

Aleksi Mäkinen

Henkilöautokorjaamon prosessin kuvaus ja kehittäminen



Insinööri (AMK)
Kone- ja tuotantotekniikka
Kevät 2021



KAMK • University
of Applied Sciences

Tiivistelmä

Tekijä(t): Mäkinen Aleksi

Työn nimi: Korjaamoprosessin kuvaus ja kehittäminen

Tutkintonimike: Insinööri (AMK), konetekniikka

Asiasanat: korjaamoprosessi, asiakastyytyväisyys, kehittäminen, työnjohto, lean

Tässä opinnäytetyössä tutkittiin ja kehitettiin Autotalo Hartikaisen henkilöautokorjaamon toimintaa Kaajanin toimipisteellä. Työn tavoitteena oli löytää ja ratkaista nykyisen korjaamoprosessin ongelmakohtia. Lisätavoitteena oli korjaamon asiakastyytyvyyden parantaminen.

Työ toteutettiin tarkkailemalla nykyistä korjaamoprosessia. Opinnäytetyön tekijä toimi työn aikana henkilöautokorjaamon työnjohtajana. Työssä hyödynnettiin työntekijöiden hiljaista tietoa ja reflektoitiin sitä opinnäytetyöntekijän havainnoimalla löytämiin ongelmakohtiin. Työntekijöiden hiljaisen tiedon selvittämiseen käytettiin strukturoimattomia haastatteluja sekä havainnointia. Asiakaspalautteita vertailtiin viimeisen kolmen kuukauden ajalta. Korjaamoprosessin kuvauksessa ja sen kehittämisessä hyödynnettiin lean-prosessin ja asiakastyytyväisyysmenetelmien teorioita.

Selvitysten avulla saatiin esille ongelmakohtia niin työjohdon, asentajien kuin asiakkaidenkin näkökulmista. Asiakaspalautteiden perusteella suurimpina puutteina pidettiin odotustiloja ja yleisilmettä. Korjaamoprosessin ongelmakohtina esiin tulivat tarvittavien resurssien puutteet, työnjohdon työnjako, ajanvarauksen ongelmat ja hukka-aika varsinkin päivän loppuksi.

Tässä työssä tuotiin esille ratkaisuvaihtoehtoja havaittuihin ongelmiin. Asiakkaiden odotustilojen sijaintia ja yleistä vaikutelmaa tulisi muokata asiakastyytyväisyyden parantamiseksi. Ajanvarausviestin sekä korjaamon oman tyytyväisyyskyselyn sisältöä tulisi muuttaa. Video Check palvelun käyttöönotto ja diagnostiikkamekaanikoiden erilainen aikataulutus nostettiin työssä esille.

Prosessin pullonkaulojen ratkaisuksi ehdotettiin resurssien lisäystä sekä materiaalin että henkilöstön puolella. Erityisesti Mercedes-laitteistoa ja koulutettuja mekaanikkoja tulisi lisätä. Työnjohdon työaikoja olisi syytä limittää enemmän. Edelleen täytyy painottaa työmääräykselle kirjaamisen tärkeyttä. Automyynnin töitä voisi soveltaa päivän päätteeksi tai väleihin päivän aikana. Niiden ja diagnoosiin tulevien autojen työmääräyksille tulisi luoda omat säilytyspaikkansa. Asentajien oman varaosamyynnin ja työnjohtajan yhdistämistä voisi harkita.

Tässä työssä esitetyillä ratkaisuilla voidaan parantaa korjaamon prosessin tehokkuutta sekä nostaa asiakastyytyväisyyttä. Tarkkaa lukemaa parannuksiin on kuitenkin vaikea ennustaa ilman systemaattista seuranta- ja pidentämistä ajanjaksoilla. Henkilökunta on tärkeää saada sitoutettua muutosten toteutukseen, jotta vaikutusten seuraaminen on mahdollista.

Abstract

Author(s): Mäkinen Aleksi

Title of the Publication: Description and development of the workshop process

Degree Title: Bachelor of Engineering, Machine Engineering

Keywords: workshop process, customer satisfaction, development, work management, lean

In this thesis, the operations of Autotalo Hartikainen's workshop at the Kajaani office were researched and developed. The objective was to find and solve problem areas in the current process. In addition, the objective was to improve the workshop's customer satisfaction level.

The work was executed by observing the current workshop process, with the author working as the workshop's foreman during the writing of this thesis. The work utilized the employees' tacit knowledge and reflected on it by observing the problem areas found. Unstructured interviews as well as observation were used to determine this information. Customer feedback was compared over the last three months. The theoretical backgrounds of the thesis include literature focusing on the lean process and customer feedback, as well as online materials.

The surveys revealed problem areas from the perspectives of foremen, mechanics, and customers. Based on customer feedback, waiting areas and the overall look were the biggest shortcomings. The problems in the workshop process were the lack of necessary resources, the division of labor for the foremen, problems with appointments and wasted time, especially at the end of the day.

In this thesis, solutions to the identified problems were presented. As an improvement in customer satisfaction, the location and overall look of the waiting areas would be modified. The content of the appointment message and workshop's own satisfaction survey should be modified. The introduction of the Video Check service and the different scheduling of diagnostic mechanics were highlighted in this thesis.

Solutions to the bottlenecks in the process were suggested by increasing resources on both the material and staff side. Especially, Mercedes equipment and trained mechanics should be added more. The working hours of foremen should be overlapped more. The importance of writing to a work order should be further highlighted. Car sales jobs could be applied at the end of the day or at intervals during the day. Work orders for them and the cars to be diagnosed should have their own storage space. Consideration could be given to merging the duties of installers' own spare parts seller and foreman.

The solutions presented in this thesis can improve the efficiency of the workshop process and increase customer satisfaction. However, the exact numbers for improvements are difficult to predict without systematic tracking over longer time periods. It is important to involve staff in implementing the changes so that it is possible to track the impact.

Sisällys

1	Johdanto	1
2	Tutkimusmenetelmät.....	3
3	Lean-prosessi	4
4	Nykyinen prosessi.....	6
4.1	Määräaikaishuolto tai korjaus	8
4.2	Automyynnin varustelut	9
4.3	Vauriokorjaukset.....	10
4.4	Korjaamolle hinatut ajoneuvot sekä vian paikannukset.....	10
4.5	Tehdaskampanjat ja takuukorjaukset	11
5	Korjaamoprosessin nykyiset ongelmakohtat	12
5.1	Resurssit	12
5.2	Työnjohdon ja varaosien toiminta	13
5.3	Aikataulu ja hukka-aika.....	15
6	Ratkaisuehdotuksia ongelmakohtiin	17
6.1	Resurssit	17
6.2	Työnjohdon ja varaosien toiminta	17
6.3	Aikataulu ja hukka-aika.....	19
7	Asiakastyytyväisyys.....	21
7.1	Asiakaspalautteiden läpikäynti	24
7.2	Asiakastyytyväisyyden kehittäminen	28
8	Yhteenveto	31
	Lähteet.....	33

Termit ja lyhenteet

AutoMaster DMS

Ohjelmisto, jota korjaamo käyttää työmääräysten ja kalenterin hallintaan.

Call Center

Autotalo Hartikaisen puhelinpalvelu. Hoitaa myös verkkovaraukset.

CES

Customer effort score. Kertoo asiointiin vaivattomuuden.

CSAT

Customer satisfaction score. Kertoo asiakkaan tyytyväisyyden tuotteeseen tai palveluun.

Diagnoosimekaanikko

Tietyn valmistajan koulutukset käynyt mekaanikko, joka kykenee käyttämään testeriä ja tekemään vian paikannusta autoon.

NPS

Net promoter score. Asiakkaan suositteluhaluuden mittaamismenetelmä.

Suorituskerroin

Yrityksen suoritustason mittari. Muodostuu tehdyn työn ja ohjeajan vertailusta.

Takuutyöt ja kampanjat

Valmistajien valtuuttamia korjauksia. Yleensä maksuttomia asiakkaalle.

Tuntitulo

Rahallinen arvo, joka muodostuu tehdystä työstä tunnin aikana.

Työmääräys

Korjaamon ja asiakkaan välinen työtilaus. Muodostuu vähintään yhdestä Jobista eli työkokonaisuudesta.

Video Check

Korjaamon videointipalvelu, jolla voidaan välittää kuvallista materiaalia asiakkaalle tämän autosta.

1 Johdanto

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli kuvata ja kehittää Autotalo Hartikaisen korjaamoprosessia Kajaanin henkilöautokorjaamolla. Selvityksien avulla pureuduttiin ongelmakohtiin erityisesti prosessinkulun sekä asiakastytyvyyden näkökulmista. Tekijä työskenteli kirjoitushetkellä työnjohtajana kyseisellä korjaamolla. Ongelmakohtien selvittämisessä ja ratkaisuehdotusten laatimisessa hyödynnettiin tekijän työkokemuksen kautta saamaa hiljaista tietoa. Tällä tarkoitetaan pitkän työkokemuksen myötä muodostunutta osaamista, jota ei välttämättä ole erikseen dokumentoitu mihinkään [1]. Lisäksi pohdintoja reflektotiin muiden työntekijöiden mielipiteisiin. Hiljaisen tiedon hyödyntäminen, työntekijöiden strukturoimattomat haastattelut, saadun tiedon reflektointi ja yleinen havainnointi toimivat opinnäytetyön keskeisinä tutkimusmenetelminä.

Toimiva korjaamoprosessi ja korkea asiakastytyvyisyys ovat tärkeimpiä tekijöitä kannattavan korjaamotoiminnan ylläpitämiseksi. Nykyisin henkilöautokorjaamo on liiketoiminnan alana melko kilpailtu. Tätä on osittain lisännyt nykyinen mahdollisuus, jossa asiakas saa itse päättää, mille korjaamolle vie ajoneuvonsa. Auton takuu säilyy voimassa, kunhan työ voidaan todennettavasti suorittaa valmistajan edellyttämällä tavalla ja osilla. [2.] Tästä syystä on erityisen tärkeää pitää asiakas tyytyväisenä, jotta tämä valitsisi saman autokorjaamon jatkossakin asiointipaikakseen.

E. Hartikainen Oy on Ensio Hartikaisen alun perin vuonna 1965 perustama yritys, joka toimi aluksi maanrakennusalalla. Nykyään se on yksi Suomen suurimpia yksityisiä maanrakennusyhtiöitä. Vuonna 1984 alkoi yrityksen autoliiketoiminta Joensuussa, jossa pääkonttori sijaitsee myös nykyään. Yhtiön autotaloja sijaitsee Joensuun lisäksi Kajaanissa, Iisalmissa ja Kuopiossa. Kaikki Hartikaisen autotalot ovat monimerkkikorjaamoja. Tämä tarkoittaa, että korjaamot toimivat useiden eri valmistajien valtuutettuina jälleenmyyjinä ja korjaamoina. Yhteensä Autotalo Hartikainen on 10 eri automerkin jälleenmyyjä ja 15 merkin huolto- ja varaosapalveluiden toimittaja. [3.]

Kajaanin toimipiste sijaitsee kaupungin laidalla ohitustien varrella. Samassa suunnassa on muitakin autoliikkeitä sekä teollisuutta. Henkilöautokorjaamo sekä raskaan kaluston korjaamo toimivat saman rakennuksen tiloissa. Toimitilat on jaoteltu rakennusten molempiin päihin, mutta sisäinen liikkuminen on väliovien avulla mahdollista. Lisäksi korjaamot tekevät tarvittaessa paljon yhteistyötä ja jakavat osittain saman asiakaskunnan. Merkkikorjaamon lisäksi samoista tiloista löytyy vauriokorjaamo. Samassa rakennuksessa työskentelee myös autofiksaamo itsenäisenä yrityksenä, ja melkein vieressä on katsastuskonttori, jonka kanssa korjaamo tekee runsaasti yhteistyötä. Automyynti sijaitsee korjaamon kanssa samassa rakennuksessa.

Tässä opinnäytetyössä esitellään ensin käytettyjä tutkimustapoja sekä avataan lähdekirjallisuuden pohjalta lean-ajattelua, johon nykyinen korjaamoprosessi pitkälti pohjautuu. Asiakastyytyväisyys on eritelty omaksi aiheekseen, irti korjaamoprosessista. Kehityskohdat ja -ehdotukset on kerrottu kummankin kokonaisuuden lopussa. Yhteenvetoon on koottu tärkeimpiä molempien kokonaisuuksien tärkeimmät sisällöt.

2 Tutkimusmenetelmät

Opinnäytetyön tutkimusmenetelmänä toimi määrällinen tutkimus. Sen perusrakenteita ovat aiemmat aiheesta tehdyt tutkimukset ja teorit, erilaiset empiiriset aineistot ja tutkijan omat ajattelut sekä päättelyt [4]. Varsinkin aikaisemmat tutkimukset ja tutkijan omat päättelyt tukevat tämän menetelmän valintaa mainiosti.

Määrällisen tutkimuksen pääsisältöä ovat muun muassa haastattelut, jotka tässä työssä toteutettiin strukturoimattomassa muodossa. Tarkoituksena oli tuoda esiin muiden työntekijöiden näkemyksiä nykyisestä prosessista sekä sen parannustoiveista.

Yhtenä määrällisen tutkimuksen lähtökohtana toimii myös hypoteesittomuus. Tämä tarkoittaa, ettei tutkijalla ole entuudestaan vahvoja ennako-olettamuksia tuloksista tai tutkimuksen toimivuudesta. Aiempi kokemus aiheesta on suotavaa, mutta se ei saa muuttaa tutkimusasetelmaa tai etenemistä sulkeutuneempaan suuntaan. [5.]

Varsinkin muilta kerättyjen mielipiteiden kohdalla on kuitenkin mietittävä tutkimuksen reliabilitteettia eli sen luotettavuutta sekä johdonmukaisuutta. Tietty tilanne voi tuottaa ennalta arvattavan vastauksen, ja sama tapahtuma eri kontekstissa tuottaa erilaisen lopputuloksen. Lisäksi tietyt havainnot ja mittaukset eivät välttämättä ole ajallisesti reliaabeleita. Niiden tulokset saattavat siis ajan kuluessa muuttua esimerkiksi niiden ympäristön muutoksista johtuen. [4.]

Tutkimuksen aikana on syytä ottaa huomioon, etteivät kaikki kohdehenkilöt välttämättä puhu yhdenmukaisesti kaikissa tilanteissa. Kielenkäyttö ja puhutavat ovat yleensä tilannesidonnaisia, ja mahdollisimman todenmukaisia vastauksia varten on syytä järjestää olosuhteet mahdollisimman samanlaisiksi kaikille osallistujille. [4.]

3 Lean-prosessi

Autokorjaamoiden prosessissa on yleisesti nähtävissä paljon samaa lean-käsitteen mukaiseen prosessiin verratessa. Lean on alun perin Toyotan toimintatapaan perustuva kehittämisfilosofia. Sitä käytetään kuvamaan kustannustehokasta toimitusketjua [6].

Leanissa tärkeimmäksi tehtäväksi koetaan lisäarvon tuottaminen asiakkaalle. Erilaiset arvontuotot määritellään yleensä arvoa tuottaviin aktiviteetteihin, tukitoimintoihin ja hukkaan. Arvoa tuottavilla aktiviteeteilla tarkoitetaan erilaisia toimintoja, jotka muokkaavat tietoa, materiaalia tai ihmistä asiakkaan mieltymysten mukaiseksi. Tukitoiminnot käsittävät asiakkaan kannalta epäsuorat, mutta arvontuoton kannalta välttämättömät aktiviteetit esimerkiksi lainsäädännön ja riskienhallinnan kannalta. Hukalla tarkoitetaan toimintoja, jotka eivät tuota lisäarvoa tai jotka eivät muuten ole välttämättömiä. [6.] Lean-filosofiassa hukka jaetaan yleensä seitsemään eri lajiin [7]. Korjaamomaailmassa kolme pääkohtaa käsittää esimerkiksi asiakaslähtöisen toiminnan sekä turhan työn minimoimisen. Alkuperäistä Toyotan hukan jaottelua erilaisiin kategorioihin havainnollistetaan kuvassa 1.



Kuva 1. Toyotan hukan jaottelu [6.]

Lean-ajattelussa pyritään myös ymmärtämään vaihtelua ja poistamaan epätoivottuja hajonnan lähteitä. Tällä pyritään tasaisempaan ja toimintavarmempaan prosessiin sekä hyvän laadun varmistamiseen. Leanissa korostetaan myös jatkuvaa parantamista. [6.] Itse työtä tekeviä ihmisiä

pidetään keskeisessä roolissa. Yhtenä hukkana pidetäänkin tekijän potentiaalinen hukkaamista, jolloin työyhteisössä olevaa tietoa ei hyödynnetä. [7.] Jatkuvan parantamisen työkaluina ovat erilaiset mittarit osana päivittäistä toimintaa. Kun ongelmia tutkitaan, ne ymmärretään, ratkaisuehdotuksia seurataan ja toimivuutta testataan käytännössä, muodostuu systemaattinen logiikka. Tämä tunnetaan myös nimellä Demingin ympyrä eli PDCA-sykli (Plan-Do-Check-Act). [6.]

Kuvassa 2 esitetään niin kutsuttu Toyotan talo, jossa havainnollistetaan lean-ajattelun monien eri työkalujen ja periaatteiden ryhmittely.



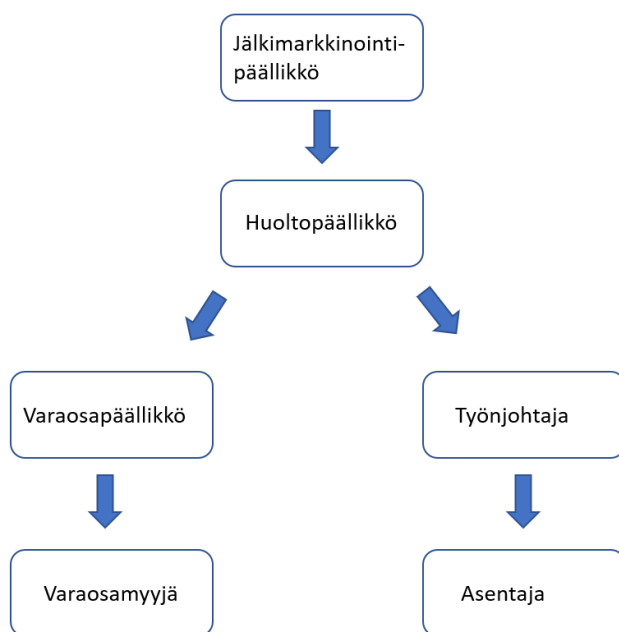
Kuva 2. Toyotan talo [6.]

Leanin toimivuuden kannalta oleellista on vuorovaikutus. Siinä korostetaan liiketoiminnan muuttamista ja kehittymistä ihmisten kautta. Esimiesten tehtävänä on huolehtia, että työntekijällä on mahdollisuus onnistua työssään. Leanin mukaan ylin johto ymmärtää tyypillisesti arjen ongelmista 4 % ja työnjohto 70 %. Ymmärrys kasvaa, mitä lähemmäs tuotantoa mennään. [7.]

4 Nykyinen prosessi

Autotalo Hartikaisen nykyinen korjaamoprosessi on kohtuullisen hyvin uomissaan. Viimeisen vuoden aikana on toteutettu muutoksia niin henkilöstörakenteessa kuin toimintamalleissakin. Korjaamolle on hankittu lisää työntekijäresursseja muutaman asentajan sekä yhden työnjohtajan muodossa. Toimenkuvia on myös muutettu tai yhdistelty tehokkuuden parantamiseksi. Yhtenä tavoitteista kehittymisen osalta on ollut turhan työn vähentäminen. Tätä kautta resursseja jää enemmän tuottavaan työhön ja tehokkuus paranee. [8.]

Korjaamolla työskentelee asentajien lisäksi tällä hetkellä neljä työnjohtajaa, kaksi varaosamyyjää, huoltopäällikkö sekä varaosapäällikkö. Yksi huoltomyyjä hoitaa sekä työnjohdollisia että varaosamyyjän tehtäviä. Kuvassa 3 nähdään korjaamon henkilöstörakenne.



Kuva 3. Korjaamon henkilöstörakenne

Jälkimarkkinointipäällikkö johtaa jokaista neljää toimipistettä. Vastaavasti jokaisella toimipisteellä on kuitenkin oma korjaamopäällikkönsä. Aikaisemmin työjohto on ollut resurssivajeen takia suuri pullonkaula prosessissa, mutta lisäpalkkauksilla tätä on saatu vähennettyä [8].

Korjaamolla on käytössään Automaster-niminen ajanhallintaohjelma. Sen kautta hoidetaan korjaamon ajanhallinta, työtilaukset ja laskutus. Useat eri ohjelmat liittyvät Automasteriin ja toimivat

erilaisten integraatioiden kautta. Automasteriin syötetään työvaiheet asentajille. Myös korjaamon kalenteri toimii Automasterin kautta. Siihen voidaan syöttää päivän työt 15 minuutin tarkkuudella. Automaster on käytössä maanlaajuisesti myös muilla korjaamoketjuilla. Valmistajien ja maahantuojien on tästä syystä helppo kouluttaa omia järjestelmiään korjaamoille, kun suurella osalla on sama ohjelmisto käytössään.

Jokaiselle korjaamon työlle tehdään oma työtilauksensa. Tästä tilauksesta käytetään nimeä työmääräys. Sen avulla jokaista työtä pystytään koordinoimaan erikseen ja aikataulutusta saadaan onnistumaan. Työmääräykselle kirjataan asiakkaan toiveet ja tehtävät työt. Jokaisesta erillisestä työstä tehdään oma Job-rivinsä. Nämä Job-rivit ovat työmääräyksen osia, joiden sisään tehdään erilliset työrivit. Jobilla eritellään työmääräyksen suurimmat sisällölliset asiat toisistaan. Esimerkiksi määräaikaishuolto ja kesärenkaiden vaihto eritellään erillisille Jobeille.

Jobin sisään tehdään työrivejä, joihin asentaja leimaa työhön käyttämänsä ajan. Näin yritys pystyy seuraamaan kunkin asentajan suoritustasoa. Jokaiselle työvaiheelle pitää olla oma työrivinsä. Esimerkiksi tukivarren vaihdossa tehdään erilliset rivit vaihtotyölle ja tämän jälkeen tehtävälle pyörien suuntaukselle. Määräaikaishuolloissa on ainoastaan yksi työrivi. Työrivien alle varaosamyyjät kirjaavat työllä tarvittavat osat. Näin pystytään varaamaan oikeat osat oikealle työlle. Asiakkaalle saadaan myös kerrottua hinta-arvio etukäteen.

Työmääräys täytyy käydä asiakkaan kanssa etukäteen läpi ja hyväksyttävä asiakkaalla tämän allekirjoituksen avulla. Työmääräys toimii korjaamon työtilauksena ja on sopimus korjaamon ja asiakkaan välillä. Asiakas teettää sovitut työt, ja korjaamo laskuttaa näistä töistä sovitusti. Työmääräykset täytyy arkistoida ja säilyttää kuuden vuoden ajan työn päättymisen jälkeen.

Yksi korjaamon tuottavuuden tekijöistä on työn tehokkuus. Se määritellään toiminnan tuottavan arvon tai vaikutuksen suhteella sen vaatimiin uhrauksiin. Autokorjaamolla tämä tarkoittaa asiakkaalta laskutettavan tuntimäärän suhdetta asentajan työhön käyttämiin tunteihin. Kaavan 1 mukaan tehokkuus paranee, mitä enemmän asiakkaalta saadaan laskutettua työtä suhteessa siihen käytettyyn aikaan.

$$Tehokkuus = \frac{\text{Laskutetut tunnit}}{\text{Työhön käytetyt tunnit}} \times 100\% \quad (1)$$

Suorituskerroin on toinen yrityksen keskeisistä tehokkuuden mittareista. Sillä verrataan kustakin työstä laskutettua rahamäärää ohjearvoon nähden. Suorituskerroin on yksi, kun tehdystä työstä laskutetaan saman verran kuin sitä varten on työtä tehty. Ideaalissa tilanteessa jokaisen tehdyn

työn suorituskerroin on vähintään yksi. Autokorjaamon työn teko perustuu pitkälti eri töiden ohjeaikoihin. Näin töille pystytään varaamaan sopivasti aikaa ja asiakas tietää melko tarkasti kustannukset etukäteen. Jos asentaja tekee työn sovittua nopeammin, hänen suorituskertoimensa työlle on yli yksi ja vastaavasti toisinpäin. Suorituskerrointa havainnollistetaan kaavassa 2.

$$\text{Suorituskerroin} = \frac{\text{Ohjeaika tunteina}}{\text{Työhön käytetty aika tunteina}} \quad (2)$$

Viimeisenä korjaamotoiminnan mittarina toimii tuntitulo. Sillä tarkoitetaan rahallista arvoa, jota yritys saa tunnin aikana. Tätä voidaan verrata esimerkiksi yhden asentajan kohdalla tai keskiarvona kaikista asentajista. Tuntitulon on oltava tietyn suuruinen, jotta yrityksen juoksevat kulut saadaan katettua ja voittoa kertyy liiketoiminnasta. Tuntitulo on yksi yrityksen keskeisistä tehokkuuden ja kannattavuuden mittareista. Tuntituloon vaikuttaa työssä käytettävä tuntihinta. Eri merkeillä on eri tuntihinnat, ja osalla hinta muuttuu jopa tehtävän työn vaativuuden mukaan. Oikeiden työvaiheiden käyttö korostuu tässä vaiheessa, ja sillä taataan työn mahdollisimman suuri kannattavuus. Tuntitulo esitettynä kaavassa 3.

$$\text{Tuntitulo} = \frac{\text{Tuntihinta}}{\text{Työhön käytetty aika tunteina}} \times \text{ohjeaika tunteina} \quad (3)$$

Korjaamon nykyinen työtehokkuus on yleensä noin 70–90 % riippuen tarkasteluajankohdasta. Tämä tarkoittaa suorituskertoimen avulla tarkasteltuna alle yhden tulosta. Korjaamo siis laskuttaa toiminnastaan kokonaisuudessa vähemmän kuin mitä siihen resurssillisesti on mennyt. Tavoitteena on yli yhden tulos, jolloin kulut saadaan katettua ja liiketoiminta on kannattavaa. Tehokkuuden ja suorituskertoimen jäädessä alhaisiksi myös tuntitulo laskee. Tämä näkyy suoraan korjaamon tuloksessa. [8.]

Seuraavassa esitellään nykyisen prosessin toimintaa eri tilanteissa.

4.1 Määräaikaishuolto tai korjaus

Määräaikaishuollot tai muunlaiset puutteiden korjaukset ovat korjaamon yleisintä toimintaa. Asiakas voi varata tällaiseen ajan paikan päällä, puhelimitse, nettisivujen tai tietyillä merkeillä jopa mobiiliapplikaation avulla. Jokaisen työtilauksen käy läpi työnjohtaja, jotta varmistutaan oikeasta sisällöstä ja sen tarpeellisuudesta asiakkaalle. Lisäksi asiakkaalle saadaan etukäteen ilmoitettua hinta-arvio sekä kesto.

Kun asiakas saapuu sovittuna aikana korjaamolle, käydään työmääräys vielä kertaalleen läpi. Asiakkaalla on mahdollisuus kertoa toiveita työstä vielä tässä vaiheessa, ja tarvittaessa työtä muutetaan mahdollisuuksien mukaan. Asiakkaan on hyväksyttävä työmääräys allekirjoituksellaan.

Kun työ on valmis, työnjohtaja luovuttaa auton asiakkaalle ja perii maksun. Jos työn aikana tulee muutoksia vastaan, työnjohtaja on velvollinen informoimaan asiakasta tästä. On tärkeää varmistaa asiakkaan yhteystiedot ennen työn vastaanottamista, jotta tämä saadaan tarvittaessa kiinni myöhemmin.

Aikaisemmin korjaamolla on ollut käytössä työmalli, jossa tietty työnjohtaja hoitaa vain tietyn merkin asioita. Nykyinen tavoite on, että jokainen pystyy hoitamaan mahdollisimman monen merkin asioita. Vähintään työn vastaanottaminen ja luovuttaminen pitää onnistua.

4.2 Automyyntin varustelut

Kun automyyjä myy uuden tai käytetyn auton, on hänen mahdollista sopia asiakkaan toiveesta auton varustelusta ennen sen luovutusta. Tämä tarkoittaa esimerkiksi vetokoukun tai moottorinlämmittimen asennusta autoon, jos siinä ei kyseisiä varusteita ennestään ole. Tällöin automyyjä tilaa korjaamolta varusteluajan autolle, yleensä ennen sen luovutusta. Jos asiakkaalla on kiire saada auto ajoon ja korjaamolla on ruuhkaa, on mahdollista, että asiakas käyttää itse autoa varustelussa, kun korjaamolle saadaan sopiva aika varattua.

Jos varustelu on sovittu kauppaan, korjaamo laskuttaa tehdystä työstä automyyntiä. Automyyjä on ottanut varustelun kustannukset huomioon kauppaan tehdessään ja kulut siitä merkitään kyseiselle autolle. Näin kirjanpito säilyy kohdillaan.

Varusteluja tehdessä on tärkeää, että automyyjä on tietoinen varustelun ajankohdasta, jotta kyseinen auto on sovittuna ajankohtana käytettävissä, eikä esimerkiksi asiakkaalla koeajossa. Jos autoa ei saada suunniteltuna ajankohtana työn alle, korjaamon aikataulu menee pahasti pieleen, sillä suurien varustelujen ajantarve saatetaan laskea päivissä. Lisäksi peruuntuneen ajan sovittaminen kalenteriin myöhemmälle saattaa olla hankalaa ja voi näin ollen mennä kauaksikin. Lisäksi uusien autojen maahan saapumisessa tapahtuu jatkuvasti muutoksia, ja ne saattavat myöhästyä jopa useita viikkoja. Myös näissä tilanteissa uuden ajan saaminen saattaa olla hankalaa.

Työnjohtaja vahvistaa jokaisen automyyntin työtilauksen tilanteen automyyjän sähköpostiin ja huolehtii informoinnista, jos aikataulussa tai työn sisällössä tapahtuu muutoksia.

4.3 Vauriokorjaukset

Kajaanin toimipisteellä yksi työnjohtaja hoitaa muista poiketen pääasiassa vauriokorjaamoa. Kun asiakas ottaa korjaamoon yhteyttä vauriokorjaamon asioissa, hänet ohjataan tämän työnjohtajan luo. Autosta tehdään vauriolaskelma ja se kuvataan. Laskelma ja kuvat lähetetään vakuutusyhtiöön ja kun yhtiö hyväksyy korjauksen, varataan sille aika. Vauriokorjaamon työnjohtaja hoitaa yleensä tarvittavat varaosatilauksen itse sekä ajanvarauksen korjaukselle kalenteriin. Kajaanin korjaamolla on kolme vauriokorjaukseen erikoistunutta asentajaa, joilla pyritään teettämään mahdollisimman paljon pelkästään näitä töitä. Asentajat pystyvät vauriokorjausten ohella tekemään tarvittaessa myös varusteluja sekä huoltoja.

Kajaanissa Hartikaisella ei ole omaa maalaamoa, joten korjaamo hyödyntää pääasiassa kahta ulkopuolista toimijaa. Kun auton korjausaikataulu on selvillä, vauriokorjaamon työnjohtaja ilmoittaa tämän maalaamolle, joka sovittaa sen omaan kalenteriinsa. Maalauksille on olemassa laskennalliset ohjeajat, joita työnjohtaja hyödyntää aikavarausta tehdessään. Kuljetuksen maalaamoon hoitaa korjaamo tai maalaamo, riippuen kummankin työtilanteesta. Maalaamo laskuttaa työstä suoraan korjaamoa, joka taas laskuttaa koko työn vakuutusyhtiöön.

Korjauksen jälkeen auton luovutuksen yhteydessä korjaamo perii asiakkaalta omavastuun, joka hyvitetään pois vakuutusyhtiön laskusta.

4.4 Korjaamolle hinatut ajoneuvot sekä vian paikannukset

Huoltojen lisäksi yleisimpiä korjaamon töitä ovat erilaiset vian paikannukset ja niiden korjaukset. Jos asiakas ottaa itse yhteyttä korjaamoon, pyritään jo tässä vaiheessa selvittämään auton ajokelpoisuus. Kiireelliset tapaukset pyritään saamaan työn alle mahdollisimman nopeasti. Pienemmille ongelmille, jotka eivät estä ajamista, pyritään ottamaan aika kalenteriin, kun vapaata löytyy. Viasta riippuen on myös tärkeää varata työ siihen kykenevälle tekijälle. Korjaamolla on asentajia, jotka kykenevät tiettyjen merkkien vian paikannuksiin ja diagnosoointeihin. Auton toimintahäiriöissä nämä työt on saatava kyseisille asentajille. Yleensä tämä aiheuttaa tilanteita, joissa diagnosoimisiin on pitkä jono johtuen resurssien rajallisuudesta. Myös muita töitä, esimerkiksi ohjelmointeja, tulee varata vain niihin kykeneville asentajille.

Korjaamolle tulee myös viikoittain autoja hinaamalla. Tällöin auto on lakannut toimimasta kesken matkan tai se ei ole lähtenyt käyntiin alun perinkään. Nämä autot joudutaan kalenteroimaan Automasteriin niin sanottuina välihommina, eli ne tehdään heti, kun kyseiseen työhön kykenevä asentaja vapautuu. Tarvittaessa pyritään siirtämään muita töitä, jotta asentajille saadaan diagnoosiin aikaa.

4.5 Tehdaskampanjat ja takuukorjaukset

Valtuutettuna monimerkkikorjaamona Hartikainen hoitaa myös eri valmistajien takuukorjaukset ja tehdaskampanjat.

Jos valmistaja on havainnut parannustarpeen autoon, se julkistaa tapauksesta tehdaskampanjan, jonka merkkikorjaamo näkee tietokannassaan. Päästöihin ja turvallisuuteen liittyvissä parannuskampanjoissa asiakkaalle yleensä lähetetään kirjeellä tiedoksianto, jossa kehoitetaan ottamaan yhteyttä valtuutettuun merkkihuoltoon asian tiimoilta. Kampanjat ovat asiakkaalle maksuttomia ja korjaamo laskuttaa ne suoraan valmistajalta.

Lisäksi merkkikorjaamo hoitaa autojen takuuaikaiset korjaukset. Takuunalaiset korjaukset ovat asiakkaalle maksuttomia, ja korjaamo laskuttaa ne kampanjoiden lisäksi suoraan valmistajalta. Korjaamolla on myös mahdollisuus tehdä valmistajalle jatkotakuukysely takuun ylittäneen auton kohdalla, jos vian voidaan olettaa aiheutuneen epänormaalin aikaisin ikään ja kilometreihin suhteutettuna tai sen kustannukset ovat poikkeuksellisen suuret. Korjaamon on mahdollista saada valmistajan päätöksestä riippuen joko kokonainen tai osittainen laskutuslupa. Tämä tarkoittaa, että valmistaja sitoutuu maksamaan korjauksen kokonaan tai osittain tapauksesta riippuen. Päätökseen vaikuttavat auton ajokilometrit, ikä sekä huoltohistoria. Asiakkaalla voi myös olla autossaan huolenpitosopimus, jolloin lasku sen sisältämisestä palveluista menee sopimuksen tarjoajalle.

5 Korjaamoprosessin nykyiset ongelmakohdat

Nykyisessä prosessissa on muutamia ongelmakohtia, joita havainnollistetaan seuraavaksi. Ongelmia havainnoitiin normaalin työn ohessa ja niitä verrattiin muiden työntekijöiden strukturoimattomien haastatteluiden tuloksiin. Työntekijöiden hiljaista tietoa näistä haastatteluista pyrittiin hyödyntämään mahdollisimman paljon. Ongelmakohtien esiintyvyys ja vaikutukset vaihtelevat ajankohdasta riippuen. Sesonkiaikoina, esimerkiksi renkaiden kausivaihtojen aikaan tai kovilla pakkasilla, ongelmakohdat yleensä kärjistyvät suuren kysynnän vuoksi. Suurin osa ongelmista on korjaamalla työnjohdon ja asentajien tiedossa, ja niille on suunniteltu tehtäväksi jonkin verran parannuksia.

5.1 Resurssit

Resurssien ongelmilla tarkoitetaan sekä henkilöstö- että materiaaliresursseja. Henkilöstöresurssien puolella ongelmaksi muodostuvat usein tiettyjen asentajien poissaolot. Vaikeimpia tapauksia ovat ne, joissa poissaoleva asentaja on kykenevin hoitamaan kyseisen työn. Merkistä riippuen korjaamalla voi olla lisää kykeneviä henkilöitä, mutta jokaisella on omat erikoisosaamisalueensa ja kaikki eivät osaa tehdä kaikkea. Lisäksi vain tietyt asentajat pystyvät tekemään autoihin vika-diagnoseja, mikä tarkoittaa käytännössä, että lähes jokainen vikatilassa oleva auto on saatava heille työn alle. Lisäksi tietyt diagnoosimekaanikot voivat tutkia vain tietyn merkkisiä autoja, joten ei ole kannattavaa edes yrittää laittaa toista autoa tarjolle. Mekaanikko ei ole saanut kyseisen merkin koulutusta, eikä esimerkiksi osaa käyttää testeriä, joten hän on kykenemätön hoitamaan työtä.

Materiaaliresurssien puolella ongelmiksi muodostuvat usein työtilojen ahtaus sekä tarvittavien työkalujen puute. Jos korjaamalla on monta isoa korjausta odottamassa osia ja nämä autot ovat ajokelvottomia, ne vievät jokainen yhden nosturipaikan hallista. Tämä tarkoittaa, että tulee eteen tilanteita, joissa asentaja on kykenemätön suorittamaan työtään, sillä sen vaatimaa nosturia ei ole saatavilla. Lisäksi tietyt pakettiautot ja erikoishenkilöautot vaativat tietynlaisen nosturin. Korjaamalla on näitä erikoisnostureita rajoitettu määrä, mikä myös tietyissä tapauksissa estää työn suorittamisen. Joissain töissä on mahdollista tehdä yhteistyötä hyötyajoneuvopuolen kanssa, sillä siellä on yleensä enemmän tilaa käytössä. Tämä kuitenkin lisää ajan tarvetta järjestelyihin, jolloin

se aika on pois itse korjauksen suorittamisesta. Tällöin asentajalle jää enemmän hukka-aikaa, jota ei voida asiakkaalta veloittaa. Asentajan sekä korjaamon suorituskerroimet laskevat.

Tarvittavien työkalujen puute aiheuttaa toisinaan ongelmia. Esimerkiksi testerin puute estää auton diagnosoinnin. Jokainen automerkki vaatii oman testerinsä, ja näitäkin on korjaamalla rajoitettu määrä käytössä. Mercedes-Benz-testerit ovat erityisen kovassa käytössä, ja niiden kanssa resurssipuute tulee useimmiten vastaan. Korjaamalla on tarkoitus hankkia tulevaisuudessa ainakin yksi Mercedes-testeri lisää, mutta aikataulusta ei ole vielä tietoa. Lisäksi Mercedes-diagnosimekaanikkoja on suhteessa vähemmän, kun suhteutetaan heidät korjaamalla asioivien autojen määrään. Tämäkin on korjaamalla tiedossa, ja tarkoituksena on kouluttaa lisää mekaniikkoja diagnosikelpoisiksi, kunhan kyseisiä kursseja järjestetään. Tämä ei tapahdu hetkessä, sillä kokonaisuudessaan koulutuksen kestot lasketaan vuosissa.

5.2 Työnjohdon ja varaosien toiminta

Työnjohto on kokenut muutoksia viimeisen vuoden aikana, kun henkilökuntaa ja heidän tehtäviään on uudistettu. Aiemmin korjaamalla oli kolme varaosamyymyjä sekä kolme työnjohtajaa. Nykyään yksi työnjohtaja ja varaosamyymyjä on yhdistetty, ja näin ollen on saatu periaatteessa tilanne, jossa toimii neljä työnjohtajaa ja kolme varaosamyymyjä ilman lisäpalkkauksia. Käytännössä tilanne kuitenkin on, ettei uuden työnkuvan tekijä ehdi hoitaa molempia tehtäviä kunnolla. Työnjako onkin kääntynyt niin, että tämä työnjohtaja hoitaa ainoastaan vauriokorjaamoja. Eli hän toimii sen työnjohtajana sekä samalla hoitaa heidän tarvitsemansa varaosat. Työnjohdon ruuhkaa tämä ei suoranaisesti ole vähentänyt, sillä vauriokorjauksen osuus asiakkaista on melko pieni.

Työnjohdon sekä varaosien toiminnan perimmäinen tehtävä on mahdollistaa asentajan mahdollisimman esteetön työskentely. Työnjohtajan tehtävänä on varata tarvittavat resurssit työntekoon ja ottaa työn vastaan sekä luovuttaa se asiakkaalle. Varsinkin aamuisin, kun asiakkaat tuovat autoja korjaamolle ennen töihin menoaan, työnjohdossa on usein ruuhkaa. Ensimmäinen työnjohtaja tulee töihin viimeistään puoli kahdeksaksi ja hän on yksin kahdeksaan asti. Seuraavat kaksi työnjohtajaa tulevat töihin kahdeksalta ja viimeinen yhdeksältä. Tällä välin asiakkaat tuovat ainakin päivän ensimmäiset työt ja joskus jopa myöhemmälle päivälle varattuja autoja. Aamuvuoron työnjohtaja saattaa sopivana aamuna ottaa pitkälle toistakymmentä autoa vastaan hyvin lyhyessä ajassa. Jos asiakkaalla on tarkennuksia tai lisäyksiä varattuun huoltoon, työnjohtaja kirjaa ne tässä vaiheessa ylös. Asiakkaat ja asentajat saattavat joutua odottamaan työnjohtajan puheille pääsyä

jopa kymmenen minuuttia. Tämä on havaittavissa, kun asentaja odottaa vielä tiskin takana työnjohtajaa, jolla on asiakas palveltavana, vaikka asentajan työn olisi pitänyt alkaa jo useita minuutteja sitten. Kun asentaja ei pääse aloittamaan työtään ajoissa, myös päivän muut varaukset saattavat viivästyä.

Toinen ongelma tulee, kun työnjohtaja tai varaosamyymä ei kirjaa kaikkea tapahtunutta työmääräykselle. Asentaja ei voi tietää mahdollisista lisätöistä tai muusta sovitusta, jos sitä ei lue missään. Asia tulee ilmi vasta kun työtä luovutetaan ja pahimmillaan asentajan päivä on jo päättynyt. Sama pätee varaosien toimintaan. Jos jonkin osan toimitus vaikkapa viivästyy, tulee varaosamyymän kirjata se työmääräykselle ja informoida työnjohtoa asiasta. Sovittua työtä ei yleensä voida suorittaa, jos tarvittava osa ei ole saapunut korjaamolle. Myös asentajan tulisi kirjoittaa kaikki työhön tarvittava tieto työmääräykselle. Työnjohtaja ei ole jatkuvasti hallissa valvomassa työn etene mistä, joten hän ei voi tietää mitä työlle on tehty, jos asentaja ei ole kirjannut tietoa ylös työmääräykselle. Tämä vaikeuttaa myös työn selvittämistä asiakkaalle korjauksen jälkeen. Korjaamon kalenteri on Automaster-ohjelmassa 15 minuutin tarkkuudella, joten ylimääriin soveltamisiin ei juuri ole mahdollisuutta. Joskus huollossa saattaa ilmetä jokin tärkeä tarve, esimerkiksi jarrupalojen hälyttävä kuluneisuus. Tässä vaiheessa varaosamyymän tehtävä on myydä sopivat jarrupalat työmääräykselle, johon puolestaan työnjohtaja laittaa sopivan työvaiheen ja soittaa asiakkaalle kustannusarvion. Jos varaosissa on ruuhkaa, voivat tällaiset tehtävät unohtua ja asiakkaalta ei saada tarvittavaa lisätyön lupaa työlle, jolloin työ jää tekemättä. On myös mahdollista, että lupa saadaan niin myöhään, ettei työtä enää ehditä suorittaa. Tällöin muodostuu tilanne, jossa asiakas autoa noutaessaan kyseenalaistaa voimakkaasti, miksei kaikkia töitä voitu hoitaa samalla reissulla. Nyt asiakas joutuu varaamaan uuden ajan ja käymään korjaamolla toisen kerran lyhyen ajan sisään. Aina huollossa huomattuja puutteita varten tarvittavia osia ei ole korjaamolla hyllyssä. Yleensä tämä ei ole ongelma, vaan asiakas hyväksyy syyn. Silloin tällöin tulee kuitenkin vastaan tilanteita, joissa esimerkiksi jarrupaloja tai pyyhkimien sulkia ei ole hyllyssä. Tällöin asiakas kyseenalaistaa valtuutetun merkkikorjaamon työtavat. Perushuolto-osia tulisi olla aina paikan päällä tarpeen tullen. Ylimääräisten hyllyssä olevien osien määrän pienentämisellä pyritään siihen, ettei korjaamolla olisi kovin paljon pääomaa niissä kiinni ikään kuin seisomassa turhan panttina. Vaikeaksi tilanteen tekee, jos asiakas ei ole toimintaan tyytyväinen. Perusosia olisi hyvä olla vaikkapa yksi kappale tai sarja jokaista varalla. Tällä estettäisiin varaston pääoman kasvu, mutta tarpeen tullen olisi kuitenkin mistä ottaa.

Korjaamon paikalliset työnjohtajat tietävät kunkin asentajan taitotason ja työtilanteen. Call Centerissä työskentelevillä ei ole samaa informaatiota. He ovat Automasteriin merkittyjen taitotasojen sekä kalenteritilanteen varassa, osa kun työskentelee eri kaupungissa. Välillä tulee tilanteita, joissa Call Center on joko vahingossa tai väärän informaation vuoksi varannut väärän työn väärälle asentajalle. Tällöin työnjohtaja joutuu korjaamaan tilanteen. Asia aiheuttaa yleensä hiukan hämmennystä asiakkaassa. Samoin niin kutsuttuja välihommia ei Call Centerin ole mahdollista varata. Ainoastaan työnjohtaja on selvillä asentajan tarkasta aikataulusta, esimerkiksi valmistuuko jokin työ oletettua aikaisemmin. Jos Call Center on ottanut vastaan kiireellisen ajanvarauspyynnön, joutuvat he välittämään sen työnjohtoon, joka sitten on yhteydessä uudestaan asiakkaaseen, oli aikaa tai ei. Tämä aiheuttaa lisätöitä työnjohtoon ja asiakas joutuu odottelemaan tietoa, pääseekö hän korjaamolle vai ei.

Monista muutosyrityksistä huolimatta asentajien ja työnjohdon välinen kommunikaatio on edelleen katkonaista. Jos asentajan aikataulu venähtää pitkäksi, hänen kuuluisi pikimmiten ilmoittaa siitä työnjohtajalle, jotta tämä voi varautua päivän muiden töiden myöhästymiseen. Kuitenkin osa asentajista sovittelee päivän töitään itse, jolloin työnjohtajalta puuttuu tieto sen hetkisestä tilanteesta. Näin ollen työnjohtaja ei myöskään kykene informoimaan asiakasta muutoksista ajoissa. Sama ongelma pätee myös tilanteisiin, joissa asentajalla sattuu esimerkiksi työvyrhe. Ilmoittamatta jättäminen johtaa tilanteeseen, jossa työnjohtaja kuulee tapahtuneesta vasta jälkikäteen, kun asiakas siitä mainitsee. Yleensä työvyrheet on helpompi hyvittää etukäteen kuin jälkepäin.

5.3 Aikataulu ja hukka-aika

Asiakkaat kokevat joskus ongelmaksi tilanteet, joissa korjaukseen tarvittavia osia ei ole suoraan hyllyssä tai korjausta ei voida muusta syystä suorittaa samalla kertaa. Asiakkaan toive on aina, että hän joutuu käymään korjaamolla mahdollisimman vähän. Yleinen toimintatapa on, että jos asiakas tuo auton korjaamolle vaikkapa moottorin häiriövalon diagnoosia varten, ensimmäinen ajanvaraus tehdään pelkästään diagnoosille. Korjaukselle varataan tarvittaessa uusi aika. Tämä johtuu korjaamon tahdosta minimoida asentajien odotusaika. Autolle on mahdotonta varata oikeanlaista korjausaikaa ilman etukäteisdiagnoosia. Esimerkiksi moottorin häiriövalon syyttymiselle on olemassa useita eri vaihtoehtoja.

Toinen vaihtoehto on, kun vaikkapa huollossa havaitaan jokin puute. Yleisesti huollolle varataan vain siihen oletetusti menevä aika. Tällöin puutteen havainnoinnin jälkeen syntyy tilanne, jossa

asiakas joutuu jälleen asioimaan liikkeessä uudemman kerran. Kuitenkin etukäteen on mahdollista ennustaa, onko autoissa puutteita, ja jos on, niin kuinka suuria ne ovat. Tällöin päästään tilanteeseen, jossa asentajalle varataan suuria määriä ylimääräistä aikaresurssia kalenteriin, eikä autossa lopulta olekaan mitään ylimääräistä. Asentajalle jää paljon odotusaikaa huollon jälkeen ennen kuin seuraava työ saapuu. Asentajan tuntitulo laskee ja korjaamon tuottavuus samalla.

Suurimmalla osalla asentajista työpäivä loppuu neljältä. Asiakkaiden toive on melkein poikkeuksetta se, että auto valmistuisi saman päivän aikana kuin se on tuotu korjaamolle. Tästä syystä eniten hukka-aikaa muodostuu päivän päätteeksi, kun asentaja on jo saanut työnsä päätökseen, mutta päivä ei ole vielä päättynyt. Tälle ajanjaksolle ei ole mahdollista varata uusia asiakastöitä, sillä niiden valmistuminen venähtäisi seuraavalle päivälle.

Taulukossa 1 esitetään yhteenveto prosessin ongelmakohtista. Huomataan, että erityisesti työnjohdon ja varaosien toiminnassa on parannettavaa. Jotkin kohdat sopivat myös usean aihealueen alaisuuteen yhtä aikaa.

Resurssit	Työnjohdon ja varaosien toiminta	Aikataulu ja hukka-aika
Diagnoosimekaanikkojen puute	Työnjohdon liiallinen työmäärä	Useammat korjaamokäynnit saman syyn vuoksi
Nostureiden ja testereiden puute	Työmääräykselle kirjaamatta jättäminen	Varaosien saatavuus
	Varaosien saatavuus	Hukka-aika päivän lopussa
	Call Centerin varaukset	
	Asentajien ja työnjohdon välisen kommunikaation puute	

Taulukko 1. Yhteenveto prosessin ongelmakohtista

6 Ratkaisuehdotuksia ongelmakohtiin

6.1 Resurssit

Koska yli puolet korjaamolla asioivista autoista on Mercedes-Benz-merkkisiä, olisi ensisijaisen tärkeää saada kyseisen merkin resursseihin lisäyksiä. Tällä tarkoitetaan sekä henkilöstö- että materiaalisia lisäyksiä. Kirjoitushetkellä korjaamolla tulee tilanteita, joissa diagnoosijat Mercedekselle menevät jopa kahden viikon päähän. Mekaanikot joutuvat tekemään ylitöitä, jotta ruuhkaa saadaan purettua, ja loma-aikoina tämä ongelma korostuu. Lisäksi korjaamolla on tällä hetkellä ainoastaan kaksi Mercedes-testeriä. Päätoimisia diagnoosimekaanikkoja on kolme, ja tilanteita tulee vastaan, joissa testerille olisi tarve, mutta molemmat ovat käytössä. Testerin hankinta on ollut suunnitelmassa jo pitkään, mutta varsinaista budjetointia tälle ei ole vielä tehty. Diagnoosimekaanikon koulutus kestää useita vuosia, joten korjaamon olisi tärkeää saada kiinnitettyä uudet mekaanikot koulutusputkeen mahdollisimman nopeasti. Lisäksi diagnoosimekaanikkojen keski-ikä nousee vuosi vuodelta, joten myös toiminnan jatkuvuuden kannalta uusien mekaanikojen koulutus on tärkeää. Muissa merkeissä tilanne on parempi, johtuen korjaamolla asioivien autojen pienemmästä määrästä, mutta niissäkin koulutukseen olisi syytä tulevaisuutta ajatellen panostaa. Tilanne ei ole yhtä vakava kuin Mercedeksen osalta, mutta esimerkiksi sairauspoissaolot vaikeuttavat toimintaa olennaisesti vianpaikannusten kanssa.

6.2 Työnjohdon ja varaosien toiminta

Nykyinen toimintatapa työnjohdon työajoissa olisi suositeltavaa muuttaa. Kahdeksaksi tulee töihin kaksi työnjohtajaa, mikä aiheuttaa sen, etteivät he ole auttamassa sen paremmin aamun ruuhkassa kuin illastakaan. Asiakkaat alkavat aamulla puoli kahdeksan jälkeen tuoda autojaan korjaamolle ja pääosin ovat tuoneet ne jo tasaan mennessä. Samoin illalla luovutukset alkavat usein vasta neljän jälkeen, jolloin kolme neljästä työjohtajasta on jo lähtenyt kotiin. Keskimmäisenä töihin saapuvien työnjohtajien työajan limitys vähentää tiskin ruuhkautumista molemmissa päissä päivää. Toinen voisi esimerkiksi tulla jo viittätoista minuuttia vaille kahdeksan töihin. Näin hän olisi jo valmiina asentajien aloittaessa, eikä vasta käynnistämässä tietokonetta. Toinen työn-

johtaja voisi tulla viittätoista minuuttia yli kahdeksan tai jopa puoli yhdeksän toihin. Hänen paksensa näkyisi päivän lopussa, kun neljän sijaan työaika päättyisikin puoli viisi. Luovutettavat työt ehtisi valmistella kuntoon ennen lähtöä, ja viimeisen työnjohtajan urakka helpottuisi huomattavasti. Lisäksi puolen tunnin myöhästyminen aamusta ei vaikuta merkittävän negatiivisesti aamun työmäärään, sillä kaksi työnjohtajaa ovat kuitenkin jo töissä. Tällä hetkellä yhdellä työnjohtajalla on puoli tuntia pidempi työpäivä kuin kolmella muulla, johtuen erilaisesta työsopimuksesta. Tätä ei ole otettu huomioon uudessa työaikajärjestyksessä, sillä kyseinen työnjohtaja sovitaa työaikansa kulloisenkin työvuoron mukaan itse. Kuvassa 4 esitetään työnjohdon työaikojen muuttamiseksi ehdotus, jossa kaikilla on yhtä pitkä työaika.

	7:00-8:00	8:00-9:00	9:00-10:00	10:00-11:00	11:00-12:00	12:00-13:00	13:00-14:00	14:00-15:00	15:00-16:00	16:00-17:00
Työnjohtaja 1.										
Työnjohtaja 2.										
Työnjohtaja 3.										
Työnjohtaja 4.										

Kuva 4. Työnjohdon työajan limitys

Työnjohtajien työpisteitä on muutettu jo kirjoitushetkellä jonkin verran. Työmääräykset on koottu yhteen paikkaan pois työnjohtajien pöydiltä. Tämä vähentää hälinää tiskillä, kun työmääräyksiä ei tarvitse etsiä toisen pöydältä, kun tällä pahimmillaan on asiakas vastapäätä palvelavana.

Korjaamolla olisi myös syytä olla kaikki yleisimmät varaosat suoraan hyllyssä. Etukäteistilaus kasvattaa korjaamon varastossa kiinni olevaa pääomaa, mutta nostaa oleellisesti prosessin sujuvuutta, kun havaitut puutteet voidaan korjata kerralla. Asiakas ei halua käydä useaa kertaa korjaamolla jonkin pienen puutteen korjauksen vuoksi varsinkin, jos asiakas pitää sitä kulutustavarana. Asiakas mieltää merkkikorjaamon paikaksi, jossa auto korjataan kerralla ja varaosien hyvä saatavuus on erittäin oleellinen osa tätä prosessia.

Edelleen on syytä painottaa kaikille korjaamon työntekijöille asioiden kirjaamista työmääräyksille. Jos asiakkaan kanssa on sovittu jotain, se tulee ilmetä työmääräykseltä. Tavoitetila on, että kuka tahansa työmääräystä lukeva ymmärtää sen sisällön ja osaa toimia tilanteen vaatimalla tavalla. Tähän lukeutuvat myös tilanteet, joissa työlle on jo tehty jotain ja joka on sitten siirretty toiselle tekijälle. Uuden tekijän on kyettävä tulkitsemaan nykytilanne ilman lisäkysymyksiä. Tällä tavalla

myös jokainen työnjohtaja voi hoitaa jokaista työtä ja asiakkaiden sekä asentajien odotusaika työnjohtajien luona vähenee.

Varaosien toimintaan voitaisiin harkita asentajien omaa varaosamyyjää. Tämä tarkoittaa, että hän olisi vain osittain tai ei ollenkaan asiakaskontaktissa vaan pyrki ainoastaan palvelemaan asentajia heidän tarpeissaan. Tämä vähentäisi oleellisesti asentajien odotusaikaa varaosissa ja lisäisi tuottavaa työtä. Lisäksi se keskittäisi hallista tulevat varaosatilaukset yhdelle varaosamyyjälle, jolloin niiden hallinnoiminen olisi helpompaa. Tähän työkuvaan voitaisiin myös yhdistää työnjohtaja sekä varaosamyyjä. Tällöin yksi työntekijä hoitaisi hallissa ilmenevät työnjohdolliset sekä varaosatarpeet. Hallin tilanne pysyisi paremmin tiedossa, kun tieto ei jakautuisi turhaan monelle henkilölle. Uuden toimenkuvan työnjohtaja voisi olla tarvittaessa yhteydessä asiakkaaseen suoraan hallista ja tarpeen tullen informoisi tiskillä työskenteleviä henkilöitä muutoksista. Muille työnjohtajille jäisi enemmän aikaa hoitaa tiskityöt ja puhelimeen vastaamiset.

Koko autotalon henkilökunnalle voitaisiin myös tarjota jonkinlaista kannustinta yleisen toiminnan parantamiseen. Jos työntekijän parannusehdotus todetaan hyväksi, hän saisi siitä jonkinlaisen korvauksen. Tämä lisäisi henkilökunnan halukkuutta etsiä ja tuoda esille kehittämiskohteita. Korvauksen ei ole välttämätöntä olla rahallinen vaan siinä voidaan käyttää esimerkiksi saunailtaa henkilöstölle.

6.3 Aikataulu ja hukka-aika

Korjaamon kalenterin aikatauluttaminen on jokaisen työnjohtajan tärkeimpiä tehtäviä. Heidän tulisikin jo varausvaiheessa osata tulkita asiakkaan varauksen laajuus esittämällä tarkentavia kysymyksiä. Asiakasta ei kuitenkaan saa ohjailla esimerkiksi vian kuvauksen suhteen, vaan se tulee kirjata ylös niin kuin asiakas on sen työnjohtajalle kertonut. Taitava työnjohtaja osaa aistia korjaamon sekä kyseisen työtilauksen tilannetta ja varaa joskus pidempiä aikoja kuin kuvauksen perusteella olisi tarpeen. Tämä mahdollistaa esimerkiksi auton korjaamisen samalla kertaa, jos tarvittavat osat on onnistuttu hankkimaan korjaamolle etukäteen. Tällainen toiminta ei ole kannattavaa normaalisti, sillä hukka-aika kasvaa, kun kaikkeen on mahdotonta varautua etukäteen.

Yleinen ongelma korjaamolla on hinattujen autojen saaminen diagnoosiin ja korjaukseen silloin, kun kalenteri on vaikkapa seuraavaksi viikoksi jo täynnä. Näissä tilanteissa työnjohtajien varaat ylipitkät ajat tulevat hyötykäyttöön. Kun asentaja saa työnsä valmiiksi etuajassa, hän voi ottaa

ylimääräisenä korjaamolle tulleen auton diagnoosiin ennen seuraavan työn saapumista. Esimerkiksi talvella kovilla pakkasilla on havaittavissa lisäystä korjaamolle hinattujen ajoneuvojen määrässä. Työnjohtajan on syytä ottaa tämä huomioon ja jättää viikoille mahdollisuuksia diagnosimekaanikoiden kohdalle, jotta hinatut autot saadaan myös korjattua. Korjaamolla olisi hyvä olla esimerkiksi erillinen säilytyspaikka hinatuille ja ylimääräisille töille, jolloin työnjohdon on helpompi pysyä ajan tasalla korjaamon ajoneuvotilanteesta. Myös töiden unohtamisen riski pieneneisi, kun yhdellä vilkaisulla saisi käsityksen tekemättömien töiden määrästä. Asentajilla työmääräykset näkyvät joka tapauksessa kalenterissa, joten näiden töiden ei olisi pakko olla juuri kyseisen asentajan lokerossa ennen työn aloitusta. Silti työmääräys olisi tallessa ja sen noutaminen olisi sujuvaa.

Asentajien hukka-aikaa päivän päätteeksi voitaisiin vähentää vaikkapa automyynnin töillä. Esimerkiksi varusteluja tai pienempiä korjauksia voitaisiin käyttää päivän lopun täyttämiseksi. Automyynnin töillä ei yleensä ole tiukkaa takarajaa, joten niitä ei tarvitsisi tehdä kerralla valmiiksi. Autot voisi jättää yöksi halliin sulamaan ja ajaa aamulla ulos ennen asiakastyön aloitusta. Jos asentajalla olisi esimerkiksi iso varustelu tiedossa, hän voisi vähitellen tehdä sitä päivän loppuun jo ennen varsinaista varausta. Tällöin varustelu tulisi myös aikaisemmin valmiiksi ja kalenterissa olisi lisää tilaa uusille töille. Asentajilla olisi myös mahdollisuus tehdä tunteja sisään aikapankkiin haluamissaan määrin.

7 Asiakastyytyväisyys

Toisena opinnäytetyön pääkohdista oli korjaamoprosessin lisäksi keskittyä asiakastyytyväisyyteen ja sen parantamiseen. Tämä toive tuli kohdeyritykseltä, sillä yritys on myös itse ottanut asiakastyytyväisyyden tason noston tavoitteekseen viime aikoina.

Hartikaisen arvot yrityksenä ovat vastuullisuus, asiakaslähtöisyys, tavoitteellisuus sekä kannattavuus [3]. Prosessin kehittämisessä tärkeimpiä näkökulmia näistä ovat ehdottomasti asiakaslähtöisyys sekä vastuullisuus. Autokorjaamoiden välinen kilpailu asiakkaista on koko ajan koventuvaa, eikä kenelläkään ole varaa menettää heitä huonon asiakaspalvelun vuoksi. Tätä korostaa entisestään nykyajan tilanne, jossa asiakkaalla on mahdollisuus valita korjaamo, jossa autoaan käyttää. [2.] Hartikainen tähtääkin pitkiin asiakassuhteisiin ja pyrkii vaalimaan näitä mahdollisimman hyvin.

Yrityksen kasvun kannalta asiakastyytyväisyys on erittäin isossa roolissa. Tyytyväiset asiakkaat tulevat käymään uudestaan sekä jopa suosittelevat yritystä muillekin. Tyytyväinen asiakas on uskollinen, ja on yritykselle edullisempaa säilyttää nykyinen asiakassuhde kuin hankkia kokonaan uusi. Yrityksen on myös tärkeää mitata ja seurata sen asiakastyytyväisyyttä, jotta ongelmakohtiin voidaan puuttua mahdollisimman nopeasti. Tyytymätön asiakas antaa negatiivisen palautteen herkemmin kuin tyytyväinen asiakas, ja se yleensä kerää myös enemmän huomiota ulkopuolisen silmissä. [9.]

Asiakastyytyväisyys on yhteydessä yrityksen kasvuun. Asiakastyytyväisyyttä seuraavien lukujen avulla yritys voi jopa ennustaa omaa kasvuaan tiettyyn tarkkuuteen asti. Pelkkä asiakastyytyväisyyden lukema ei kuitenkaan riitä, vaan jatkuva seuranta on keskeisessä roolissa. [9.]

Yrityksen johdon tehtävä on saada työntekijät tuntemaan vastuuta parhaan mahdollisen asiakaskokemuksen synnyttämisestä. Korkea asiakastyytyväisyys johtaa korkeaan asiakasuskollisuuteen. Asiakaskokemuksen ollessa hyvä ja uskollisuus syvää asiakasmäärä lisääntyy ja tulos paranee. [10.]

Autokorjaamoilla henkilöstön toiminnasta voidaan yleensä käyttää termiä asiakassuuntautunut tai adaptiivinen tyyli. Asiakassuuntautuneella tyylillä tarkoitetaan, että asiakas on toiminnan lähtökohta tuotteen sijaan. Asiakaspalvelijan tavoitteena on tuloksen lisäksi asiakastyytyväisyys. Ominaisia piirteitä ovat asiakkaan kuunteleminen ja tarpeiden selvittäminen, lupauksen pitäminen, avoimuus sekä pyrkimys pitkiin asiakassuhteisiin. Adaptiivinen tyyli tuo edellä mainittuihin

kohtiin lisäksi mukautumisen asiakkaan suhteen. Siinä omaa toimintaa mukautetaan kunkin asiakkaan osalta sopivaksi. [11.] Eryteisesti pidempään töissä olleet henkilöt osaavat tämän taidon hyvin.

Asiakastyytyväisyyttä voidaan mitata monella tapaa, tyypillisesti kuitenkin jonkinlaisella kyselyllä. Tulosten seuraaminen tapahtuu yleensä jonkin mittarin käytöllä. Näitä ovat esimerkiksi CSAT, NPS sekä CES [12]. Mittarit antavat numeraalisen arvon, joita voi verrata tietyllä aikavälillä. Tästä johtuen olisi kuitenkin suotavaa käyttää myös muutamaa avointa kysymystä, sillä pelkästä numerosta ei saa selville asiakkaan tyytyväisyyden tai tyytymättömyyden perimmäistä syytä. [9.]

CES eli customer effort score kertoo nimensä mukaisesti, kuinka helppoa tai vaivalloista asiakkaan ongelman selvittäminen tälle oli. Helppouden ajatellaan vaikuttavan positiivisesti asiakastyytyväisyyteen, sillä asioinnin ollessa vaivatonta asiakas tulee liikkeeseen mieluusti uudestaankin. CES-arvo voidaan selvittää yksinkertaisimmillaan esimerkiksi kysymyksellä: kuinka vaivatonta koit asiointisi olevan yrityksessämme? Vastausvaihtoehdot ovat yleensä välillä 1–5. CES-arvo kysytään yleensä heti asioinnin jälkeen, ja se voi auttaa havaitsemaan ne ongelmakohdat, joissa asiointi ei sujunut mallikkaasti. Se ei kuitenkaan anna kovin laajaa kokonaiskuvaa asiakkaan mielipiteestä kokonaisuudessaan. [12.]

CSAT tulee sanoista customer satisfaction score. Se kertoo asiakkaan tyytyväisyydestä tuotteeseen tai palveluun. Yleensä CSAT-arvo selvitetään myös heti asioinnin jälkeen ja sitä käytetään asiakastyytyväisyyden mittaamiseen lyhyellä aikavälillä. Sen avulla saadaan selville asiakkaan tyytyväisyys asioinnin suhteen, muttei esimerkiksi tämän juurisyytä tai yleiskuvaa yrityksestä. CSAT:n avulla on kuitenkin mahdollista myös havaita tyytymättömyys nopeasti ja reagoida siihen esimerkiksi ottamalla yhteyttä asiakkaaseen, jolloin tyytymättömyys voidaan mahdollisesti vielä korjata. [12.]

NPS on lyhenne sanoista net promoter score. Fred Reichheldin aikanaan kehittämää menetelmää käytetään asiakkaan suositteluhaluuden mittaamiseen. Yritykset käyttävät NPS-lukua yleensä kasvun ennustamiseen. Sen ajatellaan olevan merkki hyvästä asiakasuskollisuudesta. NPS-luku selvitetään yleensä kysymyksellä: kuinka todennäköisesti suosittelisit yrityksen palveluita ystäville tai tuttavillesi? Vastausasteikko on 0–10. Tällä asteikolla 0–6 olevat eivät suosittelisi, 7–8 ovat neutraaleja ja 9–10 suosittelisivat yritystä. NPS-luku on erittäin yleinen asiakastyytyväisyyden mittari yritysmaailmassa, joten sen avulla voi vertailla myös eri yrityksiä keskenään. Sen avulla ei kuitenkaan saada selville, oliko asiakas tyytyväinen muuhun kokemukseen. Lisäksi NPS-menetelmä antaa paljon painoarvoa yhdelle lukuarvolle. Esimerkiksi asiakkaalle ei välttämättä tunnu

merkitykselliseltä, antaako hän 6 vai 7, mutta asteikolla se erottaa hänet neutraalin ja negatiivisen väliltä. Lisäksi NPS-luvulla ei saada selville asiakkaan tyytyväisyyden tai tyytymättömyyden perimmäisiä syitä. [12.]

Kaikki edellä mainitut asiakastyytyväisyysmittarit ovat myös arkoja vastaajamäärille. Jos määrä on pieni, sisällön painoarvo korostuu kohtuuttoman paljon. Käytännössä tämä tarkoittaa, että esimerkiksi yksi erittäin negatiivinen arvio pudottaa keskiarvoa reilusti todellisuutta alemmas, jos tyytyväiset asiakkaat jättävät vastaamatta kyselyyn. Tämä on ongelma monissa yrityksissä ja vaikeuttaa oleellisesti todellisen tyytyväisyyden selvittämistä.

Autotalo Hartikaisella on käytössään monia eri keinoja asiakastyytyväisyyden selvittämiseen. Asiakkaalle lähtee palautekysely auton luovutuksen jälkeen joko tekstiviestillä tai sähköpostilla riippuen siitä, kumman asiakas on toiveekseen valinnut. Palautekyselyitä ovat sekä Hartikaisen että asiakkaan auton merkin oma kysely. Kysymykset rakentuvat ja painottavat hiukan eri asioita, ja valmistajasta riippuen tulosten seuranta on erilaista. Jotkin valmistajat painottavat esimerkiksi NPS-lukua hyvin korkealle, jotkin taas eivät juuri asioihin puutu.

Tyytyväisyyskyselyt sisältävät muutamia kysymyksiä, joihin vastataan numeraalisilla arvoilla ja lopuksi on mahdollisuus jättää avointa palautetta. Tulosten analysointi on kohtuullisen yksinkertaista, ja niitä voidaan arvioida suoraan toisten toimipisteiden kanssa.

Asiakastyytyväisyyttä seurataan Hartikaisella jatkuvasti, ja kuukausittain pidetään korjaamon toimihenkilöiden kesken palaveri, jossa käydään sisältö vielä tarkemmin läpi sekä etsitään ratkaisuja epäkohtiin. Asiakastyytyväisyyden seurantaan käytetään Suomen Aktiivitieto Oy:n ylläpitämää asiakaspalautte.fi-verkkosivustoa, joka kokoaa kaikkien merkkien sekä korjaamon omat kyselyt yhteen. Järjestelmään on asetettu tietyt raja-arvot, joiden ylittyessä se antaa ilmoituksen ja näyttää hälytyksen aiheuttaneen palautteen. [13.] Tämä tarkoittaa, että jos asiakas antaa tarpeeksi negatiivisen palautteen, korjaamo näkee tämän ja voi olla yhteydessä asiakkaaseen mahdollisimman nopealla aikataululla asian selvittämiseksi ja korjaamiseksi.

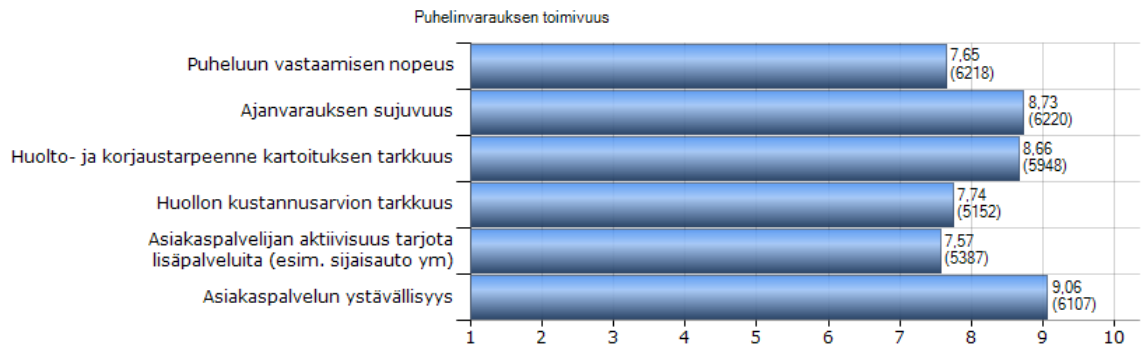
Joillakin merkeillä asiakaspalautteiden tasoon on sidottu jopa rahallista arvoa kiinni. Esimerkiksi korjaamon palautehyvitykset varaosista voivat jäädä osittain tai kokonaan saamatta, jos asiakastyytyväisyys on liian alhaisella tasolla. Tällöin korjaamo siis menettää ihan oikeaa rahaa ja tämä toki näkyy jopa jossain määrin ainakin kyseisen kuukauden tuloksessa.

7.1 Asiakaspalautteiden läpikäynti

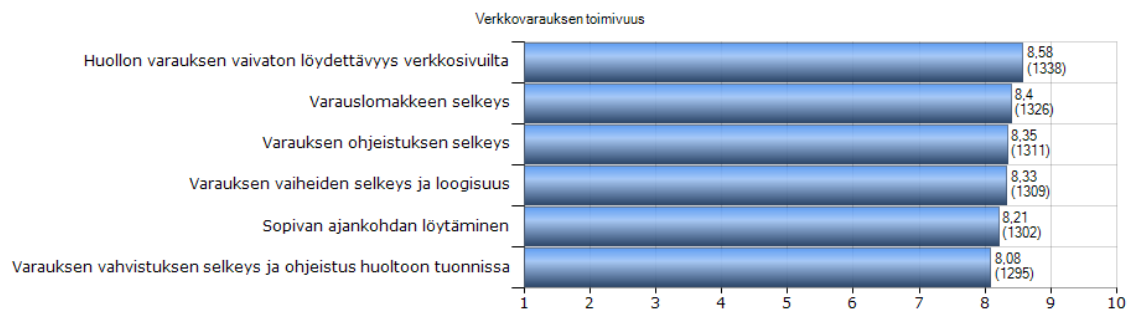
Autotalo Hartikaisen toiminta mielletään yleisellä tasolla kohtuullisen hyväksi. Kajaanin korjaamo on talon sisäisessä listauksessa yleensä keskiarvon yläpuolella. Talon edustusmerkeistä Mercedes-Benz, Kia sekä Mitsubishi lähettävät asiakkaalle omat tyytyväisyyskyselynsä asiointiin liittyen. Kia ja Mitsubishi ovat Bergé Auto Nordics Oy:n alaisia merkkejä, joten niiden palautekyselyt ovat melko samanlaisia. Mercedes poikkeaa näistä kahdesta. Se seuraa asiakastyytyväisyyttä maahan-tuojan toimesta tarkemmin kuin muut merkit. Johtuen myös Mercedes-Benz autojen suuresta volyymista korjaamolla, on niiden käyttäjien tyytyväisyys erittäin tärkeää.

Hartikaisen omassa kyselyssä asiakkaat ovat pääsääntöisesti tyytyväisiä palveluun ja varauksen sujuvuuteen. Kuvasta 5 huomataan, että puhelimen kautta varanneet asiakkaat pitävät palvelusta, kunhan vain ensin saavat jonkun kiinni. Kuvan taulukon asteikko kertoo arvosanan välillä 1–10. Suluissa nähdään kunkin kysymyksen vastaajamäärät. Puhelinvarausten ongelmat ovat olleet tiedossa jo kauan, ja palvelua on pyritty tehostamaan muun muassa erillisellä vastaajapalvelulla, Call Centerillä. Siellä työskentelevät henkilöt ovat ainoastaan ajanvaraukseen tai tiedusteluihin liittyvien asioiden kanssa tekemisissä. He hoitavat verkkosivuilla tehdyt ajanvaraukset sekä ison osan autotalojen puhelinliikenteestä. He eivät tee työnjohdollisia tehtäviä, eli tarvittaessa työ välitetään henkilölle, joka sen voi hoitaa. Jos työnjohtaja ei ehdi tiskillä vastaamaan puhelimeen, puhelu pyörrähtää automaattisesti Call Centeriin, jossa nähdään, ettei työnjohtaja ole siihen kyennyt reagoimaan. Call Center hoitaa myös huoltojen jälkeen tehtävät seurantasoitot ja on asiakkaisiin yhteydessä myös ajoittain tapahtuvien markkinointikampanjoiden tiimoilta. Asiakkaat arvostavat henkilökunnan palvelualttiutta, mutta itse asiat jäävät välillä vaivaamaan. Esimerkiksi oheispalveluiden tai tarkan hinta-arvion antamiseen kaivataan lisää keskittymistä.

Verkkosivujen kautta varanneiden palautteissa on nähtävissä samanlaisia piirteitä. Yleisesti sen toimivuus koetaan kuitenkin vielä keskeneräiseksi. Avoimissa palautteissa näkyy tekstejä, joissa moititaan muun muassa tapaa, jolla varauksen tehneeseen otetaan vielä puhelimitse yhteys. Tämä tehdään, jotta voidaan korjata ja varmistaa huollon sisältö asiakkaalle etukäteen. Järjestelmä luo vielä tämän opinnäytetyön kirjoitushetkellä usein vääränlaisia varauksia ja korjaamo joutuu käymään jokaisen vielä jälkikäteen läpi, jotta suuremmilta virheiltiltä vältytään.



Kuva 5. Puhelinvarauksen toimivuus [13.]



Kuva 6. Verkkovarauksen toimivuus [13.]

Osittain verkkovarausten toimimattomuus johtuu siitä, että Hartikainen on monimerkkikorjaamo. Jokaisen merkin määräaikaishuoltojen sisältö on erilainen. Järjestelmä ei kykene valitsemaan oikeaa huoltoa asiakkaan antamien tietojen perusteella. Esimerkiksi Mercedes vaatii määräaikaishuoltoa varten autosta erityisen korjaamokoodin, jolla selviää mahdollisten lisätöiden tarve. Tätä koodia ei voi selvittää etänä. Lisäksi se voi ajan saatossa muuttua riippuen ajotavasta ja -kilometreistä. Lisäksi asiakas ei välttämättä osaa antaa itse oikeita tietoja huoltoon liittyen. Autoissa on merkistä riippumatta määritellyt vaihtovälit ja tarkistukset osille. Osa täytyy tehdä vuosittain, osa harvemmin. Lisäksi vaihtotarve riippuu myös ajotavasta sekä olosuhteista. Syntyy tilanne, jossa huollon sisältöä selvittävällä tulee olla valmistajan ohjeistus sekä järjestelmät oikean laajuuden selvittämiseksi. Verkkovaraus antaa yleensä asiakkaalle liian pienen huollon, jolloin pakollisia valmistajan määrittelemiä lisätöitä jää tekemättä. Järjestelmä myös ehdottaa asiakkaalle liian pientä aikavarausta korjaamon kalenteriin sekä antaa liian alhaisen hinta-arvion. Asiakkaan kannalta on negatiivista, jos rahallinen tai ajallinen kustannus nousee huomattavasti ilman etukäteisilmoitusta. Tästä syystä jokainen verkkovaraus käsitellään vielä fyysisesti jonkun henkilön toimesta. Muutamit asiakkaat myös ikään kuin hyödyntävät tätä toimintatapaa. He tekevät verkkovarauksen, koska mieltävät sen olevan kuin soittopyyntö työnjohtajalle, jota he eivät ole saaneet puhelimitse kiinni.

Asiakkaiden palautteista on sekä ennen että jälkeenpäin luettavissa myös eräänlainen henkilöityminen. Tämä tarkoittaa, että useat ihmiset tahtovat asioida ainoastaan tietyn korjaamohenkilön kanssa. Toisaalta on hyvä asia, kun asiakkaalla on kova luottamus korjaamon suuntaan, mutta toisaalta tämä vaikeuttaa asiointia huomattavasti. Esimerkiksi monet Mercedes-asiakkaat haluavat asioida tietyn työnjohtajan kanssa. Tämä tarkoittaa kyseiselle työnjohtajalle huomattavasti suurempaa työkuormaa, koska korjaamolla käyvistä autoista yli puolet ovat merkittävästi Mercedes-Benzejä. Normaali työkuorman jakaminen ei onnistu, koska asiakas ei suostu asioimaan muiden kanssa. Lisäksi hän joutuu odottamaan usein muita enemmän, jos kyseinen työnjohtaja sattuu olemaan varattuna. Sama on nähtävissä myös hallin puolella. Osa asiakkaista haluaa autonsa tietylle asentajalle, ja tämä vaikeuttaa ajan varaamista. Yleensä asiakkaiden suosimalla asentajalla on pitkä jono kalenterissa, ja tämä luonnollisesti laskee asiakkaan tyytyväisyyttä, varsinkin jos asia on kiireellinen.

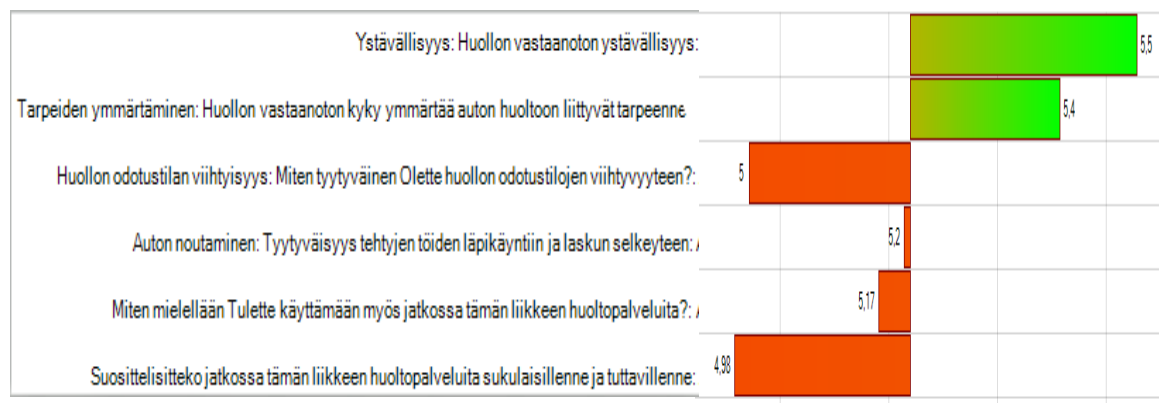
Avoimissa palautteissa tulee melko usein esiin kommentteja, joiden mukaan huoltoa on hankalaa saada kiinni, jos ei asioi paikan päällä liikkeessä. Ruuhkaisena päivänä asiakas voi joutua soittamaan jopa toistakymmentä kertaa eikä siltikään saa vastausta. Soittopyyntöön reagoimiseen voi mennä useita tunteja. Asiakkaan oletus on, että häntä palvellaan välittömästi, ja tämän osoittautuessa vääräksi hän kritisoi liikkeen toimintatapoja sekä resursseja. Korjaamon henkilökunta ja varsinkin Call Center pyrkivät soittamaan asiakkaalle aina takaisin, kun saavat edellisen työn valmiiksi. Varsinkin soittopyynnön jättäneet pyritään aina tavoittamaan jälkeenpäin. Tähän asiakkaat ovat melkein poikkeuksetta tyytyväisiä. Palautteiden mukaan takaisinsoitto eroaa kilpailevista liikkeistä positiivisella tavalla. Asiakkaat kokevat, että heidän asiastaan kuitenkin ollaan kiinnostuneita ja henkilökunta on palveluultista, kunhan vain työt antavat siihen mahdollisuuden.

Asiakkaat ovat joskus myös oma-aloitteisia parannusehdotuksissa. Kun asiakas varaa ajan korjaamolle, järjestelmä lähettää hänelle edellisenä päivänä viestin, jossa muistutetaan varatusta ajasta. Osa asiakkaista on toivonut tähän myös kellonaikaa, koska ovat itse sen unohtaneet ja joutuvat soittamaan korjaamolle sen varmistamiseksi. Lisäksi on toivottu hinta-arvion liittämistä vahvistusviestiin, jotta asiakkaat osaavat varautua etukäteen tarpeellisella summalla.

Kuitenkin ylivoimaisesti suurin negatiivisen palautteen aihe on, kun autoa ei saada nopealla aikataululla työn alle vaan aika menee päivien, joskus jopa viikkojen päähän. Jos asiakkaan auto on vikatilassa ja se häiritsee asiakasta suuresta määrin, hän haluaa auton työn alle välittömästi. Harvinaisella ei ole niin sanottua pikahuoltoa, jossa tietyt asentajat olisivat välittömästi valmiita asiakkaan auton korjaukseen. Tämä on puhtaasti niin kustannus- kuin resurssikysymys, sillä toiminnan tuottavuuden takaamiseksi jokaisen asentajan tulisi olla mahdollisimman paljon työn ääressä

ja odotusaikaa ei saisi kertyä kovin paljon. Asiakas olettaa, että kun on ajanut korjaamolle, kaikki järjestyy. Realiteetti kuitenkin on, että korjaamolla on muitakin ajoneuvoja, eikä niitä voida syrjäyttää toisen vuoksi ilman pätevää syytä.

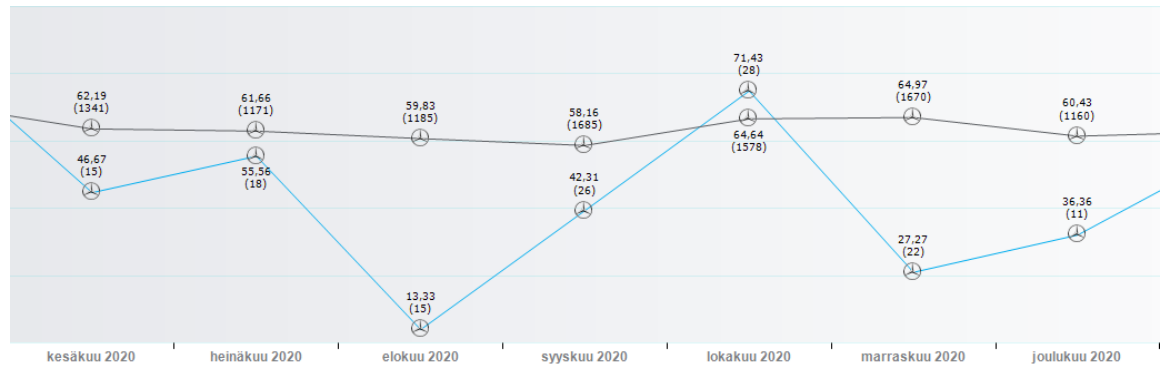
Kuvassa 7 on esitetty Kajaanin toimipisteen asiakaspalautteiden sisältö. Kyseinen kuvio on edellisen vuoden joulukuulta, mutta perusjakauma on aina sama kuukaudesta riippumatta. Asteikko vertaa kysymyksiä toisiinsa ja esittää vihreällä kokonaiskeskiarvon yläpuolella olevat vastaukset ja punaisella keskiarvoa laskevat vastaukset. Numero kertoo vastausten arvon. Kuvion avulla voidaan verrata, mitkä kohdat laskevat tai nostavat kokonaiskeskiarvoa.



Kuva 7. Asiakaspalautteen sisällön jaottelu [13.]

Taulukon mukaan asiakkaat ovat tyytyväisiä asiakaspalvelun ystävällisyyteen ja kykyyn ymmärtää autoon liittyvät tarpeet. Tyytymättömyyttä aiheuttaa odotustilojen viihtyisyys. Lisäksi huollon suosittelu ja mahdollinen uudelleen asiointi ovat alhaisella tasolla. Tämä on nähtävissä myös esimerkiksi Mercedesksen palautteissa. Maanlaajuisesti Kajaanin Hartikainen on merkistä riippumatta yleensä maan keskiarvon paikkeilla tai hieman alle.

Kuvassa 8 nähdään Mercedesksen NPS-luvun kehitys edellisen vuoden viimeiseltä kuudelta kuukaudesta. Sininen viiva kuvaa Kajaanin korjaamoa ja harmaa maan keskiarvoa kaikilla Mercedes-Benz korjaamoilla. Ylempänä oleva numero kertoo vastausten keskiarvon ja suluissa oleva vastajamäärän.



Kuva 8. Mercedesen huollon NPS-luku [13.]

Kajaanin toimipisteellä on yleisesti ollut vaikeuksia säilyttää tasaista suositteluarvoa ja vaihtelu kuukausittain on suurta. Lisäksi arvo on yleensä maan keskiarvon alapuolella. Mercedes on asettanut tavoitteeksi kaikille maan korjaamoille NPS-luvun kohdalla 60. Kajaanin Hartikainen on saanut osakseen huomiota toistuvasta tavoitteen alittamisesta, ja sen korjaaminen on otettu yhdeksi päätavoitteista lähitulevaisuudessa.

Kuviossa nähdään myös aiemmin mainittu huollon henkilöityminen mainiosti. Yleensä Mercedesistä hoitava työnjohtaja on elokuussa ollut kesälomalla. NPS-luku suorastaan romahtaa ja palaa jälleen normaalimmalle tasolle hänen palattuaan töihin. Sama ilmiö vastaavassa kuvaajassa on huomattavissa muinakin vuosina. Asiakkaat eivät tunne oloaan mukavaksi toisten työnjohtajien kanssa, olivat nämä kuinka ammattitaitoisia tahansa. Henkilötasolla kemiat eivät välttämättä kohtaa eikä kumpikaan osapuoli tunne toista, kuten tutun työnjohtajan kanssa.

7.2 Asiakastyytyväisyyden kehittäminen

Yhtenä tärkeimmistä tavoitteista korjaamalla on saada varsinkin Mercedesen NPS-luku ylöspäin. Tätä varten voitaisiin hyödyntää Hartikaisen omaa asiakaspalautekyselyä. Mercedesen kyselyssä ei kysytä muuta kuin lukuarvoa NPS:lle. Tästä syystä korjaamon on hankalaa päästä huonojen vastausten syihin käsiksi. Hartikaisen omaan kyselyyn voitaisiin lisätä vapaan palautteen kohta, jossa asiakasta pyydetäisiin kertomaan, miksei suosittelu ole korkeammalla tasolla. Tähän voisi myös määritellä tietyn raja-arvon, jottei kysymys tulisi esille, jos suosittelu on tarpeeksi korkealla tasolla. Tällä hetkellä kysely toteutetaan kuitenkin tekstiviestillä, jolloin lisäkysymysten esittäminen tarpeen tullen on hankalaa. Olisi kuitenkin tärkeää saada perimmäinen syy vastaukseen selville, joten tässä vaiheessa lisäkysymyksen voisi esittää jokaiselle vastaajalle. Näitä vastauksia

voisi verrata Mercedesen vastaaviin ja tätä kautta palautteiden sisältö avautuisi paljon paremmin.

Odotustiloja on muokattu reilu vuosi sitten, mutta silti ne laahaavat asiakaspalautteissa perässä. Tilat ovat melko yksinkertaiset, ja niistä välittyy tunne, että valinnat on tehty suurelta osin kustannukset edellä. Ne sijaitsevat myös melko huonossa kohtaa korjaamon ja automyyntin välissä. Asiakastilat olisi hyvä olla sijoitettuna johonkin omaan rauhaansa pois työntekijöiden lähetyviltä. Tämä antaisi asiakkaille omaa rauhaa, mutta myös vähentäisi työnjohdon häiriöitä, kun asiakkaat eivät olisi aivan nenän edessä. Odotustilaan tulisi myös hankkia jotain muuta juotavaa kuin vesipiste. Esimerkiksi kahviautomaatti antaisi yrityksestä paljon modernimman ja rennomman yleiskuvan. Suomalaiset ovat myös tunnetusti kahvikansaa, joten arvostusta tulisi varmasti. Korjaamon yläkerrassa toimii erillisen yrittäjän ylläpitämä lounaskahvila, johon työnjohto voi tarjota asiakkaalle kahvit odottelun ajaksi. Tämä mielletään hyväksi tavaksi, mutta moni yllättyy toiminnasta ja tuntisi olonsa luultavasti luonnollisemmaksi, kun saisi itse asioida automaatilla. Lisäksi kahvitarjousta kysytään vain asiakkaan tuodessa autoaan korjaamolle. Jos asiakas esimerkiksi tulee aikaisemmin korjaamolle odottelemaan autoaan, kun on ensin käynyt jossain, ei hänelle tule tilaisuutta käydä kahvilla.

On syytä myös pohtia, minkä asiakas mieltää odotustilaksi. Kysymyksessä ei oteta tähän kantaa, jolloin voi syntyä tilanne, jossa asiakas ei odota autoaan paikan päällä ja tällöin hänen mieltämänsä odotustila asioinnissa on tiskin edessä jonossa. Tämä ei varmasti ole asiakkaan mieleen ja hän antaa syyttä huonon palautteen, koska kysymys on ollut epätarkka. Tästä syystä kysymystä odotustiloista olisi syytä järjestellä tarkemmaksi. Tässä täytyy kuitenkin huomioida, että ainoa kysely, jonka sisältöön korjaamo voi vaikuttaa, on Hartikaisen oma tekstiviestikysely.

Autotalo Hartikainen on myös asiakastyytyväisyyden parantamisen nimissä tilannut ulkopuoliselta toimijalta selvityksen korjaamon nykytilanteesta sekä kehitysehdotuksia tulevaisuutta varten. Projekti on tämän työn kirjoitusvaiheessa vielä kesken, joten sen tuloksiin ei voida ottaa enempää kantaa. Ulkopuolisen toimijan selvityksistä on kuitenkin tarkoitus tehdä tapa, jonka avulla asiakastyytyväisyyttä voidaan jatkossakin ylläpitää ja parantaa. Etuna voidaan pitää toimijan tietynlaista etäisyyttä ja ennakkotiedottomuutta korjaamon toimintaan. Tästä syystä he osavat havainnoida erilaisia asioita kuin korjaamon väki ja voivat tarkkailla toimintaa enemmän normaalin asiakkaan tavoin.

Asiakkaalle lähtevää vahvistusviestiä varatusta ajasta olisi syytä muokata. Osa asiakkaista toivoo päivämäärän lisäksi kellonaikaa viestiin. Moni ei koe tarpeelliseksi ottaa varausta ylös, jonka

vuoksi he sitten unohtavat ja myöhästyvät, kun aika koittaa. Lisäksi viestiin toivotaan hinta-arviota. Tämä tosin toimisi ainoastaan huoltojen ja korjausten kohdalla, sillä vian paikannukset veloitetaan käytetyn ajan mukaan, jolloin tarkkaa summaa ei ole etukäteen mahdollista kertoa. Järjestelmän lähettämiä viestejä voisi myös personoida. Esimerkiksi Kuopion toimipisteen viestissä kehoitetaan asiakasta ottamaan kuppi kuumaa ja istahtamaan hetkeksi, jos tiskillä on kiirettä. Tämä luo välittömästi paljon rentoutuneemman ja maanläheisemmän tunnelman asiakkaan ja korjaamon välille. Se on myös keino erottua muista korjaamoista ja rakentaa tietynlaista mielikuvaa asiakkaille korjaamon toiminnasta ylipäättäen. Moni asiakas varmasti pitää ajatuksesta, jossa yleensä kalliiksi ja viralliseksi mielletty autokorjaamo kehottaa nimenomaan asiakasta rentoutumaan hetkeksi. Asiakas kohdataan enemmän ihmisenä, eikä ainoastaan auton omistajana.

Negatiivisten palautteiden vähentämisen kannalta on tärkeää tarkastaa asiakkaan yhteystiedot jo varausvaiheessa. Jos palautekysely menee väärälle henkilölle, tulee vastauksena yleensä huono arvosana ja vapaassa palautteessa kerrotaan vastaanottajan olevan väärä. Nämä palautteet laskevat keskiarvoa turhaan, sillä ne säilyvät, kun tarkastellaan tuloksia isommassa mittakaavassa.

Yhtenä parannuksena korjaamolle on tulossa niin kutsuttu Video Check palvelu. Se on ulkopuolisen toimijan tarjoama videointijärjestelmä, jossa asentaja voi tarvittaessa ottaa asiakkaan autosta videon, joka toimitetaan asiakkaalle tekstiviestillä tai sähköpostilla. Esimerkiksi jos autossa havaitaan huollossa, että taka-akselin jarrupalat ovat kuluneet loppuun, voi asentaja toimittaa tästä videotodisteen asiakkaalle ja selostaa tilanteen. Tavoitteena on tehdä huollosta läpinäkyvämpää ja luotettavampaa asiakkaan näkökulmasta. Yleensä asiakas myös uskoo asentajan huomioita paremmin kuin työnjohtajan. Palvelua on mahdollista hyödyntää myös silloin, kun autosta ei varsinaista vikaa edes löydy. Esimerkiksi määräaikaishuollossa asentaja voi kuvata auton alustan ja esitellä asiakkaalle nivelten ja jarrujen kunnan todeten, että kaikki on kunnossa. Tämä auttaa luomaan asiakkaalle mielikuvaa siitä, mitä huollossa oikeasti tehdään, sekä myös kuvallista todistusta auton todellisesta kunnosta. Asiakkaalle syntyy mielikuva, että hänen autonsa koetaan tärkeäksi korjaamalla ja näin ollen hänen toivotaan asioivan siellä uudestaan. On myös mahdollista, että asiakas muodostaa myös asentajaan tietynlaisen yhteyden, kun hän kuulee videon kautta asentajan kertovan hänelle henkilökohtaisesti tarvittavat asiat. Normaalisti asiakkaiden oleskelu hallin puolella on kielletty ja näin ollen asiakkaalla ei yleensä ole mahdollisuutta saada kontaktia hänen autoaan huoltaneeseen asentajaan.

8 Yhteenveto

Työn tavoitteena oli erityisesti Autotalo Hartikaisen Kajaanin henkilöautokorjaamon prosessin ongelmakohtien selvittäminen ja ratkaisujen kehittäminen sekä asiakastytyväisyyden kehittäminen. Kehitettävää etsittiin erityisesti työnjohdon toiminnasta. Lisäksi tarkasteltiin mekaanikoiden toimintaa ja tutustuttiin asiakaspalautteisiin.

Prosessissa huomattiin olevan runsaasti lean-ajattelun piirteitä. Tätä taustaa vasten prosessista pyrittiin poistamaan turhaa työtä ja samalla sujuvoittamaan sitä. Tietoa etsittiin lean-prosessiin keskittyvistä artikkeleista ja asiakastytyväisyyteen liittyvistä aineistoista. Tutkimusmenetelmien perehdyttiin tarpeellisella syvyydellä.

Tärkeitä elementtejä tuotannolle ovat kunnossa olevat ja riittävät materiaalit sekä resurssit. Korjaamon työntekijöillä on runsaasti niin sanottua hiljaista tietoa asioista, ja sen esille tuominen on tärkeä keino epäkohtien löytämiseen. Tähän auttaisi muun muassa palkitseminen hyvästä kehitysehdotuksesta.

Työssä kuvattiin korjaamoprosessin vaiheet ja niiden erityispiirteet. Myös henkilöstön rakenne tuotiin esille. Henkilöstöön oli jo kuluneen vuoden aikana tehty muutoksia, ja parannusehdotukset ovatkin sen suhteen maltillisia.

Prosessin sujuvuuden kannalta keskeinen seikka oli resurssien riittävyys hallin puolella. Diagnostikoiviksi mekaanikoiksi olisi hyvä saada lisää varsinkin Mercedes-autoja varten. Myös ainakin yhdelle lisätesterille on tarvetta. Työnjohdon työajan muutoksia voisi testata ainakin lyhyellä ajanjaksolla ja kerätä sitä kautta arvokasta tietoa sen toimivuudesta. Lisäksi varaosamyynnin ja työnjohtajan yhdistelmää voisi kokeilla.

Korjaamon kalenterin käytön perusajatusta tulee sesonkiaikoina muuttaa. Diagnostisimekaaniikoille tulisi jättää kalenteriin sopivia rakoja, joilla turvataisiin hinauksella korjaamolle tulleiden autojen nopea diagnoosiin pääsy. Tätä ongelmaa auttaa myös uusien diagnostisimekaanikkojen kouluttaminen. Asentajien hukka-aikaa päivän päätteeksi kyetään vähentämään automyyntin töillä. Lisäksi olisi hyvä tehdä erilliset säilytyspaikat diagnoosia odottaville autoille sekä automyyntin töille. Näin työnjohto ja asentajat pysyvät paremmin tilanteen tasalla töiden suhteen. Työnjohdon ja asentajien välistä kommunikaatiota sekä työmääräyksille kirjaamista on syytä korostaa jatkossakin.

Asiakastyytyväisyyttä voitaisiin parantaa omien viestien ja kyselyiden muokkaamisella. Näiden avulla voitaisiin päästä paremmin muidenkin merkkien kyselyiden vastausten jäljille, sekä luotaisiin lämminhenkinen tunnelma korjaamon ja asiakkaan välille. Odotustilojen paikkaa voisi miettiä uudelleen. Samoin jonkin juoma-automaatin hankkimista vesipisteen lisäksi on syytä harkita.

Tässä työssä esitetyillä ratkaisulla voidaan sujuvoittaa nykyistä korjaamoprosessia ja parantaa asiakastyytyväisyyttä. Parannusten tarkempi vaikutus saadaan selville vain systemaattisen seurannan avulla pidemmällä ajanjaksolla. Oleellista on saada henkilökunta sitoutettua noudattamaan mahdollisia muutoksia. Prosessin laaturvirheiden korjaukseen voidaan käyttää esimerkiksi PDCA-ympyrää. Työntekijöiden hiljaista tietoa tulee selvittää ja hyödyntää lisää.

Työn tekeminen sujui mielestäni kohtuullisen vaivattomasti. Työn tekoa tuki hyvin työskentelyni työnjohdossa kirjoitushetkellä. Sain työn kautta paljon tietoa autokorjaamon prosessin yksityiskohdista ja niihin vaikuttavista tekijöistä. Merkkikorjaamon toimintaa ohjaavat moninaiset ulkopuoliset tekijät, ja näihin korjaamon on sopeuduttava parhaansa mukaan. Jokainen toimintatapa on etukäteen harkittu, jolloin toiminta on sujuvaa. Kaiken takana on kuitenkin pyrkimys jatkuvaan kehittymiseen ja kilpailijoista erottumiseen. Tällä turvataan toiminta jatkossakin.

Lähteet

- (1) Pönni Antti. Tutkimusmenetelmät eli metodit. <https://wiki.metropolia.fi> 6.10.2013
- (2) Pihlaja Riitta. Jopa autohuollon voi kilpailuttaa netissä. 2014; <http://yle.fi/uutiset/3-7426478>. Haettu 20.3.2021.
- (3) Autotalo Hartikainen: Teitä varten. <https://www.hartikainen.com/>. Haettu 31.1.2021
- (4) Saaranen-Kauppinen & Puusniekka. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. 2006; <https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/index.html>. Haettu 13.2.2021
- (5) Saaranen-Kauppinen, Puusniekka, Eskola, Kuula-Luumi, Rissanen, Karvinen. KvantiMOTV - Kvantitatiivisten menetelmien tietovaranto. 2013; <https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/intro.html>. Haettu 13.2.2021
- (6) Lean-ajattelu – Logistiikan Maailma. www.logistiikanmaailma.fi 2021.
- (7) Airila Marika. Mitä on lean? Peruseriaatteet ja arvontuotanto | Talentree Oy. 12.07.2018
- (8) Keskustelut korjaamopäällikön kanssa. Kevät 2021
- (9) Leväinen Katri. Onko asiakastytyväisyys aidosti yksi liiketoimintamittareistasi? www.digimarkkinointi.fi 23.05.2017
- (10) Aro Antti. Työilmapiiri kuntoon. Helsinki: Alma Talent Oy; 2018.
- (11) Aarnikoivu Henrietta. Onnistu asiakaspalvelussa. Espoo: Alma Talent Oy; 2005.
- (12) Huttunen Kaisa. Asiakastytyväisyys ja sen mittaaminen (CES, CSTA ja NPS). www.zoner.fi 13.05.2020
- (13) Koivu Sami. Aktiivitetieto. 2021; <https://cem.asiakaspalaute.fi/>. Haettu 20.2.2021.

