



Osaamista  
ja oivallusta  
tulevaisuuden  
tekemiseen

Mika Hurskainen

# Sisäisten prosessien kehittäminen Savilahden Auto Oy:ssä

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Insinööri (YAMK)

Ajoneuvotekniikka

Insinöörityö

8.1.2019

Tekijä Otsikko	Mika Hurskainen Sisäisten prosessien kehittäminen Savilahden Auto Oy:ssä
Sivumäärä Aika	45 sivua + 3 liitettä 8.1.2019
Tutkinto	Insinööri (ylempi AMK)
Tutkinto-ohjelma	Ajoneuvotekniikka
Ammatillinen pääaine	
Ohjaajat	Tutkintovastaava Pertti Ylhäinen Osaamisaluepäällikkö Pekka Hautala Korjaamopäällikkö Mika Toivonen, Savilahden Auto
<p>Opinnäytetyön tavoitteena oli kehittää kohdeyrityksen sisäisiä prosesseja jälkimarkkinoinnin ja automyyntin välillä. Kohdeyrityksenä toimii Savilahden Auto Oy:n Mikkelin toimipiste, joka on osa Jyväskylän Autotarvike -konsernia. Jyväskylän Autotarvike on osa R. Ruth Oy. -konsernia. Savilahden Auto toimii Volkswagen- ja Seat-ajoneuvojen jälleenmyyjänä ja tarjoaa täydelliset VW, Seat ja Audi -merkkihuoltopalvelut. Alan ankara kilpailu ja kehitys ovat saaneet aikaan sen, että Savilahden Autossa on pyrkimys kehittyä jatkuvasti ja prosessien kehittäminen on noussut tärkeäksi aiheeksi yrityksessä.</p> <p>Lähestymistapana kehittämistehtävässä oli toimintatutkimus, johon nimensä mukaisesti kuuluu tutkimus ja toiminta. Toimintatutkimus sopi lähestymistapana tähän työhön sen syklimäisen rakenteen vuoksi. Tutkimusmenetelminä työssä käytettiin haastatteluja ja havainnointia. Haastattelut koskivat korjaamon huoltoneuvoja ja automyyjiä. Haastattelut pidettiin puolistrukturoituina yksittäishaastatteluina, ja jokainen haastattelu tehtiin anonyymisti. Muutosjohtaminen ja prosessien hallinta ovat yritykselle tärkeitä avaintekijöitä, joten ne valittiin teoriapohjaksi työtä varten.</p> <p>Kehittämistehtävän tuloksena yrityksen sijais- ja vuokra-autoprosessiin luotiin uusi toimintamalli, joka parantaa niin automyyntin kuin jälkimarkkinoinnin päivittäistä työntekoa ja saa aikaan huomattavia säästöjä vaihtoauto-osastolle. Lisäksi uusi toimintamalli selkeyttää huomattavasti huoltoneuvojen työtä vuokra-autojen kanssa. Yrityksessä on kehitetty jo muutaman vuoden ajan vaihtoautoprosessia, johon vaikuttaa suuresti korjaamon hallityönjohtajan rooli automyyntin ja korjaamon välillä. Tutkimus kohdistui myös hallityönjohtajan rooliin ja merkittävyyteen osastojen välillä.</p> <p>Kehittämistehtävä onnistui yrityksessä hyvin, ja haastattelujen avulla luotiin kuvaa huoltoneuvojen ja automyyntien kokemuksista prosessien kulusta. Yrityksessä koettiin kehittämistyön olevan tarpeellinen ja kehittämistyötä jatketaan pitkäjänteisesti.</p>	
Avainsanat	jälkimarkkinointi, automyynti, prosessien kehittäminen

Author Title	Mika Hurskainen Development of the Internal Processes in Savilahden Auto Oy
Number of Pages Date	45 pages + 3 appendices 8 January 2019
Degree	Master of Engineering
Degree Programme	Master's Degree Programme in Automotive Engineering
Professional Major	
Instructors	Pertti Ylhäinen, Senior Lecturer Pekka Hautala, Head of Department Mika Toivonen, Workshop Manager, Savilahden Auto
<p>The purpose of this Master's thesis was to develop the internal processes between the aftermarket and the car sales department of the target company, Savilahden Auto. Savilahden Auto Oy in Mikkeli is part of Jyväskylän Autotarvike Oy corporation. Jyväskylän Autotarvike belongs to R. Ruth Oy corporation. Savilahden Auto operates in the automotive industry as a Volkswagen and a Seat dealer and provides complete Volkswagen, Seat and Audi aftermarket services. Fierce competition and the continuously evolving industry are the main reasons why developing processes and desire to continuously evolve are so important in Savilahden Auto.</p> <p>This thesis was carried out as an action research. As its name suggests, it includes research and action. Action research is highly suitable for this thesis because of its cycle-like structure. Research methods in this thesis were interviews and observation. In the interviews the target persons were service advisors and car salesmen. The interviews were half-structured and were carried out one at a time. Every interview was anonymous. Because change management and process control are key factors for the company, they were chosen to be the theory base for this thesis.</p> <p>The result of the thesis was a new operational model for the company's replacement car and rental car process. The new operational model brings significant improvements on a daily basis for both the aftermarket and the car sales department as well as it brings financial savings for the used car department. In addition, the new operational model clarifies significantly the work of service advisors along with the rental cars. There has been process development for the past few years in the used car department in which the workshop foreman has a high role. The role of the workshop foreman and his significance between the aftermarket and the car sales department was discussed in this thesis.</p> <p>The development project was a success, because the service advisors and the car salesmen could describe their experiences of the service and the car sales process during the interviews that were carried out during this thesis work. The importance of this development process was recognized in the company, and the development work will continue further on.</p>	
Keywords	aftermarket, car sales, process developing

## Sisällys

### Lyhenteet

1	Johdanto	1
2	Kehittämistehtävän lähtökohta	2
3	Tutkimusongelma- ja kysymykset	5
3.1	Tutkimusongelma	5
3.2	Tutkimuskysymykset	5
3.3	Kehittämistehtävän tulosten kuvaaminen	6
3.4	Rajaukset	6
4	Muutokset organisaation toiminnoissa ja muutosjohtaminen	7
4.1	Muutokset organisaation arjessa	7
4.2	Muutoksen johtaminen	8
4.3	Esimies muutosprosessissa	10
4.4	Muutosinto	12
4.5	Muutosvastarinta	13
4.6	Viestintä	14
4.6.1	Muutosviestintää esimiestasolla	14
4.6.2	Luovaa ja osallistavaa muutosviestintää	17
5	Kehittämisprosessien hallinta	19
5.1	Tehtävät liittyen prosesseihin	19
5.2	Kehittämisprosessien mallit	21
6	Tutkimusmenetelmät	24
6.1	Toimintatutkimus	24
6.2	Haastattelut	26
6.3	Kyselyhaastattelu	27
6.4	Havainnointi	29
7	Työn toteutus	30
8	Kehittämistehtävän tulokset	35
9	Yhteenveto ja johtopäätökset	40

Liitteet

Liite 1. Toimintamalliohjeistus

Liite 2. Haastattelulomake

Liite 3. Infokyltit sijais-/vuokra-autoista korjaamolla

## Lyhenteet

- BIKVA Brugerinddragelse I kvalitetsvurdering. Arviointimalli, jossa prosessin kulku etenee alhaalta ylöspäin asiakkailta poliittisille päättäjille. Kuuluu tasomalleihin.
- PCM Project cycle management. Eräs lineaarisen prosessin kehittämismallin mukainen kehämainen malli.

## 1 Johdanto

Muutoksen salaisuus on keskittää kaikki energiasi, ei vanhan vastustamiseen, vaan uuden rakentamiseen.” (Sokrates)

Muutoksia tekemällä organisaatioissa pyritään takaamaan kilpailukyvyyn säilyttäminen, ulkoisiin muutoksiin sopeutuminen ja yrityksen koko talouden ja olemassaolon turvaaminen (Organisaatiomuutos 2018). Tässä opinnäytetyössä tutkimuskohteena on Savilahden Auto Oy Mikkelin automyyntin ja jälkimarkkinoinnin väliset prosessit ja niiden kehitys. Yrityksessä on huomattu, että saavuttaakseen taloudellisesti toimivan ja toiminnaltaan yhtenäisen kokonaisuuden on korjaamon ja automyyntin yhteisten prosessien oltava synkronoituja. Yhteisiä prosesseja on useita, mutta esimerkiksi vuokra-autoihin liittyvät toimintaprosessit, uusien autojen varusteluprosessit ja vaihtoautojen kunnostukset ovat prosesseja, joissa kummankin osaston erilaiset toimintatavat voivat vaikuttaa lopputulokseen ei-toivotulla tavalla. Muutokset toimintatavoissa eivät saa yrityksessä aina ainoastaan hyvää vastaanottoa, mutta kuten Työterveyslaitoksen sivustolla (Organisaatiomuutos 2018) sanotaan, muutoksien tekeminen ja sopeutuminen on elintärkeää. Opinnäytetyössä tutkitaan myös muutoksiin sopeutumista ja prosessimuutoksien kokemuksia.

Työ koostuu neljästä eri osa-alueesta. Ensin käsitellään kehittämistyön lähtökohdat, tutkimusongelma ja tutkimuskysymykset. Toisessa osiossa syvennyttään työhön liittyvään teorian tietoon. Kolmannessa osiossa käsitellään työssä käytetyt tutkimusmenetelmät ja työn toteutus ja viimeisessä osiossa käydään läpi työn tulokset ja johtopäätökset.

Työn toimeksiantajana toimii Savilahden Auto Oy:n Mikkelin-toimipiste, joka harjoittaa autokauppaliiketoimintaa Mikkelin talousalueella. Savilahden Auto Oy Mikkeli toimii Volkswagen- ja Seat-jälleenmyyjänä, joka tarjoaa myös täydelliset jälkimarkkinointiin liittyvät palvelut molemmille merkeille. Lisäksi Savilahden Auto tarjoaa Mikkelissä Audi-merkkihuoltopalvelut. Savilahden Auto Oy:llä on Mikkelin lisäksi toimipiste myös Savonlinnassa, jossa tarjotaan Volkswagen-myyntin ja -jälkimarkkinoinnin palvelut. (Jyväskylän Autotarvike 2018.)

Savilahden Auto on osa Jyväskylän Autotarvike -konsernia. Jyväskylän Autotarvike -konserni kuuluu osaksi R. Ruth -konsernia, jolla on autokauppaliiketoiminnan lisäksi kahvila-, ravintola- ja kiinteistöliiketoimintaa, sekä jalansijaa teknologia-alan sijoitusliiketoiminnassa. Konsernin suurin toimiala on autokauppaliiketoiminta ja toiseksi suurin ravintolaliiketoiminta. R. Ruth -konsernin liikevaihto vuonna 2017 oli 81,9 miljoonaa euroa- ja konserni työllistää yli 200 henkilöä eri puolilla Suomea. (Jyväskylän Autotarvike 2018.) Savilahden Auto Mikkelin jälkimarkkinoinnissa työskentelee yhteensä 28 työntekijää sisältäen toimihenkilöt ja tuottavat työntekijät. Automyynnissä työskentelee yhteensä 7 työntekijää.

## **2 Kehittämistehtävän lähtökohta**

Autoalalla käydään jatkuvaa kilpailua markkinaosuuksista. Jatkuva kehittäminen organisaatioiden sisällä on välttämättömyys, jotta kyetään vastaamaan kilpailutilanteeseen ja muuttuvaan ympäristöön. Savilahden Autossa kehittämistyötä pyritään tekemään systemaattisesti ja tiedostetaan autoalalla tapahtuvat muutokset. Myös yrityksen sisäinen toiminta ja muutostarpeet on otettu enenevässä määrin tarkkailuun niin päällikkö- kuin työntekijätasolla. Tämän seurauksena yrityksessä on pyritty tehostamaan sisäisiä prosesseja. Yrityksen vaihtoautopäällikkö Harri Parkkisen mukaan prosessiajattelu on tässäkin yrityksessä tärkeässä asemassa, ja yksi avaintekijä tulosten kannalta on toimivat prosessit. Sisäisten prosessien toimivuus on erittäin tärkeä osa päivittäistä autotalon toimivuutta, koska huonosti hoidettu sisäinen prosessi näkyy myös ulospäin asiakkaille negatiivisena ilmiönä.

### *Savilahden Auton sisäiset prosessit*

Yhtenä esimerkkinä voidaan mainita vaihtoautojen kunnostuksiin liittyvät kulut ja vaihtoautojen tarkastuksien yleinen läpikäyminen. Yrityksessämme on jo aiemmin kehitetty vaihtoautoprosessia, johon niin automyynti kuin korjaamokin antavat oman työpanoksensa. Kun automyyjä ottaa kaupankäynnin tuloksena vastaan vaihtoauton, hän luo vaihtoautosta työtilauksen sähköpostitse jälkimarkkinoinnin puolelle, josta hallityönjohtaja poimii tilauksen. Autolle suoritetaan vaihtoautotarkastus, joka suoritetaan jokaiseen autoon samaa tarkastuslistaa käyttäen. Jos autossa huomataan korjattavaa, on prosessin kehittämisen seurauksena sovittu 300 €:n hintakatosta, jonka sisällä korjaamo voi toimia. Jos summa ylitetään, lähetetään kustannusarvio vaihtoautopäällikölle, joka



tarkastaa tapauskohtaisesti korjausarvion. Kun vaihtoauto on kulkenut korjaamoprosessin läpi, auto siirtyy puhdistettavaksi niin sisä- kuin ulkopuolelta ja se siirtyy rivistöön. Tavoite aika autolle on, että auto on kolmen vuorokauden kuluessa puhdistettavana. Tämä opinnäytetyö käsittelee yhtenä osana myös vaihtoautojen kunnostuksiin liittyvän prosessin kehittämistä ja erityisesti sitä, kuinka korjaamon hallityönjohtajan tulo on vaikuttanut prosessiin. Koska toimiva ja tehokas vaihtoautoprosessi on elintärkeä automyynnille, on kehitystyötä tehtykin jo muutaman vuoden ajan. Koska vaihtoautoprosessia on jo viety eteenpäin, on tämä prosessi jätetty tässä opinnäytetyössä vähemmälle huomiolle.

Uuden auton tilaus- ja varusteluprosessi käynnistyy, kun automyyjä syöttää tilausjärjestelmään asiakkaan toiveiden mukaisen automallin. Automyyjä informoi jälkimarkkinointia sähköpostitse tilauslomakkeella, josta selviävät auton ja asiakkaan tiedot, varustelu- tarve ja se, milloin auto saapuu yrityksemme tiloihin. Varaosamyyjät tilaavat tarvittavat varusteet, jotka korjaamolla asennetaan. Osa varusteista voidaan asentaa jo auton saapuessa Suomeen maahantuojan toimesta. Hallityönjohtaja huolehtii, että auto varustellaan ja suoritetaan luovutushuolto niin, että auto on sovittuna ajankohtana luovutettavissa asiakkaalle. Luovutushuollon jälkeen auto luonnollisesti viedään puhdistettavaksi, jotta auto on puhdas asiakasta varten.

### *Kehittämistarve*

Kehittäminen voi käytännön tasolla tarkoittaa toimintatavan, tai toimintarakenteen kehittämistä. Toimintatavan kehittäminen voi suppeimmillaan tarkoittaa yhden työntekijän toiminnan, tai työtapojen kehittämistä, mutta laajemmassa mittakaavassa sillä voidaan myös suunnata kokonaisen organisaation sisäisten toimintatapojen selkiyttämiseen. Toimintarakenteen kehittämisellä voidaan tarkoittaa kokonaisten organisaatioiden yhdistämistä yhdeksi isoksi organisaatioksi tai kokonaan uusien organisaatioiden luomista. (Toikko & Rantanen 2009: 14.)

Tämän työn kehittämistehtävä kuuluu toimintatapojen kehittämisen piiriin. Kehittämistehtävä koskee autotalon sisäistä toimintaa, joka käsittää automyynnin ja jälkimarkkinoinnin välisen toiminnan. Tavoitteena on selkiyttää ja kehittää tehokkaammaksi kahden osaston välistä kanssakäymistä. Yrityksen talouslukuja sekä päivittäistä toimintaa seuraavat osastojen päälliköt ovat todenneet, että huonosti hoidetut sisäiset prosessit saavat aikaan taloudellisia menetyksiä yritykselle. Esimerkkinä voidaan antaa huonosti

kommunikoitu vuokra-auton käyttötilanne, jossa maksaja ei ole tiedossa. Huonoimmassa tapauksessa yritys itse joutuu maksajaksi. Tämän vuoksi on ensiarvoisen tärkeää hoitaa pieniltäkin tuntuvat yhteistoimintakuviot tehokkaasti.

Työntekijöiden jatkuvan negatiivisen palautteen perusteella yrityksessä on huomattu, että sijais- ja vuokra-autoihin liittyvä toiminta ei ole systemaattista osastojen välillä. Asiakkaan tullessa huoltoon tai korjaukseen pyritään sijaisautotoiminnalla turvaamaan asiakkaan liikkuminen. Tätä varten korjaamon käytössä on yhtiön omia ja Europcarin hallinnoimia sijais- ja vuokra-autoja. Huolimatta vuokra-autojen paikallaolosta asiakkaat ovat päätyneet hakemaan autoja automyynnistä. Koeajo-tapaukset ovat hyvä asia, mutta liiallinen autojen lainaaminen on yhtiön kannalta epäedullista toimintaa. Yritykselle kertyy turhia kuluja esimerkiksi vaihtoautojen liikenteeseen käyttöönotosta.

Seuraavaksi luetellaan esimerkkitapauksia sijaisautoprosessista ennen prosessin kehittämistä:

- Asiakas tuo autonsa korjaamolle, jossa huoltoneuvoja ottaa auton vastaan. Asiakkaalta kysytään sijaisauton tarvetta, jolloin asiakas toteaa hakevansa auton automyynnin puolelta, koska vuokra-auto on niin kallis ja myyjä on luvannut auton. Huoltoneuvoja ei tarjoa muita vaihtoehtoja. Myyjä yhdessä autosihteerin kanssa laittaa vaihtoauton liikennekäyttöön, ja asiakas palauttaa auton huollon jälkeen.
- Asiakas tuo autonsa korjaamolle, jossa huoltoneuvoja ottaa auton vastaan. Asiakkaalta kysytään sijaisauton tarvetta. Asiakas ei halua vuokra-autoa vaan vaatii ilmaista sijaisautoa. Asiakkaalle annetaan korjaamon auto käyttöön.
- Asiakas tuo autonsa korjaamolle, jossa huoltoneuvoja ottaa auton vastaan. Asiakkaalta kysytään sijaisauton tarvetta, jolloin asiakas kertoo tarvitsevänsä kulkupelin päästäkseen töihin. Asiakkaalle tarjotaan vuokra-autoa, jonka hän ottaa.
- Asiakas tuo autonsa korjaamolle, jossa huoltoneuvoja ottaa auton vastaan. Asiakkaalta kysytään sijaisauton tarvetta. Asiakas kertoo olevansa kiinnostunut uudesta automallista, jolloin asiakas ohjataan automyyjän luo keskustelemaan uuden auton koeajosta. Asiakas pitää autosta ja kaupat syntyvät.

Liian usein tapaukset muodostuivat kahdesta ensimmäisestä tilanteesta.

Vaihtoautoprosessin kehittäminen on viety jo niin pitkälle, ettei yrityksessä enää koeta tarpeelliseksi kehittää sitä enempää, ainoastaan ylläpitää ja seurata. Uusien autojen

varusteluprosessin kehittäminen on hallityönjohtajan tulon myötä selkiytynyt suuresti, joten tätä prosessia ei valittu kehittämiskohteeksi tällä hetkellä.

### **3 Tutkimusongelma- ja kysymykset**

#### **3.1 Tutkimusongelma**

Tutkimuksessa perehdytään Savilahden Auto Mikkelin jälkimarkkinoinnin ja automyyntin väliseen toimintaan ja kuvataan toiminnan tilaa tutkimuksen aikana. Ulkoisen asiakasryhmän lisäksi sisäinen työ, joka käsittää yhden osaston tilaamaa työtä toiselta osastolta, on iso osa päivittäistä autotalon arkea, esimerkiksi vaihtoauton kunnostuksen, tai normaalin tarkastuksen tilaaminen, jossa automyyjä tekee työtilauksen korjaimelta. Osastojen välinen kuilu on ollut aina olemassa, ja tämän kuilun pienentämiseksi on laadittava selkeitä prosesseja osastojen välille. Yhdessä tekemällä ja asioihin paneutumalla pyritään löytämään ongelmakohtia toiminnassa sekä hakemaan ongelmiin ratkaisuja käytännön tasolla. Tutkimusongelma on Savilahden Auto Oy Mikkelin automyyntin ja jälkimarkkinoinnin väliset prosessit. Erityisesti sijaisauto-vuokra-auto toiminta on nostettu yrityksessämme keskeiseksi asiaksi tällä hetkellä, koska yhtenäistä linjaa ei ole ollut, mistä taas on seurannut jatkuvasti palautetta osastolta toiselle sekä turhia kuluja vaihtoauto-osastolle.

#### **3.2 Tutkimuskysymykset**

Perinteisen kvalitatiivisen tutkimuksen kysymykset saavat kysymysten asetteluun takia toteavia vastauksia, kun taas toimintatutkimuksen tutkimuskysymyksien sisään rakennetaan muutos ja sen mittaaminen. Kysymyksenasettelu pitäisi saada esimerkiksi miten-muotoon, jotta kysymyksiin voitaisiin saada toimintaa kuvaavia elementtejä. (Kananen 2009: 26.)

Tämän työn tutkimuskysymyksiä ovat seuraavat:

- Miten sijaisautoprosessia voidaan kehittää?
- Miten prosessimuutoksia toteutetaan?
- Miten yritys hyötyy prosessien kehittämisestä?

- Miten kehittämistä voidaan jatkaa?

### 3.3 Kehittämistehtävän tulosten kuvaaminen

Autotalon yleisten prosessien mittaaminen tapahtuu käytännön tasolla seuraamalla osastojen tunnuslukuja. Korjaamon osalta prosessien onnistumisen kuvaaminen tässä kehittämistehtävässä voidaan kuvata ainoastaan käyttäen laadullisia menetelmiä. Käytetty ajanjakso on niin lyhyt, ettei tunnuslukujen seuraaminen tässä tapauksessa kannata. Automyynnin osalta toimintaa voitaisiin mitata seuraamalla myyjäkohtaisia katteita, mutta työn aikataulun ja luonteen vuoksi on päädytty laadulliseen tarkasteluun. Mittareina toimii haastattelun avulla saadut palautteet ja kokemukset. Työn onnistumisen mittareina käytetään laadullisen tutkimuksen luotettavuusarviointiperusteita, joita Kananen (2014) käsittelee teoksessaan Toimintatutkimus kehittämistutkimuksen muotona.

### 3.4 Rajaukset

Tutkimustyö rajataan sijaisautotoiminnan kehittämiseen ja sen selkiyttämiseen osastojen välillä. Sijaisautoprosessi on valittu kehitettäväksi kohteeksi sen vuoksi, että yrityksessä ei ole ollut selkeää yhteistä toimintatapaa sijaisautojen ja vuokra-autojen käytöstä. Jo usean vuoden ajan on myynnin ja korjaamon välillä ollut ongelmia autojen lainaamisen ja vuokra-autojen käytön kanssa. Vaihtoautoprosessin parantamisen jälkeen on sijaisautoprosessin kehittäminen koettu luonnolliseksi ja välttämättömäksi jatkumoksi yrityksessämme. Sijais- ja vuokra-autoprosessin lisäksi tarkoituksena on tarkastella korjaamon hallityönjohtajan tulon vaikutusta korjaamon ja automyynnin välisen toiminnan selkiytymiseen. Teoreettinen pohja luodaan käsittelemällä muutosten vaikutusta organisaatiossa, muutosjohtamista yleisesti, esimiehen roolia muutoksissa sekä viestinnän roolia muutoksissa. Lisäksi kuvataan prosessien kulkua, koska prosessien kulku on yrityksessä jatkuva puheenaihe.

## 4 Muutokset organisaation toiminnoissa ja muutosjohtaminen

### 4.1 Muutokset organisaation arjessa

Yritysten ja yrityksissä työskentelevien on kyettävä muuttumaan jatkuvan kilpailun vuoksi. Erilaiset muutokset, niin pienet kuin suuretkin, ovat arkipäivää, ja niistä voidaan lukea jatkuvasti eri tiedotusvälineistä. Osalle ihmisistä muutokset tuntuvat suuremmilta kuin toisista. Osa suhtautuu pieniinkin muutoksiin kielteisesti, kun osalle muutos on luonteva osa organisaatioiden arkea. Osalle uuden oppiminen ja organisaation tavoitteiden ja toiminta-ajatusten omaksuminen tuottaa suuria vaikeuksia, ja moni jopa kyseenalaistaa kaiken, kun taas osalle omaksuminen tuntuu helpolta. Toisaalta organisaatioissa on työntekijöitä, joille muutokset ovat yhdentekeviä ja jotka suhtautuvatkin niihin välinpitämättömästi. (Ponteva 2010: 9–10.)

Muutostarve organisaatioissa alkaa muodostua siinä vaiheessa, kun jokin järjestelmän osa muuttuu niin, että se alkaa vaatia muutostarpeita toiminnan muissakin osioissa. Esimerkiksi kasvava asiakasvirta tuo esille sen, että nykyiset työvälineet eivät yksinkertaisesti riitä täyttämään vaatimuksia. Toisin sanoen kehittämistoimet koskevat sitä asiaa, joka koetaan ongelmaksi yrityksessä. (Schaupp ym. 2013: 10, 88.) Useimmiten tämän epäkohdan huomaa esimies. Onnistuneen muutoksen aikaansaamiseksi muutokseen tarvitaan työntekijöiden ja esimiehen lisäksi johtoporras, joka on halukas ja sitoutunut tekemään muutoksia. Johdon on oltava myös tarkkana henkilöstön hyvinvoinnin seuraamisessa, koska jatkuvat muutokset voivat rasittaa henkilöstöä. Tätä välttääkseen johtajien tulee selventää muutostarpeet ja muutoksen vaiheet henkilöstölle, jotta he eivät koe muutosta huonosti suunnitelluksi ja huonoksi asiaksi. (Ponteva 2010: 10–12.)

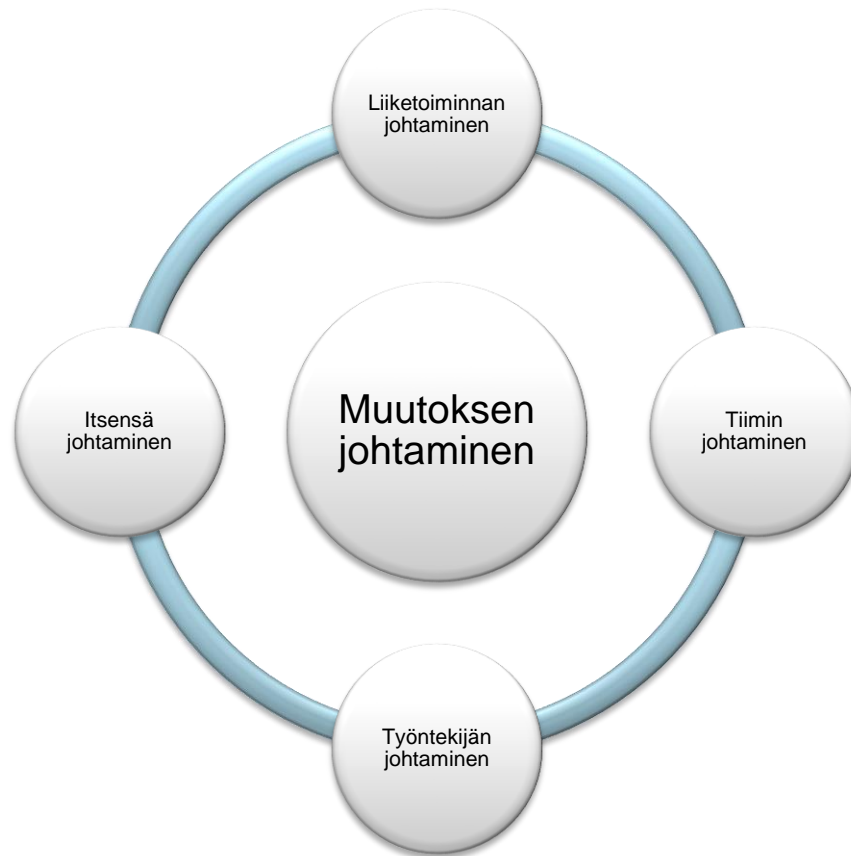
Kehittämisen-, koulutus- ja uudistushankkeiden onnistuminen vaatii todellakin uudistushenkisen organisaation. Onnistumiseen vaikuttaa organisaation sisällä selkeät perusteet tehdä muutosta. Pelkkä halu muutokseen ei riitä. Kehittämishankkeet herättävät odotuksia paremmasta tulevaisuudesta, joten jos prosessi ja projekti ei toimi, seuraa suuria pettymyksen ja turhautumisen tunteita. Lyhytnäköiset ja huonosti laaditut hankkeet tulisi jopa jättää tekemättä, varsinkin jos työpaikan esimiehet ja johto eivät koe juuri kyseistä kehittämiskohdetta merkittävänä. Jos muutoksen kohdetta ei koeta mer-

kittäväksi, tai välttämättömäksi, on vaikeaa perustella kehityskohdetta työntekijöille. (Järvinen 2001: 121, 126–127.)

#### 4.2 Muutoksen johtaminen

Jotta yritys kykenee vastaamaan nopeasti muuttuvan toimintaympäristön asettamiin haasteisiin, on yrityksen muututtava mukana. Jos ei kyetä muuttumaan tarpeeksi usein ja nopeasti, kilpailijat valtaavat markkinat. Organisaatiomuutoksien tavoite on työntekijöiden käyttäytymisen, asenteiden ja toimintatapojen muuttaminen. Tähän päästäkseen on organisaation johtaminen oltava pitkäjänteistä ja johdonmukaista. Muutoksien onnistumiseen vaaditaan usein järeämpiä keinoja, eikä vain lyhytnäköisiä ja pinnallisia korjauksia. (Pirinen 2014: 14.)

Muutoksia tapahtuu maailmalla jatkuvasti, eikä tahti ole hiipumassa. Jotta muutokset saadaan vietyä perille, on muutosjohtamisen oltava ammattitaitoista. Jokaisen muutosprosessiin osallistuvan esimiehen tulisi hankkia itselleen tietoa ja taitoa johtaa muutosprosessia ja ihmisiä prosessin aikana. Pirinen (2014) kuvaa muutosjohtamista neljästä näkökulmasta. Näitä ovat liiketoiminnan johtaminen, tiimin johtaminen, työntekijän johtaminen ja itsensä johtaminen (kuva 1). (Pirinen 2014: 22.)



Kuva 1. Muutosjohtamisen neljä näkökulmaa (mukaillen Pirinen 2014: 22)

Muutostarve lähtee liikkeelle yrityksen liiketoiminnan tavoitteista. Jotta yrityksen tulevaisuus on valoisa, on muututtava ympäristöstä tulevien voimien mukaisesti. Kilpailukyvyyn säilyttäminen vaatii uudistumista. Tähän vaaditaan liiketoiminnan johtamista. Jotta yrityksen ei tarvitse tehdä rajuja, yhdellä kertaa tehtäviä vauhdikkaita muutoksia, on yrityksen oltava jatkuvan edistymisen polulla. Henkilöstön huoli ja kritisoiminen usein koskee liian nopeita ja valmistelemattomia muutoksia. (Pirinen 2014: 23.) Ponteva (2010: 54) kuvaa tilannetta eräässä työpaikassa tapahtuneesta muutoksesta, jossa esimies ei ollut saanut tarpeeksi informaatiota muutoksen vaikutuksista alaisten työhön. Esimies kehitti itselleen uuden toimintatavan, jossa hän kävi alaistensa luona ja keskusteli tilanteesta avoimesti kertoen, että vanhoja ohjeita noudatetaan, kunnes uudet ohjeistukset ovat selvillä. Tämän vuoksi muutoksia olisi syytä valmistella ennen kuin ne otetaan käyttöön.

Muutosprosessin aikana johdon ja esimiesten tulee priorisoida asioita. Jos esimiehellä on liikaa asioita hoidettavana, tulee muutosprosessista sekava. Priorisointi on yksi tärkeimmistä esimiehen taidoista. Muutoksia saadaan myös silloin, kun muutokseen osal-

listuvien henkilöiden osaaminen on kohdallaan eli muutosta tekevä ryhmä on edustava ja valittu mahdollisesti jopa yli organisaatorajojen. Toiminnan on oltava suunnitelmallista, jolloin on oltava visio ja strategia, jolla muutosta ajetaan. Prosessin aikana on hyvä kuulla myös asiakkaan näkökulmaa, koska asiakas kykenee antamaan puolueetonta näkökulmaa siihen, missä yritys on vahvimmillaan. (Pirinen 2014: 22–28.)

Ilman tiimiä on muutoksen tekeminen hankalaa. Esimies tarvitsee tiimin ympärilleen, joten esimies tarvitsee itse vuorovaikutustaitoja hyvän tiimihengen luomiseen. Hyvä tiimi luottaa toisiinsa ja esimieheensä, joka kuuntelee tiimiläisiä ja edesauttaa asioiden etenemisessä. Tiimissä on huomioitava jokaisen vahvuudet, sillä jokaisella on oma persoonallisuutensa ja osaamisensa. Jos kiinnitetään huomiota vain yksittäisten tiimiläisten osaamiseen ja osaamisen kehittämiseen, jää jotain tiimin mahdollisista menestyksen avaimista käyttämättä (Kupias ym. 2014: 153). Tiimin pelisäännöt on oltava jokaisen tiedossa ja vuorovaikutuksen oltava avointa. Ilman kunnollista vuorovaikutusta, ei tiimi kykene saavuttamaan avointa ilmapiiriä, eikä onnistumisen tuntemuksia. (Pirinen 2014: 29–31.) Oppivan ryhmän osaaminen on

- yhteistä käsitystä työn tavoitteista ja päämääristä
- yhteisiä toimintamalleja ja työskentelyvälineistöä
- yhtenäisiä vuorovaikutustapoja ja käyttäytymistä
- yhteistä tiedollista osaamispohjaa
- ryhmän jäsenten taitoja ja työnjakoa
- ryhmän sisällä saavutettua luottamusta (Kupias ym. 2014: 153).

Muutoksessa esimiehen täytyy muistaa työntekijän johtamisen lisäksi itsensä johtaminen. Omat voimavarat täytyy tunnistaa, sillä väsynyt esimies ei auta muutosprosessissa etenemistä (Pirinen 2014: 34).

#### 4.3 Esimies muutosprosessissa

Esimiehen rooli on tunnetusti vaikea ja mielikuvissa jopa inhottu muutoksessa. Esimiehen tulee muistaa, että työntekijät arvostavat suoraselkäistä ja reilua esimiestä, johon voi luottaa. On myös kyettävä tunnistamaan omat heikkoutensa johtajana, mutta kyettävä arvostamaan omaa rooliaan tiimin vetäjänä. Tiiminvetäjä joutuu tekemään myös päätöksiä vajaalla tietomäärällä, mutta niiden päätösten takana on kyettävä seiso-



maan. Rohkeus johtaa esimiehen työssä palkitaan. Vaikeat tilanteet opettavat parhaiten. (Pirinen 2014: 20–21.)

Pirinen (2014: 20) kirjoittaa esimiehisyydestä näin:

Todellinen esimiehisyyttä mitataan vaikeissa johtamistilanteissa. Esimies saa paikkansa johtajana vain tekojensa kautta.

Esimehen on vaikeaa tuntea jokaisen työntekijän luonteenpiirteet ja käyttäytymismallit niin hyvin, että kykenisi ennakkoon tietämään heidän käyttäytymisensä muutosten aikana. Osa työntekijöistä siirtyy muutoksen aikana nopeammin vaiheesta toiseen, kun taas toinen tarvitsee enemmän tukea ja aikaa siirtyäkseen vaiheesta toiseen. Esimies pystyy auttamaan tässä tilanteessa henkilöä, joka tarvitsee tukea. Osa tarvitsee enemmän tietoa prosessoidakseen muutosta ja voidakseen tehdä päätöksiä siitä, mitä mieltä muutoksesta on. Esimies voi käyttää apunaan kokeneita muutosten läpikävijöitä, jotka omalla varmuudellaan voivat auttaa epävarmuudesta kärsiviä työkavereitaan. (Pirinen 2014: 40–41.)

Tuen tarve vaihtelee työntekijöillä, mutta jokainen tarvitsee sitä jossain vaiheessa. Itsenäisen työnkuvan tavoittelemisen ei poista tuen tarvetta. Esimehen rooliin kuuluu osoittaa kiinnostusta alaistensa työhön ja kykeneväisyyttä tukea ja auttaa, kun sitä tarvitaan. Liiallinen neuvominen ja työhön puuttuminen koetaan kuitenkin epämiellyttäväksi ja sitä tuleekin välttää. Näiden erilaisten ja jopa vastakkaisten odotusten kytkeminen yhteen voidaan saavuttaa esimiehen toimesta siten, että autetaan niin yksittäistä työntekijää, kuin ryhmiä olemaan itsenäisempiä ja oma-aloitteisempia toiminnassaan. (Järvinen 2001: 11–112.)

Ihmisillä on erilaisia oppimismalleja, jotka esimiehen on hyvä tunnistaa muutos- ja kehitysprosesseissa. Kupias ym. (2014: 124–129) listaa oppimismalleiksi seuraavia:

- osallistuja
- tarkkailija
- päättelijä
- toteuttaja.

Osallistuja kehittyy parhaiten, kun saa mennä rohkeasti ja avoimesti tilanteisiin ja jakaa ajatuksiaan ja kokemuksia työtovereiden kanssa. Konkretia on tärkeää osallistujalle,

sillä hän pohtii mitä muutos tarkoittaa hänelle itselleen. Tarkkailija pohtii asioita ja pyyttelee usein hieman taka-alalla. Hän haluaa perehtyä asioihin perusteellisesti ja tutkia asioita eri näkökulmista. Esimiehen tulee muutosten aikana varautua perustelemaan asioita ja punnitsemaan eri näkökulmia. Tarkkailija tarvitsee muutostilanteissa hieman aikaa sulatella asioita. Päättelijälle olennainen asia muutoksen ymmärtämisessä on kokonaisuuden hahmottaminen. Teoriat ja mallit kiinnostavat häntä ja luentomaiset oppimistilanteet sopivat hänelle. Muutoksen aikana päättelijä kaipaa loogista selvitystä ja johdonmukaisuutta. Toteuttajan oppiminen tapahtuu nimensä mukaisesti toteutuksen kautta. Hitaus on toteuttajalle vaikea asia, joten asioiden täytyy tapahtua muutostilanteessa joutuisasti. Uusi idea saattaa toteuttajan mielestä olla käyttökelvoton, jos idea ei heti toimi käytännössä. Kaikki neljä oppimismallia toimii yhtä lailla esimiehen määrittelyssä. Esimies voi olla niin tarkkaileva, kuin toteuttava muutosjohtaja. Mikään näistä vaihtoehdoista ei ole väärä, vaan esimiehen, kuten työntekijänkin on hyväksyttävä erillaisuus muutosprosesseja käsittelevissä tiimeissä. Eri oppimistyyliä on syytä ottaa huomioon kehitettäessä toimintaa. (Kupias ym. 2014: 124–130.)

Kuten jo aiemmin mainittiin, luottamus esimiestä kohtaan on ansaittava. Luottamus ja avoimuus ovat avaintekijöitä tiimien ja eri osastojen välillä. Jos osastot riitelevät keskenään ja syntyy kuiluja osastojen välisissä toiminnoissa, on esimiestenkin vaikeaa toimia järkevästi. Usein esimieskin syyttää työntekijöitä ja pakottaa heidät töihin, koska ajattelee heidän olevan esimerkiksi laiskoja, tai ammattitaidottomia. Näin tehdessään esimies usein leimataan niuhottavaksi ja työilmapiiri kärsii. Esimiehen tulisi miettiä, mistä käyttäytymismallit ovat peräisin. Mallia on voitu ottaa omilta esimiehiltä, joka taas siirtää omille alaisille. Yhteinen hyvä henki on käsite, jota esimiesten tulisi vaalia muutosta ja kehitysprosesseissa. Kunnioitetaan työkaverin panosta, eikä luoda suosikkijärjestelmiä. (Juuti & Vuorela 2015: 45–48.)

#### 4.4 Muutosinto

Jokaisen olisi syytä pohtia jossain vaiheessa työuraansa, millä tavalla otamme muutoksen vastaan. Jotta muutos onnistuu, on muutoksen hyväksyminen ja into muuttua lähdeittä jokaisesta itsestään. Ketään ei voi pakottaa muutokseen. Esimiehellä on suuri rooli tässä tehtävässä, sillä työntekijän täytyy saada kokea olevansa merkityksellinen ja osa juuri kyseistä organisaatiota. Positiivisesti suhtautuva työntekijä on esimiehelle korvaamaton tuki työpaikalla (Ponteva 2010: 39). Yhteenkuuluvuuden tunne on tärkeä

osa työntekijän ammatti-identiteettiä. Sisäinen motivaatio tehdä työtä ei saa olla selviö. Usein sisäiseen motivaatioon vaikuttaa ulkoapäin tulevat tekijät. Organisaation onkin tuettava ja lisättävä yksilöiden hyvinvointia, sillä kun työntekijä muuttaa toimintaansa vapaaehtoisesti, lisää se automaattisesti hyvinvointia. Tämä taas voi lisätä muutostoa. (Ponteva 2010: 18–19.)

Epävarmuus muutoksessa ja muutostuoksen lasku tapahtuvat, kun hallinnan tunne katoaa. Useimmiten ihminen haluaa tehdä työnsä hyvin ja olla sitoutunut työhönsä. Hyvä suoriutuminen työssä on itsensä toteuttamisen näkökulmasta suuri asia. Kun uusia työtapoja ja/tai -tehtäviä opetellaan, saattaa suoriutumistaso hieman laskea ja onnistumisen tunteet ajoittain kadota. Täytyisi tehdä asioita uudella tavalla ja jättää vanha, tuttu ja turvallinen toimintatapa taakse. Vanhaa tapaa vertaillaan uuteen ja arvioidaan ovatko muutokset tarpeellisia. Esimieheltä vaaditaan tässä tilanteessa kärsivällisyyttä ja kannustamista, jotta muutos ei tuntuisi työntekijästä niin hämmentävältä ja jopa pelottavalta. (Pirinen 2014: 15–16.)

#### 4.5 Muutosvastarinta

Muutos tuo mukanaan epävarmuutta, sillä se merkitsee luopumista. Uuden hyväksyminen tarkoittaa aina vanhasta luopumista, oli se sitten hyvä tai huono. Jotta kyettäisiin sitoutumaan muutoksen tuomaan uuteen asiaan, tarvitaan riittävästi aikaa luopumiselle. Sitoutuminen ei onnistu, ellei kykene käsittelemään ja hyväksymään todellisuutta. Hankalaa tästä tekee se, että organisaatioissa on paljon erilaisia ihmisiä, joiden täytyy käsitellä muutos omalla kohdallaan ja hyväksyä se. (Ponteva 2010: 24.)

Muutokseen ja sen johtamiseen liittyy aina muutosvastarintaa, jonka käsitteleminen on hyvin kriittinen toimenpide. Muutosvastarinta ilmenee irtisanoutumisena muutoksesta, samaistumattomuutena, epävarmuutena suunnasta ja pettymyksenä. Pettymys ilmenee yleensä suuttumisena ja yleisenä kielteisyytenä muutosta kohtaan. (Ponteva 2010: 24.)

Muutosvastarintaa voidaan kutsua voimaksi, joka vastustaa esimiehen muutosjohtamista. Sitä ei voi poistaa kokonaan. Muutosvastarinta voi olla hiljaista, äänekästä, tai passiivista. Äänekkäimmät tuovat jatkuvasti ja kovaan ääneen esille, kuinka huono asia muutos on, kun taas toisten muutosvastarinta toimii hiljaisena protestina ja vaikuttaa

täten eri tavalla. Tapana reagoida muuttuviin olosuhteisiin muutosvastarinta on hyvin luonnollinen. (Pirinen 2014: 97–98.)

Muutosvastarinta voi näkyä kriittisyytenä asioihin. Kriittisyys on osalle normaalia ja jopa itseisarvo, joten asioiden vastustaminen ja kyseenalaistaminen on tapa saada huomiota organisaatiossa. Muutosvastarinta johtuu usein tietämättömyytenä muutoksesta, johon esimies pystyy vaikuttamaan muutosviestinnän avulla. Haluttomuus muuttua, luopumisen pelko, ymmärtämättömyys ja muutoksen epäselvä suunta voivat myös aiheuttaa muutosvastarintaa. (Pirinen 2014: 99–104.)

#### 4.6 Viestintä

Viestintää tapahtuu kaikkialla siellä, missä ihmiset toimivat joko fyysisessä työtilassa tai virtuaaliympäristössä. Viestinnän tehtävänä on mahdollistaa yhteisöjen ja organisaatioiden muuta toimintaa. Työyhteisön viestintää täytyy osata suunnitella, organisoida ja arvioida, jotta se mahdollistaa muuta toimintaa. Riippumatta organisaatiosta, viestinnän perusidea on aina sama. Tarvitaan päivittäisviestintää, tietojen vaihtoa ja yhteisöllisyyden muodostamista. Viestintä voidaan nähdä vuorovaikutuksena. Vuorovaikutus tarkoittaa ainakin kahden henkilön välistä vaikutussuhdetta, jossa tuotetaan, jaetaan ja tulkitaan merkityksiä. Se perustuu jommankumman, tai molempien haluun välittää sanomaa, viestiä. (Kortejärvi-Nurmi & Murtola 2015: 9, 11.)

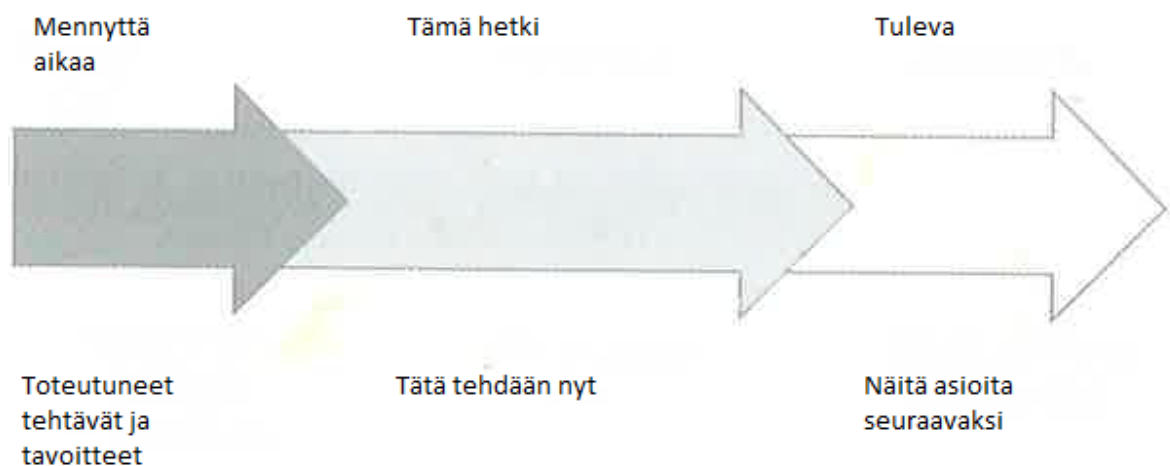
##### 4.6.1 Muutosviestintää esimiestasolla

Viestintää käyttäen jaetaan kokemuksia, edistetään asioiden ymmärtämistä ja lisätään yhteenkuuluvuuden tunnetta jakamalla positiivisia muutosuutisia. Muutosviestinnässä jaetaan tietoa tulevaisuudesta, joka on työyhteisössä tärkeää. Muutosprosessien aikana informaatiota tulee valtavasti. Esimiehen tulee löytää viestiinsä ydinsanoma, jotta viestin sisältö ei jää hämäräksi. Esimiehellä tulee siis olla kiteyttämisen taito (Kortejärvi-Nurmi & Murtola 2015: 64). Muutosviestinnän voidaan sanoa olevan yhteisen ymmärryksen luomista, jossa on löydettävä yhteinen kieli. Vaikeat termit tekevät muutosviestinnästä turhauttavaa luettavaa ja työntekijän kannalta epämieluisia. Työntekijä voi saada tunteen, ettei ole mukana muutoksessa viestinnän ollessa vain ylimmän johdon tuottamaa ja ymmärtämää tekstiä. Viestinnän on siis oltava selkeää ja käsitteet täytyy avata, jotta muutosta koskevat asiat ymmärretään. Kuuntelemisen taito osana viestintä-

tää on muutoksen aikana elintärkeää. Jotta esimies kykenee aidosti kuuntelemaan työntekijöitä, on pysähdyttävä hetkeksi ja keskityttävä siihen, mitä kerrottava työntekijöillä on. Oman tiedonjaon ja kiireen keskellä on pystyttävä antamaan aikaa vastaanottajalle sisäistää asiat, jotta kokonaiskuva hahmottuu. Kokonaiskuva selkiytyy, kun esimiehet kertovat alaisilleen selkeästi muutoksen syyt, eli mitä muutoksella haetaan ja mitä se tarkoittaa käytännössä. (Pirinen 2014: 116–119.)

Kuten edellä mainittiin, muutosviestinnän olennaisia ongelmia on lähettäjän ja vastaanottajan molemminpuolinen ymmärrys ja sen mahdollinen puute. Esimies voi halutesaan pyytää työntekijää kertaamaan omin sanoin vastaanottamansa viestin, varmistaakseen että viesti on ymmärretty. Muutosviestintä jääkin hyvin usein tiedottamisen tasolle. Pelkkä tiedoksianto ja tiedon jako ei luo ymmärrystä työyhteisöön, eikä ole arvokasta työyhteisön kannalta. Tässä tapauksessa esimies ainoastaan viestii muutoksesta olettaen, että viestin sisältö menee käytännön tasolle asti. Näin ei todennäköisesti tapahdu, koska pelkkä tiedon jako ei saa aikaan toimintaa. Tieto täytyy avata ja käydä läpi yhdessä työntekijöiden kanssa. Vasta silloin kun tieto sovelletaan työelämän käytäntöihin, on se merkityksellistä. (Pirinen 2014: 122–123.)

Muutoksesta viestiminen voidaan esittää aikajanana (kuva 2), johon esimies voi havainnollistaa koko muutoksen kulun. Jana havainnollistaa työntekijöille kokonais kuvan muutosprosessista, jolloin muutos konkretisoituu teiksi. (Pirinen 2014: 123.)



Kuva 2. Muutoksen aikajana (mukaihen Pirinen 2014: 123)

Muutoksen hyväksymiseen ja ymmärtämiseen vaikuttaa olennaisesti myös henkilöstön mahdollisuudet päästä hyvissä ajoin vaikuttamaan muutoksen kulkuun suunnittelusta toteutukseen asti. Parhaimmillaan muutosviestintä onkin proaktiivista, jolloin muutosviestintää tehdään jo etukäteen. Muutosviestintää tehdessä on otettava huomioon yhteistoimintaa koskevat lait yrityksissä. (Kortejärvi-Nurmi & Murtola 2015: 67.) Tästä voidaan antaa hyvänä esimerkkinä asianmukaisesta tiedottamisesta Autoalan Yhteistoimintasopimuksen 3 § yrityksen sisäisestä tiedotustoiminnasta:

Asianmukaiseen tiedottamiseen kuuluu, että työnantaja tiedottaa jo suunnittelu- vaiheessa henkilöstön asemaan vaikuttavista olennaisista muutoksista työtehtävissä, työpaikassa ja työolosuhteissa sekä laitehankinnoissa ja ulkopuolisen työvoiman käytössä. Työnantajan on tiedotettava päätöksenteon jälkeen myös päätöksen sisällöstä, jos se poikkeaa ennen päätöksentekoa tiedotetusta suunnitelmasta tai jos ao. henkilöstö tai sen edustaja tiedottamista pyytää (Autoalan toimihenkilöiden työehtosopimus 2017: 78).

Tulkitsemis- ja näkemyseroista johtuen muutosviestinnän kulkiessa ylimmältä johdolta alemman johdon kautta työntekijätasolle, on syytä välttää ”rikkinäinen puhelin” -efektiä. Parhaiten viestintä toimii viestin kulkiessa joka suuntaan, eli ylhäältä alas, alhaalta ylös ja vähän myös sivuunkin. Kun asiat vain tippuvat alaspäin hierarkian mukaan, ovat näkemykset hyvinkin erilaisia. Keskijohdon tehtävä onkin saada viestiä ja näkemystä myös alhaalta ylöspäin. Jos muutoksesta viestiminen etenee ylimmältä johdolta suoraan työntekijätasolle, on mahdollista, että samalla tasolla työskentelevä esimiesporras ei käy läpi muutoksen sisältöä, jolloin yhteinen ymmärrys puuttuu. Muutosviestinnän tärkeimpiin ominaisuuksiin kuuluu siis viestinnän kulku yli rajojen organisaatiossa, sekä aktiivinen vuoropuhelu ja tiedonjako. (Pirinen 2014: 125–127.)

Viestintäkanavat riippuvat täysin siitä, kuinka iso yritys on ja kuinka monella paikkakunnalla yritys toimii, toimipisteiden koosta, millaisissa tehtävissä työntekijät toimivat ja missä he työtään tekevät. Perinteisten kanavien lisäksi työyhteisöviestintään on syntynyt runsaasti uusia. Välittömiä työyhteisöviestinnän kanavia voivat olla esimerkiksi seuraavanlaisia:

- palaverit
- kokoukset
- tiedotustilaisuudet
- henkilökohtaisesti käydyt keskustelut
- koulutustilaisuudet
- juhlat.

Välillisiä kanavia ja areenoita voivat olla esimerkiksi

- mobiiliviestintä
- sähköposti
- intranet
- webinaarit
- videoneuvottelut
- ilmoitustaulu. (Kortejärvi-Nurmi & Murtola 2015: 68.)

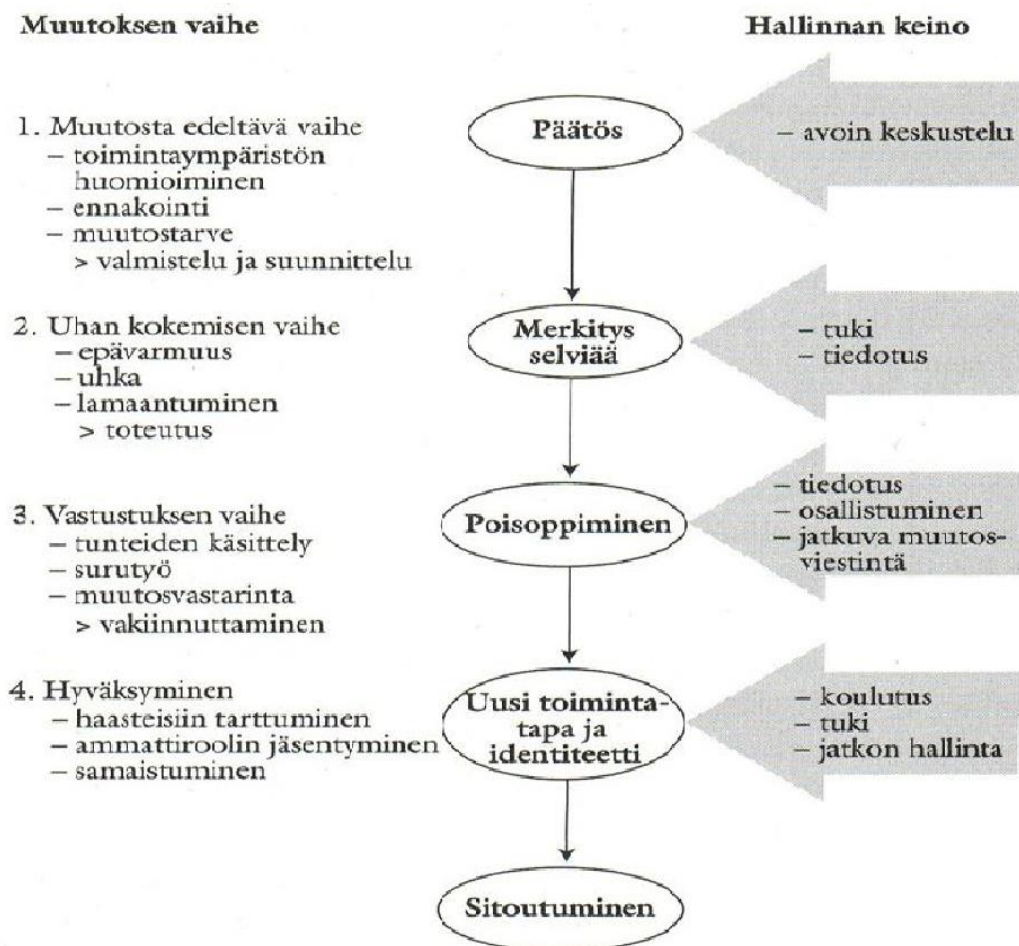
Muutosviestinnän yksi ongelmista on viestien laatu, eli ihmiset hukkuvat informaatioon, joka on väärin kohdennettua massaviestintää. Viestintää tulisi jakaa eri kohderyhmiä silmällä pitäen, että jokainen kykenisi omia tarpeitaan mukailleen etsimään tietoa. Usein työntekijää kehoitetaan etsimään tietoa yrityksen intranetista, josta tiedon etsintä voi olla hyvinkin hankalaa. (Pirinen 2014: 138.)

#### 4.6.2 Luovaa ja osallistavaa muutosviestintää

Viestinnän kannalta muutoshankkeet ovat hyviä haasteita. Hyvin sujunut viestintä muutoksessa saa ansaittua positiivista palautetta niin työntekijöiltä, kuin ylemmältä johdolta. Tämä johtuu siitä, että muutosviestinnälle asetetaan korkeat vaatimustasot. Esimiesten tulee kannustaa työntekijöitä käyttämään yrityksen eri viestintäkanavia ja osallistumaan yhteiseen keskusteluun. (Pirinen 2014: 140.)

Viestintäkulttuuri on muuttunut paljon vuosien aikana. Nopea tavoitettavuus ja reaaliaikainen tiedonvälitys on johtanut siihen, tietoa on tarjolla paljon ja sitä on helposti saatavilla. Muutosviestinnän ei tulisi olla liian tiukkaa ja säänneltyä, koska sitä ei sanota kriisiviestinnäksi. Tilaisuudet tulisi muokata vapaamuotoisiksi keskustelua herättäviksi tilaisuuksiksi, jossa tietoa jaetaan ja muutoksen ymmärrys kasvaa. Sosiaalinen media mahdollistaa helpon tiedonsaannin, josta saa nopeasti tietoa. Sosiaalinen media voi olla myös apuväline muutosviestinnässä. Muutosprosessin aikana tiedonvälityksen on oltava nopeaa ja avointa, koska muuten työntekijästä tuntuu, että tietoa pimitetään. Muutoksen aikana tietoa tulisi saada reaaliaikaisesti, koska ihmiset haluavat tietoa nopeasti. Muutosvoimaa tehostaa myös tiedon välittäminen luovin menetelmin. Osallistuminen ja vuorovaikutus innostavat ihmisiä, joten ihmisiä kannattaisi rohkaista mukaan keskusteluun. Yhteisistä tilaisuuksista tulisi tehdä vuorovaikutuksellisia, jotta niistä saataisiin enemmän hyötyä irti. (Pirinen 2014: 141–143.)

Yhteisten kokousten pitäminen on tärkeä muutosviestinnän foorumi. Tiimipalavereissa keskustellaan yleisesti juuri oman tiimin asioista ja osallistuminen voi olla helpompaa, kuin isommassa kokouksessa. Palavereiden ei tule olla pelkästään esimiehen informaatiokenttä, vaan työntekijöitä tulee rohkaista osallistumaan keskusteluun ja antamaan omia näkemyksiä. (Pirinen 2014: 144.) Täytyy olla selvää, mitä palavereilla tavoitellaan. Jos tavoite ei ole selvä, esimiehen välittämä tieto ei mene perille. Yleensä palaverit alkavat täydellä kahvikupilla ja lähtiessä kuppi on tyhjä. Energiatasojen tulisi olla toisinpäin, koska hyvän palaverin aineksiin kuuluu tunne ja tieto. Palaverin tulisi siis innostaa ja antaa tarpeellista tietoa ja antaa energiaa jatkoa ajatellen. (Kupias ym. 2014: 82–83.) Muutoksen alkuvaiheesta hyväksymisen kautta muutokseen sitoutumiseen on analysoitava näitä jokaista osa-aluetta, joita Ponteva (2010: 25) on kuvannut muutoksen vaiheet kuvassa 3



Kuva 3. Muutoksen vaiheet (Ponteva 2010: 25)



Tutkittavassa yrityksessä palavereiden pitämiseen asettaa haasteita erilaiset tekijät, kuten työnjohtajien työnkuva asiakaspalvelussa. Palaveria ei kyetä järjestämään työaikana niin, että jokainen pystyy siihen osallistumaan. Palaverit on pyritty pitämään työajan ulkopuolella, johon jokainen henkilökohtaisten aikataulujen puitteissa osallistuu. Viestintä korjaamon sisällä tapahtuu pääasiassa kasvotusten, koska työyhteisö on tiivis. Sähköposti toimii puhelimen ohella yhtenä tärkeimmistä kanavista välittää tietoa. Suuresta sähköpostitulvasta johtuen sähköposti koetaan yleisesti yrityksessä kuitenkin vain kohtalaisena viestintäkanavana. Automyyneissä palaverit pyritään pitämään joka viikko tiistai-aiamuksin. Jokainen automyyjä osallistuu palaveriin niin, että asiakkaat kuitenkin saavat palvelua asioidessaan Savilahden Autossa.

## 5 Kehittämisprosessien hallinta

### 5.1 Tehtävät liittyen prosesseihin

Kehittämisprosessien muodostuminen voidaan ajatella koostuvan erilaisista tehtävistä, joita ovat perustelu, organisointi, toteutus, levittäminen ja arviointi.

#### *Perustelu*

Kehittämistoimintaa täytyy perustella. Kehittämistoiminnan perustelussa vastataan kysymykseen: miksi tarvitaan kehitystyötä? Perustelun lähtökohdaksi voidaan lukea ongelma nykytilanteessa. Ongelma saa yleensä aikaan prosessitoimintaa, mutta toisaalta visio saattaa motivoida tekijäänsä. Näiden kahden yhdistäminen toimii parhaiten. (Toikko & Rantanen 2009: 56–57.)

Tavoitteen kannalta on tärkeää rajata kehittämiskohteet ja kyetä perustelemaan ne. Usein on syytä rajata kehittäminen jopa vain muutamaan kohteeseen, vaikka kehittämisen tavoitteita voi olla useitakin. Kehittämistoiminnan perusteluissa on syytä selvittää, miksi juurikin tämä asia vaatii kehittämistä. Perusteluilla otetaan myös kantaa kehitystyön merkittävyyteen. (Toikko & Rantanen 2009: 57.)

### *Organisointi*

Kehittämistyö alkaa usein työyhteisön informoinnista ja asian käsittelystä yhdessä. Asetetaan tavoitteet, hyväksytään ja virallistetaan ne. Toisin sanoen toteutus suunnitellaan ja valmistellaan, jota kutsutaan organisoinniksi. Kehittämistoiminnan tavoite saa aikaan organisoinnin lähtökohdan. Tavoitteet voidaan osittaa ja vaiheistaa useampiin toimintajaksoihin. Tavoitteen lisäksi organisoinnin tärkeimpiin ominaisuuksiin kuuluu toimijoiden määrittäminen. Toimijat voivat olla virallisia tai epävirallisia organisaatioita, tai muita tahoja, sekä alan ammattilaisia, tai tavallisia kansalaisia. Ideana toimijoiden määrittelyssä on saada useampi taho mukaan toimintaan, sekä kaikki ne henkilöt, joita kyseinen kehittämistoiminta koskee. Näistä tahoista muodostetaan työryhmiä, tai projektiryhmiä. Kehittämisen osatavoitteille voidaan valita vastuuhenkilöt, tai jokaisen kehittämisprosessin vaiheelle voidaan valita oma vastuuhenkilönsä. Yksi vastaa organisoinnista, yksi toteutuksesta ja yksi arvioinnista. (Toikko & Rantanen 2009: 58–59.)

### *Toteutus*

Kehittämistoiminnan toteutusvaihe alkaa ideoinnilla. Vaikka ideointi alkaa jo aiemmin mm. perusteluvaiheessa, ideointiin palataan ja mietitään, miten tavoite on saavutettavissa.

Koska kehittäminen ei voi koskea kaikkea toimintaa, on kyettävä priorisoimaan. Tehdään rajauksia esimerkiksi johonkin tiettyyn työyhteisön kehittämiskohteeseen, tai yhden työntekijän toiminnan selkiyttämiseen. (Toikko & Rantanen 2009: 59–60.) Laamasen ja Tinnilän (2009: 13) mukaan priorisoinnin tarkoituksena on siis asettaa tavoitteita ja luoda strategia. Ilman strategiaa toiminnalla ei ole selkeää suuntaa. Voidaan siis nähdä, että organisointi ja toteutus ovat lähellä toisiaan tavoitteiden asettelun osalta.

Toteutus tarkoittaa nimensä mukaisesti kehittämistoiminnan aktivoimista teoiksi. Tekeminen voidaan jakaa useampiin kokeilujaksoihin, joista kerätään palautetta ja palautteen perusteella voidaan tehdä muutoksia seuraavaan jaksoon. Kehittämistä siis tapahtuu jaksoittain. Kehittäminen on muutakin kuin pelkkää tekemistä. Tehtyä työtä analysoidaan ja mallinnetaan. Mallintaminen voi esimerkiksi tarkoittaa kehitettävän työtavan tai prosessin kuvaamista selkeään muotoon. (Toikko & Rantanen 2009: 60.)

### *Arviointi*

Arvioinnille on useita määritelmiä, kuten seuranta, jossa projektin saavutuksia verrataan alussa asetettuihin tavoitteisiin, ja katselmus, jossa tuloksia ja nykytilannetta käsitellään tiettyjä arviointiperusteita käyttäen (Laamanen & Rantanen 2009: 88). Kehittämistoiminnassa arvioinnin yhtenä tavoitteena on tuottaa tietoa ja pohtia edellä mainittuja perusteluvaihetta, organisointia ja toteutusta. Arvioinnin tavoitteena on myös analysoida kehittämistoiminnan tarkoituksen saavuttamista eli sitä, onko kehittämistyössä saavutettu se, mitä on haluttu. Alussa määriteltyjen tavoitteiden määrittäminen on yksi keskeisimmistä lähtökohdista arvioinnille. Arvioinnilla pyritään myös esittämään tietoa kehitetyn asian hyvydestä ja onnistumisesta. Ulkoisen ja sisäisen arvioijan eroina on ulkopuolisen arvioijan puolueettomuus, joka on tutkimuksellisessa mielessä luotettavampi. Sisäisen arvioinnin etuina on tarkasteltavan kohteen hyvä tuntemus ja parempi mahdollisuus hyödyntää arvioituja asioita tulevaan kehittämistoimenpiteeseen. (Toikko & Rantanen 2009: 61–62.)

### *Tulosten levittäminen*

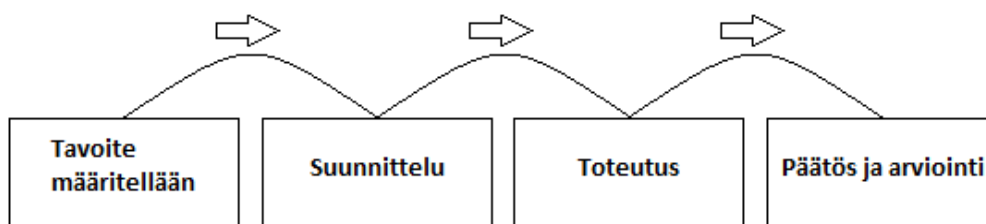
Kehittämistoimintaan ei useimmiten nimetä tulosten levittämistä, koska se edellyttää tavallisesti omaa erillistä toimintaprosessiaan. Tulosten levittämisestä käytetään mm. nimitystä valtavirtaistaminen. Tuotteistamisella pystytään auttamaan tulosten leviämistä, joka voi tarkoittaa esimerkiksi prosessin mallintamista. Tuotteistamiseen liittyy myös markkinointipuolen ja myyntipuolen elementtejä. Tulosten levittäminen ei ole yksinkertainen asia, joka huomataan esimerkiksi otettaessa uusia työtapoja käyttöön. Koulutus on hyvä apuväline levittämään tuloksia työyhteisöissä ja organisaatioissa. (Toikko & Rantanen 2009: 62–63.)

## 5.2 Kehittämisprosessien mallit

Perustelut, organisointi, toteutus, arviointi ja levittäminen saavat aikaan kehittämissprosessin, mutta itse prosessia kuvataan erilaisilla malleilla. Näitä malleja voivat olla lineaarinen, spiraali-, taso- ja spagettimalli. (Toikko & Rantanen 2009: 64.)

### Lineaarinen malli

Lineaarinen malli (kuva 4) on yksinkertainen kuvaustapa prosessin kulusta. Lineaarisessa mallissa projektille määritetään tavoite, jossa reagoidaan tarpeeseen, tai mahdollisesti ulkoiseen paineeseen. Paine voi tarkoittaa ympäristön tuomaa muospainetta. Seuraavana on suunnitteluvaihe, jossa tehdään analyysjä ja organisoidaan prosessin tai projektin osallistujat. Tavoitteena on luoda projektisuunnitelma. Toteutusvaiheessa suunnitteluvaiheen aikaansaama prosessi tai projekti laitetaan käytäntöön. Projektisuunnitelmaa on mahdollista muokata toteutuksen aikana. Viimeinen vaihe on päättäminen ja arviointi. Projekti on tarkoitus lopettaa tietyssä vaiheessa, eli sille on luotu päätepiste. Mahdolliset tulokset saavat usein aikaan kehitysehdotuksia, jotka ovat seuraavia projekteja. Tähän vaiheeseen kuuluu raportointi, organisaation purkaminen ja selvitys jatkosta. (Toikko & Rantanen 2009: 64–65.)



Kuva 4. Projektityön lineaarinen malli (mukaillen Toikko & Rantanen 2009: 64)

Lineaarinen malli on mahdollista kuvata myös kehänä, kuten PCM-malli (*Project cycle management*). Se perustuu viiteen eri vaiheeseen, alustavaan ohjelmointiin, joka varmistaa hankkeen kytkeytymisen poliittis- hallinnollisiin päämääriin. Toisessa vaiheessa tarvelähtöisyys määritetään, kolmannessa on suunnittelu ja kirjoittaminen, neljännessä hanke laitetaan käytäntöön ja viidennessä on arviointi. (Toikko & Rantanen 2009: 65.)

### Spiraalimalli

Spiraalimallinen prosessi etenee sykleinä eli spiraaleina. Yksi sykli sisältää perustelut, organisoinnin, toteutukset ja arvioinnit. Yhtä sykliä seuraa seuraava sykli, joka sisältää samat osiot. Spiraalimallin idea on, että yhden syklin tuloksia arvioidaan seuraavaa sykliä varten ja kehittämistoiminta jatkuu. Prosessi on siis jatkuvaa ja pitkäjänteistä.

Arviointivaihe, eli reflektointivaihe on tärkein osa prosessia jatkon kannalta. (Toikko & Rantanen 2009: 66–67.)

Toimintatutkimus on spiraalimallinen prosessi, koska toimintatutkimus pyrkii jatkuvaan kehitykseen. Toimintatutkimusta viedään sykleittäin eteenpäin (Kananen 2009: 11). Tämänkin työn lähestymistapa on, kuten aikaisemmin mainittu, toimintatutkimus sen syklimäisen rakenteen vuoksi. Tämä työ on käytännössä yksisyklinen johtuen aikataulusta, mutta tavoitteena on jatkuva kehitys ja seuraava sykli, jossa toimintaa arvioidaan uudelleen.

### *Tasomalli*

Useimmiten kehittämisprosessi ajatellaan kulkevan ajan mukaan etenevänä horisontaalisena prosessina. Tasomallisissa kehitysprosessi kuitenkin voidaan kuvata kehitystoiminnan etenemisenä tasoittain. Tästä esimerkkinä voidaan antaa BIKVA-malli, jossa keskitytään erityisesti arvioinnin tehtävään. Arviointiprosessi etenee alhaalta ylöspäin, mutta jokaisen tason arvo on yhtä suuri. Ensin haastatellaan esimerkiksi ryhmää, josta siirrytään kenttätasolle. Tästä taas siirrytään ylemmälle tasolle. (Toikko & Rantanen 2009: 68.)

### *Spagettimalli*

Spagettimalli on edellisten mallien kritiikin seurausta. Mallit kuvaavat käytännön tasolla kehitysprosessien kulkua, mutta ovat kuitenkin samalla erittäin yksinkertaistettuja. Kirjaimellisesti seuraamalla malleja pakotetaan prosessi yksinkertaistettuun muotoon, jolloin prosessista saattaa jäädä sen pohdiskeleva ominaisuus pois. (Toikko & Rantanen 2009: 69.)

Lineaaristen mallien suoraviivaisuutta ja yhteyttä todelliseen maailmaan on pyritty muokkaamaan sellaiseksi, että eri vaiheet eivät ole tiukasti sidottuja seuraamaan toisiinsa. Spiraalimalleja on taas pyritty muokkaamaan niin, että spiraalien lisäksi on olemassa sivuspiraaleja, jotka voivat vaikuttaa omalta osaltaan kehittämisprosessiin omalla prosessinaan. Näin voidaan saada aikaan useita eri prosesseja. (Toikko & Rantanen 2009: 70.) Tämänkin työn piirteisiin kuuluu spagettimallimaisuus, koska sisäisten prosessien kehittämisessä kehitetään koko ajan monia eri prosesseja hiljalleen. Sijaisautoprosessi on oma syklimäinen prosessinsa mutta siihenkin vaikuttaa monet asi-

at, joita voisi kehittää omina prosesseinaan. Korjaamon omat sisäiset prosessit ovat esimerkiksi sivuprosesseja tähän liittyen. Tämän työn rajauksen vuoksi ja aiheen ollessa automyyntin ja jälkimarkkinoinnin väliset prosessit, on kyseinen sivuprosessi jätetty tarkoituksella ulos.

## 6 Tutkimusmenetelmät

### 6.1 Toimintatutkimus

Toimintatutkimus ei ole ainoastaan tutkimusmenetelmä, vaan suuri joukko tutkimusmenetelmiä. Toimintatutkimusta kutsutaankin tutkimusstrategiaksi tai lähestymistavaksi, jolla pyritään saamaan tietoa tutkittavasta ilmiöstä. Tutkimuksessa yhdistyvät kvalitatiiviset ja kvantitatiiviset tutkimusmenetelmät. Kvalitatiivisten tutkimusmenetelmien lisäksi tutkimuksessa voidaan käyttää kvantitatiivisia menetelmiä esimerkiksi muutosten mittaamisessa määrällisin keinoin. (Kananen 2009: 11, 24.)

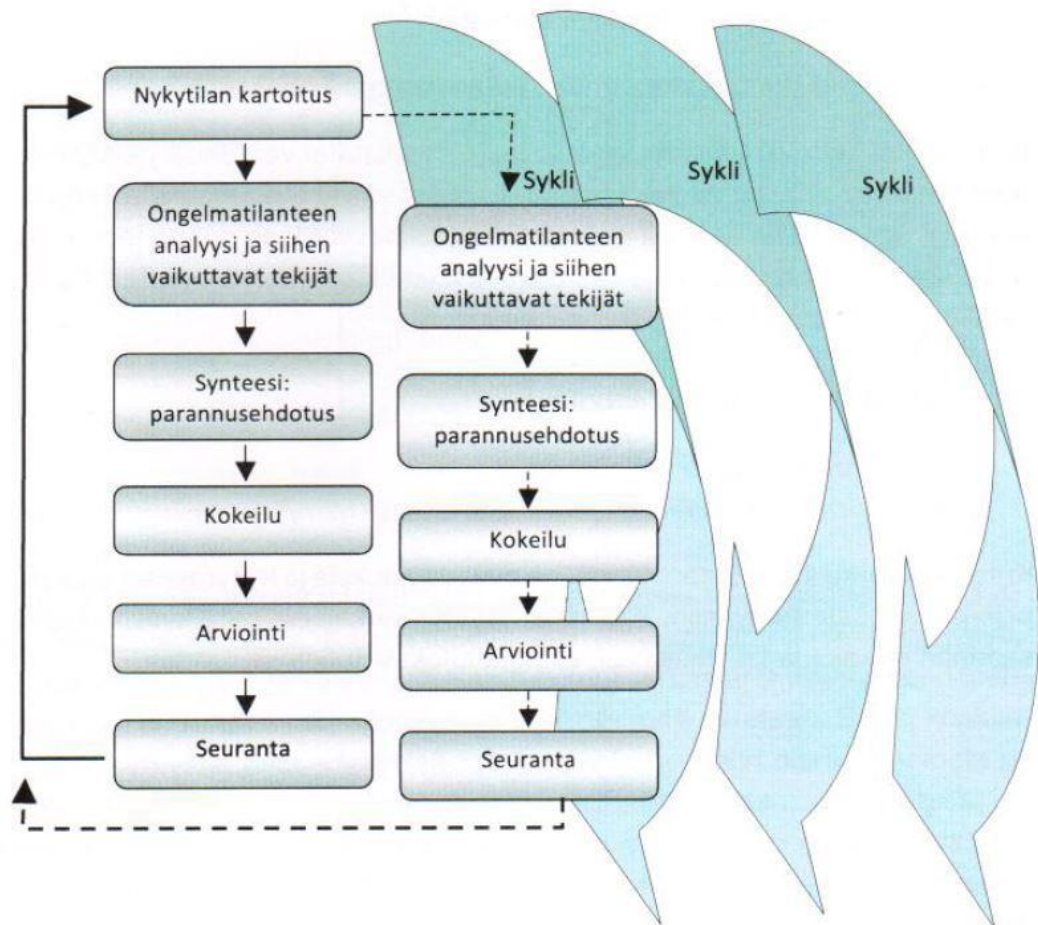
Yritykset kehittävät toimintaansa jatkuvasti. Toimintatutkimus soveltuu monelta osin työelämän kehitystyöhön. Toimintatutkimuksella on monia työelämän kehittämiseen liittyviä tärkeitä elementtejä:

- pyrkii muutokseen
- yhteistyön tärkeys
- tutkimuksen tekeminen.

Nimensä mukaisesti toimintatutkimuksessa yhdistyvät tutkimus ja toiminta. Perinteisissä tutkimuksissa tulokset jäävät usein toteamisen tasolle, jossa kyllä löydetään ongelmakohtia, mutta ongelmien ratkaisemiseksi ei suoriteta toimenpiteitä. Tutkijan rooli on perinteisissä tutkimuksissa erilainen, koska tutkija itse ei saa vaikuttaa tutkittavaan kohteeseen/ilmiöön. Toimintatutkimuksessa tutkijan on syytä olla sisällä toiminnassa, muutoksessa ja tutkimuksessa. (Kananen 2009: 13.) Toisaalta toimintatutkimuksen eri suuntaukset eroavat paljon toisistaan, koska tutkija ei välttämättä olekaan tasavertainen toimija, vaan ulkopuolinen asiantuntija. Tutkijan rooli voi siis vaihdella toimintatutkimuksen sisällä. (Toikko & Rantanen 2009: 30.) Yksi tutkijan tärkeimmistä tiedonkeruumenetelmistä on havainnointi. Havainnointi kuuluu kvalitatiivisen tutkimuksen tiedonkeruumenetelmiin ja se voidaan jakaa piilohavainnointiin, suoraan havainnointiin,

osallistuvaan havainnointiin ja osallistavaan havainnointiin. (Kananen 2009: 13, 25, 61.)

Tämä työ tehtiin laadullisia, kvalitatiivisia tutkimusmenetelmiä käyttäen. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa ei pyritä yleistettävyyteen, kuten määrällisissä, kvantitatiivisissa tutkimuksissa. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa pyritään kuvaamaan, ymmärtämään ja antamaan tulkintoja käsiteltävästä ilmiöstä. (Kananen 2009, 18.) Tutkimuksen lähestymistapana on toimintatutkimus sen syklimäisen rakenteen vuoksi. Kananen (2014: 34) havainnollistaa syklimäisen toimintatutkimuksen eri vaiheet kuvassa 5.



Kuva 5. Toimintatutkimuksen vaiheet ja sykli (Kananen 2014: 34)

## 6.2 Haastattelut

Yksi yleisimmin käytetyistä kvalitatiivisen tutkimuksen tiedonkeruumenetelmistä on haastattelu. Haastattelu vaatii haastattelijalta suunnitelmallisuutta, jotta haastattelusta saadaan irti luotettavaa informaatiota. Kysymysten asettelun kanssa on oltava tarkkana, jotta haastattelu ei kärsi huonosti, tai väärin asetelluista kysymyksistä. Kysymyksissä voidaan käyttää avoimia, tai suljettuja kysymyksiä. Näiden käyttöä on syytä pohtia, koska tietynlaista informaatiota saadakseen on haastattelijan oltava tarkkana. Suljetuilla kysymyksillä saadaan hyvin tietoa, mutta väärin laadittuna voi haastattelu loppua hyvinkin lyhyeen, koska suljettuihin kysymyksiin voidaan vastata hyvin lyhyesti. *Kyllä ja ei* ovat tavallisimmat vastaukset. Avoimet kysymykset ”pakottavat” vastaajan tuottamaan pidempiä vastauksia, koska niihin ei kyetä vastaamaan yhdellä sanalla. (Kananen 2009: 61–62.) Kysymyksiä on oltava kolmenlaisia: on ainakin yksi tutkimuskysymys, jolla haastattelijalla pyrkii ohjaamaan tutkimusta. Toisena kysymystyyppinä tulevat haastattelukysymykset, jotka eivät voi olla samanlaisia, kuin tutkimuskysymykset. Tämän eron voi hahmottaa siitä, että tutkimuskysymykseen vastataksaan tulisi vastaajalla olla käytössään laaja aineisto- ja teoriapohja, kun taas haastattelukysymyksiin on tarkoitus saada vastaukset haastateltavalta. Kolmas on aineistolle tehtävät kysymykset, jotka liittyvät haastattelulla kerättyyn aineistoon ja siihen, kuinka saadulla aineistolla pystytään vastaamaan alussa määritettyihin tutkimuskysymyksiin. Näiden perusteella voidaan päätellä, että haastattelu ei tuota valmiita tuloksia tutkimukseen, vaan tutkija itse analysoi saadun aineiston saadakseen tuloksia. (Hyvärinen ym. 2017, 24.)

Haastattelujen lukumäärää joudutaan laadullisen tutkimuksen aikana pohtimaan yleisesti. Mikä on sopiva määrä haastatteluja? Yleistettävää vastausta tähän ei saada. Hyvärinen (2017, 34) kertoo Bakerin ja Edwardsin (2012) tehneen tutkimusta aiheesta, jossa he kysyivät 14 laadullisen tutkimuksen tekijältä haastattelujen lukumäärästä. Vastauksena oli ”riippuu tilanteesta”. Haastattelujen määrään vaikuttaa myös se, millainen on haastateltava ihmisryhmä. Ovatko ihmiset samasta esim. työpaikasta, tai onko ihmisillä erilaiset taustat. Tällä on suuri merkitys haastattelujen määrään. Jos esimerkiksi vertaillaan eri ihmisryhmiä keskenään, tarvitaan suuri joukko haastatteluja. Tärkeitä tekijöitä haastattelujen lukumäärään on myös käytännön tekijät, joita ovat aika ja raha. Aikaa tutkimuksen tekemiseen on yleensä rajallisesti, joten jos yksittäiset haastattelut kestävät useita tunteja, ei ole aikaa tehdä useita haastatteluja. Tutkijan täytyy siis olla tietoinen siitä, mitä hän tutkii. Tuntiessaan tutkittavan aihealueen, voi tutkija miettiä, onko haastattelujen määrän lisäämisestä hyötyä tulosten kannalta. Voi olla, että yksi-



kään haastattelu ei auta vastaamaan kysymykseen, jolloin kannattaa miettiä jotain muuta keinoa kerätä tietoa. (Hyvärinen ym. 2017, 34–36.)

Tutkimukseen laaditussa haastattelussa pyritään käyttämään hyväksi ”tunnelitekniikkaa”, jossa edetään yleiseltä linjalta yksityiskohtaisemmalle linjalle. Yksityiskohtat eivät aina tule haastattelussa mieleen, joten niitä täytyy herätellä etenemällä yleiseltä tasolta yksityisempiin kysymyksiin. Kysymykset seuraavat edellisten kysymysten linjaa ja tämän vuoksi menetelmä luo luottamusta haastattelijan ja haastateltavan välille. (Kananen 2014: 89.)

Kananen (2009, 64) nostaa esiin Eskolan ja Suorannan vuonna 1998 ilmestyneessä teoksessa *Johdatus laadulliseen tutkimukseen* esittämät neljä haastattelun eri luokkaa: strukturoidut haastattelut, puolistrukturoidut haastattelut, teemahaastattelut ja avoimet haastattelut. Strukturoitu haastattelu on tiukasti sidottu ennakkoon määriteltyihin lomakekysymyksiin, joita seuraa avoin haastattelu. Puolistrukturoidussa haastattelussa käytetään strukturoidun tapaan ennakkoon määriteltyjä kysymyksiä, mutta kysymykset pyritään pitämään avoimina kysymyksinä. Teemahaastatteluissa aiheet, eli teemat on sovittu ennakkoon ja käydään haastattelijan ja haastateltavan kanssa läpi, jotta ilmiön kaikki osa-alueet saadaan mukaan. Avoin haastattelu toteutetaan, kuten nimikin kertoo, avoimena keskusteluna päätetystä aiheesta. (Kananen 2009: 64.) Haastattelu voidaan luokitella myös strukturoimattomiin haastatteluihin. Todellisuudessa on erittäin vaikeaa luoda strukturoimaton haastattelu, koska tutkijan täytyy haastattelutilanteessa tietää, mitkä aiheet kiinnostavat häntä. Tämän vuoksi kvalitatiivisen tutkimuksen haastattelujen on oltava jokseenkin puolistrukturoituja. (Hyvärinen ym. 2017, 21.)

### 6.3 Kyselyhaastattelu

Erona muihin haastattelumenetelmiin on, että kyselyhaastattelussa haastatteliija ei ole kiinnostunut yksittäisestä haastateltavasta, tai hänen vastauksistaan vaan osana suurempaa kokonaisuutta. Laadullisen haastattelun tuloksena tutkija ei etsi määrällistä informaatiota populaatiosta, vaan kiinnostunut juuri yksittäisten henkilöiden kertomuksista ja näkemyksistä. Yleisesti kyselyhaastattelu käsitetään määrällisen tiedon keräämistä kyselylomaketta apuna käyttäen, mutta kyselyhaastattelu voidaan lukea myös laadullisiin haastattelumenetelmiin. Kyselyhaastattelua voidaan muokata sellaiseksi, että kerätty tieto voidaan analysoida käyttäen niin määrällisiä, kuin laadullisia

menetelmiä. (Hyvärinen ym. 2017: 87–89.) Tämänkin työn haastatteluiden tavoitteena on kirjata haastateltavien henkilöiden kokemuksia ja mielipiteitä, mutta ei analysoida niitä yksittäisinä tuloksina vaan luoda kokonaiskuva huoltoneuvojen ja automyyjien ryhmien kokemuksista.

Saadakseen mahdollisimman luotettavaa ja laadukasta tietoa, on kyselyhaastattelujen laatiminen hyvin standardoitua. Mittausvirheiden eliminoimiseksi kyselylomakkeet ovat strukturoituja ja haastattelijan vuorovaikutusta haastateltavan kanssa pyritään minimoimaan. Ennalta laadittuihin kysymyksiin pyritään saamaan selkeät vastaukset. Haastattelijaa antaa ohjeet jokaiselle haastateltavalle samalla tavalla ja kertoo haastattelun etenemisestä. Haastattelijan rooli pysyy siis samanlaisena jokaisessa haastattelussa ja vuorosanat eivät muutu. Vastaukset voidaan antaa niin numeraalisesti kuin jonkin muun asteikon mukaan. Esimerkkinä Likert-asteikko, jossa voidaan vastata viidellä tavalla: *täysin samaa mieltä, osittain samaa mieltä, ei samaa eikä eri mieltä, osittain eri mieltä ja täysin eri mieltä*. (Hyvärinen ym. 2017: 90.)

Useimmiten kyselyhaastattelun aineiston kerääminen ja analyysi ovat eri henkilöiden toteuttamia. Koulutetut haastattelijat suorittavat aineiston keruun eli haastatteluosuuksien ja tutkijat suorittavat analyysin haastattelun pohjalta. Standardoitujen kyselyhaastatteluiden haastattelijaa on vuorovaikutuksessa hallitseva osapuoli. Vastaukset pyritään saamaan ennalta määritetyssä muodossa. Koska kyselyhaastattelun ajatellaan olevan tutkijan hallussa, kun aineisto on kerätty haastattelijan ja haastateltavan vuorovaikutuksen tuloksena, on olemassa häiriötekijöitäkin. Esimerkiksi haastattelijan olemus ja yksilölliset piirteet voivat olla häiriötekijöitä. Standardoinnin ongelmaksi voidaan lukea ristiriita vuorovaikutuksen kanssa. Henkilö voi vastata tietyllä tavalla kysymykseen, tai normaalien vuorovaikutuskäytäntöjen mukaan. Haastattelun vuorovaikutuksesta saadun hiljaisen tiedon ja hyvin muotoiltujen kysymyksien avulla pyritään välttämään ongelmia. (Hyvärinen ym. 2017: 92–94.)

Työssä haastattelut toteutetaan yksilöhaastatteluina johtuen työntekijöiden aikataulujen ja poissaolojen aiheuttamista ongelmista. Yksilöhaastattelu on paras vaihtoehto tässä työssä myös sen vuoksi, että halutaan saada jokaisen näkemys esille. Haastattelut sovitaan ennakkoon ja pidetään kahdenkeskinä puolistrukturoituina teemahaastatteluina, joissa on piirteitä kyselyhaastattelusta. Haastattelua varten on luotu lomake, jossa on ensimmäisenä kaksi kappaletta numeroin arvioitavaa kysymystä, joita seuraa avoimempi keskustelu liittyen vastauksiin. Numeraalisesta osuudesta ei ole tarkoitus

luoda kvantitatiivista analyysiä, vaan numeroinnin tarkoitus on toimia apuna avoimien kysymysten kanssa. Analyysitapoja on tutkimustoissa monia. Omaan työhön valitaan analyysitapa, jolla saadaan parhaiten vastaukset ongelmiin tai tutkimustehtäviin. (Hirsjärvi ym. 2007: 219.) Tämän työn analysoinnissa käytetään ymmärtämiseen pyrkivää lähestymistapaa käyttäen laadullisia analyysimenetelmiä.

#### 6.4 Havainnointi

Havainnointi on tiedonkeruumenetelmiä käsiteltäessä yksi tärkeimmistä. Toimintatutkimuksessa voidaan tehdä suoria, epäsuoria, strukturoituja, epästrukturoituja, inhimillisiä ja mekaanisia havainnoiteja. Suorassa havainnoinnissa tutkija on itse seuraamassa tilanteen kehittymistä ja tapahtumaa. Tällöin muutkin mentoroivat havaitsevat tutkijan havainnoinnin. Epäsuorassa havainnoinnissa toteutetaan niin, että havainnoinnin kohteet eivät tiedosta havainnoijan läsnäoloa. Strukturoidussa havainnoinnissa havainnoija on etukäteen miettinyt, mitä asioita hän tilanteessa seuraa. Hänellä saattaa olla esimerkiksi lomakepaperi, johon hän kirjaa havaitut tapahtumat. Strukturoimattomassa havainnoinnissa erona on valmistelematon tilanne, jossa havainnoija kirjaa kaiken mahdollisen. Osallistuvassa havainnoinnissa tutkija on paikalla fyysisesti. Tutkijalla voi olla eri rooleja, mutta tavallisesti tutkija osallistuu toimintaan. Ulkopuolisen tutkijan on varattava riittävästi aikaa päästäkseen sisälle tutkittavan yhteisön toimintaan. Mitä tumpi asia on, sitä vähemmän aineiston keruuta tutkijan tarvitsee tehdä. (Kananen 2009: 67–68.)

Reaktiivisuus tarkoittaa tutkijan ja hänen käyttämien menetelmien vaikutusta tutkittavaan kohteeseen, eli tutkimustulosten vääristymistä. Pienetkin asiat tutkijan menetelmissä voivat vaikuttaa vääristävästi tuloksiin. Esimerkkinä haastattelutilanteet, joissa reaktiivisuus on ongelma. Havainnoinnissa ongelma on vähäinen. Reaktiivisuutta ei kyetä kokonaan poistamaan tutkimuksesta, mutta sitä pyritään pienentämään eri keinoin. Havainnoinnin hyviin puoliin voidaan lukea tilanteen aitous, sillä ilmiön tutkiminen tapahtuu normaalissa ympäristössä. Ilmiö täytyy olla havainnoitavissa, joten kaikkeen tutkimiseen havainnointi ei sovi. Havainnoinnin apuvälineitä voivat olla tutkimuspäiväkirja, johon tutkija laatii esimerkiksi suunnitelmaa ja aikataulutusta. Päiväkirjan pitämisessä ei ole järkeä, ellei tutkijalle ole täysin selvää päiväkirjan sisällön funktio eli mitä tarkoitusta sisällöllä on. Perinteiset muistiinpanot ovat myös tärkeä havainnoinnin apuväline. (Kananen 2009: 68–71.)

Työssä on käytetty hyväksi runsaasti havainnointia ja apuvälineinä perinteisiä muistiinpanoja. Koen havainnoinnin luontevana tiedonkeruumenetelmänä, koska siinä pääsee tutkijana myös tarkkailijan rooliin. Tietyissä tilanteissa koen tarkkailijan roolin mielekkäänä. Tutkittavat ilmiöt ovat tuttuja, joten aineiston kerääminen ei tuottanut vaikeuksia.

## 7 Työn toteutus

Savilahden Autosta löytyy muutoshalukkuutta ja uudistushenkeä. Tämän vuoksi yrityksen prosesseja on pyritty kehittämään, kuten Järvinen (2001) asian ilmaisee, välttämällä tekemästä lyhytnäköisiä päätöksiä. Muutosjohtamisen käsitteet ovat tuttuja, joita esimerkiksi korjaamon sisällä on pyritty korjaamopäällikön toimesta hyödyntämään. Toesimme yhdessä korjaamopäällikön kanssa muutosjohtamisen olevan tärkeässä roolissa yrityksemme kehittämistyön onnistumisessa, joten muutosjohtaminen teoriapohjana kuuluu tähän työhön oleellisesti. Tavoitteena on ollut, että jokainen, joka prosessiin osallistuu, pääsisi mukaan vaikuttamaan. Osaamisen hyödyntäminen on ollut tärkeässä roolissa esimerkiksi vaihtoautoprosessin kehittämisessä ja samaa ideologiaa hyödynnetään sijais- ja vuokra-autoprosessin kehittämisessä.

Sijaisautolla Savilahden Autossa tarkoitetaan niin huollon, kuin automyyntin asiakkaiden liikkuvuuden turvaamiseen ja tilapäiseen käyttöön tarkoitettua ajoneuvoa. Sijaisautoprosessilla tarkoitetaan automyyntin ja korjaamon yhteistä prosessimallia, jota jokainen automyyjä ja huoltoneuvoja noudattaa silloin, kun asiakkaalla on tarve tilapäiselle sijaisautolle. Sijaisautolle on tarvetta esimerkiksi silloin, kun asiakkaan oma auto on korjattavana Savilahden Autossa, tai jonkin muun organisaation korjaamolla. Savilahden Autossa on käytössään omia, sekä Europcarin vuokra-autoja, joiden tarkoitus on toimia osana sijaisautoprosessia.

Sijais- ja vuokra-autoprosessin kehittäminen ja tutkimustyö sai alkunsa syksyllä 2017. Sijaisautojen käyttöön liittyvät ongelmat olivat jatkuneet jo usean vuoden ajan, joten sekä korjaamon, että automyyntin henkilökunta olivat kokemansa perusteella saaneet tarpeekseen sijaisautoihin liittyvän prosessin kulusta. Korjaamon huoltoneuvojen keskuudessa oli havaittu, että asiakkaille oli myyntin puolelta luvattu käyttöön auto, jota ei korjaamolla ollut antaa. Automyyntin puolella ongelmat havaittiin jatkuvana vaihtoautojen ilmaiskäyttönä huollon sijaisautotarkoitukseen, jonka seurauksena automyyntin vaihtoauto-osastolle kertyy turhia kuluja.

Koska kuten Ponteva (2010) asian ilmaisee, on jatkuvan kilpailun vuoksi kyettävä muuttumaan, on yrityksessämme päätetty puuttua ongelmiin koskien prosesseja. Sijais- ja vuokra-auto prosessin ongelmiin puututtiin syksyn 2017 aikana, kun huoltoneuvojat, automyyjät ja päälliköt kokoontuivat palaveriin, jossa käsiteltävänä aiheena oli sijaisautojen käyttö, sijais- ja vuokra-autojen euromääräinen vuokra ja toiminnan yhtenäistäminen. Palaverissa nousi nopeasti esille niin huoltoneuvojilta, kuin automyyjiltä, ettei tilanne sellaisenaan voi jatkua. Molemmilta osastoilta nousi esiin ehdotuksia ja huolenaiheita. Tavoitteena molemmilla osapuolilla oli kuitenkin, että saadaan aikaiseksi yhteiset pelisäännöt. Prosessiin löytyi parannusehdotuksia, mm. huollon sijaisautohinnastoon luotiin puolen päivän vuokra-autohinta, jolle annettiin hinnaksi 30 €. Ennen vuorokausihinta oli ainoastaan 55 €. Yhteisesti sovittiin myös, että ilmaisia sijaisautoja ei ole. Aiheen tarkempi analysointi on Kehittämistehtävän tulokset-luvussa 7. Palaverin seurauksena tämä tutkimustyö päätettiin rajata sijais- ja vuokra-autoprosessiin mukaan lukien hallityönjohtajan roolin vaikutus vaihtoautojen kunnostusprosessiin. Hallityönjohtajan mukaantulo tapahtui jo ennen sijaisautoprosessin alkamista.

Palaverin jälkeen alkoi muutosten kokeiluvaihe, jota vietiin eteenpäin talven ja kevään aikana. Kokeilujakson sisältöön kuului palaverissa päätetyt puolen päivän vuokra-auto 30 € ja pyrkiminen nollatoleranssiin vaihtoautojen käytöstä sijaisautoina. Tarkoitus oli, että jokainen automyyjä ja huoltoneuvoja sisäistää edellä mainitut asiat ja sitoutuu noudattamaan niitä.

Tutkijana osallistuin automyyjien viikkopalaveriiniin, joissa pyrin olemaan havainnoijan roolissa. Tavoitteena oli ymmärtää toisen osaston toimintatapoja ja päivittäistä työnte-koa, sekä luoda kuvaa kokemuksista muutoksien toteutuksissa ja muutoksien koke- muksista eri osastoilla. Aiempi havainnointi ja kokemuspohja on luonut käsityksen, että kumpikin osasto, automyynti ja jälkimarkkinointi, kokee olevansa hieman erillään toisis- taan toimintatapojensa suhteen. Pyrkimys oli myös tuoda huoltoneuvojien viestiä au- tomyynnin puolelle. Kortejärvi-Nurmi & Murtola (2015) kirjoittavat myös viestinnästä vuorovaikutuksena, jossa mm. jaetaan tietoa ja tulkitaan merkityksiä, joten tarkoitus oli jakaa tietoa osastoittain puolelta toiselle.

Toukokuussa päätettiin lopullinen vuokra-autopalvelun toimintamalli, joka näkyy liit- teessä numero 1. Tämän jälkeen alkoi kesän yli kestävä seurantajakso, jossa suoritetiin uuden toimintamallin käyttöönotto onnistuneesti. Seurantajakson onnistumista seu- rattiin havainnoimalla ja palavereissa asioita tarkastelemalla. Seurantajaksoa arvioitiin

myös haastatteluissa. Havaintojen perusteella saatiin selville, että vaihtoautojen käyttäminen huollon asiakkaiden ilmaisina sijaisautoina väheni huomattavasti kesän kuluessa ja vuokra-autojen käyttäminen tähän tarkoitukseen vastaavasti lisääntyi. Lopuksi syksyllä lokakuun ja marraskuun välillä suoritettiin haastattelut, jonka pohja on liitteessä numero 2.

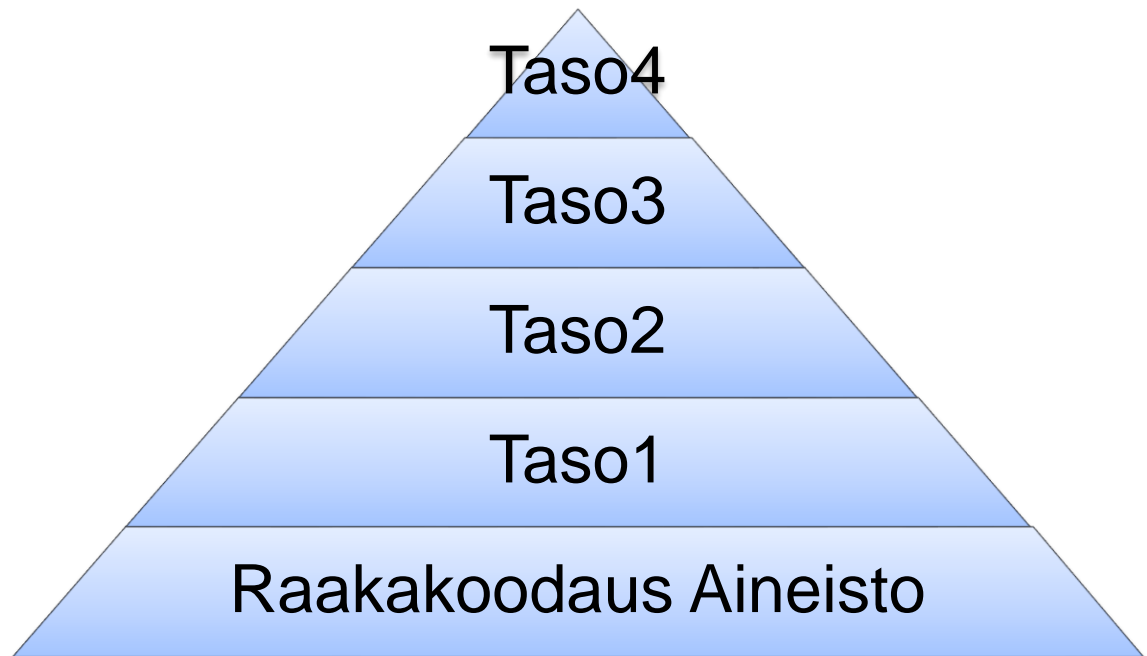
Automyyjien ja huoltoneuvojen haastattelut pyrittiin pitämään puolistrukturoituina, mutta liian tiukkaa rajaa keskustelun kululle ei ollut tarkoitus asettaa. Haastattelut pidettiin yksittäishaastatteluina ja jokainen haastattelu sovittiin ennakkoon haastateltavan kanssa silloin, kun se parhaiten sopi. Haastattelut toteutettiin anonyymeinä ja tästä keskusteltiin haastattelun alussa, jotta haastattelutilanne olisi rento ja rehellinen. Henkilöille kerrottiin, että haastattelu on luottamuksellinen ja nauhoitettua haastattelua kuuntelee ainoastaan tutkija itse. Tässä yhteydessä haastateltavalle annettiin mahdollisuus kieltää haastattelun nauhoittaminen. Jälkimarkkinoinnin haastattelut suoritettiin korjaamon taukotilassa ja kukin haastattelu kesti noin 30 minuuttia.

Aineiston analyysi aloitetaan heti haastattelujen jälkeen litteroimalla haastattelu. Litterointi tarkoittaa esimerkiksi äänitteen tallentamista kirjalliseen muotoon, jota tulkitaan ja käsitellään eri analyysimenetelmillä. Litteroinnin eri tasoja ovat mm. Sanatarkka-, yleiskielinen ja propositiotason litterointi. Sanatarkka litterointi tarkoittaa nimensä mukaisesti sanasta sanaan kirjoittamista tekstimuotoon, jossa jokainen ele ja äänenpainokin on kirjattu ylös. Yleiskielisessä litteroinnissa poistetaan murre- ja puhekieli. Propositiotason litterointi tarkoittaa ydinsisällön kirjoittamista tekstimuotoon. (Kananen 2014: 105–106.) Tässä työssä haastattelujen litterointitapana käytetään propositiotason litterointia, jossa tärkein sanoma kirjoitetaan ylös.

Aikaisempien kokemusten perusteella yrityksemme prosessit voidaan kuvata käyttäen Toikko & Rantasen (2009) kuvailemaa lineaarista mallia, joka kulkee peruskaavaltaan tavoitteen määrittelystä suunnittelun kautta toteutukseen ja siitä päätökseen ja arviointiin. Vaihtoautoprosessin kehittäminen ja sijaisautoprosessin kehittäminen kuitenkin noudattavat spiraalimallia, jossa kehittäminen ei pysähdy arviointiin, vaan etenee sykleittäin ja pyritään jatkuvaan kehitykseen.

Aineiston analysointia edeltää koodausvaihe, jossa litteroitu aineisto selkeytetään ja tiivistetään sellaiseen muotoon, jonka avulla sisältö voidaan nähdä ja ymmärtää. Käytän aineiston analysoinnin apuvälineenä Kanasen (2014: 108–109) kuvaamaa tasomal-

lia, jossa koodaus etenee alemmilta tasoilta ylemmille, jossa tasolla 1 asiasegmentit on luokiteltu huoltoneuvojen ja automyyjien kokemuksiin. Tästä edetään seuraavalle tasolle, jossa tietoa pyritään yhdistämään ja siirryttäessä seuraaville tasoille ja aineisto tiivistyy entisestään.



Kuva 6. Laadullisen tutkimuksen aineiston koodaus (mukaillen Kananen 2014: 108)

Seuraavassa kuvassa 7 on aikajana muutosprosessin kulusta. Tätä prosessia voidaan kuvailla yksisykliseksi muutosprosessiksi johtuen valmistumisaikataulusta, mutta muutosprosessi jatkuu tämän työn jälkeenkin. Analysoinnin tavoitteena on tuoda kehittämiskohteita seuraavaa toimintasykliä varten. Tässä tutkimustyössä yhden syklin mitta ajallisesti on 1 vuosi.



Kuva 7. Muutosprosessin aikajana



## 8 Kehittämistehtävän tulokset

### *Sijais- ja vuokra-autopalvelun kehittäminen*

Kevään 2018 aikana otettiin käyttöön sijaisautoja koskeva toimintamalli (liite 1). Toimintamallin käyttöönotto koski jokaista automyyjää ja huoltoneuvojaa. Lyhyesti kirjattuna toimintamalli on seuraavanlainen:

- Vaihtoautojen ilmainen lainaamiskäytäntö lopetetaan.
- Myyjät eivät lupaa ilmaisia laina-autoja, vaan hakevat asiakkaan kanssa huollosta edullisen vuokra-auton tarvittaessa.
- Huolto ei lupaa sijaisautoa automyynnistä.
- Kun kustannusvastuu on automyynnissä, maksaa auto-osasto vuokra-auton.
- Automyynnistä kysytään vuokra-autoapua silloin, kun on kyseessä pidempi vuokra-aika ja saadaan veloitettua riittävä korvaus.

Korjaamon asiakastilassa on nyt kyltit, joissa kerrotaan vuokra-autopalvelun olemassaolosta (liite 3). Ilmaisia sijaisautoja ei ole tarjolla. Tämä koettiin hyväksi, koska huoltoneuvojan on jatkossa helpompaa perustella vuokra-auton tarjoaminen ilmaisen sijaan. Lisäksi vuokra-autohinnastoon tehtiin muutos, joka toi hinnastoon veloituksen 55 € / vrk lisäksi veloituksen 30 € / 4 h. Havaintojen ja päivittäisestä asiakastyöstä saadun palautteen perusteella vuokraamisesta kertovat kyltit eivät ole herättäneet negatiivisia reaktioita asiakkaissa. Ennen muutoksia huoltoneuvojien työpöydällä oli pieni kyltti, jossa kerrottiin Europcarin olemassaolosta. Tämä ei havaintojen sekä haastattelujen perusteella ollut riittävä informaatio asiakkaiden suuntaan. Muutosten jälkeen huoltoneuvojat ovat havainneet vähemmän ilmaisten autojen vaatimista sekä kuten edellä mainittiin, on vuokra-auton antaminen asiakaskäyttöön nyt helpompaa perustella.

Haastattelut pidettiin suunnitellusti ja jokainen huoltoneuvoja ja automyyjä osallistuivat vapaaehtoisesti haastatteluun. Osastojen välillä havaittiin hieman erilaisia kokemuksia sijaisautoprosessin läpiviennistä, mikä on ymmärrettävää osastojen eriävien toimintamallien vuoksi. Haastattelulomake on liitteenä 3.

Huoltoneuvojen haastatteluissa nousi esiin seuraavanlaisia asioita:

- Toimintatapa on selkeytynyt huomattavasti, mutta jatkokehitettävää löytyy.
- Asiakasta ei juoksuteta edestakaisin korjaamon ja myynnin välillä.
- Ohjeet ovat selkeät, tiedetään miten toimia.
- Bisneksen ja asiakkaan kannalta tilanne on parempi ja selkeämpi.
- Ajankäytöllisesti tilanne on kehittynyt.
- Ei enää esiinny väittelyä siitä, kuka maksaa sijaisauton.

Yleinen kokemus oli positiivinen. Koettiin, että ennen muutosta tilanne oli turhauttava ja jokaista osa-aluetta kuormittava. Yhtenäisen linjan puuttumisen vuoksi jokainen toimi sijaisautojen suhteen omalla tavallaan. Kun yksi huoltoneuvoja ei antanut ilmaista autoa asiakkaalle, saattoi toinen huoltoneuvoja siirtyä asiakkaan kanssa automyyjän luol ilmaisen auton toivossa. Tämä ei ainoastaan lisää huoltoneuvojan työn määrää, vaan myös haastattelujen perusteella lisäsi kitkaa molempien osastojen välillä. Korjaamon kannalta uudistunut tilanne on koettu selkeämmäksi, mutta kehittämiskohteita löytyy. Korjaamalla kaivataan esimerkiksi lisää informaatiota, jos automyyjä on sopinut asiakkaan kanssa vuokra-auton käytöstä. Näin ei ole aina tapahtunut. Tilanne on nopeampi hoitaa, kun vuokra-auto on varattu etukäteen. Pienempi vuokra-autoveloitus on todettu hyväksi ja helpoksi tarjota asiakkaalle entisen vuorokausiveloituksen lisäksi.

Automyyntien kokemukset olivat pääasiassa positiiviset. Prosessi ei vielä ole täydellinen, mutta prosessin suunta on oikea. Ohjeistus on selkeä ja kaikilla tiedossa. Seuraavia asioita nousi esille automyyjien haastatteluissa:

- Autojen käytöstä aiheutuneet kulut, kuten polttoainekulut, pesu- ja puhdistuskulut ja yleiset käyttömaksut, ovat pienentyneet.
- On jopa halvempaa antaa vuokra-auto asiakkaalle kuin ottaa vaihtoauto liikennekäyttöön.
- Asiakkaat tyytyväisiä, kun sijaisauto on uusi.
- Autokauppojen menetyksen riski on pienentynyt, kun autot eivät ole liikenteessä.
- Jatkokehittäminen on suotavaa, sillä vieläkin tulee satunnaisesti tilanteita, joissa ilman ilmoitusta asiakkaalle tulisi antaa sijaisauto.

Yhdessäkään haastattelussa lopputulos ei jäänyt huonoimpaan arvosanaan (5), vaan huonoinkin arvio nousi luvusta 5 lukuun 4. Suurin osa arvioi lopputuloksen asteikolle 2. Tästäkin voidaan päätellä, että jatkokehittävääkin jäi.

Haastatteluista käy ilmi, että autojen lainaamisen päättäminen automyynnistä on tuonut euromääräisiä säästöjä. Vaihtoautopäällikkö Harri Parkkisen mukaan vaihtoautoista suurin osa palautui tankkaamattomana ja likaisena. Esimerkkitalanne aiheutuvista mak-suista on havainnollistettu taulukossa 1.

Taulukko 1. Ajoneuvon laskennalliset kulut esimerkkitapaus Trafín tietoja käyttäen (Ajoneu-  
voveron maksaminen 2018)

Kulut	Hinta €/sis. ALV
Liikennekäytöstä poisto	5
Pienin maksuunpantava veromäärä	10
Vakuutusmaksu (esim.)	10
Polttoainekulut (esim.)	20
Auton puhdistus sisä+ulko (suuntaa antava)	70
<b>Yhteensä</b>	<b>115</b>

Kuvatusta taulukosta voidaan päätellä, että varsinkin lyhyellä lainausajalla kustannuk-set ovat suuremmat, kuin vuokra-auton käyttö. Taulukon laskennallinen 115 € koituu mahdollisesti auton kuluksi, vaikka autolla ajettaisiin vain muutama vuorokausi. Lisäksi on ajateltava auton kulumista ja menetettyä kaupankäyntimahdollisuutta. Tämä luku voi todellisuudessa olla paljon suurempikin. Puhdistuskulut perustuvat arvioon, mutta ver-rokkina voidaan käyttää huollon verkkovaruksen tietoja sisäpuhdistuksesta, joka on 60 €. Tähän ei kuulu auton päältä pesua, joka tarjotaan huollon yhteydessä asiakkaalle hintaan 10 € ja verkkovaruksen tehneelle ilmaiseksi.

#### *Hallityönjohtajan rooli*

Savilahden Autossa otettiin käyttöön hallityönjohtaja, joka vastaa korjaamotyön suju-  
vuudesta ja kalenterin päivittämisestä päivän kuluessa. Tämä helpottaa huoltoneuvoji-  
en työtaakkaa. Hallityönjohtaja vastaa myös vaihtoautojen kunnostuksista yhdessä  
vaihtoautopäällikön kanssa. Autojen kunnostuksille on luotu 300 €:n kuluraja, jonka  
sisällä hallityönjohtaja voi toimia. Tämän ylittävät kustannukset sovitaan yhdessä vaih-

toautopäällikön kanssa. Kaikki kustannusarviot tehdään kirjallisina sähköpostin välityksellä. Huoltoneuvojen haastatteluista selvisi, että poikkeuksetta hallityönjohtaja on koettu hyväksi muutokseksi. Huoltoneuvojen haastatteluista saatiin selville seuraavia asioita:

- Prosessi nopeutuu, kun ei tarvitse korjauslupaa jokaiseen tapaukseen alle 300 €:n korjauksissa.
- Vaihtoautot kulkevat nyt yhden työnjohtajan kautta, mikä selkeyttää prosessia huomattavasti. Enää ei ole turhia välikäsiä vaikeuttamassa prosessia.
- Voidaan reagoida nopeammin automyyntin tarpeisiin, koska tiedetään paremmin asentajien tilanne.
- Hallityönjohtajan roolia ei kannata kasvattaa nykyisestä, koska työn sujuvuus kärsii.

Automyyjät olivat pääosin tyytyväisiä hallityönjohtajan rooliin automyyntin ja korjaamon välillä. Vaihtoautoprosessia on pyritty kehittämään systemaattisesti jo pari vuotta, ja hallityönjohtajalla on tässä prosessissa tärkeä rooli, kertoo vaihtoautopäällikkö Parkkinen. Automyyjien haastatteluista voidaan nostaa esiin seuraavia asioita:

- Myyntin näkökulma on selkeämmin esillä, kun prosessi on selkeämpi.
- Vaihtoautojen kulut pienentyneet, koska kulut selkeämmin tiedossa ja niistä sovitaan etukäteen kirjallisesti.
- On hyvä, että vaihtoautot kulkevat yhden työnjohtajan kautta, eikä tarvitse jonottaa asiakkaiden mukana huoltoneuvojan tiskillä.
- Ei ole kannattavaa muuttaa roolia suuresti, koska prosessi on nyt selkeä.

Haastatteluissa kävi ilmi, että ilman hallityönjohtajaa automyyjien työtilausten tekeminen korjaamolle ja seuranta on paljon hitaampaa ja vaikeampaa. Huoltoneuvojen asiakaspaineen ja jatkuvasti soivan puhelimen vuoksi automyyjät joutuvat odottamaan pitkiäkin aikoja päästäkseen huoltoneuvojan kanssa puheyhteyteen. Nyt jos automyyjää kohtaa kiireinen tapaus asiakkaan kanssa, kykenee hallityönjohtaja ilman asiakaspainetta hoitamaan automyyjänkin toiveen nopeammin. Lisäksi hallityönjohtaja kykenee kertomaan automyyjälle tarkan ajan tilatulle työlle, koska hallityönjohtaja näkee korjaamon työtilanteen paremmin, kuin huoltoneuvoja korjaamohallin ulkopuolella.

*Muutosviestinnän ja muutosprosessien kokemukset yrityksessä*

Haastatteluissa käytiin läpi myös muutosviestinnän ja muutosprosessien kokemuksia osastojen välillä. Viestinnän osastojen välillä koettiin yleisesti olevan ”ihan ok”. Molemmat osastot toivoivat avoimuutta ja vähemmän ”toteavaa” tiedottamista viestintään. Yhteistä viestintää toivotaan enemmän. Ehdotuksina viestinnän kehittämiseen oli mm. palaverikäytäntöjen tarkasteleminen. Yhteisiä palavereja ei nykyään ole, joten jälki-markkinoinnin puolelta voisi hyvinkin osallistua ajoittain huoltoneuvoja tai hallityönjohtaja automyyjien palaveriin. Muutosprosesseihin toimipisteellä pääsee haastateltavien mukaan osallistumaan, jos haluaa. Haastateltavien osallistumishalukkuudessa huomattiin hieman vaihtelua, osa haluaa olla mukana muutosprosessien läpiviennissä, osa ei niinkään. Automyynnin puolella halukkuus osallistua oli haastattelujen perusteella hieman vahvempi.

## 9 Yhteenveto ja johtopäätökset

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli tutkia ja kehittää Savilahden Auto Oy Mikkelin automyyntin ja jälkimarkkinoinnin välisiä prosesseja. Opinnäytetyön tavoite saavutettiin, kun sijais- ja vuokra-autotoimintaan luotiin selkeä prosessimuutos, joka on ollut nyt käytössä vajaan vuoden. Korjaamon ja automyyntin välistä toimintaa on parantanut myös hallityönjohtajan rooli vaihtoautoprosessin kehittämisessä ja opinnäytetyön tutkimuksessa saatiin tästäkin alueesta tietoa ja kokemuksia. Tarve tälle opinnäytetyön käsittelemälle aiheelle on ollut olemassa yrityksessä jo pidemmän aikaa.

### *Kehittämistehtävän aikataulu*

Kehittämistehtävän aikataulu oli sopiva, koska työn rajaus oli selkeä. Sijaisautoprosessin kehittäminen onnistui ja kehittämistyön puolivälissä toiminta oikeastaan koki suuren parannuksen, kun toiminnalle luotiin selkeä kirjallinen toimintamalli. Kehittämistyön aikataulu ei osoittautunut toteutuksen kannalta liian vaikeaksi, koska aihe on kaikille tuttu entuudestaan. Ainoastaan seurantajakso uuden toimintamallin jälkeen jäi hieman lyhyeksi sekä seurantajakson dokumentointi vähäisemmälle huomiolle. Tuloksia kuitenkin saatiin.

### *Haastattelut*

Satunnaisia katkoksia haastatteluihin toi soiva työpuhelin, mutta huomattavaa häiriötä tästä ei ollut. Automyyntissä häiriötekijöitä oli hieman enemmän, mutta pääosin haastattelut suoritettiin ilman ongelmia. Myös automyyntien työpuhelimet katkaisivat hetkeksi haastatteluja, mutta tilanne ei kärsinyt tästä juurikaan. Yhdessä haastattelussa nauhoitus hieman epäonnistui johtuen puhelinosovelluksen häiriöstä, mutta haastattelu saatiin nauhoitettua. Voidaan kuitenkin sanoa, että haastattelut onnistuivat hyvin ja suunnitellusti. Haastatteluista saatu palaute oli positiivista ja haastateltavat kokivat haastattelun hyvänä asioiden kertaamisena. Koin tutkijana haastattelun olleen onnistunut tapa toimia. Loppuhaastattelun lisäksi työn alussa olisi voinut suorittaa haastattelun, jotta olisi selkeä ennen ja jälkeen tilanne, mutta koska prosessin aikana niin huoltoneuvojilta, kuin automyyjiltä on saatu palautetta liittyen aiheeseen, on loppuhaastattelu riittävä.

### *Tyytyväisyys prosesseihin*

Henkilökunta on ollut sijaisautoprosessiin pääasiassa tyytyväinen. Joukosta löytyy myös muutama keskiarvoa huonontama kokemus, mutta yhdenkään jäsenen mielestä prosessi ei ole mennyt huonompaan suuntaan. Haastattelulomakkeen alussa oli kaksi numeroitua kohtaa, joilla pyrittiin avaamaan keskustelua ja arvioimaan prosessin toimivuutta ennen ja jälkeen. Havaitsin tämän hyväksi apuvälineeksi avaamaan keskustelua.

Hallityönjohtajan rooliin korjaamon ja myynnin välillä on jokainen huoltoneuvoja ja automyyjä tyytyväinen. Koetaan, että toiminta on huomattavasti selkeämpää ja nopeampaa. Viestintä- ja muutosprosesseihin henkilökunta on pääasiassa tyytyväisiä toimipisteessä. Koetaan, että muutosprosesseihin pääsee mukaan ja viestintäkin toimii haastattelujen perusteella hyvällä tasolla. Kyseisiin prosesseihin jokainen pääsi omalta osaltaan osallistumaan vähintään palaverin muodossa. Muutamissa haastatteluissa selvisi, että viestintään olisi kuitenkin pitänyt keskittyä enemmän sijais- ja vuokra-autoprosessin kehittämisen aikana.

### *Luotettavuusarviointi*

Laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arviointi poikkeaa kvantitatiivisesta siten, että saadusta aineistosta on mahdollista tehdä tutkijakohtaisia tulkintoja. Tutkijoilla on omanlainen näkemys ja kokemus ilmiöistä, jotka vaikuttavat tutkimuksen tuloksiin. Validiteettia, eli tutkimuksen pätevyyttä ei tämän vuoksi kvalitatiivisessa tutkimuksessa voida määrittää. (Kananen 2014: 131.) Kananen kuitenkin ohjeistaa, että validiteetin kriteeristä voidaan käyttää nimitystä luotettavuus (credibility). Laadullisessa toimintatutkimuksessa tulokset ovat luotettavia tutkittavan kannalta. Tässäkin työssä tulokset ovat päteviä vain tätä tapausta koskien, eikä siirrettävyyttä voida määrittää.

Kanasen (2014) mukaan reliabiliteetti ymmärretään kvalitatiivisessa tutkimuksessa tulkinnan samanlaisuutena riippumatta tutkijasta. Aineiston riittävyys, analyysin samankaltaisuus, arvioitavuus ja toistettavuus ovat arviointiperusteita. Tässä tutkimuksessa reliabiliteetti saavutettiin. Analyysien avulla saatiin riittävän tarkka kuva tutkimuksen ennen- ja jälkeen-tilanteesta. Tulkinnat on tehty perustuen saatuun aineistoon ja ko. tapauksessa tutkija on pyrkinyt objektiivisuuteen, joten mielestäni tulokset ovat perustuen luotettavuusarviointikriteereihin tässä tutkimustyössä luotettavia.

*Oma arvio tutkimustyöstä sekä jatkokehitys*

Työ oli opettavainen prosessi, jonka aikana opin tutkimuksen tekemisestä ja aineiston keräämisestä ja analysoinnista todella paljon. Haastattelijana olen lähempänä aloittelijaa kuin ammattilaista, joten kokemus lisääntyi tälläkin osa-alueella. Omille haastattelu- taidoille annan arvosanan ”hyvä”, koska haastattelijana oleminen on vaikea rooli ja kehittämistä varmasti löytyy. Oli mielenkiintoista olla tutkimassa sisäisen prosessin kehittämistä ja olla mukana muutosten läpiviennissä. Teorian avulla sain hyvän käsityksen muutosten vaikutuksista organisaatiossa ja muutosvastarintaa ei ollut juurikaan havaittavissa. Tutkimuksen tekemisen lisäksi olen teoriaosuuden avulla päässyt kehittämään omia muutosprosessiin liittyvää tietotaitoa ja koen tästä olevan hyötyä tulevaisuudessa. Koska muutosjohtaminen ei ole vieras käsite yrityksessämme, tulisi esimerkiksi muutosjohtamisen eri näkökulmat ottaa enemmän huomioon. Liiketoiminnan johtamisen lisäksi tiimin ja työntekijän johtaminen ovat erittäin tärkeitä asioita. Vaikka kehittämisprosessi oli rajattu kapealle alueelle, olivat tulokset hyviä ja yrityksen kannalta positiivisia. Olen prosessin kehittämiseen tyytyväinen.

Jatkokehittettävää jäi tulevaisuuteen, koska kyseessä on syklimäinen prosessi. Haastatteluista saatujen kokemusten perusteella kehitettävää jäi ainakin informaation kulun osalta. Viestintään tulee yrityksen sisällä keskittyä aiempaa enemmän, koska viestintä on erittäin tärkeä osa muutosjohtamista ja prosessin hallintaa. Esimiehellä on tässä suuri rooli, kuten teoriaosuudesta selviää. Sijaisautoprosessiin ei toivottu suuria muutoksia. Jatkossa kuitenkin toivottiin aikaisempaa enemmän ennalta sovittujen vuokrautojen tarpeen ilmoittamista huoltoon sekä pohtia lisätoimenpiteitä satunnaisille ilmaisten sijaisautojen vaatimiselle. Tämä on kuitenkin vähentynyt huomattavasti ja voi olla mahdotontakin poistaa kokonaan. Kiire vaikuttaa kaikkien prosessien kuten myös ko. tapauksen onnistumiseen ja kiireen keskelläkin tulisi muistaa noudattaa laadittuja ohjeistuksia. Tiimityöskentelyyn ja yhdessä asioiden läpivientiin toivoisin enemmän keskittymistä yrityksessämme, koska kuten Ponte va (2010) aiheesta kirjoittaa, muutostointoon ja muutosten hyväksymiseen vaikuttaa suuresti työntekijän kokemus siitä, että on osa organisaatiota ja on merkityksellinen yrityksen kannalta. Tällä tavoin myös muutosvastarintaa ei esiintyisi, vaikka tässä kehitystyössä muutosvastarintaa ei juurikaan havaittu. Muutosjohtamisen teoriaa tulisi hyödyntää palaverikäytännöissä vielä enemmän. Palavereja ei ole syytä pitää vain palaverikäytännön vuoksi, vaan tiedon jakamisen ja jatkuvan kehittämisen vuoksi. Haastattelujen perusteella voidaan jo päätellä, että halukkuutta osallistua löytyy ja sitä kannattaisi hyödyntää enemmän.



Jatkokehitettäviin asioihin asettaisin myös kehittämisprosessien mallien ja tehtävien käytön, koska prosessia on helpompi seurata ja kuvata, kun noudatetaan jotain tiettyä mallia. Oman vaikeuden prosessien kehittämiseen varmasti antaa isohkon organisaation asettamat vaatimukset ja ohjeistukset. Kaikelle kehittämiselle ei välttämättä saada hyväksyntää.

Jatkossa Savilahden Autossa keskitytään jo olemassa olevien vaihtoautoprosessien ja uusien autojen varusteluprosessien kehittämiseen. Autoalalla on ollut ja tulee olemaan edessä sopeutumista uuteen WLTP-mittaustapaan, jossa ajoneuvojen päästöjä mitataan tarkemmin verrattuna vanhaan NEDC-mittaustapaan. Tämä aiheuttaa myös sopeutumista uusien autojen osastolla Savilahden Autossa ja uskon, että hyvällä muutosjohtamisella ja prosessien hallinnalla Savilahden Auton prosessit toimivat ja kehittyvät jatkossakin.

## Lähteet

Kananen, Jorma. 2009 Toimintatutkimus yritysten kehittämisessä. Jyväskylä: Jyväskylän Ammattikorkeakoulu.

Kananen, Jorma. 2014. Toimintatutkimus kehittämistutkimuksen muotona. Jyväskylä: Jyväskylän Ammattikorkeakoulu.

Konserniesittely. Verkkoaineisto. Jyväskylän Autotarvike.  
<<http://www.jklautotarvike.fi/konserniesittely>>. Luettu 10.9.2018.

Konserniesite 2018. R. Ruth-konserni. Konsernin sisäinen dokumentti. R. Ruth Oy.

Hyvärinen, Matti; Nikander, Pirjo & Ruusuvuori, Johanna. 2017. Tutkimushaastattelun käsikirja. Tampere: Vastapaino.

Hirsjärvi, Sirkka; Remes, Pirkko & Sajavaara, Paula. 2007. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi.

Ponteva, Katariina. 2010. Onnistu muutoksessa. Helsinki: WSOYpro.

Toikko, Timo & Rantanen, Teemu. 2009. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta. Tampere: Tampereen Yliopistopaino Oy.

Pirinen, Helka. 2014. Esimies muutoksen johtajana. Helsinki: Talentum.

Schaupp, Marika; Koli, Annarita; Kurki, Anna-Leena & Ala-Laurinaho, Arja. 2013. Yhteinen muutos. Helsinki: Työterveyslaitos.

Kupias, Päivi; Peltola, Raija & Pirinen, Jorma. 2014. Esimies osaamisen kehittäjänä. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Juuti, Pauli & Vuorela, Antti. 2015. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. Jyväskylä: PS-kustannus.

Kortejärvi-Nurmi, Sirkka & Murtola, Kaarina. 2015. Areena Yritysviestinnän käsikirja. Helsinki: Edita.

Autoalan toimihenkilöitä koskeva työehtosopimus 2017. Autoalan Keskusliitto, Ammattiliitto PRO.

Järvinen, Pekka 2001. Onnistu esimiehenä. 6.painos. Helsinki: WSOYpro 2006.

Organisaatiomuutos. 2018. Verkkoaineisto. Työterveyslaitos.  
<<https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/organisaatiomuutos/>>. Luettu 27.10.2018.

Parkkinen, Harri. 2018. Vaihtoautopäällikkö, Savilahden Auto Oy, Mikkeli. Keskustelu 1.11.2018.

Ajoneuvoveron maksaminen. 2018. Verkkoaineisto. Liikenteen turvallisuusvirasto (Trafi). <[https://www.trafi.fi/tieliikenne/verotus/ajoneuvovero/veron\\_maksaminen#minimi](https://www.trafi.fi/tieliikenne/verotus/ajoneuvovero/veron_maksaminen#minimi)>. 5.10.2018. Luettu 6.11.2018.

Aforismit ja mietelauseet. Verkkoaineisto. Hyvejohtajuus.fi.  
<http://www.hyvejohtajuus.fi/aforismit-mietelauseet/kasvu-kasvaminen/>>. Luettu 11.12.2018.

## Toimintamalliohjeistus

Sijaisautopalvelun edelleen kehittäminen ja automyynnin laina-autopalvelun päättäminen. Paikalla: Mika Toivonen, Vesa Neuvonen, Harri Parkkinen ja Jouni Mustonen

On todettu, että esittelyautot ja monet vaihtoautot ovat liikkeessämme asioivilla asiakkailla ns. laina-autoina, joka aiheuttaa ylimääräistä työtä ja vuosittain merkittävästi lisäkustannuksia myyntiosastolle. Lisäksi usein asiakas kysyy ko. autoa ostoaikeissa tai esittelyautoa koeajoon. Niinpä asiassa on yhteisesti sovittu seuraavaa.

- Asiakkaan varatessa huoltoa ja huoltoneuvojan tiedustellessa tarvetta edulliselle sijaisautolle, tarkennetaan asiakkaalta, että onko tarvetta esim. suuremmalle autolle, jotta saadaan varattua vuokraamosta sopiva auto (esim. tila-auto).
- Mikäli asiakas tästä huolimatta tulee automyyntiin pyytämään ns. laina-autoa, myyjät eivät lupaa ilmaisia laina-autoja, vaan lähtevät tarvittaessa asiakkaan kanssa hakemaan edullisen vuokra-auton huollon ajaksi. Meillä on erittäin edullinen hinnoittelu alkaen 4-tunnin käytöstä 30€.
- Mikäli huoltoon tai korjaukseen saapuvan auton kustannusvastuu on automyynnissä, niin tällöin automyynti maksaa vuokra-autosta tulevan kustannuksen. Tähän aina vahvistus automyynnistä!
- Automyynnistä kysytään vuokra-autoapua ainoastaan silloin, kun kyseessä on pidempi vuokra-aika, jolta ajalta saadaan hyvä korvaus laskutettua. Nämä tapaukset on ennen sopimista neuvoteltava etukäteen automyynnin kanssa ja tästä tieto myös minulle. Autoissa yhteistyökumppaneilla (Europcar ja Scandia Rent) on riittävät resurssit toimittaa meille riittävä määrä sijaisautoja huollon vuokrattavaksi, kun vain ennakoimme nämä huolto- ja korjausvarauksia tehtäessä.

Näin sovittiin yhdessä ja tähän liittyen tulee varmasti hyviä ideoita ja ajatuksia, jolla voimme edelleen kehittää tätä entistä paremman palvelun tarjoamiseksi.

Jouni Mustonen  
myyntipäällikkö  
Savilahden Auto Oy

## Haastattelulomake

### *Henkilökunnan haastattelu/kysely*

-Henkilökunnan näkemykset muutosprosesseista

- Miten selkeäksi ja toimivaksi koit sijaisautotoiminnan ennen, kuin toimintaa selkeytettiin? Arvioi asteikolla 1-5 (jossa 1 on paras)
  - 1
  - 2
  - 3
  - 4
  - 5

Avaa sanallisesti hieman

Miten selkeäksi ja toimivaksi koet sijaisautotoiminnan muutosten jälkeen? Arvioi asteikolla 1-5 (jossa 1 on paras)

- 1
  - 2
  - 3
  - 4
  - 5
- 
- Miten toimivaksi koet sijaisautotoiminnan parantuneen/huonontuneen muutosten jälkeen?
  - Koetko, että sijaisautotoimintaa tarvitsee kehittää lisää?
  
  - Miten koet, että korjaamon hallityönjohtajan tulo on muuttanut toimintaa? Selkeyttänyt? Huonontanut?
  - Voisiko hallityönjohtajan roolia automyyntiin ja korjaamon välillä hyödyntää vielä paremmin? Miten?

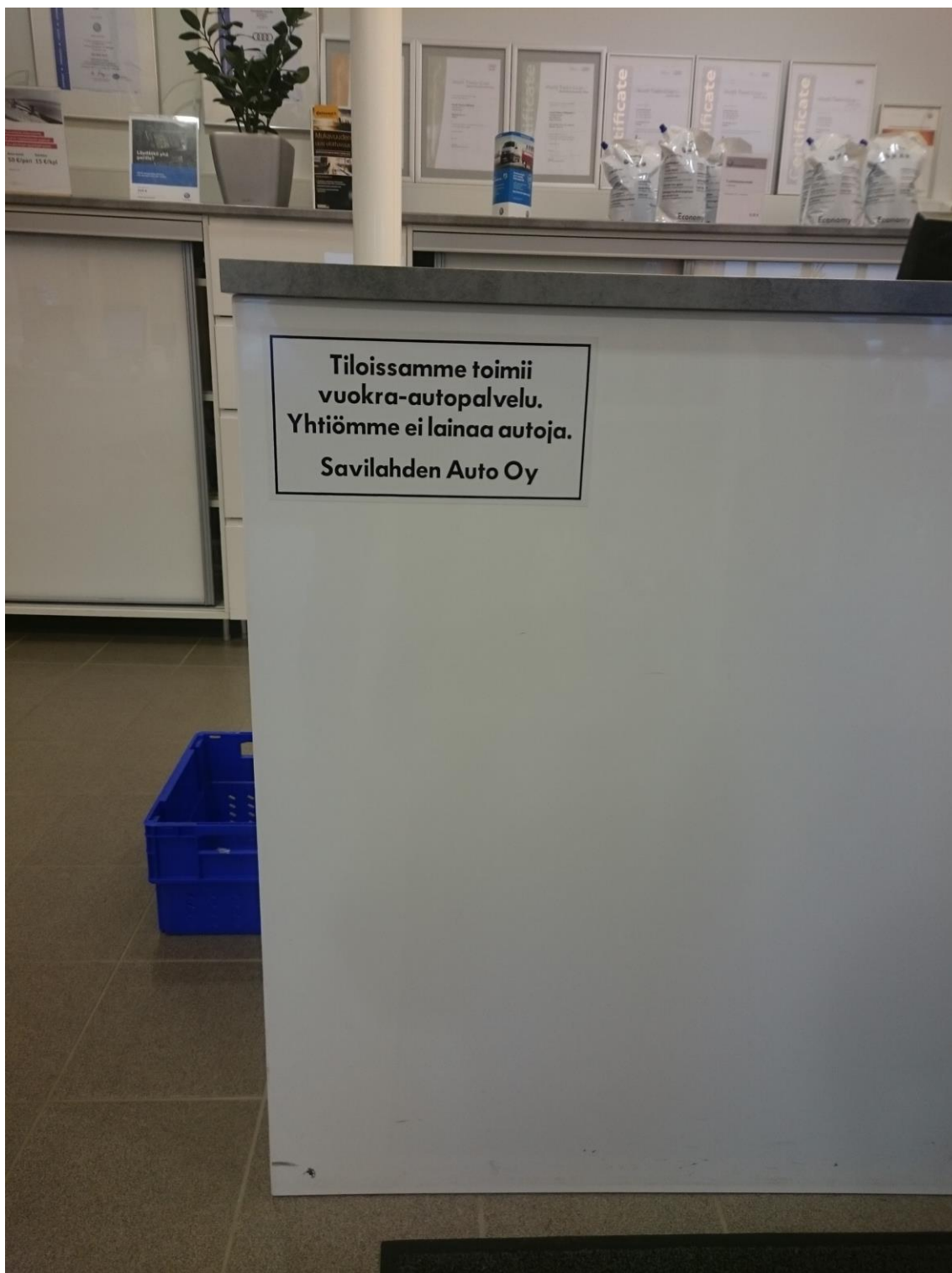
-Muutosviestinnän kokemukset yrityksessä

- Millaiseksi koet muutoksista viestimisen yrityksessä?
- Miten toivoisit, että muutoksista viestittäisiin jatkossa?

-Toiveita muutosprosessien läpikäymisessä

- Miten koet osallistumismahdollisuudet muutosprosesseihin? (esimerkkinä sijaisauto- ja hallityönjohtajamuutokset)
- Haluaisitko olla enemmän mukana muutosten läpiviemisissä/suunnitteluissa?
- Millaisia muutoksia osastojen välinen toiminta kaipaisi tällä hetkellä?

## Infokyltit sijais- /vuokra-autoista korjaamolla



SIJAISAUTO  
HUOLLON  
AJAKSI

ALK. 30,-/4h

**Europcar**  
moving *your* way