



## TEKNIikka JA LIIKENNE

Auto- ja kuljetusala

Jälkimarkkinointi

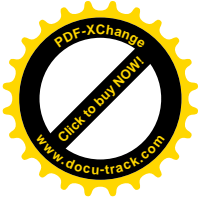
## OPINNÄYTETYÖ

### KUORMA-AUTOYRITYKSEN TOIMINNAN PARANNUSKEINOT

Työn tekijä: Jani Toikka  
Työn ohjaaja: Heikki Joutjärvi  
Työn ohjaaja: Pertti Ylhäinen

Työ hyväksytty: \_\_. \_\_. 2009

Pertti Ylhäinen  
Lehtori



## **ALKULAUSE**

Tämä insinööri työ tehtiin Volvo Truck Centerin Kotkan yksikölle. Haluan kiittää projektissa mukana ollutta Volvo Truck Centerin henkilökuntaa, joka mahdollisti työn tekemisen ja toteutuksen. Erityiskiitos huoltopäällikkö Heikki Joutjärvelle, jolta sain kyseisen aiheen sekä apua työn toteuttamisessa.

Helsingissä 2.4.2009

Jani Toikka



## OPINNÄYTETYÖN TIIVISTELMÄ

|   |  |
|---|--|
| <b>Työn tekijä:</b> Jani Toikka   |  |
| <b>Työn nimi:</b> Kuorma-autoyrittäjien toiminnan parannuskeinot  |  |
| <b>Päivämäärä:</b> 2.4.2009   | <b>Sivumäärä:</b> 40 s. + 4 liitettä                     |
| <b>Koulutusohjelma:</b><br>Autotekniikka  | <b>Ammatillinen suuntautuminen:</b><br>Jälkimarkkinointi |
| <b>Työn ohjaaja:</b> Pertti Ylhäinen, lehtori   |  |
| <b>Työn ohjaaja:</b> Heikki Joutjärvi, huoltopäällikkö, Volvo Truck Center  |  |
| <p>Tämä insinöörityö tehtiin Volvo Truck Centerin Kotkan yksikölle. Työssä pohditaan yksikön ongelmakohtia ja niiden parannuskeinoja. Yritys muutti vuoden 2009 helmikuussa uusiin tiloihin, joten ajankohtaiseksi tuli miettiä miten yrityksen toimintaa voidaan parantaa vastaamaan nykypäivän vaatimuksia. Työn pohjana toimivat Volvo Finland Ab:n laatukäsikirja, työntekijöiden kokemukset ja havainnot sekä varastointia ja esimiestoimintaa käsittelevät kirjat.</p> <p>Työ jakautuu viiteen osa-alueeseen: varaosapuoli, korjaamo, automyynti, myymälä sekä markkinointi. Jokaisen sektorin kohdalla selvitettiin ensin niiden ongelmat, minkä jälkeen ongelmiin mietittiin ratkaisuja yhdessä henkilökunnan kanssa. Ongelmia löytyi monia jokaiselta osa-alueelta, koskien niin henkilökuntaa, yleistä organisoimista, tuotevalikoimia, töiden valmistelua kuin tilan- ja ajankäyttöäkin.</p> <p>Tärkeitä asioita työssä ovat ainakin markkinointi, taantuman huomioiminen, uusien tilojen organisoimista, vastuun jakaminen ja tunteminen sekä asiakkaiden huomioiminen. Työssä huomioidaan myös Nissan-pakettiautojen lisääminen Volvo Truck Centerin tarjontaan sekä Kouvolan toimipisteen lakkauttaminen ja vastuun siirtäminen Kotkan toimipisteelle.</p> <p>Lähes kaikkiin ongelmiin kehitettiin erilaisia ratkaisumalleja tai ratkaisuehdotuksia. Osa uudistuksista otettiin käyttöön jo vanhassa paikassa, jos ne olivat helppoja toteuttaa, mutta pääosin uudistukset koskevat uutta paikkaa ja tulevat mahdollisesti käyttöön siellä. Uudistukset ja ratkaisuehdotukset ovat pääasiassa suhteellisen yleisiä keinoja, joita kuorma-autoalalla voidaan hyödyntää ja käyttää. Parannusehdotuksia löydettiin mm. koulutuksesta, henkilöstön määrästä, itseopiskelusta, markkinoinnista, varaston järjestyksestä sekä tilojen sisustuksesta, kalustuksesta ja laitteistoista.</p> |  |
| <b>Avainsanat:</b> Laatukäsikirja, markkinointi, organisoimista, taantuma ja asiakkaat  |  |



## ABSTRACT

**Name:** Jani Toikka

**Title:** Improving the Operations of Truck Company

**Date:** 2 April 2009

**Number of pages:** 40

**Department:** Automotive Engineering **Study Programme:** After Sales Engineering

**Instructor:** Pertti Ylhäinen, Senior Lecturer

**Supervisor:** Heikki Joutjärvi, Service Manager, Volvo Truck Center

The purpose of this graduate study was to identify and analyse problems experienced at Volvo Truck Center Kotka. In the beginning of February 2009, the company moved to a new building in Kotka and it became necessary to find out how well the company can meet today's requirements. This work is based on Volvo's quality handbook, employer experiences as well as professional literature on storage and management.

The main problem areas were identified for five different sections: spare parts unit, garage, car sales, store and marketing. Once identified, the problems were discussed with the Volvo's staff in order to find solutions to them. Many problems were found for each section, for example concerning the staff, general organization, product selection, preparations for works etc.

The most important issues in this work turned out to be marketing, how to prepare for the recession, organization of the new building, and dealing with both new and old customers. This graduate study also discusses Volvo expanding its selection to include Nissan vans and the closing down of Kouvola's Volvo Truck Center resulting in shifting the responsibilities to the Kotka unit.

Some kind of a solution was found for almost every problem or at least a suggestion for improving the situation. A few changes were made when still in the old building, but the majority of them will be implemented in the new place. The reforms and solutions found in this graduate study are relatively common methods in the field of trucks. Remedies were found from education and training, amount of staff, self-learning, marketing, warehouse organization, interior designing, furniture and equipment.

**Keywords:** quality handbook, marketing, organization, recession and customer



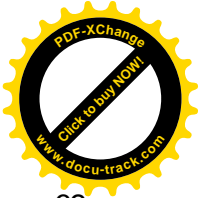
## SISÄLLYS

### ALKULAUSE

### TIIVISTELMÄ

### ABSTRACT

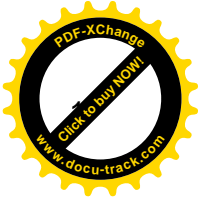
|            |  |           |
|------------|--|-----------|
| <b>1</b>   | <b>JOHDANTO</b>                                      | <b>1</b>  |
| <b>2</b>   | <b>NYKYTILA</b>                                      | <b>3</b>  |
| <b>2.1</b> | <b>Varaosat</b>                                      | <b>4</b>  |
| 2.1.1      | <i>Henkilökunta</i>                                  | 4         |
| 2.1.2      | <i>Varaston organisointi</i>                         | 5         |
| 2.1.3      | <i>Valmistelu ja ennakkotilaukset</i>                | 6         |
| 2.1.4      | <i>Oheistuotteet</i>                                 | 7         |
| <b>2.2</b> | <b>Korjaamo</b>                                      | <b>8</b>  |
| <b>2.3</b> | <b>Automyynti</b>                                    | <b>8</b>  |
| <b>2.4</b> | <b>Myymälä</b>                                       | <b>10</b> |
| <b>2.5</b> | <b>Markkinointi</b>                                  | <b>12</b> |
| <b>2.6</b> | <b>Muut tilat</b>                                    | <b>13</b> |
| <b>3</b>   | <b>ONGELMIEN RATKAISUT</b>                           | <b>14</b> |
| <b>3.1</b> | <b>Varaosat</b>                                      | <b>14</b> |
| 3.1.1      | <i>Henkilökunta</i>                                  | 16        |
| 3.1.2      | <i>Varaston organisointi</i>                         | 18        |
| 3.1.3      | <i>Valmistelu ja ennakkotilaukset</i>                | 19        |
| 3.1.4      | <i>Oheistuotteet</i>                                 | 20        |
| <b>3.2</b> | <b>Korjaamo</b>                                      | <b>20</b> |
| 3.2.1      | <i>Tilan- ja ajanpuute</i>                           | 20        |
| 3.2.2      | <i>Esimiesten yhteistoiminta</i>                     | 21        |
| 3.2.3      | <i>Töiden suunnittelu</i>                            | 22        |
| 3.2.4      | <i>Jälkitarkastukset/-soitot</i>                     | 23        |
| 3.2.5      | <i>Asiakkaiden ajanviettotilat</i>                   | 23        |
| 3.2.6      | <i>Nissan-huolto ja korjaukset</i>                   | 25        |
| 3.2.7      | <i>Laskutusongelmat</i>                              | 25        |
| 3.2.8      | <i>Hiljaisen tiedon säilyttäminen ja siirtäminen</i> | 26        |
| 3.2.9      | <i>Taantumaan valmistautuminen</i>                   | 27        |
| <b>3.3</b> | <b>Automyynti</b>                                    | <b>28</b> |
| 3.3.1      | <i>Taantumakausi</i>                                 | 28        |
| 3.3.2      | <i>Uusien autojen vastaanotto</i>                    | 29        |
| 3.3.3      | <i>Vaihtoautot</i>                                   | 30        |
| 3.3.4      | <i>Nissan-myynti</i>                                 | 30        |
| 3.3.5      | <i>Uudet asiakkaat</i>                               | 31        |



|            |                                |           |
|------------|--------------------------------|-----------|
| 3.3.6      | <i>Tiedonkulku korjaamolle</i> | 32        |
| <b>3.4</b> | <b>Myymälä</b>                 | <b>33</b> |
| <b>3.5</b> | <b>Markkinointi</b>            | <b>34</b> |
| 3.5.1      | <i>Tavoitteet</i>              | 34        |
| 3.5.2      | <i>Organisointi</i>            | 35        |
| 3.5.3      | <i>Esite</i>                   | 36        |
| <b>3.6</b> | <b>Muut tilat</b>              | <b>36</b> |
| 3.6.1      | <i>Henkilökunnan lepotilat</i> | 36        |
| 3.6.2      | <i>Varaston tyhjät tilat</i>   | 37        |
| <b>4</b>   | <b>YHTEENVETO</b>              | <b>38</b> |
|            | <b>VIITELUETTELO</b>           | <b>40</b> |

## LIITTEET

|                |   |
|----------------|---|
| <b>LIITE 1</b> | <b>Pohjapiirustus, piha-alue</b>                        |
| <b>LIITE 2</b> | <b>Pohjapiirustus, sisätilat 1. kerros</b>              |
| <b>LIITE 3</b> | <b>Pohjapiirustus, sisätilat 2. kerros</b>              |
| <b>LIITE 4</b> | <b>Pohjapiirustus, varasto + hyllyjärjestys ehdotus</b> |



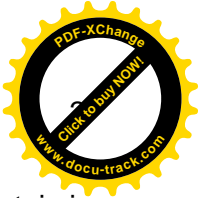
## 1 JOHDANTO

Tässä insinööriyössä pohditaan Volvo Truck Center Kotkan toimipisteen ongelmakohtia ja niiden parannuskeinoja. Volvo Truck Center Kotka on osa Volvo Finland Ab:tä, joka on puolestaan osa maailmanlaajuista Volvo Groupia. Volvoja on valmistettu vuodesta 1927 lähtien ja Volvolla on yli 2300 toimipistettä ympäri maailmaa (yli 140 maassa). Suurin osa tuotantokapasiteetista sijaitsee Ruotsissa, Belgiassa, Braziliassa ja Yhdysvalloissa. Volvo valmistaa pääasiassa raskastakalustoa erilaisiin kuljetuksiin. Lisäksi v. 2009 Volvon valikoima laajenee, kun mallistoon tulevat Nissan-pakettiautot, joiden kohdalta tässä insinööriyössä pohditaan mm. markkinointia.

Kotkassa yrityksen oli määrä muuttaa vuoden 2009 helmikuussa uusiin tiloihin nykyisistä Auto Salpa Oy:n omistamista tiloista, joten ajankohtaiseksi tuli miettiä, miten yrityksen toimintaa voisi parantaa uusissa tiloissa tehokkaammaksi ja luontevammaksi. Työn pohjana toimii Volvo Finland Ab:n laatu-käsikirja /1/ ja sen toteuttaminen, minkä lisäksi henkilökunnan haastattelut ja kokemukset ovat tärkeässä roolissa. Työssä tutkitaan myös hieman miten asioita hoidetaan muissa vastaavissa yrityksissä sekä käytetään hyväksi myös alan kirjallisuutta.

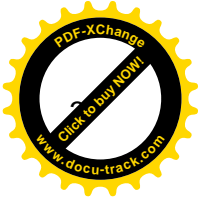
Työssä nostetaan esiin ongelmakohdat ja esitetään niihin ratkaisuehdotuksia, mietitään mikä ei toimi ja mitä asioille on tehtävissä. Lisäksi työssä mietitään mitkä asiat vaikuttavat mihinkin asiaan ja mitä suunnittelussa täytyy ottaa huomioon. Työn tavoitteena onkin luoda suunnitelma, jonka myötä yrityksen viihtyvyyttä, töiden sujuvuutta, asiakastyytyväisyyttä, yhteishenkeä ja tulosta voitaisiin parantaa yrityksen toiminnan alkaessa uusissa tiloissa. Uudistukset ovat pääasiassa suunniteltu uusia tiloja silmälläpitäen ja ne ovat mahdollista ottaa käyttöön vasta siellä.

Työssä tulee olemaan suuri paino ainakin varaosatoiminnan kehittämisessä, koska se vaatii tällä hetkellä eniten huomiota yrityksen toimintaa parannettaessa. Tällä hetkellä yrityksen toimivin osa-alue on automyynti, jonka puolesta puhuu se, että Kotkassa on tällä hetkellä Suomen suurin Volvo-kanta. Kotkan alueen Volvojen markkinaosuus on 51 %. Automyynti ei ole kuitenkaan myyntipäällikkö Ahti Pakkasen /2/ mukaan vielä parhaalla mahdollisella tasolla, vaan hänkin kaipaa kehitystä ja asioiden parannusta.



Työ rakentuu siten, että aluksi esitellään Volvo Truck Center Kotkan toimipisteessä esiin nousseet ongelmakohdat, jonka jälkeen nostetaan esiin ongelma kohtia ratkaistaessa huomioitavat asiat sekä mahdolliset ratkaisukeinot.



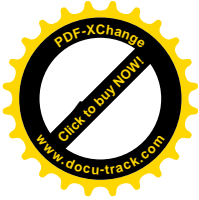


## 2 NYKYTILA

Volvo Truck Center on kuorma-autojen merkkiliike, joka toimii 13 paikkakunnalla Suomessa. Kotkan toimipisteeseen kuuluu henkilöstöä 18 kpl (12 mekaanikkoa, 2 työnjohtajaa, 3 varaosamyyjää ja 1 huoltopäällikkö). Kotkassa Volvojen markkinaosuus on tällä hetkellä 51 % kaikista alueen kuorma-autoista. Kotkan toimipisteeseen liitetään uusien tilojen yhteydessä Kouvolan markkina-alue, jossa Volvojen markkinaosuus on 33 %, joten lopulliseksi uuden alueen markkinaosuudeksi saadaan 42 %. Kotkassa yhdistymisen jälkeinen liikevaihto on n. 8,5 milj. euroa.

Volvo Truck Center Kotkan toimipisteen toiminnassa on noussut esiin monia seikkoja, jotka vaativat huomiota ja parannusta muutettaessa uusiin tiloihin, jotta yrityksen toiminta paranee ja vastaa nykypäivän vaatimuksia. Vaikka edessä on muutto uusiin, hienoiempiin, tilavampiin ja nykypäivän vaatimukseen vastaaviin tiloihin, vaatii tilanne mietintää ja erilaisia näkökulmia monessa asiassa. Muutosta tarvitaan niin henkilökunnassa kuin yleisessä toiminnassa ja vanhoissa tottumuksissakin. Henkilökunnalta vaaditaan täyttä panostusta asioihin ja muutoshaluista mieltä. Esimerkiksi joistakin vanhoista rutiineista voi joutua luopumaan, jos jokin asia ei toimi ja tarvitsee perusteltua muutosta.

Suurimmaksi huolen aiheeksi on noussut varaosapuolen tilanne. Varaosat tekevät kuukausittaisten tilastojen mukaan hieman jopa tappiota, joten asia vaatii pikaista huomiota ja pohdintaa, mitä asialle on tehtävissä, jotta varaosat saataisiin taas tuottamaan yritykselle voittoa. Varaosien tulosta on seurattu kuukausittain myyntilukujen perusteella, jotka yritys haluaa pitää salaisuutena. Muita esiin nostettavia asioita ovat mm. korjaamon ja varaosien yhteistoiminnan parantaminen, henkilökunnan taidot ja asiakaspalveluhenkisyys, varaosavarastoon liittyvät ongelmat, myymälän suunnittelu sekä muut tilat, kuten parkkipaikat, kuljettajien lepotilat yms. Huomion arvoista on myös markkinoinnin parantaminen, koska Kotkan toimipisteen vastuualue tulee uusien tilojen myötä kasvamaan Kouvolaan ja sen lähialueille asti. Aluksi tuodaan esille kaikki mahdolliset ongelmakohtat, jokaiselta yrityksen osaluueelta, ja kun ongelmakohtat ovat selvillä, esitetään niille ratkaisuehdotukset. Ongelmakohtat selvitetään mm. henkilökunnalle tehtävillä kyselyillä, sekä vertaamalla nykyhetkeä laatukäsikirjan /1/ vaatimuksiin.



## 2.1 Varaosat

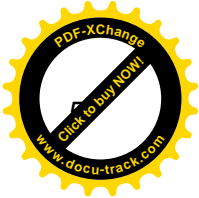
Yleisesti ottaen varaosapuolen lähtökohtana pidetään sitä, että tavarat liikkuvat ja tavoittavat asiakkaat ja näin ollen tuottavat voittoa yritykselle. Tavoite on myös, että yrityksen varastoista löytyy tarvittavat varaosat ja myös se, ettei niitä tarvitsisi siellä pitää pitkiä aikoja. Volvon laatukäsikirjassa /1/ todetaan mm., että varastoinnissa on tavoitteena 90 % varaosien saatavuudessa (palveluindeksi, SI = 90 %). Lisäksi liikevaihtoa, myyntikatetta, varastoarvoa, ylivarastoa, varaosien saatavuutta ja tiskimyynnin osuutta tarkkaillaan.

Tällä hetkellä Volvo Truck Center Kotkan toimipisteessä varaosat tuottavat jopa hieman tappiota, minkä lisäksi usein joudutaan toteamaan, ettei osaa löydy varastosta vaan se täytyy tilata. Pahimmassa tapauksessa, jos asiakkaalle ei ole tarjota varaosaa juuri sillä hetkellä, hän voi hakea kyseisen osan tarvikeosana, ja tämä vaikuttaa suoraan yrityksen tuloksiin menetettynä myyntinä.

### 2.1.1 Henkilökunta

Henkilökunta on hyvin tärkeässä roolissa, kun yrityksen tarjoamia palveluita yritetään tarjota ja myydä asiakkaille. Työntekijöiden tulisi olla asiantuntevia, osaavia, motivoituneita, kehittymishaluisia, avoimia uusille asioille, asiakaspalveluhenkisiä jne. /3/. Lisäksi Volvo Finland Ab vaatii henkilökunnaltaan laatukäsikirjassaan /1/ ammattimaista ja ystävällistä varaosamyyntiä asiakaspalvelutilanteissa. Henkilökunnan toiminta, palveluhenkisyys, yhteistyö ovatkin sellaisia seikkoja joihin kannattaa oikeasti panostaa, jotta yrityksen asettamat tavoitteet täyttyvät.

Volvo Truck Center Kotkan ongelmana on noussut esiin se, ettei henkilökunta ehkä välttämättä anna yritykselle ja sen toiminnalle aina kaikkeansa. Havainnot perustuvat keskusteluihin henkilökunnan /2, 6 ja 7/ kanssa sekä yleiseen havainnointiin työpäivien ja työharjoittelun aikana. Kaikki menestys lähtee kuitenkin henkilökunnan toiminnasta ja heidän panoksestaan yrityksen eteen, joten se on yrityksen toiminnan kannalta hyvin tärkeä ja täyden panostuksen arvoinen.



### 2.1.2 Varaston organisointi

Varaosille on varattava riittävästi tilaa ja varastossa on noudatettava siisteyttä ja hyvää järjestystä sujuvuuden ja työturvallisuuden vuoksi, kuten Volvon laatukäsikirjassa /1/ todetaan. Varastotilat täytyy määrittää myös siten, että kaikki tarvittava mahtuu hyllyihin, mutta myös siten, ettei hyllyissä pidetä turhaa tavaraa, koska varastoiminen ei kuitenkaan ole ilmaista /4 s. 71–117/. Tällä hetkellä varaosatilaukset eivät ole täysin kohdallaan Kotkassa, johtuen automaattisen tilausjärjestelmän toiminnasta. Toimipisteessä käytetään Volvon hyväksymää varastohallintajärjestelmää, mutta sen toiminta ei vastaa kaikilta kohdin vaatimuksia. Varaosamyymä Iliä Imatovin haastattelussa /5/ nousi esille, ettei järjestelmä ole kaikilta osin ajan tasalla. Esimerkiksi automaattitilaukset tilaavat välillä tuotteita, joita ei tarvitse, kun taas tuotteet, joita tarvitaan jää tilaamatta, koska varaosien saldot eivät pidä paikkansa, eikä järjestelmä ymmärrä, jos saldo menee miinukselle. Osien myynnissä on muutenkin ongelmia, jotka johtuvat osaltaan korjaamon henkilökunnan huolimattomuudesta. Joidenkin varaosien, kuten lampujen, sulakkeiden yms. hävikki on hälyttävän suuri johtuen siitä, etteivät esimerkiksi asentajat muista aina leimata käytettyjä osia. Vaikka osat ovat pääosin pieniä, niin niistä kertyy kuitenkin loppujen lopuksi merkittävä kokonaisuus.

Osa varaosista sijaitsee erillisessä varastossa (*kuva 1*), mutta osia löytyy myös korjaamon puolelta. Ongelmana on se, että esimerkiksi huolto-osien hyllyt (*kuva 2*) eivät ole kovin hyvässä järjestyksessä, eikä osia ole yleensä tarpeeksi, johtuen siitä ettei niitä tarkasteta ja täytetä tai sitten niitä ei muisteta myydä työmääräyksiin. Järjestelmään täytyisi siis miettiä järkevä ratkaisu, jolla hyllyistä löytyy oikeat osat. Lisäksi varaston järjestelyyn ja osien ryhmitelyyn mietitään ratkaisu uudessa paikassa.



*Kuva 1. Varaosavarasto*



*Kuva 2. Korjaamon huolto-osien hylly*

### 2.1.3 Valmistelu ja ennakkotilaukset

Työnjohtaja Heikki Joutjärven /6/ mukaan varaosien ennakkotilaukset ja töihin valmistautuminen vaatisivat pikaista huomiota. Tällä hetkellä osia tilataan satunnaisesti silloin kun niitä tarvitaan, ja jos ne löytyvät hyllystä, niin yleensä ne saavat myös odottaa siellä siihen asti kunnes asentaja niitä tulee kyselemään. Toisin sanoen huoltojen valmistelu on olematonta. Kun valmistelu





ei ole asianmukaista, kärsii tällöin myös töidenteko ja aikaa menee hukkaan turhiin asioihin.

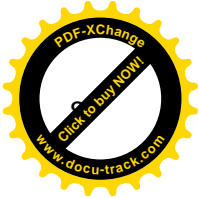
Volvon laatukäsikirja /1/ toteaa seuraavaa ennakkotilauksista: ”Varaosasto ja korjaamo suunnittelevat yhdessä kaikki huoltotoimenpiteet. Ennakoon tilatut varaosat pidetään allokoituna.” Osastojen kommunikointi on todettu melko olemattomaksi, joten siinä on parantamisen varaa. Esimerkiksi varaosaosastoa ei muisteta aina informoida korjauksissa tarvittavista osista ja kun osia ei sitten löydy, työt viivästyvät ja henkilökunnalla kiristyvät hermot.

#### 2.1.4 Oheistuotteet

Kun autoalalla on kysymys merkiliikkeestä, niin kyse on pääsääntöisesti oman merkin edustuksesta. Mutta koska tässä tapauksessa kyseessä on kuorma-autoyritys, niin huomioon täytyy ottaa muitakin alan edustajia Volvon lisäksi. Kuorma-autoihin kuuluvat oleellisena osana myös perävaunut, eivätkä ne ole yleensä Volvon, Scanian eivätkä minkään muunkaan kuorma-autovalmistajan valmistamia, vaan niistä vastaavat erilliset perävaunujen ja niiden osien valmistajat, kuten Närkö (kuva 3), Jost, BPW ja SAF. Ongelmana Kotkan toimipisteessä on tällä hetkellä se, ettei siellä pystytä suorittamaan kovin paljon esimerkiksi perävaunujen korjauksia, koska varaosavaraostosta ei löydy niille varaosia. Jos perävaunuja korjataan, niin osat täytyy aina tilata tai hakea muualta ja siihen menee aina turhaa aikaa.



Kuva 3. Närkon perävaunu



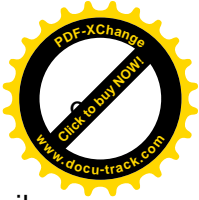
## 2.2 Korjaamo

Volvo Finland Ab:n laatukäsikirja /1/ toteaa seuraavaa korjaamon toiminnasta ja tavoitteista. ”Jälleenmyyjä tarjoaa koko ajoneuvon huolto- ja korjauspalveluja. Tätä varten jälleenmyyjällä on koulutettua henkilökuntaa ja resursseja suorittaa mm. perävaunujen, korirakenteen, hydrauliiikan, kylmälaitteiden ja ilmastointilaitteiden huolto- ja korjaustöitä. Korjaamon suunnittelujärjestelmässä työt suunnitellaan päivä-, viikko-, ja kuukausiperusteisesti.” Lisäksi laatukäsikirjassa todetaan, että mekaanikot ja työnjohtajat vastaavat siitä, että asiakkaan tarpeet täytetään kunnolla ja laadukkaasti.

Kotkan toimipisteessä ongelmiksi ovat nousseet erityisesti ajan- ja tilanpuute, esimiesten yhteistoiminta ja kommunikointi, töiden suunnittelu (ennakkotilaukset), jälkisoitot asiakkaille, kuljettajin lepotilat korjausten ajaksi, vastuualueet, ohjeidenanto sekä Nissanin huolto ja korjaukset. Ongelmista mainittakoon vielä jo aiemmin varaosien kohdalla esiin noussut varaosien ja korjaamon yhteistoiminta, laskutukseen liittyvät ongelmat sekä ns. hiljaisen tiedon säilyttäminen. Ajanpuute on lisäksi aiheuttanut sen, että joistakin asioista on jouduttu tinkimään, kuten jälkisoitoista sekä lisäksi laskuttamista siirretään aina vain myöhäisemmäksi. Viime aikoina maailmaa ravisuttanut taantumun uhka on myös näkynyt korjaamolla osittaisena töiden määrän vähentymisenä. Edellä mainituille ongelmakohtille täytyy miettiä ratkaisuja, jotta yrityksen korjaamo toimisi parhaalla mahdollisella tavalla ja teholla ja osaisi valmistautua tulevaan jo etukäteen. Korjaamon ongelmakohtat nousivat esiin keskusteluissa Heikki Joutjärven /6/ ja Marko Virtasen /7/ kanssa.

## 2.3 Automyynti

Kotkassa Volvo Truck Centerin kuorma-autojen myyntiosastolla menee tilastojen mukaan hyvin, koska Volvojen kanta kaikista kuorma-autoista Kotkassa on tällä hetkellä suurin (51 %) koko Suomessa ja kanta näyttäisi kasvavan edelleen. Toki Kouvolan markkina-alueen siirtyminen Kotkan vastuulle huonontaa hieman tätä tilastoa, koska yhdistymisen jälkeen markkinaosuus jää ”vain” 42 %:iin. Myyntipäällikkö Ahti Pakkanen /2/ onkin tyytyväinen tämänhetkiseen tilanteeseen, mutta parannettavia kohtia nousi kuitenkin esiin keskusteluissa hänen kanssaan. Myynnin puolella täytyy esimerkiksi huomioida edessä oleva mahdollinen lamakausi, koska se koskettaa yrityksen



osa-alueista myyntipuolta eniten. Asiakkaat eivät ole pankkikriisien aikana välttämättä kovin valmiita investoimaan uuteen kalustoon erilaisten riskien vuoksi.

Vaikka kuorma-autojen myyntipuoli onkin ehkä yrityksen toimivien osa-alue, ei se ole täydellinen. Pohdittavaa riittää mm. uusien autojen vastaanotossa, rahoituspapereiden hoidossa ja käsittelyssä, vaihtoautoissa, autojen parkkipaikoissa, Nissan-pakettiautojen myynnissä, uusien asiakkaiden houkutte- lussa muilta merkeiltä ja Kouvolan seudulta sekä tiedonkulussa korjaamolle. Kuten aiemmin on jo noussutkin esiin, yritysten eri osa-alueiden keskinäinen kommunikointi on jokseenkin puutteellista. Tämä on noussut esille esim. sii- nä, että myyntipuolelta ei mene kaikki tiedot korjaamon puolelle esim. tilan- teessa, jossa korjauskulut menevät automyyntiin laskuun. Tällöin yrityksen toimintakaan ei voi olla sillä tasolla kuin laatukäsikirja /1/ ja Volvo Finland Ab edellyttävät, eli sujuvaa toimintaa siten, että työt tulevat hoidettua huolella, niihin on vaadittavat varaosat, sekä laskutus hoidetaan asianmukaisesti. Kuorma-automyyjän töiden haastavuutta lisäävät edelleen myyntialueen laa- jeneminen Kouvolan seudulle. Kouvolasta täytyisi onnistua houkuttelemaan Kotkaan niin uudet kuin vanhatkin asiakkaat, koska vuoden vaihteen jälkeen Kouvolan Truck Center lakkautetaan kokonaisuudessaan ja vastuu alueesta siirtyy Kotkalle. Kouvolaan ei siis ainakaan aluksi jää minkäänlaista toimipis- tettä edes myyntipuolelle, vaan automyyjän toimintaa Kouvolan alueen koh- dalta täytyy suunnitella, jotta asiakkaat saadaan houkutelua Kotkaan, sen sijaan, että he vaihtaisivat mahdollisesti autonsa muihin merkkeihin. Myynti- puolella myös valikoiman lisääntyminen Nissan-pakettiautoilla lisää haastei- ta, koska alueella ei ole aiemmin ollut Volvon edustuksessa kyseisen koko- luokan autoja.

Lisäksi ongelmana on ollut myös automyyjän työhuone, lähinnä sen sijainti muihin osastoihin, koska automyyjän työhuone sijaitsee aivan erillään muus- ta toiminnasta toisessa kerroksessa (kuva 4).



Kuva 4. Kuorma-automyyjän huone toisessa kerroksessa

## 2.4 Myymälä

Yrityksen tiloissa sijaitsevan Truck Shop -myymälän on katsottu tarvitsevan pikaista huomiota. Uusiin tiloihin ei ole tehty vielä minkäänlaista suunnitelmaa myymälästä, ainoastaan sen paikka on suurin piirtein määriteltä. Tämänhetkinen myymälä on melko pieni, huonosti organisoitu ja järjestelty sekä sijoitettu ahtaaseen paikkaan (kuvat 5 ja 6). Kaikki tiskimyyntiin tarkoitetut tavarat eivät edes mahdu tai niitä ei ole laitettu myyntipaikalle tällä hetkellä, vaan ne on sijoitettu jonnekin takavarastoihin. Osa vaatteista on edelleen pahvilaatikoissa, joissa ne ovat yritykseen saapuneet, eikä henkilökunta välttämättä tiedä edes kaikilta osin, mitä varastosta ja laatikoista löytyy.

Tavaroiden sijoittelussa ei tunnu olevan myöskään logiikkaa, vaan tällä hetkellä ne ovat siellä minne ne ovat mahtuneet. Esimerkiksi vaatteet eivät ole erillään muusta tavarasta, vaan ne roikkuvat epämääräisesti seinillä ja hyllyjen päädyissä. Myymälän täytyisi kuitenkin olla edustava, hyvin organisoitu ja laadukkaan näköinen, jotta asiakas löytää sieltä haluamansa, ja että hänelle tulee mielikuva, että Volvon tarjoamat tavarat ovat laadukkaita ja tyylikkäitä.





Kuva 5. Truck Shop



Kuva 6. Truck Shop

## 2.5 Markkinointi

Volvo Finland Ab:n laatukäsikirjan /1/ mukaan jokaisella Volvon jälleenmyyjällä on koko jälleenmyyntioperaation kattava markkinointi- ja toimintasuunnitelma. Suunnitelman tulee sisältää mm. mainonta-aktiviteetteja, asiakastustumiskäyntejä, asiakastapahtumia, demo-ajoneuvoaktiviteetteja, jälkimarkkinatuotteita sekä käytettyihin ajoneuvoihin liittyviä aktiviteetteja.

Volvo Truck Center Kotkan markkinoinnin ongelmana nykyisellään on se, ettei sitä juuri ole. Yrityksen esitteitä ja mainoksia ei ole esim. näkynyt ollenkaan paikallislehdissä yms. koska resurssit ovat olleet melko rajalliset. Paikan päältä löytyy muutamia esiteitä myyntipisteestä sekä tiskeiltä. Markkinoinnin kannalta pohdittavaa löytyy ainakin tarjoustuotteista, yrityksen muu-  
tosta, myyntialueen laajenemisesta Kouvolan seudulle, Nissan pakettiautojen (kuva 7) edustuksesta, varaosista, myymälästä, perävaunukorjauksista sekä huoltosopimuksista. Markkinointiin tarvitaan selvät suunnitelmat jokaisesta asiasta, jotta asiakkaat tavoitetaan ja he saavat tarvitsemansa ja oikean tiedon yrityksestä ja sen toiminnasta. Ilman markkinointia yrityksen toiminnan tiedostaminen jää vaillinaiseksi, eivätkä kaikki asiakkaat välttämättä tavoita yritystä ja sen palveluita.



Kuva 7. Nissan-pakettiauto



## 2.6 Muut tilat

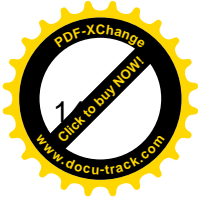
Volvo Truck Centerin uusissa tiloissa Kotkassa on paljon tyhjää tilaa vielä muuton jälkeenkin, vaikkakaan aivan kaikkia tavaroita ei sinne ole vielä siirretty vanhoista tiloista. Tyhjä tila ei sinänsä ole minkäänlainen ongelma, vaan päinvastoin hyvä asia. Mutta tyhjälle tilalle, jota löytyy ainakin 2. kerroksesta (*kuvat 8*) henkilökunnan tiloista ja varaston 3. kerroksesta (*kuva 9*), olisi hyvä kehittää jotakin järkevää ja hyödyllistä käyttöä.



*Kuva 8. Yläkerran tyhjä tila henkilökunnan tiloissa*



*Kuva 9. Varaston 3. kerroksen tyhjätila*



### 3 ONGELMIEN RATKAISUT

Ongelmien ratkaisussa käytettiin apuna erityisesti yrityksen henkilökunnan tietotaitoa. Tietoa haettiin myös alan kirjallisuudesta sekä muutamalta luennoilta. Työssä ei tehty varsinaista asiakastytyväisyyskyselyä, vaan muuttaman asiakkaan kanssa vaihdettiin ajatuksia paikan päällä.

Osa ratkaisuista on otettu käyttöön jo yrityksen vanhoissa tiloissa, mutta suurin osa ratkaisuista on ehdotuksia yritykselle siitä, miten asioita voisi vaihtoehtoisesti tehdä tai mitä kannattaisi kenties muuttaa siirryttäessä uusiin tiloihin. Liitteissä 1, 2 ja 3, jotka helpottavat olennaisesti työn ymmärtämisestä on uusien tilojen pohjapiirustukset. Pohjapiirustukset on laatinut Kasten Constructor Finland Oy.

Ongelmien ratkaisussa markkinointi tulee esille lopussa, koska se liittyy oleellisesti jokaiseen yrityksen osa-alueeseen, niin varaosiin, korjaamoon kuin automyyntiinkin. Tämän ratkaisun ansiosta markkinointi löytyy samasta kohdasta kokonaisuudessaan, eikä osia tarvitse etsiä monesta eri kohdasta.

#### 3.1 Varaosat

Varaosapuoli tekee siis tappiota tällä hetkellä yrityksen kuukausittaisen seurannan mukaan. Varaosapuolen eheyttämiseksi kannattaisi lähteä liikkeelle siitä, että myyntiä yritettäisiin lisätä ja markkinointia parantaa. Markkinointiin palataan myöhemmässä vaiheessa, mutta myynnin lisäyksestä mainittakoon alkuun muutamia merkittävimpiä seikkoja. Tämän jälkeen eritellään vielä erilaisia parannuskeinoja varaosien eri osa-alueittain.

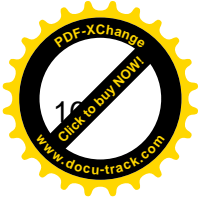
Kokeilemisen arvoinen keino voisi olla esimerkiksi tarjoustuotteiden lisääminen valikoimaan. Tarjoustuotteilla saataisiin lisättyä myyntiä, vaikkakin vastineeksi ei saa tällöin samaa katetta kuin normaalihintaisista tuotteista, mutta tarjoustuotteiden strategia perustuu myytyjen tuotteiden määrään. Tarjouksia voisi tehdä esimerkiksi sellaisista tuotteista, joiden kysyntä jakautuu eri vuodenaikojen mukaisesti tai joiden myynti on ollut heikkoa. Halvemmallalla hinnalla on kuitenkin paremmat mahdollisuudet saada tuote myydyiksi, varsinkin jos toinen vaihtoehto on että tavara jää seisomaan hyllyyn. Tarjoustuotteiden suunnittelu voisi olla esimerkiksi varaosapäällikön vastuulla, mikäli yri-

tyksen strategiat ja normit sallivat tarjousten tekemisen toimipaikkakohtaisesti.

Merkittävä ongelma Volvo Truck Center Kotkan toimipisteessä on ollut myös varaosien vähäisyys hyllyissä. Kun korjauksia suoritetaan, niin valitettavan usein varaosat joudutaan tilaamaan Gentistä tai Ruotsista tehtaalta. Vaikka Volvon varaosien toimitus onkin melko nopeaa, niin aikaa menee silti hukkaan pelkkään odotteluun. Ongelmaan on kuitenkin kehitetty jo ratkaisu uusissa tiloissa, kun siellä hyllytilaa on kolme kertaa enemmän kuin vanhoissa tiloissa. Varaosapäällikkö Timo Takojan /8/ mukaan vanhassa paikassa hyllymetrejä on n. 400 ja uudessa jo ensimmäisessä kerroksessa on n. 600, vielä kun kerroksia on kolme niin tilaa riittää varaosille. *Kuva 10* on uudesta varaosavarastosta ja sen 1. kerroksesta. Varaosavaraston 2. kerroksessa on samanlaiset hyllyt kuin 1. kerroksessakin. Varaston 3. kerros puolestaan on tällä hetkellä vielä tyhjänä. Yrityksen kannattaa nyt huolehtia varaosapäällikön johdolla, että varastoon todella tilataan kaikki yleisimmin tarvittavat varaosat.



*Kuva 10. Uusi varaosavarasto, 1. kerros*



### 3.1.1 Henkilökunta

Henkilökunnan motivaatio on varaosapuolen toiminnan kannalta erittäin tärkeää kuten myös kaikkien muiden toimintojen. Koska yrityksessä tehdyn yleisen havainnoinnin kautta on noussut esille ongelmana se, ettei henkilökunta ole ehkä aina täysin motivoitunutta työtään kohtaan, niin motivointiin täytyisi kiinnittää huomiota. Motivaation lisääntyessä palveluhenkisyyskin kasvaa samalla. Yrityksien kannattaisikin panostaa kunnolla henkilökunnan taitojen kehittämiseen ja hyvän yhteishengen luomiseen. Kun henkilökunta viihtyy työssään, heijastuu se suoraan yrityksen tulokseen ja yrityskuvaan.

Motivoinnin keinoina voi käyttää hyvin perinteisiä keinoja, kuten palkkaa ja bonuksia, mutta ne eivät välttämättä ole mahdollisia kuin harvoin. Tämän takia yrityksen täytyy motivoida henkilökuntaa muilla keinoin. Tietysti jonkunlaista bonus-järjestelmää voisi miettiä, jonka mukaisesti työntekijät saisivat hyvin tehdystä työstä parempaa palkkiota, koska palkka se yleensä on joka työntekijää kiehtoo ja motivoi. Bonus-järjestelmä voisi perustua esimerkiksi joihinkin prosenttisiin nousuihin sen mukaan kuin hyvin työntekijä työnsä tekee ja kuinka paljon hän tuotteita myy, kuten yleisimmin on yritysmaailmassa totuttu. Esimerkiksi kuorma-auton myyjällä on käytössä bonus-systeemi, jonka mukaan hän saa enemmän palkkaa mitä enemmän hän autoja myy. Samaa systeemiä voisi yrittää muillakin yrityksen osa-alueilla. Esimerkiksi varaosapuolella lisäpalkan osuus riippuisi myydyistä varaosista. Kyseinen järjestelmä vaatisi vain myös lisäpanostusta ja lisää työtä varaosapuolelle, koska tällöin jokaiseen myytyyn varaosaan täytyisi merkitä järjestelmään kuka sen on myynyt. Varaosapuolella bonus-järjestelmä voisi perustua suoraan kuukausittaiseen tulokseen, jonka mukaan bonukset maksettaisiin peruspalkan päälle. Bonuksissa varaosapuolella voitaisiin puhua prosenteissa n. 10 - 20 % korotuksista peruspalkkaan.

Motivoinnin muina keinoina voisi olla ainakin koulutuksen lisääminen, koska koulutuspäivissä on mukana aina se tietty rentous ja työntekijät pääsevät niissä irti normaaleista työrutiineista. Toki kaikkia koulutukset eivät kiinnosta ollenkaan. Koulutusten täytyisi myös olla vain sellaisia, joissa painotettaisiin henkilökunnan panosta yrityksen eteen ja sitä tapaa joilla asiakkaita käsitellään ja kohdellaan. Vaikka vanhimmat varaosamyyjät eivät välttämättä asiasta innostuisi, niin esimerkiksi asiakaspalvelukurssista olisi hyvä aloittaa. Asiakaspalvelukurssista olisi varmasti hyötyä myös asiakkaiden huomioin-



nissa, joka oli Heikki Joutjärven /6/ mukaan varsinkin varaosa puolella hyvin puutteellista.

Myös erilaiset tapahtumat tasaisin väliajoin yrityksen henkilökunnan kesken lisäävät ryhmähenkeä. Asentajien keskuudesta tapahtumia järjestetään yleensä kohtalaisen hyvin, mutta yrityksen johtokin voisi järjestää erilaisia tapahtumia. Kokeilun arvoisia ovat ainakin perinteiset saunaillat, risteilyt, carting-autoilu, jääkiekko-ottelut sekä muut urheilutapahtumat, värikuulasota, tehdasvierailut jne. Tapahtumien ongelmana on vain löytää niille sopiva ajankohta, koska henkilökunta ei ole välttämättä kovin valmis käyttämään niihin omaa vapaa-aikaansa, kun vastaavasti yritys ei halua menettää työntuntejaan. Ratkaisun tähän täytyisi tulla työnantajan puolelta, koska tällöin menetetty aika maksaisi itsensä kuitenkin myöhemmin takaisin, kun työntekijä olisi motivoituneempi tekemään työtään ja toimisi tehokkaammin sekä olisi ystävällisempi asiakkaita kohtaan.

Henkilökunnan motivoinnin parantamiseksi yrityksessä voitaisiin pitää myös viikoittainen tai edes kuukausittainen palaveri, jossa henkilökunnan mielipiteitä kuunneltaisiin. Jos henkilö kokee, että hänet huomioidaan ja että hänen mielipiteitään kuunnellaan, niin lisää se myös hänen motivaatiotaan työtä kohtaan. Ryhmäpalaverien lisäksi kokeiltavan arvoisia ovat myös henkilökohtaiset palaverit, joita yrityksessä pidetään ilmeisen harvoin. Näissä palavereissa voitaisiin käydä henkilökohtaisesti läpi työntekijän motivaatiota ja niitä seikkoja, joita työnantaja häneltä odottaa ja vaatii. Seikat on varmasti käyty läpi työhaastatteluissa aikanaan, mutta siitä on saattanut vierähtää jo useampi kymmentä vuotta, joten asioita olisi hyvä palauttaa silloin tällöin mieleen palaverien ja koulutuksien kautta.

Yhtenä motivoinnin keinona voidaan mainita vielä työntekijälle annettava positiivinen palaute ja kehuminen, jos ja kun hän on onnistunut tekemään työnsä hyvin /9/. Näin työntekijälle tulee positiivisia tuntemuksia, että hän osaa tehdä työnsä hyvin ja hän alkaa nauttia työstään yhä vain enemmän.

Mutta jos mikään motivoinnin keinoista ei toimi ja yrityksen menestys halutaan pitää hyvällä tasolla kaikilla osa-alueilla, on silloin kenties hyvä harkita osaavien ja motivoituneiden työntekijöiden palkkaamista.





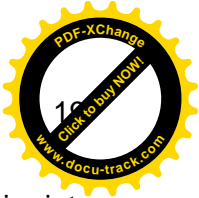
### 3.1.2 Varaston organisointi

Volvolla on oma varastohallintajärjestelmä, joka ei kuitenkaan toimi ainakaan Kotkan toimipisteessä kunnolla, johtuen järjestelmän sisäisistä vioista (esimerkiksi saldojen lukeminen), sen ylläpidosta ja päivittämisestä (saldoit eivät täsmää yms.). Jotta varastohallintajärjestelmä toimisi oikein, täytyy henkilökunnan varmistua, että järjestelmä on kaikilta osin ajan tasalla. Jos asiat eivät ole edellä mainitulla tavalla, niin automaattinen varastontäydennysjärjestelmä ei osaa tilata puuttuvia ja käytettyjä osia. Tämä tietää henkilökunnalle vain lisätyötä, kun tilaukset jouduttaisiin tekemään itse. Helpoiten siis selviää, kun merkitsee käytetyt tavarat heti järjestelmään, etteivät ne pääse unohtumaan.

Kuten jo aiemmin mainittiin, niin uudessa paikassa varastoon täytyy ottaa kaikki yleisimmin tarvittavat varaosat hyllyyn, koska siellä ei tila ole ainakaan esteenä. Lisäksi varastoon tarvitaan ehdottomasti lisää tarvikkeosia, koska esimerkiksi perävaunujen korjaukset ovat merkittävässä osassa kuorma-autobisneistä. Kun osat löytyvät valmiiksi hyllystä, niitä ei tarvitse lähteä hakemaan muualta, esimerkiksi Kotkan toimipisteen tapauksessa kilpailija Raskoneelta. Tietenkin täytyy olla tarkkana, ettei hyllyihin oteta turhaan selailaista, mikä jää seisomaan sinne vuosiksi. Oman osuutensa varaosavarastoon tuovat myös Nissan-pakettiautojen varaosat. Näiden kohdalla yrityksen täytyy miettiä hyvin tarkkaan mitä osia hyllyyn aluksi otetaan, koska Kotkan toimipisteellä ei ole aiempaa kokemusta pakettiautojen korjauksista ja varaosien varastoimisesta.

Varastohyllyihin liittyy osaltaan myös tavaroiden hävikki, joka on osoittautunut melko suureksi. Ratkaisu tähän olisi esimerkiksi huolto-osien hyllyihin liisättävät listat, joihin asentajat merkitsevät aina ottamansa osat. Listojen päivittäminen järjestelmään olisi sitten varaosapäällikön tai jonkun muun varaosapuolelta nimettävän vastuuhenkilön vastuulla. Itse huolto-osien hyllyille täytyisi kehittää myös jokin järkevä paikka. Huomioon täytyy ottaa muutama seikka paikkaa valittaessa. Hyllyjen täytyisi olla paikassa, josta on lyhyt matka niin huoltopaikoille kuin varastoonkin, josta hyllyjä täydennetään. Näiden tavoitteiden saavuttaminen on kuitenkin kyseisessä hallissa melko vaikeaa, joten luonteva peruste sijoittamiselle on huoltohallin läheisyys, joskin itse huoltoväli on sen verran ahdas, ettei sinne taida mahtua, mutta sen välittömään läheisyyteen kuitenkin.





Uuteen paikkaan muuttaessa yrityksen varaston organisointiakin tulisi miettiä hyvin tarkasti, mikä tulee minnekin ja missä järjestyksessä. Varaosat voisi järjestellä esimerkiksi ryhmittäin, siten että yhden kokonaisuuden (esim. moottorit) osat löytyvät yhdestä paikasta jne. Toinen ratkaisu voisi olla varaosanumeroiden perusteella pienimmästä suurimpaan, jota myös kilpailija Scania käyttää. Kolmas ratkaisu olisi nykyisin käytössä oleva järjestys, joka on ehkä molempien edellä mainittujen yhdistelmä. Ehdotus uuden varaston järjestykseksi ja tavaroiden sijoituspaikoista löytyy pohjapiirustuksena liitteestä Tässä työssä pohjapiirustukseen on suunniteltu vain varaosien paikat, pohjapiirustus kokonaisuudessaan on Kasten Constructor Finland Oy:n laatima.

### 3.1.3 Valmistelu ja ennakkotilaukset

Huoltojen ja korjausten valmistelussa on siis huomattu suuria puutteita. Puutteiden parantamiseksi yrityksessä päädyttiin yhdessä seuraavanlaisiin ratkaisuihin. Kun työ otetaan vastaan ja siitä tehdään työmääräys, niin työmääräyksestä annetaan heti varaosapuolelle kopio, josta työntekijät itse voivat katsoa, mitä töitä on tiedossa ja mitkä osat löytyvät hyllystä ja mitkä osat täytyy tilata. Lisäksi jos työssä on jotain erityistä, täytyy työnjohtajan mainita asiasta samalla varaosamiehille tai kirjoittaa varaosamiehille menevään työmääräykseen kyseiset huomiot.

Ennakkotilauksille ja korjauksiin meneville osille järjestettiin erillinen hylly, johon ne järjestetään aina autokohtaisesti. Uudessa paikassa hyllyn voisi tehdä vieläkin isommaksi kuin se oli vanhassa paikassa ja lisäksi lattialle voisi jättää enemmän tilaa, koska hyllyjen tasot eivät kestä kaikkein painavimpien ja suurempien osien painoa. Kyseistä hyllyä ei yrityksessä siis aiemmin ole ollut käytössä. Hyllyyn voisi lisäksi vielä laittaa erilliset korit osille, joissa ne olisi sitten helppo kantaa itse korjauspaikalle ja koreihin saisi kiinnitettyä helposti rekisterinumeronkin, jotta asentajat tietävät mitkä osat on varattu millekin autolle, jos varaosamyyjät eivät ole ehtineet osia tuoda korjauspaikalle. Korjauksiin menevät osat täytyisi kerätä koreihin vähintään edellisenä päivänä, jolloin osat korjauksiin tuleviin autoihin löytyvät heti aamulla. Pohdinnan arvoista olisi myös se, voisiko korjauspaikat numeroida tai muuten merkitä jotenkin hallissa ja voisiko merkinnän kenties lisätä työmääräykseen, niin varaosamiehet tietäisivät, minne viedä osat esimerkiksi jo edellisellä iltana.



Korjausten huolellinen valmistelu varaosapuolella poistaa turhan työn ja edestakaisin kulkemisen, jolloin aikaa jää enemmän varsinaisille töille. Varsinkin jos työhön tulee joitain lisäosia, niin niiden vieminen suoraan korjauspaikalle säästää asentajien työaikaa. Lisäksi hyvä valmistelu pitää varaston paremmassa järjestyksessä eikä hävikkien määrä pääse niin suureksi, kun asentajien ei tarvitse itse hakea osia, jolloin vaarana on se, että osat jäävät epähuomiossa kirjaamatta.

#### 3.1.4 Oheistuotteet

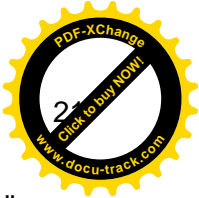
Kuten aiemmin mainittiin, uusiin tiloihin täytyy saada hyllyihin myös tarvikkeita ainakin erilaisista perävaunuista. Uusiin tiloihin muutettaessa kannattaakin kiinnittää huomiota perävaunujen varaosiin, korjauksiin ja niiden markkinointiin, koska lisätarjonta on pääsääntöisesti hyvä asia yritykselle. Oheistuotteissakin markkinointi on suuressa roolissa, mutta siihen palataan luvussa 3.5.

### 3.2 Korjaamo

Jotta laatukäsikirjassa /1/ mainittavat seikat ja vaatimukset korjaamon toimivuuden osalta täytetään, tulisi yrityksessä tehdä joitakin muutoksia. Tämä luku sisältää ehdotuksia, joiden avulla kyseiset vaatimukset pystyttäisiin mahdollisesti täyttämään uusissa tiloissa tai ainakin edistämään niitä.

#### 3.2.1 Tilan- ja ajanpuute

Korjaamon ongelmiin voisi auttaa lisähenkilökunnan palkkaaminen. Nyt kun yritys muuttaa suurempiin tiloihin ja työtilaa on työnjohdollakin enemmän, niin tämä mahdollistaa lisätyövoiman palkkaamisen. Työnjohtoon tarvittaisiin 1 - 2 henkilöä lisää sekä asentajapuolelle 4 - 6, koska töiden määrä kasvaa uusien tilojen myötä. Uusissa tiloissa tehdään vanhojen palveluiden lisäksi ainakin rungon oikaisuja ja Express Service -pikahuoltoja, sekä lisäksi päällirakenne-, perävaunu- ja vauriokorjauksia voidaan suorittaa uusien laitteistojen myötä paljon enemmän vanhaan paikkaan verrattuna. Suuremman henkilöstön seurauksena töitä pystyttäisiin jakamaan tasaisemmin ja vastualueet olisi myös helpompi määritellä työnjohdossa, eikä tämän seurauksena ajanpuute olisi enää niin suuri ongelma. Uudet tilat mahdollistavat myös sen, että kaikille työntekijöille, varsinkin työnjohdossa ja varaosapuolella, saadaan



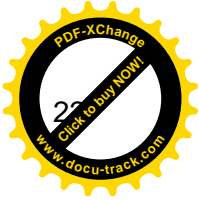
omat työtilat, kun vanhoissa tiloissa osa työntekijöistä joutui käyttämään samaa työpistettä ja samoja tietokoneita, minkä vuoksi työn tehokkuus kärsi.

Lisätyövoiman palkkaaminen mahdollistaa myös yritykselle pidemmän aukioajan, kun käyttöön otetaan selvästi aamu- ja iltavuorot. Aikaisemmin työntekijöiden työajasta puolet eli neljä tuntia oli aamuvuorolaisilla ja iltavuorolaisilla yhteistä työaika. Suurempi työntekijöiden määrä mahdollistaa yrityksen aikaisimman aukaisemisen, esimerkiksi jo klo 6.00 ja myöhäisemmän sulkemisen, esimerkiksi klo 22.00. Näin työvuorot jakautuisivat aamuvuoron osalta klo 06.00 - 14.00 ja iltavuorolla klo 14.00 - 22.00. Tällöin yrityksellä on ainakin mahdollisuus lisätä päivittäisten töiden määrää ja saada enemmän tulosta aikaan. Tässä kyseisessä vuorojärjestelmässä hyvin tärkeäksi tekijäksi nousee kommunikointi, jotta kaikki tietävät missä kulloisessakin korjauksessa mennään, koska toinen asentaja voi joutua jatkamaan jo aloitettua työtä. Lisäksi erityisesti iltavuoron täytyy tehdä aamuvuorolaisille kattava ja selkeä raportti, koska silloin ei pystytä välttämättä kommunikoimaan kasvotusten tai edes puhumalla.

### 3.2.2 *Esimiesten yhteistoiminta*

Jokaisella esimiehellä on omat tapansa ja tyyliensä toimia, eivätkä nämä tavat, tottumukset ja ajatukset aina välttämättä kohtaa toisiaan. Jokainen esimies voi kuitenkin panostaa omiin tapoihinsa ja toimintoihinsa käymällä esim. esimies valmennuksissa ja lukemalla esimiehille tarkoitettua kirjallisuutta. Hyviä kirjoja esimiehille ovat ainakin Simo Hokkasen "Alan Johtajaksi", Nic Peelingin "Loisto Pomo" ja Pekka Järvisen "Ammattina esimies". Kirjoista löytyy paljon hyödyllistä tietoa esimiestoiminnasta. Esimerkiksi Simo Hokkasen kirjassa "Alan johtajaksi" /10/ käsitellään päivittäistä johtamista ja itsensä johtamista. Lisäksi kirjassa on ns. esimiehen työkalupakki, joka pitää sisällensä tietoa aina rekrytoinnista irtisanomiseen ja kaikki siltä väliltä.

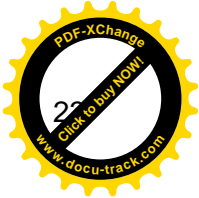
Yksi vaihtoehto liittyen omien esimiestaitojen kehittämiseen olisi myös Johtamisen erikoisammattitutkinto eli JET -koulutus. JET -koulutuksessa esimiehet voivat löytää esimerkiksi omaan persoonallisuuteen liittyviä vahvuuksia ja heikkouksia sekä katselemaan työympäristöä enemmänkin kehittämisen kannalta /11/. JET -koulutus on opetushallituksen valvomaa koulutusta, joka voidaan räätälöidä kunkin yrityksen tarpeita vastaavaksi. Koulutuksen käytännön toteuttajana toimii Rastor Oy.



### 3.2.3 Töiden suunnittelu

Keskusteluissa henkilökunnan /2, 5, 6, 7 ja 8/ kanssa nousi myös esiin ongelmia töiden suunnittelussa ja niiden aloituksessa. Ensinnäkin työmääräyksille täytyy löytää kaikkien kannalta kätevä paikka. Ratkaisun täytyy olla sellainen, että paikka on lähellä molempia, niin työnjohtoa kuin asentajiakin. Vanhassa toimipisteessä työmääräysten paikka oli työnjohdon tiskillä, mutta se aiheutti liian paljon turhaa ruuhkaa. Paikka voisi olla korjaamohallin puolella, heti työnjohdon ovesta halliin tullessa. Mieluiten vielä siten, että työmääräyksille on paikka asentajan nimen mukaan, niin että asentaja tietää mitä työtä hän lähtee tekemään, ellei ohjeita sitten anneta suoraan asentajalle, minkä tietysti pitäisi olla tavoite. Lisäksi varaosamiehille täytyy laittaa varaosatiskin läheisyyteen lokero, jonne heille laitetaan kopiot työmääräyksistä, jotta he tietävät tilata oikeat ja tarvittavat osat korjattaviin autoihin. Kun varaosapuoli on varmistunut tilauksista, voidaan työmääräyksen kopio laittaa vaikka kierrätykseen. Toinen vaihtoehto voisi olla työmääräysten antaminen varaosapuolelle sähköisesti. Jos varaosamiesten valtuudet riittävät Volvon käyttämässä järjestelmässä tarkastelemaan työmääräyksiä, niin tällöin heidän kannattaisi ehkä opetella katsomaan työmääräyksen tiedot koneelta. Mutta jos varaosamiehillä ei ole mahdollista mennä tarkastelemaan työmääräyksiä omalta työpisteeltään työnjohdon järjestelmään, niin ehkä heille kannattaisi tämä mahdollisuus järjestää. Tällöin säästyisi ainakin paperia kohtalaisen paljon ja työmääräykseen merkittyihin töihin tarvittavat osat olisi helppo katsoa tietokoneen näytöltä.

Töiden suunnitteluun liittyy myös oleellisesti töiden aloitus ja jo aiemmin mainittu ohjeiden anto. Asentajia haastatellessa /7/ he toivoivat työnjohdolta joissain asioissa tarkempia ohjeita sekä mahdollista viikoittaista tai ainakin kuukausittaista palaveria, jossa käytäisiin läpi esimerkiksi korjausvinkkejä. Lisäksi kun työ aloitetaan, niin tavoitteena voisi pitää, että kaikki ohjeet annetaan kerralla selkeästi ja aloituksessa olisi hyvä olla mukana ainakin työnjohtaja, asentaja, sekä korjattavan kohteen omistaja. Lisäksi jos työ menee esimerkiksi automyyntin maksettavaksi, niin tällöin paikalla olisi hyvä olla myös automyyjä, koska kaikki tieto korjattavasta kohteesta on hyödyllistä ja voi auttaa hyvinkin paljon töiden edistymistä.



### 3.2.4 Jälkitarkastukset/-soitot

Jälkitarkastuksilla tarkoitetaan tässä asiayhteydessä asiakkaalle tehtävää kyselyä, puhelua yms. sen jälkeen, kun hän on käynyt korjauttamassa kuorma-autoaan. Korjauksen tai huollon jälkeen asiakkaalta siis kysytään miten tehdyt työt ovat onnistuneet. Tehtyjen korjausten jälkitarkastukset vaativat Volvon Kotkan toimipisteessä suurta huomiota sillä niitä ei tehdä juuri lainkaan johtuen pääasiassa ajan puutteesta. Volvon laatukäsikirjan /1/ mukaan yrityksessä pitäisi olla huoltomyyjä, joka vastaa jälkitarkastuksista, mutta tällä hetkellä näin ei varsinaisesti toimita, koska jälkimarkkinointipäälliköllä ei aika siihen riitä. Ratkaisu tähänkin ongelmaan voisi löytyä lisähenkilökunnan palkkaamisesta, mutta pelkästään sen varaan ei voida tuudittautua. Perinteisistä keinoista postitse lähetetty kysely on liian hankala ja aikaa vievä, joten kysymykseen voisi tulla joko puhelinsoitto tai tekstiviestin tai sähköpostin lähettäminen. Kaikki nämä vaatii ja vie aikaa itse henkilökunnalta, mutta ainakin tekstiviestin ja sähköpostin lähettäminen ovat mahdollisia automatisoida, joten sitä kannattaisi harkita, jos puhelinsoittoihin ei ole aikaa. Tietysti palautteiden tarkastaminenkin vie aikaa, mutta jälkihoito on sen verran tärkeää, että tällöin täytyy vain määrittää kenen vastuulla kyseinen tehtävä on.

Jälkihoidoissa voisi hyödyntää kenties myös kesätyöntekijöitä tai työharjoittelija, jos heitä on vain saatavilla. Kun kesätyöntekijälle suunniteltaisiin selkeät rutiinit, joiden mukaisesti esimerkiksi jälkisoitot hoidettaisiin, niin varsinaisella henkilökunnalla ei menisi omaa työaikaa hukkaan. Kyseinen ratkaisu olisi myös varmasti suhteellisen halpa, jos kesätyöntekijän palkkaa verrataan normaalin henkilökunnan palkkaan. Kesätyöntekijä voisi tulla esimerkiksi liiketalouden opiskelija, jolloin hän osaisi mahdollisesti hoitaa myös laskutuspuolta ja asiakaspalvelurutiinit olisivat hallussa. Toinen vaihtoehto olisi kesätyöntekijä tai työharjoittelija ammattikorkeakoulusta esimerkiksi autotekniikan jälkimarkkinointipuolelta, jolloin hän itsekkin opiskelee kyseistä alaa. Jälkimmäisessä vaihtoehdossa molemmat osapuolet hyötyisivät, koska yritys saisi lisätyövoimaa ja työharjoittelija taas alan kokemusta. Tosin ongelmana jälkimmäisessä vaihtoehdossa on se, että Kotkan alueen ammattikorkeakoulussa ei ole autotekniikan linjaa, vaan lähin on Helsingissä.

### 3.2.5 Asiakkaiden ajanviettotilat

Korjauksiin tulevien autojen kuljettajille oli vanhoissa tiloissa mahdolliselle ajanvietolle vain kaksi mahdollisuutta, he olivat joko kahvilassa tai sitten kor-

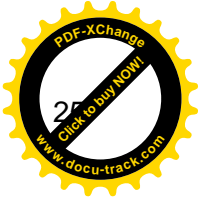
jaamohallissa pyörimässä työntekijöiden jaloissa. Tämän takia uusiin tiloihin tarvitsisi suunnitella kuljettajille oma ajanvietto ja lepohuone, jossa he saisivat viettää aikaa, levätä ja huoltaa itseään, eivätkä he tällöin olisi häiritsemässä työntekoa halleissa. Lepotilojen tarpeellisuus korostuu uusissa tiloissa entisestään, koska sinne ei ole ainakaan aluksi tulossa erillistä kahvi-  
laa eikä ruokalaa.

Paikkaa on tietysti jälkeinpäin vaikea suunnitella, koska kyseinen tila on alustavasti hyvin pieni ja rajallinen (kuva 11). Esimerkiksi suihkutilojen järjestäminen ei ole jälkeinpäin aivan yksinkertaista. Suihkutilat eivät ole aivan pakolliset, mutta koska yrityksen asiakaskuntaan kuuluu paljon mm. venäläisiä kuljettajia ja pitkämatkalaisia, niin heille suihkutiloista voisi olla suurtakin hyötyä. Kun asiakkaan auto on huollettavana, niin samaan aikaan kuljettajakin voisi huoltaa itsensä peseytymällä.

Lepotilojen perusvaatimuksiin kuuluisivat ainakin muutamat sängyt ja sohvavat, joissa kuljettajat voisivat lepäillä, vaikkakaan tämänhetkiseen tilaan näitä ei mahdu. Mutta pitempiaikaisten korjausten kuljettajille voisi kenties järjestää makuutilat jonnekin muualle. Lisäksi sopiva määrä viihde-elektroniikkaa olisi hyvä olla, ainakin televisio, radio ja tietokone Internet-yhteydellä. Ehkä myös DVD -laitteisto olisi hyvä, koska se mahdollistaisi esimerkiksi elokuvien katselun, jos televisiosta ei tule mitään katsottavaa ohjelmaa päiväsaikaan.



Kuva 11. Kuljettajien lepotila



### 3.2.6 Nissan-huolto ja korjaukset

Volvo laajensi vuoden 2008 syksyllä kuorma-autopuolella tarjontaansa Nissan-pakettiautoihin. Korjaamon kannalta tämä tarkoittaa sitä, että asentajat tarvitsevat tarpeellisen ohjeistuksen ja koulutuksen näille autoille tehtävistä korjauksista, koska ne eroavat perinteisistä kuorma-autoista jonkin verran. Aluksi olisi ainakin hyvä selvittää, kenellä asentajista olisi halukkuutta korjata ja huoltaa hieman pienempiä autoja kuin mihin he ovat työssään tottuneet. Kun halukkaat on löydetty tai valittu, niin tämän jälkeen heille täytyy järjestää vaadittava koulutus. Koulutus järjestetään todennäköisesti automaattisesti Volvo Finlandin toimesta, mutta työnjohdon täytyy varmistua ja huolehtia asiasta. Myös työnjohtajien ja varaosamyyjien on hyvä käydä heille tarkoitetut kurssit koskien Nissan-pakettiautoja, jotta he osaavat antaa tarvittavat ohjeet kulloisestakin työstä ja varaosasta.

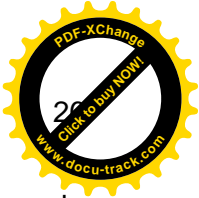
Aiheellista olisi ehkä myös miettiä, missä pakettiautojen korjaukset ja huollot tehdään, koska niiden vaatimukset esimerkiksi hallinostureiden suhteen ovat pienemmät kuin kuorma-autoilla. Tämän takia olisi ehkä hyvä, että pakettiautoille olisi varattu hallista tietty paikka, jonka läheisyydessä myös tarvittavat erikoistyökalut säilytettäisiin.

### 3.2.7 Laskutusongelmat

Jo aiemmin nousi esiin, että kahden työnjohtajan systeemillä ajanpuute on suuri ongelma työnjohdossa. Ajanpuute aiheuttaa myös laskutusongelmia, kun tällä hetkellä työnjohtajilla ei jää riittävästi aikaa laskujen hoitamiseen. Työnjako laskutusasioissa menee tällä hetkellä siten, että toinen työnjohtaja hoitaa yksinkertaiset laskut asiakkaille ja toisen vastuulle jää hankalimmat ja enemmän aikaa vievät laskut. Laskutettavia asiakkaita on suurin osa Kotkan toimipisteen asiakkaista, koska asiakaskunnan muodostavat pääasiassa yritykset. Laskutusasiakkaisiin eivät kuulu maksuhäiriöiset eikä ulkomaalaiset asiakkaat, vaan heiltä maksuvälineeksi kelpaa yleensä vain käteinen.

Ongelmaan voisi olla ratkaisuna laskujen jako tasaisemmin molemmille työnjohtajille. Heikki Joutjärven /6/ kanssa käydyssä keskustelussa nousi ainakin esiin, että kun hänen vastuullaan ovat ne ns. hankalimmat laskut, niin niitä ehtii kertyä hänen pöydälle hyvin nopeassa tahdissa melkoinen pino. Osaltaan ongelma helpottuu, jos työnjohtajien määrää nostettaisiin uuteen paik-





kaan muutettaessa. Tällöin vastuuta voitaisiin jakaa entisestään laajemmaksi tai tietyille henkilöille. Laskujen tekoon ja lähetykseen voisi kokeilla myös tiettyä aikaa viikosta, esim. maanantaiaamua tai vastaavaa ajankohtaa, jolloin työnjohtaja ei tee mitään muuta kuin hoitaa laskut. Jos aika ei kuitenkaan riitä, niin laskut voisi yrittää hoitaa sitten normaalin työajan ulkopuolella ylitöinä. Kokeilemisen arvoisena keinona mainittakoon vielä se, että jos yrityksellä on mahdollista ottaa töihin esimerkiksi kesätyöntekijä tai työharjoittelija, niin sitä kannattaisi kokeilla. Tällöin työharjoittelijalle opetettaisiin laskutussysteemit ja hän hoitaisi sitten laskutusta sen verran kuin pystyy. Ainakin ns. helpompien laskujen tekemisessä tätä voisi hyvin kokeilla ja hyödyntää, jolloin itse työnjohtajien ei tarvitsisi käyttää niin paljon aikaa laskujen tekoon.

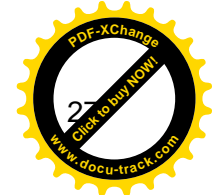
### 3.2.8 Hiljaisen tiedon säilyttäminen ja siirtäminen

Marko Virtasen /7/ kanssa käydyssä keskustelussa nousi esiin ongelmia ns. hiljaisen tiedon säilyttämisessä ja siirtämisessä vanhemmilta työntekijöiltä nuoremmille. Vaikka Volvolla onkin käytössä tarkat ohjeet ja työtavat miten mikäkin korjaus tehdään, niin aina löytyy seikkoja, jotka helpottavat ja nopeuttavat työntekoa. Nämä keinot löytyvät yleensä vain kokemuksen karttuessa. Nyt olisikin hyvä alkaa kerätä tätä tietoa talteen jollakin tavalla, jotta jokainen työntekijä saisi tehtyä työt mahdollisimman nopeasti ja mahdollisimman helposti.

Marko Virtanen /7/ mainitsi, että jotkut asentajat ovat kirjanneet havaitsemiinsa viankorjausvihjeitä ylös, mutta tämä on ollut kuulemma hyvin hajanaista. Kyseisestä menetelmästä voisi tehdä tavan, jolloin kaikki asentajat kirjaisivat havaitsemansa asiat ja korjauksia helpottavat keinot korjaamon tietokoneelta löytyvään tiedostoon. Asiasta voisi järjestää myös esimerkiksi kuukausittaisen palaverin, jossa käytäisiin työnjohtajan toimesta läpi kaikki uudet korjausvihjeet, jotka ovat kirjattu tiedostoon. Näin kaikki asentajat saisivat tiedon helpommasta ja kenties nopeammasta tavasta suorittaa työt.

Tiedoston voisi järjestellä myös myöhemmin eri osakokonaisuuksiin, jotta saman osan korjausvihjeet löytyvät samasta paikasta. Helpoin tapa olisi ehkä se, että tiedoston alussa olisi aina uusimmat korjausvihjeet, joita ei ole vielä käyty läpi. Tämän jälkeen löytyisi sitten lista osakokonaisuuksittain, johon vihjeet siirrettäisiin läpikäynnin jälkeen.



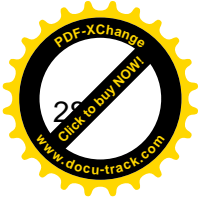


### 3.2.9 Taantumaan valmistautuminen

Korjaamon puolella taantuma ei välttämättä näy niin radikaalisti kuin kenties muilla osastoilla, koska autojen korjaustarve ei ole niin riippuvainen itse asiakkaasta. Toki kun kuljetusyrityksillä vähenee työt, niin tottakai tämä vähentää myös autoilla ajettavia kilometrejä, joka puolestaan vähentää osaltaan vikojen määrää, kun autot eivät joudu niin suuren kulutuksen ja rasituksen eteen kuin normaalisti. Mutta jos auto hajoaa ja töitä pitäisi tehdä, niin se on pakko korjata. Oikeastaan pienempien vikojen korjaukset voivat vähentyä ehkä eniten, jos kuorma-autoyrittäjät yrittävät säästää menoissa korjaamalla vikoja itse. Lisäksi myös tehdyt huoltosopimukset takaavat töiden riittävyys yritykselle, koska sen mukaisesti asiakas maksaa tietyn summan kuussa sopimuksen sisältämistä korjauksista ja huolloista. Tämän takia korjaamon puolella kannattaakin panostaa entistä enemmän huoltosopimustarjouksiin, koska niillä asiakkaat saadaan tekemään korjaukset laman aikana yrityksen korjaamolla. Huoltosopimukseen palataan vielä tarkemmin markkinointiosiossa.

Taantuman aikana korjaamossa kannattaa panostaa myös vikojen etsintään, havaitsemiseen ja tunnistamiseen, koska kaikki viat, jotka autoista löydetään lisäävät töitä ja näin voidaan varmistaa rahavirrantuloa kassaan edes jollain tavalla. Vastuu tässä on niin työnjohdolla kuin asentajillakin, koska työnjohtaja on velvollinen selvittämään asiakkaalta kaikki mahdolliset viat ja asentaja puolestaan voi etsiä ja tarkkailla mahdollisia muita vikoja varsinaisten korjausten aikana. Esimerkiksi auton alta voi moni vika ja vaurio jäädä huomaamatta, koska sinne ei pääse normaaliolosuhteissa kovinkaan hyvin näkemään.

Jos töitä ei kuitenkaan ole koko aikaa kaikille työntekijöille, niin korjaamon puolella kuten myös varaosapuolella kannattaisi panostaa henkilökunnan koulutukseen, sillä tällöin koulutusaika ei ole pois varsinaisesta työajasta. Varsinkin nyt kun muutetaan uusiin tiloihin ja korjaamon palvelut tulevat laajentumaan entisestään ainakin rungon ja perävaunujen korjauksiin, niin aika kannattaisi käyttää hyväksi kouluttamalla henkilökuntaa erikoistehtäviin ja näin lisätä heidän erikoisosaamistaan.



### 3.3 Automyynti

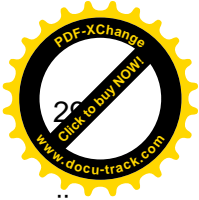
#### 3.3.1 Taantumakausi

Taantumaan valmistautuminen on ehkä automyynnin puolella vielä tärkeämpää kuin korjaamon puolella, koska myynnin tulos on paljon riippuvaisempi asiakkaasta kuin korjaamossa. Korjaamalla auton vikaantuminen ei ole asiakkaan itsen päätettävissä toisin kuin auton ostaminen. Kuorma-autopuolella on myös mietittävä autojen hintoja tarjouksia tehtäessä samalla tavalla kuin henkilöautopuolellakin, koska asiakkaat ovat tuskin valmiita maksamaan normaaleja hintoja autoista. Taantumana aikana onkin mietittävä tarkkaan, kannattaako autoja myydä halvemmalla hinnalla, jotta myyntiluvut saadaan pidettyä edes jollain tasolla.

Taantumaan valmistautumisessa voi myös käyttää hyväksi muutamia keinoja tai ainakin lamakauden voi käyttää muulla tavalla hyödyksi, jos autot eivät menekään kaupaksi. Asiakkaisiin täytyy tällöin olla entistä ahkerammin yhteydessä ja selvittää heidän taloudellista tilannettaan sen pohjalta, onko heillä mahdollista panostaa uuteen kalustoon. Myyjän täytyy olla hyvin tietoinen siitä, mikä asiakkaan tilanne on.

Automyynnin puolella taantumaan voi myös varautua parantamalla kilpailukykyä muihin alan yrityksiin verrattuna. Tämä tarkoittaa sitä, että esimerkiksi markkinoinnin kautta pyritään vaikuttamaan asiakkaisiin entistä tehokkaammin sekä mahdollisesti tehdään tuotteista ja autoista tarjouksia, jotta asiakkaat säilyvät taantumana ajan ja sen jälkeenkin yrityksen asiakkaina eivätkä vaihda merkkiä. Jos kuitenkin näyttää siltä, että asiakkaat eivät ole valmiita panostamaan uuteen kalustoon erilaisten riskien pelossa, niin tällöin myyntipuolen täytyy panostaa taantumana jälkeiseen parempaan aikaan, koska sellainen varmasti jossain vaiheessa taas tulee. Tällöin henkilökunnan täytyy olla hereillä ja tiedostaa oikea ajankohta, jolloin tehdä tarjoukset asiakkaille. Tarjousten täytyy myös olla sellaisia, että asiakkaat eivät vaihda merkkiä paremman tarjouksen perässä, koska asiakaspalvelun kultainen sääntö kuuluu, että menetetyt asiakkaat takaisin saamiseksi täytyy tehdä 10-kertainen työ.

Taantumakauden voi myös käyttää hyödyksi, jos näyttää siltä, että autojen myyntiä ei pystytä pitämään normaalilla tasolla. Henkilökunnalla on tällöin esimerkiksi hyvää aikaa kouluttaa itseään lisää, jos konsernilla vain on tarjot-



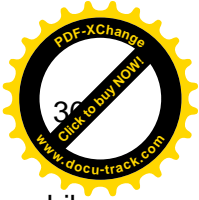
tavana oikeanlaisia kursseja. Jos koulutuksia hyödyntää laman aikana, niin tällöin jää paremmin aikaa varsinaisille myyntitöille, kun kaupat alkavat taas pyöriä normaalilla tavalla. Jos koulutuksen annin ottaa vielä vastaan avoimesti, niin tämä voi kehittää olennaisesti hyvänkin myyjän myyntitaitoja.

### 3.3.2 Uusien autojen vastaanotto

Uusien autojen vastaanoton ongelmana ovat olleet Ahti Pakkasen /2/ mukaan autojen paikat yrityksen pihalla sekä autoille tehtävät tarkastukset. Tilat suunnitellut yhtiö OKA Oy on tehnyt jo uusien tilojen pihalle parkkiruudukot, mutta nyt täytyy sitten suunnitella tarkkaan miten parkkijärjestelyt suoritetaan. Uusien kuorma-autojen myynnin kannalta olisi tärkeätä, että autot olisivat etupihalla mahdollisimman hyvin esillä esimerkiksi sisääntuloportin vieressä tai yrityksen pääsisäänkäynnin läheisyydessä, jotta ne tavoittaisivat mahdollisimman hyvin asiakkaat. Uusien autojen sijoittamisesta takapihalle ei ole mitään muuta hyötyä, kuin että etu- ja sivupihoilta säästyy tilaa muuhun tarkoitukseen. Mutta koska yrityksellä on korkeat tavoitteet parantaa tulostaan ja myyntilukuja Kotkan alueella, tulisi uudet autot tai ainakin osa niistä sijoittaa mahdollisimman näkyvälle paikalle. Tällöin kun autot saapuvat Kotkaan, ajetaan ne suoraan niille selkeästi merkityille paikalle. Näin itse tuojallakaan ei ole ongelmia etsiä paikkaa autoille, kun paikat on merkitty selkeästi ja sijaitsevat lähellä yrityksen pihan sisääntuloa.

Samat asiat parkkipaikkojen osalta koskevat myös Nissan-pakettiautoja, mutta niiden esillepano korostuu ehkä entisestään, koska kyseessä on yritykselle uusi tuote, jota täytyisi saada myytyä ja jolle täytyisi saada luotua nimeä. Pakettiautojen sijoittelu pihalle on myös hieman helpompaa kuorma-autoihin verrattuna niiden pienemmästä koosta johtuen. Uudet tilat on kuitenkin sen verran tarkkaan mitoitettu ja suunniteltu, ettei edes pakettiautoja ole periaatteessa mahdollista säilyttää sisätiloissa, joten ainakin muutama esittelyauto olisi hyvä sijoittaa pääsisäänkäynnin parkkiruudukoihin.

Mitä sitten tulee uusille autoille tehtäville tarkastuksille, niin Volvolla on siihen todella tarkat säädökset laatukäsikirjassaan. Lisäksi tarkastuksista on monisivuinen pöytäkirja, joka tulisi täyttää jokaisen auton kohdalla. Kuorma-automyyjä on Kotkan alueella vain yksi ja hänen työaikansa on rajallinen eikä yleensä riitä siihen, että kaikki asiat tehdään niin kuin laatukäsikirja suosittelee. Paras keino tarkastuksien tekemiseen on ehkä se, että ne tehdään välittömästi, kun auto saapuu yrityksen pihalle. Tarkastukset tekee joko au-



tomyyjä itse, jos aikaa riittää tai sitten, jos esimerkiksi korjaamohallilla on hiljaisempi päivä, niin tarkastusten tekemistä voisi jakaa myös asentajille. Tällöin asentajille on vain täytynyt ohjeistaa kunnolla mitkä asiat uusissa malleissa ovat kenties muuttuneet ja mitkä ovat kokonaan uutta ja erilaista. Asentajien tekemissä tarkastuksissa olisi hyvää myös se, että kun he ovat tottuneet korjaamaan, tekemään huoltoja ja katsastustarkastuksia, niin heidän toimestaan uusien autojen tarkastuksetkin tulisivat ehkä varmemmin tehtyä kunnolla.

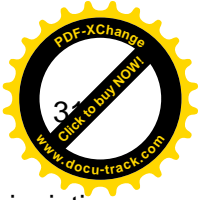
### 3.3.3 *Vaihtoautot*

Vaihtoautojen kohdalla ongelma on myös niiden esillepano, koska uudet autot ajavat esillepanojärjestyksessä niiden ohitse. Vaihtoautot täytyy kuitenkin saada myös myytyä eteenpäin, ja niiden olisi myös tavoitettava asiakkaat mahdollisimman hyvin. Parkkipaikan sijainti ei ole ehkä niin merkityksellinen, koska vaihtoautot ovat jo nielleet asfalttia useampia satoja tuhansia kilometrejä, niin niiden ulkokuoriin ei välttämättä ole enää uutta vastaavassa kunnossa. Tämän vuoksi vaihtoautot voi helposti sijoittaa esim. sivu- tai takapihalle, kuitenkin niin, että niille on osoitettu selkeästi oma paikkansa, jotta asiakkaat oppivat muistamaan, mistä vaihtoautot löytyvät.

Vaihtoautojen myynnin kannalta panostettava kohde olisi ehkä autojen tarjoamisessa asiakkaille ja siinä, että autot laitetaan heti esille alan lehtien myyntipalstoille. Kotkassa ongelma ratkaistiin osaltaan jo sillä, että hankittiin uusi digitaalinen kamera, jolla pyritään ottamaan kuvat heti vaihtoon tulevas- ta autosta. Tämän jälkeen kuvat siirretään automyyjän tietokoneelle, jonne on tehty oma kansio vaihtoautoille, jonne puolestaan vaihtoautot laitetaan omiin kansioihinsa rekisteritunnuksella. Kansioon tulevat auton kuvat ja automyyjän täyttämä vaihtoautolomake. Kun lomake ja kuvat on molemmat hoidettu, on tiedot helppo siirtää kansioista Volvon vaihtoautojärjestelmään. Tällä järjestelyllä vaihtoautojen päivittäminen on helppoa ja yksinkertaista ja auton kaikki tiedot löytyvät yhdestä ja samasta paikasta.

### 3.3.4 *Nissan-myynti*

Nissan-pakettiautojen edustuksen siirtymisestä syksyllä 2008 Volvo Truck Centereille ei asiakkailta välttämättä ole mitään tietoa asiasta, elleivät he sitten ole sattumalta lukeneet asiasta esimerkiksi Internetistä. Tämän vuoksi asiakkaiden tietoisuuteen täytyisi saada hyvinkin pian, että Volvon kuorma-



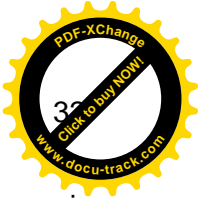
autopuolelta saa nykyään myös Nissan-pakettiautoja. Nissanin markkinointi nousee vielä myöhemmin esille tarkemmin markkinoinnissa, mutta automyyjän täytyisi keskittyä hyvin olennaisesti Nissanin nimen ja maineen luontiin alueelle. Itsestään tieto tuotteesta ja sen laadusta ei asiakkaille välity, vaan asiaan kannattaa panostaa huolella. Parhaiten tämä onnistuu ehkä juuri markkinoinnin kautta, mutta muita asiaan vaikuttavia tekijöitä ovat ainakin jo aiemmin esille nousut autojen esilletuonti yrityksen tiloissa ja erityisesti pihalla. Esittely autoja on ollut jo vanhoissa tiloissa esillä yksi mainos teksteineen, mutta autoja kannattaisi ottaa ainakin toinen lisää. Esittelyautossa on vain ehkä ongelmana se, että auton tumman harmaat mainostekstit eivät erotu kovin hyvin auton vaalean harmaasta väristä, kuten kuvasta 7 voi huomata. Jos esittelyautoja tulee lisää mainosteksteillä, kannattaisi väritystä miettiä hieman tarkemmin.

Nissanin merkkiä voisi tuoda hyvin esille myös ottamalla yritykselle uudet Nissanin huoltoautot. Toinen olisi peruspakettiauto ja toinen hieman suurempi minikuorma-auto, jonne mahtuu kaikki yleisimmin tien päällä tehtyjen korjausten työkalut. Näin Nissanin merkki tulisi ainakin yrityksen toimesta esille aina, kun huoltoautot liikkuvat ja myös silloin, kun ne seisovat pihalla, jos ne ovat vain näkyvällä paikalla. Tämä ainakin jollain tapaa varmasti edistäisi nimen ja maineen luontia merkille.

### 3.3.5 Uudet asiakkaat

Asiakkaita ei ole autoalalla koskaan liikaa, toteaa kuorma-automyyjä Ahti Pakkanen /2/, joten asiakkaiden määrän lisäämiseen kannattaa panostaa entisestään, vaikkakin Volvon Kotkan osastolla on Suomen suurin autokantta. Uusia asiakkaita täytyy saada erityisesti Kouvolasta, missä Volvo lopettaa toimipisteensä ja vastuu alueesta siirtyy Kotkan toimipisteelle. Asiakkaita täytyy yrittää houkutella myös muilta merkeiltä, jotta Volvon markkinaosuus vahvistuu entisestään.

Uusia asiakkaita houkutellessa Kouvolasta täytyy huomioida muutama seikka. Ensinnäkin se, että Kouvolasta tulee matkaa Kotkaan n. 60 kilometriä, joten heille täytyisi suunnitella yhdessä korjaamopäällikön kanssa sellaisia huoltosopimuksia, että heidän kannattaa ajaa Kotkaan asti korjauksiin. Tietysti asiaa helpottaa, jos kuljetusyritys liikennöi Kotkan suunnalla, jolloin korjaukset ja huollot kannattaa ajoittaa jonkun keikan yhteyteen. Myyntiä ja tarjouksia mietittäessä ja suunniteltaessa, kannattaa muistaa aluksi, että tär-



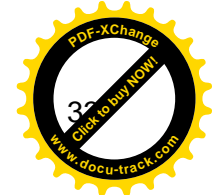
keintä on se, että Kouvolan asiakkaat saadaan ensin tulemaan Kotkan asiakkaiksi, joten tarjoukset heille voisivat olla hintojen kohdalla vielä normaali-tarjouksia alempia ja huoltosopimukset halvempia tai kattavampia. Koska sen jälkeen kun asiakas on saatu asiakkaaksi, niin kenties menetettyjä tuloja voidaan ottaa vähän kerrallaan takaisin.

Hyvä keino saada lähikosketus kouvolaan Volvon asiakkaisiin on ainakin se, että menee itse paikan päälle tapaamaan heitä, ainakin suurimpia yrityksiä. Ensiarvoisen tärkeää olisikin saada ainakin Kouvolan alueen suurimmat yritykset Kotkan asiakkaiksi. Kun suuremmat asiakkaat on hoidettu, niin tämän jälkeen voisi keskittyä pienempiin kuljetusyrityksiin ja lähestyä heitä esimerkiksi puhelinoitolla, sähköpostilla tai tarjouskirjeellä, koska jokaisen asiakkaan tavoittamiseen kasvotusten ei aika varmastikaan riitä. Kannattaa myös pitää mielessä se, että Kouvolaan Volvon asiakkaisiin kannattaa panostaa erityisesti myös sen takia, ettei nykyistä asiakaskantaa vain menetetä muille merkeille. Trendin pitäisi olla juuri toisen suuntainen, asiakkaita pitää yrittää myös haalia muilta merkeiltä, jotta oma asema vain vahvistuu entisestään. Muilta merkeiltä asiakkaiden houkuttelemisessa on vain ongelmana ns. merkkiuskollisuus, joka on varsinkin kuorma-autoalalla hyvin pitävä. Merkin vaihtoon täytyy olla syynä jokin hyvin painava ja merkittävä asia, jotta tuttu ja turvallinen vaihtoehto vaihdetaan uuteen. Muiden merkkien tekemiin virheisiin ei voi vaikuttaa, mutta oman merkin erinomaisuutta pystyy painottamaan hyvin paljonkin.

Asiakkaiden houkuttelemisessa muilta merkeiltä voisi käyttää hyväksi ainakin järjestämällä koeajopäiviä tai -viikonloppuja, joista lähetettäisiin kutsu kaikille alueen kuljetusyrittäjille. Näin muiden merkkien asiakkaat saisivat kosketusta Volvon kalustoon, saattaisivat jatkossa suhtautua hieman pienemmällä varauksella tehtyihin tarjouksiin tai parhaassa tapauksessa kiinnostuisivat Volvon kuorma-autoista niin paljon, että heidän seuraava autonsa tulisi olemaan Volvo. Paras keino asiakkaisiin vaikuttamisessa on se, että panostetaan nimeen ja laatuun. Kun nämä kaksi asiaa ovat sisäisesti ja ulkoisesti kunnossa, pystytään viime kädessä vaikuttamaan asiakkaaseen myös pienellä hintakeinotellulla.

### 3.3.6 Tiedonkulku korjaamolle

Korjaamon ja automyyntin täytyisi hieman parantaa yhteistoimintaansa, jotta molemmat tietäisivät tarkkaan missä mennään, mikä korjaus menee kenen-



kin laskuun jne. Vanhassa paikassa yhteistoimintaa hieman vaikeutti se, että automyyjän huone sijaitsi eri kerroksessa kuin työnjohtajien työpisteet, joten aivan kaikesta ei välttämättä jaksanut lähteä raportoimaan toiseen kerrokseen. Uusissa tiloissa kaikkien huoneet ja työpisteet sijaitsivat kuitenkin saman ns. pääaulan ympärillä, joten kommunikointikin helpottuu huomattavasti, kun kaikki työskentelevät hyvin lähellä toisia. Merkittävin asia oli se, että korjaamo tarvitsee tiedon kaikista korjauksista, jotka menevät esim. automyyntin laskuun. Näin vältetään turhilta sekaannuksilta ja laskutusvaikeuksilta, kun tiedetään tarkasti mikä menee kenenkin laskuun. Näin ollen, kuten jo luvussa 3.2.3 esiteltiin, olisi hyvin tärkeää, että automyyjä olisi korjaamolla paikalla silloin kun automyyntin laskuun menevä korjaus aloitetaan.

Tiedonkulkua ja yhteistoimintaa voi jokainen omalla kohdallaan myös kehittää, esimerkiksi lukemalla esimiestyöstä kertovia kirjoja. Aiheesta löytyy hyödyllistä tietoa ainakin Alan johtajaksi -kirjasta /10 s. 70–74 ja 142–149/.

### 3.4 Myymälä

Myymälän ensimmäinen parannuskohta on se, että se täytyisi järjestellä ja organisoida loogisesti, koska pelkästään se ei riitä että tavarat ovat suurin piirtein laitettu esille. Myymälän sijoituspaikka löytyy kuvasta 12 sekä liitteestä 2 vastaanoton vierestä. Myymälästä täytyy olla esillä kaikki yrityksen tarjoamat tuotteet, ainakin yksi kutakin tuotetta, jotta asiakas näkee mitä tuotteita on tarjolla. Eri koot esimerkiksi vaatteista voivat sitten olla varastossa, paikassa josta henkilökunta tietää ne löytävänsä, kuitenkin niin, että ne ovat selkeässä järjestyksessä esimerkiksi kokojen mukaan. Varastosta täytyy myös löytyä kaikki koot, jotta asiakas saa haluamansa.

Myynnissä olevat tuotteet täytyy myös jakaa tiettyihin ryhmiin niiden käyttötarkoituksen mukaan, ettei kaikki ole vain sekaisin hyllyissä, niin kuin vanhojen tilojen myymälässä oli. Vaatteille tulee järjestää niille tarkoitetut telineet, jotta ne ovat siististi esillä. Lisäksi lajittelussa voi tehdä ainakin niin, että myymälästä löytyisi omat ryhmät ainakin hytin sisustan tarvikkeille, leluille, nesteille, huoltotarvikkeille, perävaunujen tarvikkeille sekä valaistuslaitteille (ajovalot yms.).

Myymälän tavoite on tuottaa yritykselle lisätuottoa korjaamo- yms. palveluiden lisäksi. Näin ollen myös varaosamyyjät voivat vaikuttaa myymälän osalta myyntilukujen paranemiseen esimerkiksi sillä, että normaalien varaosaos-



tosten lisäksi he esittäisivät asiakkaille kysymyksiä, että tarvitsevatko he kenties pakkas- tai pissapojannestettä, työhanskoja yms. mitä myymälästä löytyy. Näin yrityksellä kertyisi aina silloin tällöin varmasti hieman lisämyyntiä, joka kohentaisi myös osaltaan retuperällä olevaa varaosapuolen tulosta.

Etenkin vaatteille olisi hyvä olla kunnan valaistusjärjestelmä, jolla tuotteita pystyisi nostamaan paremmin esille ja tiettyjä tuotteita erottamaan muusta joukosta. Mainittakoon esimerkkinä vaikka vaatetusalan erikoisliikkeet, joissa vaatteisiin on suunnattu hyvin kirkkaat ”spottivalot”, jotta ne erottuvat edukseen. Lisäksi myymälän tuotteista on hyvä olla olemassa kattava esite tai lista asiakkaille, josta he näkevät kaikki tuotteet, mielellään kuvien kera sekä mahdolliset tarjoustuotteet esimerkiksi etusivulla.



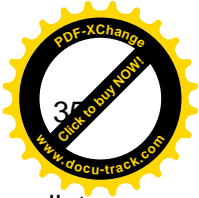
*Kuva 12. Myymälän sijoituspaikka on sisääntuloaulassa*

## **3.5 Markkinointi**

### *3.5.1 Tavoitteet*

Volvon laatukäsikirjassa /1/ mainittavien tavoitteiden täyttämiseksi, ks. s. 11 täytyisi Kotkassa tehdä kattavat suunnitelmat, koska tällä hetkellä paikan markkinointi on varsin olematonta. Markkinoinnin suunnittelua tietysti vaike-



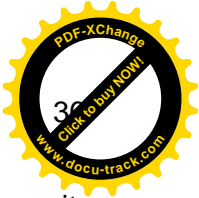


uttaa meneillään oleva taantumakausi, koska tällä hetkellä trendinä on ollut se, että yritykset karsivat kaikesta mahdollisesta varmistaaksensa toimeentulon. Markkinointi kuuluu juuri tähän karsittavien asioiden listaan, mutta markkinointiin kannattaisi kuitenkin panostaa tulevaisuuden varalta. Kun taantuma loppuu, niin silloin yrityksen pitäisi heti pystyä iskemään ja vaikuttamaan asiakkaisiin.

### 3.5.2 *Organisointi*

Ensimmäinen asia, johon yrityksen täytyy panostaa, on yrityksen muutto uusiin tiloihin, jotta asiakkaat tietävät mistä he saavat tarvitsemansa palvelut. Tiedotusta voi hoitaa ainakin yrityksen tiloissa jo hyvissä ajoissa laittamalla seinille, pöydille yms. tiedotteita muutosta. Tiedotekirjeellä saavutetaan ainakin kaikki asiakkaat varmimmin, jos se lähetetään kulloisellekin asiakkaalle suoraan postissa. Henkilökunta voi myös aina yrittää muistaa muistuttaa asiakkaille muutosta ja sen ajankohdista. Hyvä tapa tiedottaa ovat myös paikallislehdet, joiden avulla saavutetaan asiakaskuntaa. Pääasia on, että tiedotteista näkyy selvästi, mitä tapahtuu ja milloin, eli missä asiakkaat voivat käyttää yrityksen palveluita milloinkin. Esimerkiksi lehtimainoksissa olisi hyvä olla selkeä kartta uuteen toimipisteeseen, jotta asiakkaat varmasti löytävät perille.

Toinen tärkeä asia, johon täytyy markkinoinnissa panostaa, on Nissan-pakettiautojen edustuksen siirtyminen Volvon valikoimaan. Aiemmin automyyntien kohdalla olikin jo maininta, että Nissanille täytyy saada luotua nimeä ja saada asiakkaille mielikuva, että kyseessä on laadukas tuote. Nimenluonti onkin hyvin paljon automyyjän vastuulla, mutta hänen työtään voi helpottaa esim. lehtimainonnalla, joka on ollut Kotkan toimipisteessä olematon. Kuorma-autoja on ehkä turhakin mainostaa lehdissä johtuen pienestä asiakaskunnasta, mutta pakettiautojen kohdalla tilanne on toinen, koska kaikki kilpailijat mainostavat paikallislehdissä hyvin paljon. Lehdissä ei tietysti kannata mainostaa koko aikaa, vaan mainostaminen kannattaa ajoittaa tiettyihin sesonkeihin, jolloin autojen uskotaan menevän parhaiten kaupaksi. Jos esimerkiksi nyt meneillään olevan taantumien aikana mainostetaan, täytyy mainoksissa ja tarjouksissa olla jotain erityistä, kuten tarjoushinta tai lisävarusteet, jotta asiakkaat kiinnostuvat niistä. Nissania markkinoidessa täytyy muistaa myös se, että asiakkaat täytyy pääasiassa ”ryöstää” muilta merkeiltä, mikä ei varmasti tule alkuun olemaan helppoa, koska muilla merkeillä on



etuna se, että niillä on jo alueella nimeä, tunnettavuutta jne. Paras tapa esittää Nissanin laatua asiakkaille on se, että yritys järjestää esimerkiksi automyyjän johdolla koeajopäivän tai -viikonlopun, jossa on pelkästään esittelyssä Nissan-pakettiautot. Tämä edellyttää tietysti sitä, että paikalle saadaan järjestettyä kaikki tarjolla olevat mallit Nissanin mallistosta.

### 3.5.3 *Esite*

Muita markkinoinnissa huomioon otettavia asioita ovat ainakin varaosat (etenkin tarjoustuotteet), myymälän tuotteet, perävaunujen korjaukset ja varaosat ja huoltosopimukset. Ratkaisu kuhunkin markkinoinnin osa-alueeseen voisi olla erillinen esite, josta löytyisi kaikki kyseiset asiat ja joka esimerkiksi lähetettäisiin asiakkaille. Lisäksi esite löytyisi yrityksen uusista tiloista pöydiltä, myyntitiskeiltä jne. Volvolla on jo olemassakin tietynlaisia esitteitä, mutta ne ovat valitettavasti kovin suppeita ja niistä löytyy turhan pieni määrä tuotteita. Näin ollen esitteen uudelleensuunnittelu voisi kattaa koko Suomen Volvo Truck Centerit, jos esitettä ei voi jostain syystä tehdä vain toimipaikka-kohtaisesti.

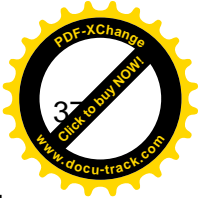
Esite olisi sen verran kattava, että se kattaisi kaikki edellä mainitut markkinoinnin asiat, kuten avajaistarjoukset, normaalit tarjoustuotteet, perävaunujen korjaukset, kattavat tiedot huoltosopimuksista, myymälän tuotteet (erityisesti vaatteet) jne. Hyötyä kyseisestä esitteestä olisi ainakin se, että kaikki ajankohtainen tieto löytyisi samasta esitteestä, joten jokaisesta osa-alueesta ei tarvitsisi tehdä omaansa.

## 3.6 **Muut tilat**

### 3.6.1 *Henkilökunnan lepotilat*

Tyhjät tilat eivät siis ole mikään varsinainen ongelma, mutta niille olisi kuitenkin hyvä kehittää jotain järkevää toimintaa ja käyttää parhaalla mahdollisella tavalla hyödyksi.

Henkilökunnan tiloissa oleva tyhjä tila (*kuva 8*) sijaitsee palaveri- ja ruokailutilojen sekä pukuhuoneiden läheisyydessä, joten sinne voisinkin kehittää itse henkilökunnalle jotain aktiviteettia tai ajanviettopaikkaa taukojen ja ruokatuntien ajaksi. Tilaa voisi hyödyntää esimerkiksi samalla tavalla kuin



kuljettajienlepotilaa, tämä tila toimisi vain henkilökunnan lepotilana. Tilan varustukseen voisi kuulua ainakin sohvut (tummalla ja helposti puhdistettavalla pinnalla, jotta niillä voi istua työhaalareissa), televisio, radio DVD -laitteisto ja mahdollisesti biljardipöytä ja tikkataulu (vanhoista tiloista). Näin henkilökunnalla olisi tauoilla ja ruokatunneilla muutakin tekemistä kuin pelkästään kahviloissa pöydän ympärillä istuminen, varsinkin kun yrityksen uusissa tiloissa ei ole erillistä ruokalaa tai kahvilaa. Tila mahdollistaisi näin henkilökunnalle hetken rentoutumisen sohvalla maailman menoa televisiosta seuraten tai biljardimatsin työparin kanssa.

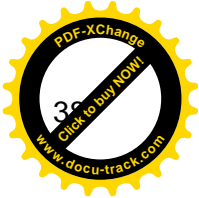
Henkilökunnan ajanviettopaikan suhteen voisi tietysti tulla ongelmia liiallisesta ajanvietosta siellä, mutta siitä täytyisi tehdä selvät pelisäännöt heti aluksi, että tilaa käytetään työajan aikana vain tauoilla, muu aika ollaan työpisteessä tai hallissa, vaikkei aina ehkä töitä kaikille olisikaan.

### 3.6.2 Varaston tyhjät tilat

Varaston tyhjät tilat (*kuva 9*) sijaitsevat varaston ylimmässä kerroksessa. Tila on hyvin lämmitetty, ja sinne on mahdollista nostaa tavaraa alimmasta kerroksesta nosturilla. Näin tila soveltuisi hyvin esimerkiksi talvi- ja kesäsäilytyspaikaksi tietyille työkaluille ja -koneille ja tavaroille, joiden käyttö on sesonkikohtaista.

Jos tiloille ei keksitä mitään muuta käyttökohdetta yrityksen puolesta, niin tilaa voisi hyödyntää mahdollisesti esimerkiksi henkilökunnan talvi- tai kesäsäilytyspaikkana, jos jollain on esimerkiksi moottoripyörä tai -kelkka. Lähtökohtana on kuitenkin laatukäsikirjassakin /1/ se, että yrityksen tiloja käytetään pääasiassa vain yrityksen omaan toimintaan ja sieltä pyritään pitämään kaikki sinne kuulumaton poissa.

Varaston yläkertaan voisi myös sijoittaa ns. harvemmin käytettäviä työkoneita, jotka veisivät vähäisen käyttönsä takia hallista vain turhaa tilaa, mutta joita kuitenkin tarvitaan silloin tällöin. Yläkerrassa koneet olisivat kuitenkin suhteellisen helposti kaikkien käsillä, eivätkä varmasti kenenkään tiellä viemässä tilaa. Varaston lattiasta/alimpien kerroksien katosta täytyisi vain selvittää sen kantavuus, kuinka paljon ja minkä painoisia laitteita sinne voisi mahdollisesti sijoittaa.



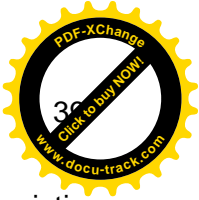
## 4 YHTEENVETO

Tämä insinöörityö tehtiin Volvo Truck Centerin Kotkan yksikölle ja työn aiheena olivat kuorma-autoyrityksen toiminnan parannuskeinot. Työssä pohdittiin siis yksikön ongelmakohtia ja niiden parannuskeinoja. Yritys muutti vuoden 2009 helmikuussa uusiin tiloihin, joten ajankohtaiseksi tuli miettiä miten yrityksen toimintaa voidaan parantaa vastaamaan nykypäivän vaatimuksia. Työn pohjana toimi Volvo Finland Ab:n laatukäsikirja, työntekijöiden kokemukset ja havainnot sekä varastointia, että esimiestoimintaa käsittelevät kirjat

Työ jakautui viiteen eri osa-alueeseen: varaosapuoli, korjaamo, automyynti, myymälä sekä markkinointi. Jokaisen sektorin kohdalla selvitettiin ensin niiden ongelmat, minkä jälkeen ongelmiin mietittiin ratkaisuja yhdessä henkilökunnan kanssa. Ongelmia löytyi monia jokaiselta osa-alueelta koskien niin henkilökuntaa, yleistä organisointia, tuotevalikoimia, töiden valmistelua kuin tilan- ja ajankäyttöäkin. Tärkeitä asioita työssä ovat ainakin markkinointi, taantuman huomioiminen, uusien tilojen organisointi, asiakkaiden huomioiminen (niin vanhat kuin uudet). Työssä huomioitiin myös Nissan-pakettiautojen lisääminen Volvo Truck Centerin tarjontaan sekä Kouvolan toimipisteen lakkauttaminen ja vastuun siirtyminen Kotkan toimipisteelle.

Kaikkiin ongelmiin pyrittiin löytämään tai kehittämään erilaisia ratkaisumalleja tai ratkaisuehdotuksia. Uudistukset on pääasiassa suunniteltu uusiin tiloihin ja siellä käyttöön otettavaksi. Uudistukset ja ratkaisuehdotukset ovat pääasiassa suhteellisen yleisiä keinoja, joita kuorma-autoalalla voidaan hyödyntää ja käyttää.

Työssä löydetyistä parannusehdotuksista esitellään konkreettisimmat seuraavaksi. Varaston organisoinnista löytyy esim. liitteestä 4 ehdotus varaston hyllyjen järjestykseksi. Varastoinnista mainittakoon lisäksi ehdotus tarjous tuotteiden lisäämiseksi, sekä mm. päällirakenteiden, Nissanin varaosien sekä perävaunujen osien ottamisesta varastoon. Markkinointiin puolestaan kaavailtiin mm. esitettä, erillisiä koeajopäiviä, yritys/asiakasvierailuja ja lehdimainontaa. Markkinoinnissa huomioidaan lisäksi Nissanin liittyminen Volvon valikoimaan, joten sen nimenluonnille löydettiin apukeinoja. Tyhjiin tiloihin ehdotetaan puolestaan henkilökunnan ajanviettopaikkaa, sekä mahdollisesti kesä- ja talvisäilytyspaikkaa.



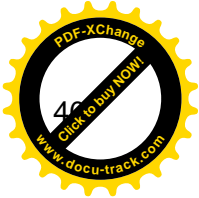
Työssä löydettiin parannuskeinoja koskien myös henkilökunnan motivointia ja henkilöstön määrää, rakennetta sekä yhteistoimintaa. Henkilökunnalle löydettiin uusia mahdollisuuksia motivaation lähteeksi mm. bonuksista ja yhteistapahtumista, sekä henkilöstön rakenteelle ja määrälle pyrittiin löytämään perustellut raamit. Lisäksi oikea koulutus, erilaiset kurssit ja kirjallisuus (esim. esimiestoiminnasta) auttavat henkilöstöä löytämään heille ominaiset tavat toimia ja työskennellä keskenään. Lisäksi mm. laskutusongelmien, ajanpuutteen ja korjausten jälkitarkastuksien/-soittojen uskotaan parantuvan henkilöstön oikealla organisoinnilla ja määrällä.

Työssä löydettiin myös hieman yksityiskohtaisempia ratkaisuja, kun esimerkiksi hiljaisentiedon säilyttämiselle kehitettiin ratkaisuksi oma tiedostojärjestelmä korjaamon tietokoneelle, sekä mahdollisen uuden huoltoauton käyttöä ja ulkoasua mietittiin käytännöllisemmäksi. Lisäksi työmääräyksien paikkaa pohdittiin sekä töiden suunnitteluun ja aloitukseen löydettiin melko looginen tapa.

Työlle asetetut tavoitteet saavutettiin mielestäni hyvin, koska ongelmakohtat pystyttiin määrittämään ja niille löydettiin myös erilaisia ratkaisukeinoja ja -ehdotuksia. Ratkaisukeinot ja -ehdotukset antavat mahdollisuuden parantaa yrityksen toimintaa entisestään sujuvammaksi ja luontevammaksi, sekä sellaiseksi että se vastaisi mahdollisimman hyvin laatukäsikirjan /1/ vaatimuksia. Työssä esitettäviä ratkaisumalleja on mahdollista käyttää hyödyksi yrityksen toiminnassa budjetin sallimissa rajoissa. Meneillään oleva taantumakausi rajoittaa osaltaan varmasti yrityksen toimintaa, koska yritys joutuu miettimään hyvin tarkkaan, mihin kannattaa panostaa ja mistä puolestaan kannattaa karsia kuluja.

Työn merkityksestä voidaan lisäksi ainakin mainita se seikka, että nyt yrityksellä on tiedossa kohtalaisen hyvin mikä siellä ei toimi verrattuna siihen, mitä se pitäisi laatukäsikirjan mukaan olla. Ratkaisukeinot ovat myös osaltaan sellaisia, että niitä pystyy kehittämään tarpeen niin vaatiessa vielä lisää tai kokonaan toisella tavalla.

Tämä insinööri työ ei ehtinyt valmistumaan kokonaan ennen muuttoa, joten Volvo Truck Center Kotkan työnjohtaja Heikki Joutjärvi näkee osan ratkaisuehdotuksista vasta muuton jälkeen.



## VIITELUETTELO

- [1] Jälleenmyyjän toimintastandardit, Versio 6.0, Volvo Finland Ab.
- [2] Keskustelut myyntipäällikkö Ahti Pakkasen kanssa. 10/2008. Volvo Truck Center, Karhula.
- [3] Päivi Kupanen luento markkinoinnista. 2/2008. Arvo Asiakas.
- [4] Sakki, Jouni, *Tilaus-toimitusketjun hallinta*. 2003. Espoo: 2003.
- [5] Keskustelut varaosamyyjä Iia Imatovin kanssa. 10/2008. Volvo Truck Center, Karhula.
- [6] Keskustelut huoltopäällikkö Heikki Joutjärven kanssa. 10/2008. Volvo Truck Center, Karhula.
- [7] Keskustelut ajoneuvoasentaja Marko Virtasen kanssa. 10/2008. Volvo Truck Center, Karhula.
- [8] Keskustelut varaosapäällikkö Timo Takojan kanssa. 10/2008. Volvo Truck Center, Karhula.
- [9] Tiililä Maarit, *Coaching esimiestyön ja johtamisen apuna* -luento. 5.2.2009, Helsinki.
- [10] Hokkanen, Simo, ym. *Alan johtajaksi*. Helsinki: WSOY. 2008.
- [11] Toiviainen, Leena. *JET-koulutus antaa eväitä toisten kohtaamiseen*. Saatavissa: <http://network.ilehti.com/uutiset/koulutus/jet-koulutusantaaevaitatoistenkohtaamiseen.html>

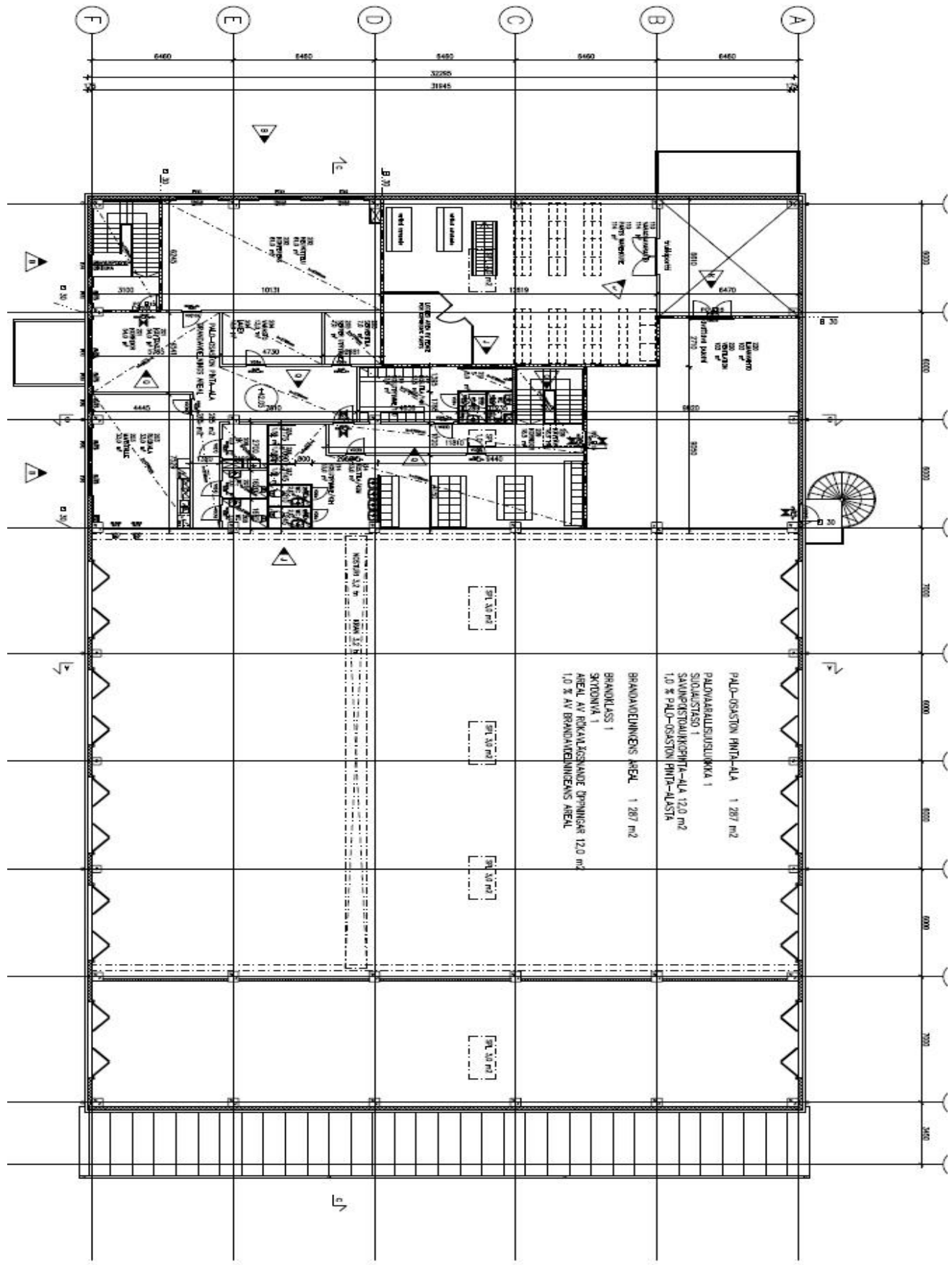








# POHJAPIIRUSTUS, SISÄTILAT 2. KERROS





## POHJAPIIRUSTUS, VARASTO + HYLLYJÄRJESTYS EHDOTUS

