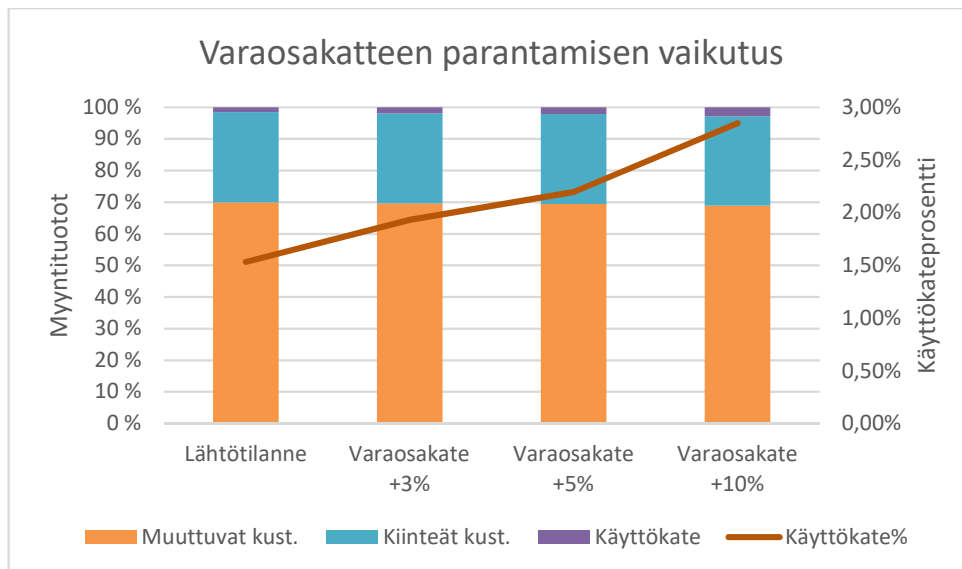
5.2.1 Myyntihintojen nostaminen

Kuviossa 14 tarkastellaan työveloituksen nostoa. Työveloituksen nosto ei vaikuta kuluihin, vaan se nostaa ainoastaan työmyynnin osuutta ja siten nostaa myyntituottoja. Tuntiveloituksen nostot on laskettu 2 € välein 8 € saakka. Hinnan korotus on laskettu arvonlisäverolliseen hintaan, eli asiakkaalle näkyvään tuntihintaan. Laskennassa on oletettu, että työveloituksen nostaminen ei vaikuta asiakasmäärään. Kuvioista 13 huomataan, että jo kahden euron korotus tuntiveloituksessa nostaa käyttökateprosentin noin 2,7 prosenttiin. Mikäli tuntiveloitusta nostetaan 8 eurolla, nousisi käyttökateprosentti lähes 6 prosenttiin.



KUVIO 14. Työveloituksen noston vaikutus käyttökatteeseen

Kuviossa 15 on esitettyä varaosakatteen parannuksen vaikutus käyttökatteeseen. Katteen parannus on laskettu edellisestä luvusta poiketen siten, että varaosien ostohinta pysyy samana, mutta myynnistä jäävä kate paranee asteittain. Kulut pysyvät samana kuin lähtötilanteessa, sillä ainoastaan myyntihinta muuttuu. Kuvioista 15 huomataan, että kun varaosakate nousee 5 %, käyttökateprosentti nousee noin 2,2 prosenttiin.

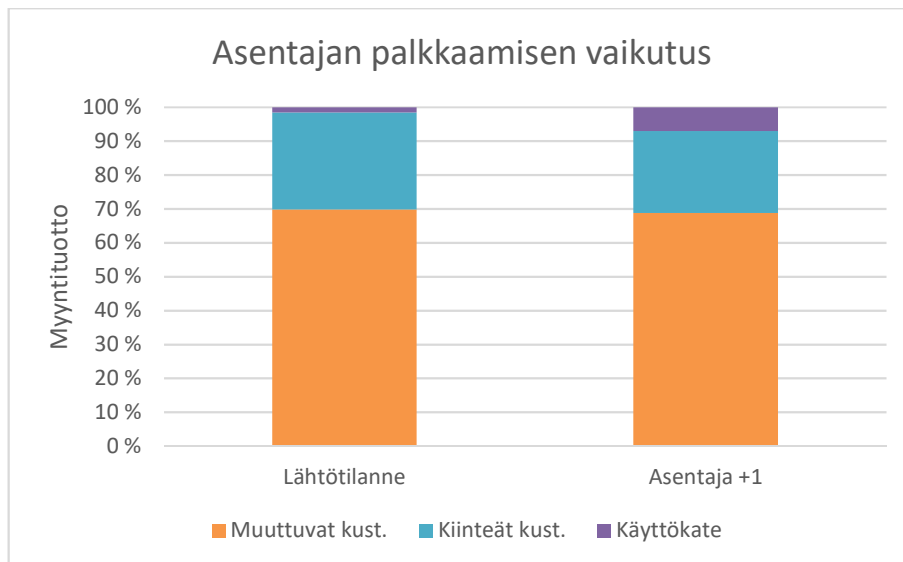


KUVIO 15. Varaosakatteen parannuksen vaikutus käyttökatteeseen

Varaosakatteen 5 % parannus tarkoittaisi keskimääräisen työkohtaisen varaosamyynnin nostoa noin 2,40 eurolla. Myyntikatteen parantaminen 10 prosentilla vaatisi noin 4,80 € suuruisen työkohtaisen korotuksen. Varaosien kokonaismyyntiä voidaan parantaa korottamalla myyntihintaa ja vähentämällä tai poistamalla asiakkaille annettavia alennuksia. Pienikin työkohtainen korotus nostaa kokonaiskatetta huomattavasti, joten on erittäin tärkeää muistaa veloittaa jokainen työssä käytetty varaosa. Varaosien myyntihinnat tulisi myös tarkistaa ja tarvittaessa korottaa liian alhaisia hintoja.

5.2.2 Asentajien määrän lisääminen

Kuviossa 16 on esitettyä yhden asentajan lisäämisen vaikutus käyttökatteeseen. Käyttökateprosentti nousee hieman yli 7 prosenttiin. Laskennassa on oletettu, että palkattavalla asentajalla olisi aikaisempaa työkokemusta asentajan työstä, ja hän pystyisi näin ollen suoriutumaan työstä vuositasolla samaan tahtiin kuin muut, jolloin käyttöaste ei laske. Laskennassa on oletettu, että kiinteät kulut eivät muutu asentajamäärän kasvaessa ja muuttuvien kulujen määrää on lisätty yhden asentajan tuomilla lisäkuluilla henkilöstö- ja materiaalikustannuksissa.

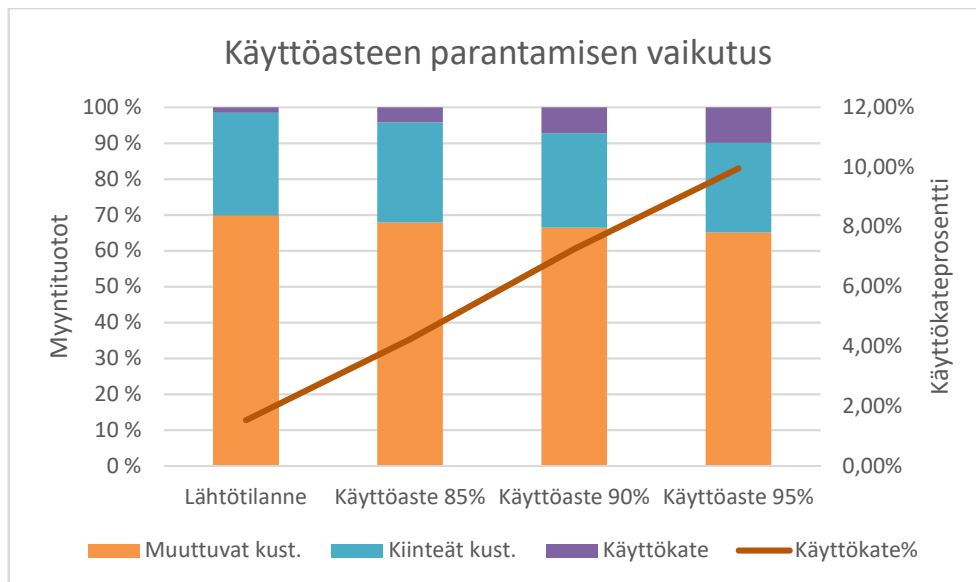


KUVIO 16. Asentajan palkkaamisen vaikutus käyttökatteeseen

Korjaamolla on tällä hetkellä viisi nosturipaikkaa, jotka ovat kaikki täytettynä koko työajan. Korjaamohalliin ei ole mahdollista lisätä uutta nosturia siten, ettei työnteko muilla nostureilla häiriintyisi. Nykyisessä tilassa yhden asentajan palkkaaminen tarkoittaisi nykyisten asentajien työajan muuttamista siten, että töitä tehtäisiin 10 tuntia neljänä päivänä viikossa ja vapaapäivät menisivät limittäin. Pidempi aukioloaika lisäisi myös asiakaslähtöisyyttä. Työnjohtajia on kaksi, joten työt tulisi jakaa aamu- ja iltavuoroon. Asentajamäärän kasvaessa tulisi olla myös varmuus siitä, että töitä on riittävästi myös uudelle asentajalle.

5.2.3 Käyttöasteen parantaminen

Lähtötilanteeseen laskettu käyttöaste on 82,8 %, joka on hieman korkeampi kuin käyttöaste vuonna 2017 ja vuoden 2018 alussa. Kuviossa 17 on esitetty käyttöasteen parantamisen vaikutus korjaamon käyttökatteeseen. Kapasiteetti on laskettu kaavan 8 mukaisesti kertomalla lopputulos koko vuoden arvioidulla keskimääräisellä asentajamäärällä 5,5. Työmyynnin osuus kokonaismyynnistä on noin 45 %, joten toiminta-aste on laskettu sen perusteella. Varaosamyynnin ja työmyynnin suhde pysyy samana käyttöasteen kasvaessa. Käyttöasteen kasvaessa muuttuvat kulut nousevat ja kiinteät kulut pysyvät samana.



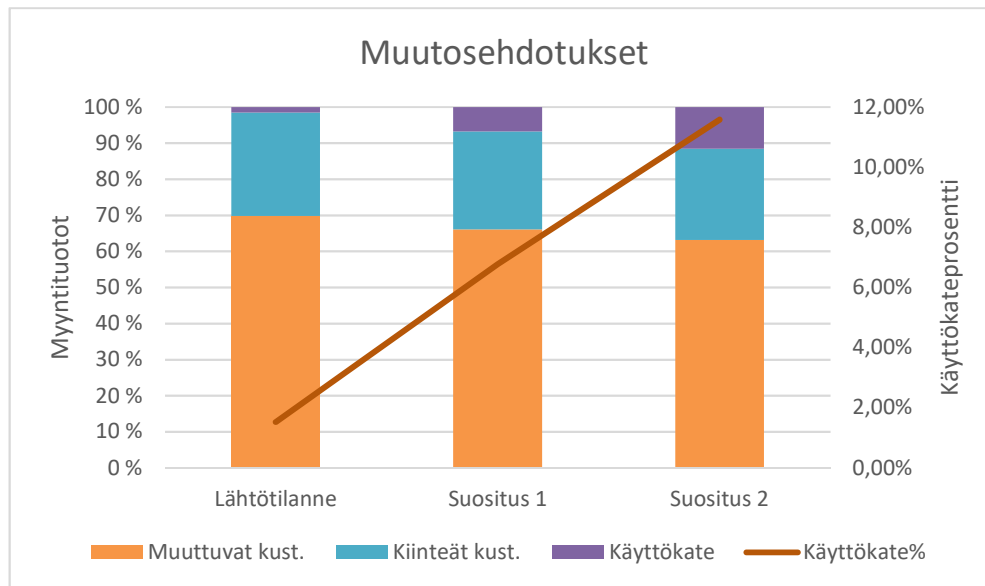
KUVIO 17. Käyttöasteen parantamisen vaikutus käyttökatteeseen

Kuviosta 17 nähdään, että käyttöasteen nostaminen vain 85 prosenttiin nostaa käyttökateprosentin 4,2 prosenttiin. 95 % käyttöasteella käyttökateprosentti olisi lähes 10 %. Jatkuvan 95 % käyttöasteen saavuttaminen vaatii kuitenkin saumattomasti sujuvat prosessit, eikä se juuri salli virheitä tai odotusaikoja töiden välillä. Satunnaisesti käyttöaste saattaa nousta jopa yli sadan prosentin, jos tehdään paljon töitä alle ohjeajan.

Käyttöastetta saadaan parannettua, kun työkalenteri on täytetty odotusajat minimoiden. Parhaassa tapauksessa asiakas pystyy jättämään auton korjaamolle koko päiväksi, jolloin se voidaan ottaa työn alle heti edellisen valmistuttua. Työmääräyksen on myös oltava selkeä, jotta asentaja tietää kysymättä mitä autoon on tarkoitus tehdä. Työmääräyksen kuulumattomia töitä tulee välttää, sillä asiakasta ei voida veloittaa niistä ilman erillistä sopimusta. Työ tulisi suorittaa mahdollisimman tarkkaan ohjeaikaa noudattaen tai ohjeaikaa lyhyemmässä ajassa. Työhön tarvittavat varaosat tulisi olla ennakoon kerättyinä, jolloin varaosien hausta aiheutuva odotusaika eliminoiduu. Mikäli kyseessä on viivästytyö, tulisi varaosien tarve arvioida, ja varata työlle mahdollisesti tarvittavat varaosat.

5.2.4 Suositukset

Esitetyistä muutosehdotuksista vain muutama nostaa käyttökateen yksinään tavoitearvoon. Muutoksia kannattaa tehdä jokaiseen osa-alueeseen, eikä keskittyä ainoastaan yhteen. Kuviossa 18 on esitetty kaksi eritasoista suositusta, jotka on koottu esitetyistä ehdotuksista. Ensimmäiseen suositukseen päästään pienemmillä muutoksilla ja toiseen vaaditaan enemmän ja isompia muutoksia.



KUVIO 18. Muutosehdotukset käyttökateen parantamiseksi

Ensimmäinen suositus sisältää tuntiveloituksen noston 4 eurolla, varaosien myyntikatteen parantamisen 3 prosentilla sekä käyttöasteen noston 85 prosenttiin. Näillä muutoksilla käyttökateprosentti on 6,8 % ja vähennysten jälkeen lopullinen liikevoitto on jopa yli asetetun tavoitteen. Toinen suositus sisältää tuntiveloituksen noston 6 eurolla, varaosien myyntikatteen parantamisen 5 prosentilla, käyttöasteen noston 90 prosenttiin sekä muuttuvien kulujen pienentämisen 1 prosentilla. Toisen suosituksen muutoksilla käyttökateprosentti on 11,6 %, joka on noin 10-kertainen vuoteen 2017 verrattuna. Asentajien määrän lisäystä ei otettu tässä yhteydessä mukaan suositukseen, sillä ennen asentajien määrän lisäämistä tulisi nykyistä käyttöastetta nostaa ja varmistaa töiden riittäminen.

5.3 Laadun parantaminen

Korjaamalla tehdään takuutöitä vähän. Korjaamalla käytetään alkuperäisiä tai laadultaan alkuperäistä vastaavia varaosia aina kun se on mahdollista, mikä on varmasti osasyys takuiden pieneen määrään. Myös hyvälaatuiset varaosat saattavat hajota ennen käyttöiän loppumista, joten varaosista johtuvia takuutöitä ei ole mahdollista karsia kokonaan pois. Takuiden syiden seurannan helpottamiseksi takuutyön yhteydessä työmääräykselle voisi kirjata ylös takuun syyn. Kun yleisimmät syyt ovat tiedossa, niitä voidaan poistaa helpommin.

Takuiksi on välillä merkitty myös työt, joissa aiemmin tehdyn vianmäärityksen ja korjauksen jälkeen vika on tullut uudelleen esiin. Autoon on tehty takuuna vianmääritystä, vaikka kyseessä ei ole ollut työvirhe. Työmääräys muutetaan näissä tapauksissa usein jälkikäteen takuuksi tai kustannusarvioksi, jos asiakas ei lopulta varaakaan aikaa korjaukselle. Laskuttamattomat työt pitäisi karsia mahdollisimman pieneen, ja tällaisissa tapauksissa asiakkaalle tulisi etukäteen kertoa vianmäärityksen kuluista ja pyrkiä laskuttamaan työ heti tai tarvittaessa lähettää lasku jälkikäteen. Aina ei ole kuitenkaan tarkoituksenmukaista laskuttaa tällaisia pieniä töitä, vaan välillä on asiakastyytyväisyyden kannalta parempi antaa työ ns. goodwill-työnä veloituksetta.

Työn jälkeen tehtävällä laadunvalvonnalla voidaan välttää tapaukset, joissa asiakas huomaa jonkin vian tai puutteen heti autoa noutaessa. Yleisin tällainen puute on huoltovälinäytön nollauksen unohtaminen. Työn jälkeen joko asentajan tai työnjohtajan tulisi tarkistaa ja koeajaa auto, jotta se voidaan todeta virheettömäksi. Koeajon pituus tulisi määrittää tehdyn työn mukaan, esimerkiksi jos auto on tullut korjaamolle alustan äänien takia, tulisi koeajolla varmistaa, ettei ääntä kuulu enää korjauksen jälkeen. Korjaamalla voitaisiin myös harkita satunnaisten sisäisten huoltotestien tekemistä. Hyvä laatu vaikuttaa positiivisesti asiakastyytyväisyyteen. Myös pidemmän tähtäimen ehdotuksena laatujärjestelmän luominen ja noudattaminen parantavat laatua kokonaisvaltaisesti.

5.4 Asiakastyytyväisyyden parantaminen

Asiakastyytyväisyyden aktiivinen seuranta kannattaisi aloittaa, jotta saataisiin selville, missä asiakkaiden mielestä korjaamo on onnistunut ja missä on kehitettävää. Seurannan

avulla voidaan panostaa oikeisiin asioihin, ja välttää liiallista resurssien kuluttamista asioihin, jotka ovat jo kunnossa tai joita asiakkaat eivät pidä tärkeinä. Mikäli seurannasta ilmenee negatiivisia kokemuksia, niistä voidaan oppia ja ne voidaan myös oikealla reagoinnilla muuttaa jälkikäteen positiivisiksi kokemuksiksi. Näin asiakas saadaan palaamaan korjaamolle.

Asiakaspalaute on yrityksille tärkeää, ja asiakkaat pitäisi saada motivoitua palautteen antamiseen. Ilman erillistä motivointia palautteet voivat helposti kärjistyä vain ääripäihin, sillä kaikki eivät jaksa antaa palautetta. Palautteen antamisen tulisi olla asiakkaalle mahdollisimman helppoa ja vaivatonta, esimerkiksi nopea monivalintalomake, jonka voi täyttää auton noudon yhteydessä tai sähköpostiin lähetettävä palautelomake, jonka voi täyttää ajan kanssa kotona. Asiakkaita voidaan motivoida palautteen antamiseen esimerkiksi arvonnalla, jolloin tietyn ajan välein arvotaan palkinto vastanneiden kesken.

5.5 Henkilöstön tyytyväisyyden parantaminen

Tyytyväiset työntekijät ovat yrityksen tärkein voimavara, sillä tehokkuus syntyy ihmisistä. Työntekijöiden tyytyväisyyttä voidaan seurata määräajoin tehtävillä kyselyillä ja/tai keskustelemalla työntekijöiden kanssa. Kyselyistä saatavat tulokset ovat vaivattomampia kirjata ylös seurantaan varten, mutta suora keskustelu antaa usein syvempiä vastauksia. Henkilöstön tyytyväisyyttä voitaisiin seurata myös esimerkiksi kerran vuodessa käytävässä kehityskeskustelussa. Kehityskeskusteluissa voidaan myös käydä läpi työntekijän henkilökohtaisia tavoitteita ja niiden onnistumista.

Korjaamon tuottavuuden ja tehokkuuden tulisi parantua, jotta käyttöaste paranisi. Työntekijöiden palkkauksessa ei tällä hetkellä ole käytössä tulospalkkausta, mutta erilaisia mahdollisuuksia kannattaisi tutkia. Liikevaihdon kasvamisen perusteena oleva tulospalkkio voisi toimia selkeimpänä tulospalkkauksen perusteena, sillä työntekijät pystyvät omalla panoksellaan vaikuttamaan liikevaihdon suuruuteen. Yrityksen liikevoitto riippuu myös kiinteiden kulujen määrästä ja erilaisista suuremmista hankinnoista, joihin yksittäinen työntekijä ei voi vaikuttaa.

5.6 Korjaamon ydinprosessin kehittäminen

Korjaamon ydinprosessin sujuvuus liittyy suoraan korjaamon tulokseen, ja tässä luvussa käydään läpi yleisimmät ongelmakohdat, niiden vaikutukset ja parannusehdotukset. Sujuvat prosessit myös vähentävät kiirettä ja parantavat laatua, asiakastyytyväisyyttä ja henkilöstön tyytyväisyyttä. Korjaamon ydinprosessin tulisi olla vähintään kaikkien työnjohtajien tiedossa ja kaikkien tulisi hallita se. Asentajalle riittää huolto- ja korjaustyön ja kommunikoinnin hallinta, mutta koko prosessin ymmärrys auttaa myös oman työn hahmottamisessa.

Kustannusarviota ja ajanvarausta tehdessä yleisin ongelma on riittävien ennakkotietojen puuttuminen. Tietojen puutteellisuus saa aikaan sen, että työlle on varattuna liikaa tai liian vähän aikaa, varaosat ovat väärinä ja näistä johtuen annettu kustannusarvio on virheellinen. Myös asiakkaan aikataulu saattaa jäädä huomioimatta. Ajanvarauksia tehdään välillä kiireessä, jolloin kaikkia asioita ei muisteta varmistaa. Tähän auttaisi tarkistuslista, josta työnjohtaja voisi varmistaa, että kaikki tarvittavat tiedot löytyvät.

Toinen ongelma on asiakkaiden yhteydenottoihin vastaaminen myöhässä. Välillä resursivajeesta johtuen asiakkaan yhteydenottoon vastaaminen saattaa viedä jopa useita viikkoja. Kun tarjouspyyntöön vastataan myöhässä tai huoltoaikaa tarjotaan viikkojen jälkeen, asiakas on yleensä ehtinyt viemään auton jo muualle. Myöhään vastaaminen antaa huonon kuvan yrityksestä. Asiakkaaseen tulisi ottaa yhteyttä mahdollisimman nopeasti. Ensisijaisena ovat puhelut, joihin tulisi palata vielä saman päivän aikana ja toissijaisena sähköiset yhteydenotot, joihin tulisi palata viimeistään kahden arkipäivän aikana. Selkeä työjako työnjohdon kesken auttaa vastausviiveen pienentämisessä, kun tiedetään, kuka vastaa tulleisiin viesteihin ja yhteydenotot eivät jää pidemmäksi aikaa odottamaan.

Ennakkotietojen puuttuminen huomataan yleensä viimeistään työtä valmistellessa. Tässä kohtaa tilanne voidaan vielä korjata ottamalla asiakkaaseen uudelleen yhteyttä ja varmistamalla tarvittavat asiat. Vaikka kaikki tarvittavat tiedot olisivat käytettävissä, saattaa työmääräyksen tekemisessä tai varaosien tilauksessa sattua silti virheitä. Virheitä voidaan välttää, kun keskitytään tehtävään työhön eikä yritetä saada sitä tehtyä kiireessä mahdollisimman nopeasti pois alta. Kun työt suunnitellaan hyvin ennen asiakkaan saapumista korjaamolle, voidaan esimerkiksi huoltohistoriasta tai huolto-ohjelmasta havaita mahdollisuus lisätöille jo ennen auton tuontia.

Mikäli varaosia ei ehditä keräämään ennakkoon tai kerätyt osat ovat vääriä, joutuvat asentajat käyttämään turhaan aikaa oikeiden osien etsimiseen, jolloin käyttöaste laskee. Työmääräysten ja varaosatilausten onnistumiseen vaikuttaa paljon myös työnjohtajan osaaminen. Osaamisen puutteita voidaan korjata kysymällä epäselviä asioita ja osallistumalla tarvittaessa koulutuksiin.

Työn vastaanotossa on tärkeää muistaa varmistaa kaikkien ennakkotietojen ja tehtävien töiden paikkansapitävyys. Mikäli kaikkia tietoja ei varmisteta, saattaa tehtävien töiden ja asiakkaan aikataulun osalta syntyä epäselvyyksiä, jolloin työtä tehdään liian vähän tai paljon ja auto ei ole valmiina silloin, kun asiakas on olettanut. Työtä vastaanotettaessa voisi hyödyntää samaa tarkistuslistaa kuin ajanvarauksessa ja lopuksi tulisi muistaa ottaa asiakkaan allekirjoitus työmääräykseen. Ongelmana on, että osa asiakkaista tuo auton aukioloaikojen ulkopuolella, jolloin tehtäviä töitä ei voida varmistaa ja asiakkaalta ei saada allekirjoitusta työmääräykseen. Näissä tapauksissa työmääräyksen voisi pyrkiä lähettämään asiakkaalle edellisenä päivänä sähköpostilla, jolloin hän voisi kuitata työn sähköpostitse ennen auton tuomista.

Työn vastaanotossa on myös hyvä mahdollisuus lisämyynnille. Pienten lisätöiden myyminen muiden töiden yhteydessä on korjaamolle kannattavampaa kuin yksittäisten pienempien töiden myyminen. Tällöin niin asentajan kuin työnjohtajankin tekemää tuottamatonta työtä saadaan vähennettyä, sillä tuottamaton työn osuus on lähes vakio kaikissa töissä. Asentajan tekemään tuottamattomaan työhön sisältyy muun muassa auton siirtämiseen, koeajoon ja työmääräyksen hakemiseen kuluva aika. Työnjohtajan tekemällä tuottamattomalla työllä tarkoitetaan tässä yhteydessä asiakkaan vastaanottamiseen ja työn luovuttamiseen kuluva aika, eli aikaa, jota ei käytetä asentajan työn nopeuttamiseksi.

Työn suorituksen aikana kommunikointi asentajien ja työnjohtajien välillä on tärkeää. Mikäli asentaja havaitsee autossa työmääräykseen kuulumattomia lisätöitä, tulee hänen välittää tieto työnjohtajalle, joka selvittää, riittävätkö resurssit työn tekemiseen samalla kerralla. Asiakkaalta tarvitaan suostumus lisätöihin. Mikäli tieto lisätöistä ei kulkeudu työnjohtajalle, menetetään mahdollisuus lisätöiden myymiseen. Asentajan odotusaika kasvaa, jos hän ei saa ajoissa tietoa asiakkaalta saadusta luvasta. Kommunikoinnin helpottamiseksi on tulossa ratkaisu, jossa hyödynnetään pikaviestisovellusta.

Asentajilta unohtuu välillä merkitä työmääräykseen siitä puuttuvat varaosat, kuten polttimot. Samoin työrivit jäävät usein kuittaamatta. Työnjohtaja tekee lopullisen laskun työmääräyksen tehtyjen merkintöjen perusteella. Mikäli kaikkia käytettyjä osia tai tehtyjä lisätöitä ei merkitä ylös, korjaamon käyttökate huononee. Myös kaikki tehdyt työt tulisi kuitata työmääräykselle, jotta työmääräyksestä on heti nähtävissä, mitkä tilatuista töistä on vielä tekemättä. Ideaalitulanteessa samat tiedot tulisi kirjata myös toiminnanohjausjärjestelmän sisäiseen selvitykseen kaikkien nähtäväksi. Tätä varten asentajilla tulisi olla korjaamohallin puolella mahdollisuus käyttää järjestelmää. Tällöin asentajat voisivat myös itse myydä lisämyynnin varaosat työmääräykselle.

Asiakkaan noutaessa autoa yleisimmät ongelmat ovat, että asiakas saapuu noutamaan autoa, joka on vielä kesken ja se, että kokonaiskustannukset ovat suuremmat kuin asiakas on kuvitellut. Kun kaikki aikaisemmat huoltoprosessin vaiheet on hoidettu virheettömästi, ei auton luovutuksessa tule ikäviä yllätyksiä. Auton luovutuksen yhteydessä tulee mainita mahdollisista vioista ja tulevista korjauksista ja niistä voi antaa asiakkaalle jo hinta-arvion.

Asiakaspalautteeseen vastaamisessa on sama viivästymisongelma, kuin muihin yhteydenottoihin vastaamisessa. Varsinkin negatiiviseen palautteeseen ja reklamaatioihin tulisi vastata mahdollisimman nopeasti ja asiallisesti asiakassuhteen säilyttämiseksi. Muita jälkiseurannan vaikutuksia käsiteltiin luvussa 5.4.

Tiedonkulkua prosessin joka vaiheessa tulee tehostaa. Korjaamolla käy usein niin, että asiakkaan kanssa on sovittu esimerkiksi kustannusarviosta, mutta tietoa ei ole kirjattu ylös. Tällöin laskutustilanteessa hinta saattaa tulla asiakkaalle yllätyksenä, eikä asiakkaalle osata perustella miksi loppusumma on eri kuin aiemmin annettu kustannusarvio, kun kustannusarviosta ei ole sisäistä merkintää. Tästä seuraa auton luovutusprosessin turha hidastuminen. Lisäksi ylimääräinen sähellys voi vaikuttaa negatiivisesti asiakkaan mielikuvaan korjaamosta. Tiedonkulku on tärkeää myös keskeneräisten korjausten kohdalla. Välillä pihaan saattaa jäädä auto odottamaan korjauslupaa autoliikkeeltä tai asiakkaalta, johon ei olla saatu yhteyttä. Kaikki yhteydenotot ja niissä sovitut asiat tulisi kirjata ylös niiltä osin kuin muiden on oleellista tietää. Tiedonkulun tärkeys korostuu etenkin loma-aikana, jos jotain tiettyä asiaa hoitanut työntekijä jää lomalle ja muilla ei ole tietoa,

mihin vaiheeseen asian käsittely on jäänyt. Tilanteita, joissa asiakas joutuu itse soittamaan ja kysymään viivästyneen käsittelyn tilaa, tulisi välttää, sillä se voi viestiä asiakkaalle välinpitämättömyydestä.

6 POHDINTA

Tässä opinnäytetyössä on tuotettu erilaisia ratkaisuja toimeksiantajan tuloksen parantamiseksi. Lasketuista ehdotuksista kootuilla suosituksilla päästään asetettuun tulostavoitteeseen. Ensimmäisellä pienemmin muutoksin toteutettavalla suosituksella käyttökate saataisiin nostettua 6,8 prosenttiin liikevaihdosta ja toisella suosituksella 11,6 prosenttiin. Jo ensimmäisellä suosituksella päästään toimeksiantajan asettamaan tulostavoitteeseen. Suositusten pohjalla on lasketut vaikutusanalyysit kulujen pienentämisestä, työ- ja varosammyynnin hinnan nostamisesta, asentajien määrän lisäämisestä ja käyttöasteen parantamisesta. Ehdotuksista voidaan koota tarvittaessa myös erilainen ratkaisu käyttäen apuna tässä työssä toimeksiantajalle luotua laskentataulukkoa.

Suosittelujen ehdotusten pohjalta tulisi tehdä budjetti, jonka toteutumista seurataan vähintään kuukausitasolla. Tavoitteet saavutetaan helpommin, kun niiden toteutumista seurataan aktiivisesti ja kun tavoitteet ja vaikutuskeinot ovat kaikkien työntekijöiden tiedossa. Budjetoimalla voidaan myös ennakoida tulevia suurempia kulueriä tarkemmin.

Laskettavissa olevien muutosten lisäksi on annettu ehdotukset laadun, asiakastytyväisyyden ja henkilöstön tyytyväisyyden parantamiseksi. Laadun parantamiseksi työn jälkeen tehtävää laadunvalvontaa kannattaa lisätä ja pidemmän tähtäimen parannusehdotuksena on koko toiminnan kattavan laatujärjestelmän luominen. Takuutöiden yhteydessä voitaisiin alkaa kirjaamaan ylös takuutöiden syyt, joita seuraamalla saataisiin paremmin tietoa takuiden aiheuttajista. Asiakastytyväisyyden parantamiseksi kannattaisi aloittaa asiakaspalautteen aktiivinen kerääminen, jotta saadaan selville tärkeimmät kehityskohdet. Myös henkilöstön tyytyväisyyden parantamiseksi tulisi selvittää kehityskohdet ja henkilöstön toivomukset. Koko toiminnan tulee tehostua, jotta saavutetaan asetetut tavoitteen käyttöasteen nostamisesta. Tulospalkkiosta kannattaisi etsiä mahdollisuuksia työntekijöiden motivoimiseksi.

Työssä tehdyt laskelmat on tehty koko vuoden arvioidun liikevaihdon ja kulurakenteen pohjalta. Tässä työssä esitetyt vaikutusanalyysit pätevät kaikilta osin, jos todellinen liikevaihto ja kulut täsmäävät arvioon. Eri muutosten vaikutusten suuruus on kuitenkin keskenään vertailukelpoista. Kulurakenteen pysyessä arvion kaltaisena, voidaan annettuja muutosehdotuksia soveltaa, sillä prosenttiosuudet pysyvät tällöin samana. Muut annetut

muutosehdotukset pohjautuvat työssä käsiteltyyn teoriaan ja tekijän aiempaan työkokemukseen toimeksiantajayrityksessä, joten niitä voidaan pitää luotettavina.

Arviossa ei ole todennäköisesti osattu ottaa kaikkia kustannuksia huomioon, ja arvion toteutumista seuraamalla voidaan päivittää myös vaikutusanalyysien tuloksia. Arvion liikevaihto on perustettu toimeksiantajan antamaan tavoitteeseen, joka on laskettu työntekijöiden määrän muuttumisen jälkeen. Liikevaihdon toteutumisen edellytyksenä on töiden riittävyys. Korjaamalla on edellisvuotena riittänyt töitä hyvin neljälle asentajalle ja työjono on saattanut paikoin olla jopa kolme viikkoa. Asentajien määrän kasvaessa yhdellä töiden pitäisi riittää kaikille ja jonon lyhentyä.

Korjaamon markkinointi on tällä hetkellä hyvin hoidossa. Hiljaisempina kausina mainoksia on enemmän eri medioissa. Kuitenkin sosiaalisessa mediassa markkinoiminen on vielä jäänyt melko vähäiseksi. Sosiaalisessa mediassa markkinointi on helppoa ja erilaisia kampanjoita voidaan luoda tarvittaessa nopeastikin, jos töiden riittävyys näyttää huonolta. Luvussa 2.2 esitetyn asiakasanalyysin perusteella voidaan tarvittaessa kohdistaa markkinointia esimerkiksi eri paikallislehtiin tai eri ikäisille autoille tehtävillä kampanjoilla.

Markkinoinnin avulla on myös mahdollista vaikuttaa korjaamolle tulevien töiden jakaumaan. Huolloissa on yleensä parempi kate kuin korjaustöissä, joten erilaisilla huolto-
tarjouksilla voidaan lisätä huoltojen määrää. Alennuskampanjoissa tulee kuitenkin muistaa, että annettavat alennukset korjaamon omasta katteesta pois, joten liian halpoja hintoja ei kannata tehdä. Alennuskampanjoiden yhteydessä kannattaa laskea, kuinka monta työtä tulee myydä, jotta saadaan sama katetuotto kuin normaaliveloituksella. Myytyjä kampanjoita seuraamalla tiedetään, mitkä työt myyvät parhaiten.

Maltillisen myyntihintojen nostamisen voidaan olettaa vaikuttavan asiakasmäärään vähän. Etenkin kanta-asiakkaat harvemmin vaihtavat korjaamoa, vaikka hinta olisikin korkeampi. Yleensä korjaamon sijainti, laadukas työ ja sujuva asiakaspalvelu merkitsevät asiakkaille enemmän kuin pieni korotus hinnassa. Keskimääräinen työ kestää 2,5 tuntia, jolloin neljän euron tuntiveloituksen korotus tarkoittaisi 10 euron korotusta loppusummaan. Uusia asiakkaita voi sen sijaan olla hankalampi houkuttaa, jos hinnat ovat reilusti korkeampia kuin kilpailijoilla. Uudet asiakkaat tulisi pystyä vakuuttamaan laadusta ennen kuin he ovat itse asioineet korjaamolla. Tässä korostuu julkisen asiakaspalautteen tärkeys.

Hintojen nostamista suurempi taloudellinen hyöty saadaan kuitenkin käyttöasteen parantamisella.

Käyttöasteen parantaminen ei tarkoita ainoastaan sitä, että asentajat tekevät työnsä nopeammin ja laadukkaammin. Käyttöasteen parantamiseksi korjaamon prosessien tulee toimia sujuvasti. Korjaamon ydinprosessin kehittämiseksi on annettu myös muutosehdotuksia. Prosessin sujuvuuden parantamiseksi tärkeimmät kehityskohteet ovat huolellinen ennakkotietojen kerääminen, asiakkaiden yhteydenottoihin vastaaminen mahdollisimman nopeasti, varaosien ennakkokeräilyyn muistaminen, kommunikoinnin tehostaminen sekä asiakkaiden kanssa sovittujen asioiden ylös kirjaaminen. Koko henkilöstön tulee ymmärtää prosessi ja oma osuutensa siinä.

LÄHTEET

Hakonen, N., Hakonen, A., Hulkko-Nyman, K. & Ylikorkala, A. 2014. Palkitse taitavammin: Palkitsemistavat esimiestyön ja johtamisen välineinä. Helsinki: Talentum Media. Luettu 15.5.2018. Vaatii käyttöoikeuden.

<https://verkkokirjahylly.almatalent.fi.elib.tamk.fi/teos/DABBJXJTFF>

Martinsuo, M. & Blomqvist M. 2010. Prosessien mallintaminen osana toiminnan kehittämistä. Opetusmoniste. Tampereen teknillinen yliopisto. Teknis-taloudellinen tiedekunta. Luettu 3.5.2018.

https://tutcris.tut.fi/portal/files/2098668/prosessien_mallintaminen.pdf

Mikkonen, H. 2011. Alennukset kilpailukeinona. Luettu 4.5.2018

<http://merkonomi.hannumikkonen.com/markkinointi/>

Mäenpää, K. 2015. Tulos syntyy teoista: Liiketalous tutuksi. Helsinki: Suomen Liikekirjat

Peltonen, J. 2016. Korjaamotekniikka -kurssin luentomateriaali. Tampereen ammattikorkeakoulu.

Setälä, J. 2008. Taidolla tuottavuuteen – Työkaluja tuottavuuden kehittämiseen. Teoksessa Ojanen, R., Halme, P., Rissanen, J., Rosti, T., Riihelä, L., Lavikainen, P., Komulainen, S., Koskinen, S., Raitaniemi, V. & Käki, T. (toim.). Lahden ammattikorkeakoulun julkaisu.

Tennberg, H. 2016. Korjaamoliiketoiminta -kurssin luentomateriaali. Tampereen ammattikorkeakoulu.

Tomperi, S. 2016. Yrityksen taloushallinto 3: Kannattavuus- ja kustannuslaskenta. Helsinki: Edita

Trafi. 2018. Ensirekisteröintitilastot. Luettu 14.5.2018

<https://www.trafi.fi/tietopalvelut/tilastot/tieliikenne/ensirekisteroinnit>

Työhyvinvointi. Työterveyslaitos. Luettu 10.5.2018

<https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/tyohyvinvointi/>