

Prosessit Porvoon Autotarvike Oy Ab:n Loviisan toimipisteen jälkimarkkinointiosastolla

Irene Malmberg

Liiketalouden koulutusohjelma

Tekijä tai tekijät Irene Malmberg	Ryhmätunnus tai aloitusvuosi LIIPO10SI
Raportin nimi Prosessit Porvoon Autotarvike Oy Ab:n Loviisan toimipisteen jälkimarkkinointiosastolla	Sivu- ja liitesivumäärä 29+5
Opettajat tai ohjaajat Johanna Heinonen	
<p>Tässä opinnäytetyössä on perehdytty prosessien kuvaamiseen, prosessikaavion laatimiseen, prosessien johtamiseen sekä prosessien arvioimiseen ja kehittämiseen. Teoriaosuuden pohjalta on laadittu kohdeyritykselle – Porvoon Autotarvike Oy Ab:n Loviisan toimipisteen jälkimarkkinointiosastolle – prosessikuvausta sekä prosessikaaviota. Kuvattavaksi ja tarkasteltavaksi prosessiksi on valittu arviointikriteereiden perusteella jälkimarkkinointiosaston huolto- ja korjaustoimenpiteiden palveluprosessi. Opinnäytetyössä on myös arvioitu tarkasteltavan prosessin suorituskkyä sekä pohdittu keinoja prosessin kehittämiseksi. Kehittämistä varten on laadittu mallipohja, joka kuvaa kehittämisprosessin eri vaiheita.</p> <p>Opinnäytetyössä on keskitytty ainoastaan Loviisan toimipisteen jälkimarkkinointiosastoon, muut toiminnot on jätetty työn ulkopuolelle. Tarkasteltavaksi on valittu selkeyden vuoksi vain yksi prosessi. Yritys voi hyödyntää tätä opinnäytetyötä sekä liitteenä olevat mallit, ja tarkastella sekä kehittää muita prosesseja myöhemmässä vaiheessa. Tämän opinnäytetyön tulokset on tarkoitus käydä yrityksessä henkilöstön kanssa läpi. Tämän jälkeen henkilöstö tuntee prosessin sekä oman osuutensa prosessin toteuttamisessa. Prosessin kehittämiseksi laadittu malli kehottaa henkilöstön ottamista mukaan kehittämisen prosessiin. Näin saadaan henkilöstöä sitouduttu prosessin kehittämiseen ja kehittämisestä seuraa mahdollisimman hyvä lopputulos.</p> <p>Tarkasteltu prosessi alkaa asiakkaan huolto- tai korjaustoimenpiteen tarpeesta. Prosessi kulkee jälkimarkkinointiosaston läpi ja päättyy valmiin työn luovuttamiseen asiakkaalle.</p> <p>Opinnäytetyössä on annettu yritykselle ja sen johdolle puitteet prosessiajattelun omaksumiseen toiminnan kaikilla osa-alueilla, ja yhtä prosessia tarkastelemalla on päästy hyvään alkuun.</p>	
Asiasanat Prosessikuvaus, Prosessi, Prosessijohtaminen	

Degree Programme in Business

Authors Irene Malmberg	Group or year of entry LIIPO10SI
The title of thesis Processes on the after sales department of Porvoon Autotarvike Oy Ab, Loviisa	Number of report pages and attachment pages 29+5
Advisor(s) Johanna Heinonen	
<p>In this Thesis there is theory about processes, process flowcharting, process management and also evaluation of process performance as well as improvement alternatives for processes. Based on the theories a description of the process and a flowchart were made for the after sales department of Porvoon Autotarvike Oy Ab's branch in Loviisa. Based on the importance of criteria the service process of a regular maintenance or fixing operation was selected to be examined and described. Also the performance of the process was evaluated and methods to improve performance were reflected upon in this Thesis. A basic chart that describes the different phases of for improving a process was made.</p> <p>In this Thesis the focus is only on the branch in Loviisa and the after sales department there, other branches and functions are not included in this Thesis. For clarity, only one process is selected to be examined. The models and charts made for this Thesis can be used by the organization in order to examine, chart and develop other processes in the future. The results of this Thesis will be looked upon with the personnel of the department concerned. It is meant that the employees would afterwards acknowledge their role in the process and how the functions inside the process are connected. The model for process improvement recommends involving the employees in the process to it. This way the personnel will be committed to the improvement of the process and the outcome should be as good as possible.</p> <p>Through this Thesis the organization is given the methods and means to adapt process thinking to all the aspect of the organization. Examining one process is a good start.</p>	
Key words Process mapping, Process, Process management	

Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Tausta ja tavoitteet	1
1.2	Aiheen rajausta.....	2
1.3	Toteutus ja menetelmät	3
2	Porvoon Autotarvike Oy Ab ja Loviisan toimipisteen jälkimarkkinointiosasto	4
2.1	Yrityksen ja osaston esittely	4
2.2	Toyotalla laatu ja asiakas keskiössä	5
2.3	Jälkimarkkinaosaston toiminta ja prosessin tunnistaminen kuvattavaksi	6
3	Prosessit teoriassa.....	8
3.1	Prosessi käsitteenä.....	8
3.2	Prosessikuvaus ja prosessikaavio.....	9
3.2.1	Onnistunut prosessikuvaus	11
3.2.2	Prosessikaavion laatiminen.....	11
3.3	Prosessijohtaminen	12
3.3.1	Prosessijohtaminen vs. tavoite- ja tulosjohtaminen.....	13
3.3.2	Laatujohtaminen.....	14
3.4	Prosessin toimivuuden arviointi ja prosessin kehittäminen.....	14
3.5	Teorian soveltaminen opinnäytetyössä.....	17
4	Produktin toteutus	19
4.1	Prosessikaavion ja prosessikuvauksen teko	19
4.2	Prosessin arviointi ja kehittämisen mallin laatiminen.....	20
5	Produktin tulokset.....	23
5.1	Prosessikaavion, kuvauksen sekä kehittämismallin hyödyntäminen	23
5.2	Prosessijohtamisen ja laatujohtamisen hyödyntämismahdollisuudet	24
6	Pohdinta	26
	Lähteet.....	28
	Liitteet.....	30

1 Johdanto

Johtamista ja ajattelutapoja kehitetään jatkuvasti yrityksissä tänä päivänä. Jotta yritys voi pysyä kilpailukykyisenä ja hyvinvoivana, on tämä jatkuva kehittyminen tarpeen. Tässä työssä pohditaan toimintaa ja kehittämistä prosessiajattelun kautta. Tämä on laadullinen, empiirinen produktiivinen, jonka tavoitteena on luoda prosessikuvaus ja prosessikaavio kohdeyritykselle. Työn tavoitteena on myös antaa kohdeyritykselle työkalut prosessien toimivuuden tarkastamiseksi ja parantamiseksi. Tässä johdannossa otan esille taustan työn tekemiselle sekä tavoitteet, joita työlle on asetettu. Avaan myös työn aiheita sekä aiheen rajausta. Lopuksi käyn läpi työn toteuttamisen menetelmät. Tämän jälkeen esittelen kohdeyritystä niin organisaatio- kuin osastotasolla tarkemmin, ja nostan myös esiin tarkasteltavan prosessin valintaa perusteluineen. Seuraavassa luvussa käyn läpi prosesseihin liittyvät teoriat, joita tulen käyttämään työn pohjana. Lisäksi nostan esille teorian merkityksen työn toteutuksen kannalta. Neljännessä luvussa käyn läpi työn tuotokset, eli itse prosessikuvaukseen sekä prosessikaavion laatimiseen liittyvät asiat. Arvioin myös tarkasteltavan prosessin toimivuutta ja esitän näkemykseni mahdollisuuksista ja tavoista kehittää prosessia. Viimeisessä luvussa pohdin työtä kokonaisuutena, työn toteutumista ja tuloksia sekä työn arvoa kohdeyritykselle.

1.1 Tausta ja tavoitteet

Tämän työn tarkoituksena on luoda Porvoon Autotarvike Oy Ab:n Loviisan toimipisteen jälkimarkkinoinnin osastolle prosessikuvaus ja prosessikaavio, joilla osaston esimies ja yrityksen omistaja voi kehittää osaston prosessia. Yrityksen toimitusjohtaja ja jälkimarkkinointiosaston esimies kertoivat ennen opinnäytetyön aloittamista, että osastolla on viime vuosina ollut odottamattomia henkilöstömuutoksia: esimies on vaihtunut ja henkilöstössä on muutenkin ollut kiertoa. Kerrottiin myös, että osaston prosesseja ei ole aikaisemmin varsinaisesti kuvattu eikä pohdittu, joten nyt, kun tilanne on henkilöstömuutosten jälkeen rauhoittunut, on hyvä aika käydä prosessia läpi ja toteuttaa mahdollisia muutoksia.

Tässä opinnäytetyössä keskityn yhden prosessin tarkastelemiseen, joka on jälkimarkkinoinnin osaston huolto- ja korjaamopalveluiden asiakaspalveluprosessin. Opinnäyte-

työn ydinkysymyksinä ovat: *miten työn kohteena olevaa prosessia voidaan kuvata, miten prosessin suorituskykyä voidaan mitata ja miten prosessia voidaan parantaa?* Vastaukset löytyvät laatimalla prosessikuvaus ja prosessikaavio, määrittelemällä suorituskyvyn mittareita sekä pohdimalla prosessin kehittämistapoja. Kun prosessikuvaus on tehty osastolle, tulee osaston esimies käymään prosessikuvausta ja prosessikaaviota läpi henkilöstön kanssa. Prosesseja on monenlaisia, ja nostan tämän työn tarkastelun kohteeksi yhden prosessin. Tävoitteena on, että osaston koko henkilöstö saa prosessikuvauksesta tukea oman työnsä tekemiseen ja että kuvaus auttaa jokaista näkemään oman panoksensa prosessin kulusa. Työssä tarkastelen myös kuvattavaksi valitun prosessin suorituskykyä ja pohdin prosessin parantamiskeinoja. Yhdessä yrityksen omistajan kanssa osaston esimies tulee sitten toteuttamaan mahdollisia muutoksia ja parantamishankkeita.

1.2 Aiheen rajaus

Opinnäytetyöni rajoittuu organisaation yhteen toimipisteeseen ja nimenomaan jälkimarkkinoinnin osastoon. Jälkimarkkinointiosastolla tarkoitetaan tässä yhteydessä työn vastaanottoa, korjaamoa, kassaa sekä varaosamyyntiä. Autojen uusimyynti ja jälleenmyynti jäävät kokonaan tämän työn ulkopuolelle. Keskityn työssäni yhden ydinprosessin kuvaamiseen, eli tavallisen huolto- tai korjaustoimenpiteen palveluprosessiin. Kuvattavaksi valitun ydinprosessin olen valinnut sen perusteella, että se on kohdeyrityksen osastolla yleisin prosessi ja sitä kuvaamalla organisaatio ja osasto saavat hyvän mallin muiden ydinprosessien ja tukiprosessien kuvaamiseksi myöhemmässä vaiheessa. Valittu prosessi on myös yrityksen strategian kannalta tärkeä, ja siitäkin syystä on perusteltua aloittaa kuvaamalla juuri tätä prosessia. Tulen myös pohtimaan kyseisen prosessin suorituskykyä kahden tärkeän mittarin avulla ja esittämään mallia prosessin suorituskyvyn parantamiseksi.

Tämän työn tuloksena syntyy prosessikaaviota, prosessikuvausta sekä mallia prosessin suorituskyvyn parantamiseksi, voidaan myös käyttää muidenkin prosessien kuvaamiseen ja kehittämiseen, niin kyseisellä osastolla kuin organisaatiossa muutoinkin. Jokainen prosessi on kuitenkin erilainen, joten näitä työkaluja ja malleja on sovellettava tarkasteltavaan prosessiin.

1.3 Toteutus ja menetelmät

Tämä on produktiivinen työ ja tavoitteena on luoda kohdeosastolle prosessikuvaus ja prosessikaavio, joita voidaan hyödyntää myös tulevaisuudessa. Itse prosessikaavion tulen tekemään sähköisenä, jotta sitä voitaisiin tarpeiden ja muutosten mukaan organisaatiossa päivittää. Näin laatimaani prosessikuvausta sekä prosessikaaviota voidaan käyttää myös muiden prosessien kuvaamiseksi. Kaavion ja kuvauksen tehtyäni tulen pohtimaan, mitä mittareita voidaan käyttää prosessin suorituskyvyn arvioimiseen, sekä mitä keinoja voidaan käyttää prosessin parantamiseksi ja kehittämiseksi. Prosessien kehittämiseksi tulen laatimaan yritykselle pohjan, jota voidaan käyttää kehittämistyön työkaluna ja ohjaavana mallina.

Käytän sekä kyseisen osaston esimiestä että yrityksen toimitusjohtajaa ja omistajaa tiedon lähteinäni kerätessäni tietoja kuvattavasta prosessista ja osaston toiminnasta. Käyn myös kohdeosastolla tutustumassa työskentelyyn siellä. Koska yrityksen toimintatavoista ja prosesseista saamani tieto tulee kokonaan organisaation sisältä, minun on luotettava siihen, että organisaatiossa ollaan avoimia ja saamani tieto on paikkaansa pitävää. Työllä haettava hyöty ei toteudu, mikäli en saa kaikkea tarvitsemaani tietoa tai jos tieto on väärää. Tällöin organisaatio jää ilman toivottua hyötyä.

Työn teoriapohjana käytän kirjallisuutta niin prosesseista, prosessien kuvaamisesta, prosessien arvioimisesta ja mittaamisesta kuin johtamisesta ja kehittämistäkin. Teoriaosuudessa otan esille teorian koskien prosessin määritelmää, prosessin kuvaamista, prosessin johtamista ja siihen liittyvää laatujohtamista, prosessin suorituskyvyn arvioimista sekä tapoja parantaa ja kehittää prosessia.

2 Porvoon Autotarvike Oy Ab ja Loviisan toimipisteen jälki-markkinointiosasto

Luvussa 2 esittelen kohdeyrityksenä toimivan Porvoon Autotarvike Oy Ab:n sekä Loviisan toimipisteen jälkimarkkinointiosastoa, jolle laadin prosessikuvausta. Käyn myös läpi Toyotan arvoja sekä laatuun perustuvat ajatukset ja palkinnot, sillä Porvoon Autotarvike Oy Ab on Toyotan merkkiliike ja seuraa Toyotan arvoja ja periaatteita. Määrittelen myös tämän tiedon perusteella prosessin, jonka kuvaamisesta ja kehittämisestä on yritykselle hyötymisen mahdollisuus.

2.1 Yrityksen ja osaston esittely

Porvoon Autotarvike Oy Ab on Itä-Uudellamaalla toimiva Toyotan merkkiliike. Yrityksellä on kaksi toimipistettä, yksi Porvoossa ja yksi Loviisassa. Yritys on perustettu Porvooseen 1948. Tuolloin yritys myi nimensä mukaisesti varaosia ja tarvikkeita. Vuonna 1954 yritys aloitti Volvon kuorma-autojen sekä traktoreiden myynnin ja vuonna 1955 myyntiin tulivat myös IFA henkilöautot. Korpivaara Oy:n kanssa solmittiin sopimus vuonna 1958. Korpivaara Oy toimi tuolloin Massey-Fergusonin traktoreiden sekä Citroen- ja Borgward-autojen maahantuojana, ja Porvoon Autotarvike aloitti yhteistyön myötä näiden traktoreiden, henkilöautojen ja pakettiautojen myynnin. Sama vuonna, eli 1958, yrityksen toimintaa laajennettiin myös korjaamopalveluihin. Loviisan toimipiste perustettiin 1960. Korpivaara Oy aloitti vuonna 1964 Toyotan maahantuonnin ja tuolloin Toyota tuli myös myyntiin Porvoon Autotarvikkeen toimipisteisiin. Aloittaessaan toimintansa yrityksessä oli kolme työntekijää. Vuoden 2013 päättyneen tilikauden aikana yrityksessä oli 39 henkeä töissä ja yrityksen liikevaihto oli 11,7 milj. euroa. (Porvoon Autotarvike, 2014a.)

Yrityksen missio on ihmisten ja tavaroiden kuljetusvälineiden myynti, huolto ja korjaus. Visiona on olla toimialueensa, eli Itä-Uudenmaan, johtava henkilö- ja pakettiautomarkkinoiden yritys, ja että tämä markkinaposition olisi vakaa. Tavoitellaan myös houkuttelevaa työnantajakuva, jossa yritys olisi tunnettu henkilöstönsä tyytyväisyydestä. Tavoitteita pyritään saavuttamaan luomalla pitkiä työsuhteita, jotka perustuvat työssä oppimiseen ja jatkuvaan kehittymiseen. Panostetaan myös asiakkaiden tuntemiseen, hyvän

palvelun tuottamiseen sekä asiakastyytyväisyyteen. Yrityksen strategia perustuu asiakas-suhteisiin ja tukeutuu Toyotan maailmanlaajuiseen maineeseen laadukkaiden tuotteiden tuottajana ja laadukkaan palvelun tarjoajana. Uusia asiakkuussuhteita pyritään saamaan kilpailukykyisellä hinnoittelulla ja aktiivisella myynnillä. Asiakkuussuhteista pidetään kiinni laadukkaalla palvelulla. Tässä jälkimarkkinaosaston rooli on keskeinen yrityksen toiminnan menestyksen kannalta. Palvelun laatu varmistetaan tukemalla henkilöstön oppimista ja ammattitaidon ylläpitämistä. Maahantuoja tarjoaa merkkiliikkeille valtakunnallisesti laadukasta koulutusta ja tätä hyödynnetään yrityksessä aktiivisesti. (Porvoon Autotarvike, strategia 2013)

Loviisan toimipisteessä tarjotaan Toyotan henkilö- sekä pakettiautojen uusimyyntiä, vaihtoautojen myyntiä, huolto- ja korjaamopalveluita sekä varaosapalveluita. Auto-myyntin parissa työskentelee Loviisassa vakituisesti kaksi henkilöä. Tämän opinnäytetyön kohteena on jälkimarkkinoinnin osasto, eli työnvastaanotto, korjaamo, kassa sekä varaosamyynti. Jälkimarkkinointiosastolla työskentelee vakituisesti yhdeksän henkeä. Jälkimarkkinaosaston eri toiminnoilla on yhteinen esimies, joka organisoii ja johtaa jälkimarkkinaosaston työt. Yhteistyö Loviisan ja Porvoon toimipisteiden välillä on tiivis. (Rosenqvist, M. 14.3.2014.)

2.2 Toyotalla laatu ja asiakas keskiössä

Toyotalla on globaalisti huomioitu laatu ja laadun merkitys. Toyotalla on oma näkemysensä laadusta ja arvosta. Näitä näkemyksiä sovelletaan työnteossa ja johtamisessa Toyotan liikkeissä ympäri maailman. Toyotan yksi perusarvo on jatkuva parantaminen ja kehittyminen, kaizen. Kaizen-ajatuksen takana on ajatus siitä, ettei täydellistä prosessia ole, oli kyse sitten autojen valmistuksesta, myynnistä tai huollosta, niin aina on jokin, mitä voisi tehdä paremmin. Tämä ei tarkoita, että nykyiset prosessit eivät ole toimivia, vaan sitä, että hyvääkin prosessia voidaan parantaa vielä paremmin toimivaksi. Lisäksi perusarvoja Toyotalla ovat ihmisten kunnioittaminen ja yhdessä tekeminen. Kaikkia ihmisiä tulee kunnioittaa, oli sitten kyse kollegasta, kilpailijasta, asiakkaasta tai vastaantulijasta. Myös ympäristöä on kunnioitettava ja otettava se huomioon työnteossa ja tuotekehityksessä. Nähdään myös, että asioita tehdään yhdessä ja tavoitteita saavutetaan yhdessä. Eri ihmisten kokemus, näkemys ja osaaminen ovat yhdessä se, jonka

avulla ongelmia ratkaistaan ja saavutetaan päämääriä. Toyotalla on myös periaate nimeltään Genchi Genbutsu, joka tarkoittaa ”mene ja näe”. Johtamista ei tämän periaatteen mukaan kuulu tehdä toimistolla, kaukana todellisesta tekemisestä, vaan johtajien tulee olla läsnä jokapäiväisessä työssä näkemässä, miten asioita käytännössä tehdään. Kaikki nämä arvot yhdessä ovat ”The Toyota Way”, eli Toyotan tapa toimia. (Toyota, 2014a)

Toyotalla annetaan myös Ichiban-asiakastyytyväisyyspalkinto vuosittain. Palkinto annetaan Toyotan liikkeille asiakastyytyväisyyden perusteella. Toyotan Euroopan pääkonttori valitsee palkinnon saajaksi Toyotan liikkeen jokaisesta maasta, jossa on jälleenmyyjiä. Palkitsemisessa otetaan huomioon sekä automyyntin että huolto- ja korjaamopuolen asiakastyytyväisyys. Porvoon Autotarvike Oy Ab sai tämän Ichiban-tunnustuksen vuonna 2014 jo neljäntenä vuonna peräkkäin. (Porvoon Autotarvike, 2014b) Yrityksessä on siis panostettu asiakkaiden tyytyväisyyteen ja seurattu asiakaspalautetta hyvin tuloksin. Yrityksessä asiakastyytyväisyyttä mitataan CCS-tuloksilla, joiden perusteella myös Ichiban-asiakastyytyväisyyspalkinnon saajat arvioidaan. CCS tarkoittaa Complete Customer Satisfaction ja kyselyllä mitataan asiakkuuden kaikki osa-alueet ja eri vaiheet, auton ostosta auton omistamiseen ja huoltopalveluihin (Toyota, 2014b).

2.3 Jälkimarkkinaosaston toiminta ja prosessin tunnistaminen kuvattavaksi

Porvoon Autotarvike Oy Ab:n Loviisan toimipisteen jälkimarkkinaosasto tarjoaa yrityksen asiakkaille erilaisia palveluja: määräaikaishuollot, katsastustarkistukset, korjaukset, korityöt, varaosien tilaaminen ja asiakkaan halutessa osien asennukset. Vuoden 2013 aikana jälkimarkkinointiosaston korjaamo otti vastaan yhteensä 3180 asiakasautoa. Näistä 866 olivat tavallisia huoltoja ja 1446 olivat korjauksia. Lisäksi tehtiin vuoden 2013 aikana 187 katsastustarkistusta, 156 korikorjausta, 350 takuutyötä, 105 öljynvaihtoa ja 70 kausihuoltoja. Asiakkaat ovat osastolla pääosin Toyota-auton omistajia, mutta myös muiden merkkien autoja huolletaan ja korjataan. Vieraita automerkkejä oli huolloista ja korjauksista 305 ja korikorjauksista 23. Näiden kaikkien lisäksi tehtiin myös sisäisiä töitä: uusien autojen varustelutöitä tehtiin 103 kpl ja muita sisäisiä töitä tehtiin 127 kpl. (Rosenqvist, M. 14.3.2014)

Organisaatiotasolla ei ole prosessikarttaa, joten aloitin määrittelemällä organisaation tärkeimmät ydinprosessit, jotka kulkevat organisaation osastojen ja yksiköiden läpi. Prosessikartta löytyy tämän opinnäytetyön liitteistä (liite 1). Prosessikarttaan nostin organisaation seuraavat ydinprosessit: johtamisproessin, myyntiprosessin, asiakaspalveluprosessin ja kehittämisproessin. Näistä päällimmäisemmäksi ydinprosessiksi määritelin jälkimarkkinointiosastolle huolto- sekä korjaamopalveluiden asiakaspalveluprosessin. Toyotan perusarvot ja Ichiban-palkinto korostavat selvästi asiakkaan ja erityisesti asiakastyytyväisyyden merkitystä. Asiakastyytyväisyyttä seurataan organisaatiossa ja asiakkaalle tärkeää on hänen saamansa palvelu tai tuote, eivät yrityksen sisäiset prosessit. Tästä syystä minusta on hyvä aloittaa prosessien kuvaaminen asiakaspalvelusta: tästä asiakkaan mielikuva yrityksestä syntyy ja tyytyväisyys on tästä peräisin. Laamanenkin (2001, 80) korostaa asiakkaan tärkeyttä prosessikuvauksessa. Jos prosessissa ei oteta huomioon asiakasta, viesti on, ettei asiakas ole yritykselle tai organisaatiolle tärkeä (Laamanen 2001, 80). Tämän prosessikuvauksen laatimisen jälkeen, voidaan yrityksessä helposti jatkaa prosessien kuvaamista ja käyttää laatimaani prosessikuvausta (liite 3) ja prosessikaaviota (liite 2) pohjana.

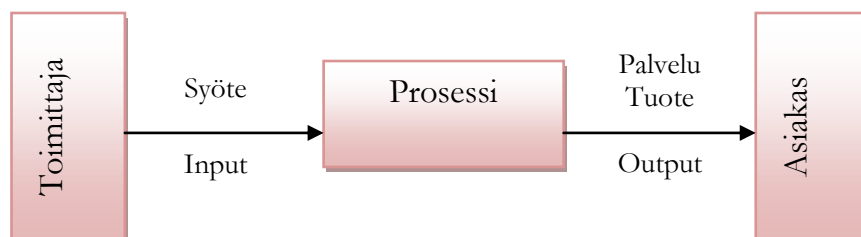
3 Prosessit teoriassa

Prosesseja löytyy jokaisesta yrityksestä ja organisaatiosta, muuta niitä ei kaikissa organisaatioissa tunnisteta, suunnitella eikä oteta huomioon strategisessa suunnittelussa. Käyn tässä luvussa läpi prosessien, prosessikuvauksen, prosessikaavion laatimisen sekä prosessijohtamisen perusteita ja teoriaa, joita tulen käyttämään laatiessani prosessikuvausta kohdeyritykselle. Käyn myös läpi teoriassa, miten prosessien toimivuutta voidaan arvioida ja miten prosesseja voidaan kehittää. Laadittuani prosessikuvauksen ja prosessikaavion kohdeyritykselle esitän omia ajatuksia siitä, miten prosessia voidaan yrityksessä kehittää. Kehittämistä varten yrityksessä on mitattava prosessin toimivuutta.

3.1 Prosessi käsitteenä

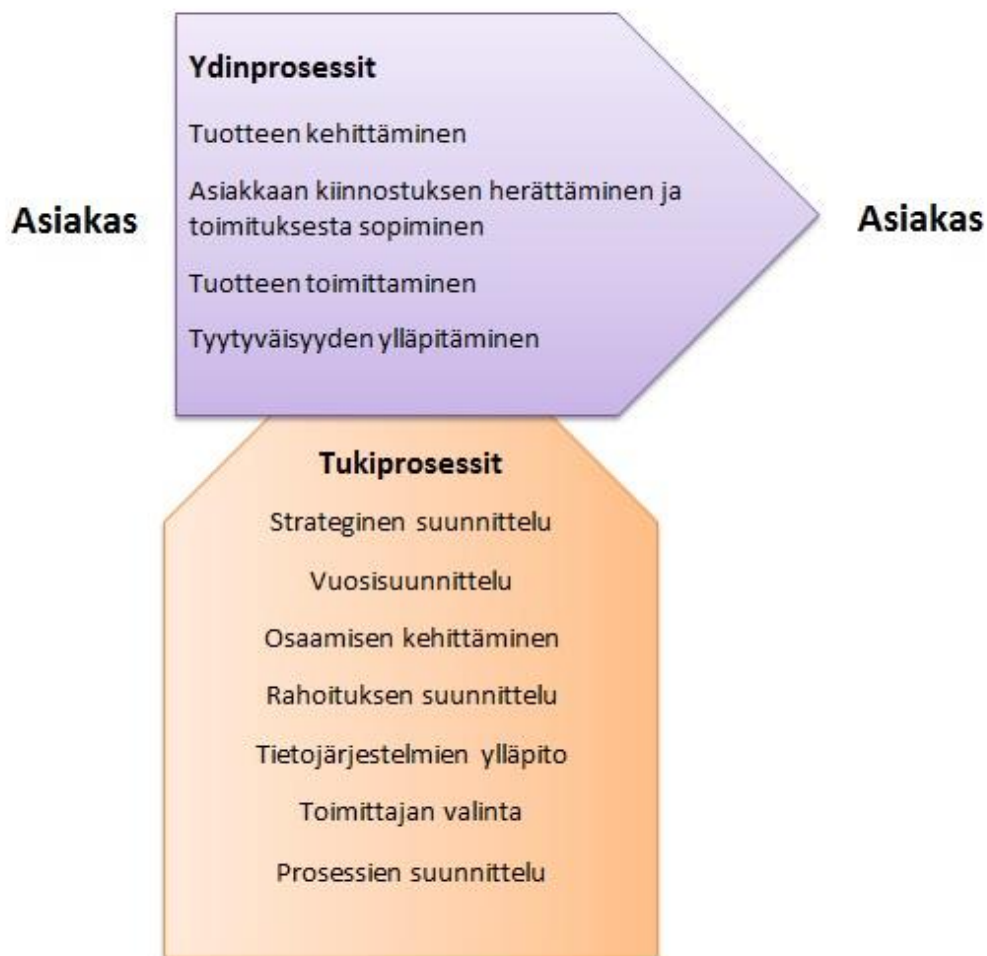
Prosessina voidaan pitää mitä tahansa toisiaan seuraavia tapahtumia tai erilaisten toimintojen ketjua. Organisaatioiden kannalta merkityksellisiä ovat kuitenkin ne prosessit, jotka vaikuttavat organisaation kehitykseen ja menestykseen, eli ns. liiketoimintaprosessit. (Laamanen & Tinnilä 2009, 121.) Tässä lopputyössä viitataan prosesseilla nimenomaan liiketoimintaprosesseihin.

Jokainen prosessi alkaa siitä, että jokin laukaisee prosessin ja päättyy siihen, että asiakkaalle toimitetaan palvelu tai tuote (Hoeven 2009, 9). Asiakas voi olla joko ulkoinen asiakas tai organisaation sisäinen asiakas. Laukaisevaa tekijää kutsutaan syötteeksi (input) ja se voi olla esimerkiksi asiakkaan tarjouspyyntö. (Laamanen & Tinnilä 2009, 99, 108.) Prosessin tulee aina alkaa asiakkaasta ja päättyä asiakkaaseen, eli tarpeesta tämän tyydyttämiseen (Hannus 1994, 41). Tuotos (output) on palvelu tai tuote jolla tyydytetään asiakkaan tarve tai ratkaistaan asiakkaan ongelma (Laamanen 2001, 21). Prosessia voidaan helposti havainnollistaa alla olevan kuva avulla (kuvio 1):



Kuvio 1. Prosessi (Laamanen 2001, 20.)

Prosessi voidaan jakaa kahteen eri tyyppiin: ydinprosessiin ja tukiprosessiin (katso kuvio 2). Ydinprosessi on yhteys ulkoiseen asiakkaaseen. Tukiprosessi sen sijaan on sisäinen prosessi. Mikään yritys ei voi toimia pelkästään ydinprosessien pohjalta; aina tarvitaan tukiprosesseja, jotka löytyvät ydinprosessien sisältä. (Laamanen 2001, 53 – 58.) Sisäiset prosessit voivat olla hyvin erilaisia; esimerkkejä näistä ovat strateginen suunnittelu, henkilöstöhallinto ja materiaalien hallinta.



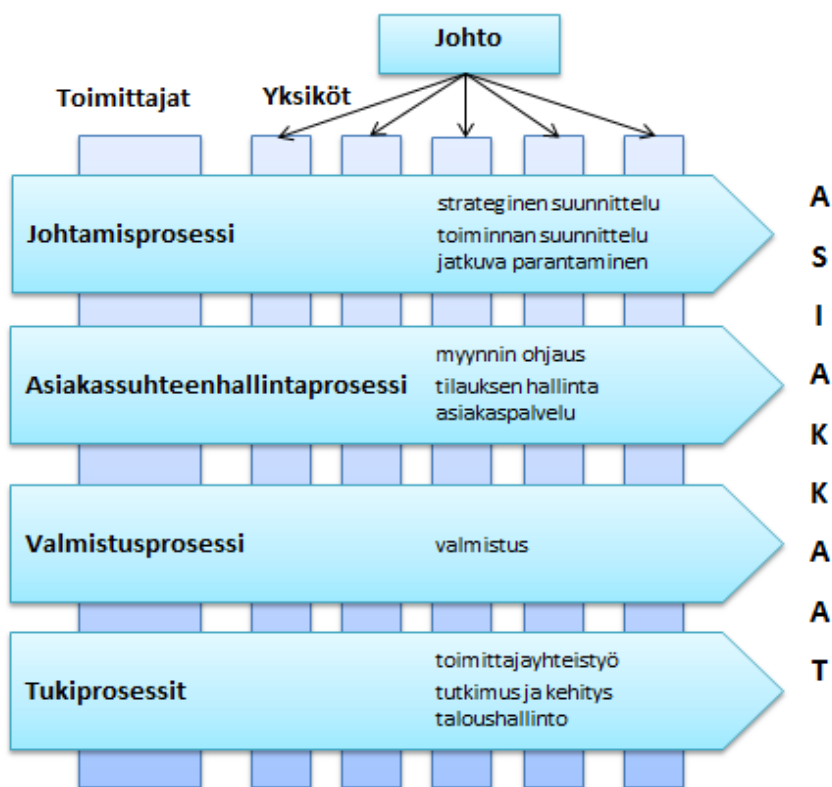
Kuvio 2. Ydinprosessit ja tukiprosessit (Laamanen & Tinnilä 2009, 123)

3.2 Prosessikuvaus ja prosessikaavio

Prosessikuvauksen avulla voidaan kehittää, organisoida ja ymmärtää organisaation toimintaa. Prosessikuvaus on välttämätön, jotta organisaatiossa voidaan toteuttaa prosessijohtamista käytännössä. (Laamanen 2001, 75 – 76.) Prosessikuvauksessa kuvataan prosessin ymmärtämisen kannalta oleelliset tekijät, eli kuka tekee mitä ja miten, mitä

resursseja vaaditaan ja miten prosessi kytkeytyy toiseen prosessiin (Laamanen & Tinnilä 2009, 123). Jokaiselle prosessille tulee määrittää prosessin omistaja, joka vastaa prosessin kehittämisestä, toteutuksesta, osallisten osaamisen kartoittamisesta, suorituksen mittaamisesta ja raportoinnista (Laamanen & Tinnilä 2009, 127). Hannus (1994, 34) toteaaakin, että yritystä esitellessä monet organisaatiot käyttävät niin sanottua organisaatiokarttaa, eli ylimmästä johdosta alaspäin kuvataan henkilöiden vastualueet. Tämä ei ole Hannuksen mukaan asiakkaalle oleellinen tai kiinnostava tieto, eikä organisaatiokartta anna kuvaa siitä, miten palveluja tai tuotteita tuotetaan ja millaista arvoa se asiakkaalle antaa. Oikea toimintatapa olisi esittää organisaation prosessi, josta asiakas näkee miten tuotetta tai palvelua tuotetaan, ei kuka minkä osaston tai tiimin esimies on. Hannus toteaa, että organisaation sisäinen vastuunjako onkin asiakkaalle yhdentekevää. (Hannus 2001, 34.)

Organisaation prosesseista voidaan tehdä yleiskatsaus prosessikartan muodossa, joka tavallaan edeltää prosessikaavion tekemistä. Prosessikartassa näkyy eri prosessien kulku organisaation läpi, eli eri osastoilta ja tahoilta toiselle (katso kuvio 3). Kartta antaa selkeän kuvan siitä, miten tuotteita tai palveluita tuotetaan organisaatiossa. (Laamanen 2001, 59 – 60.)



Kuvio 3. Prosessien kulku organisaation läpi (Laamanen 2001, 60)

3.2.1 Onnistunut prosessikuvaus

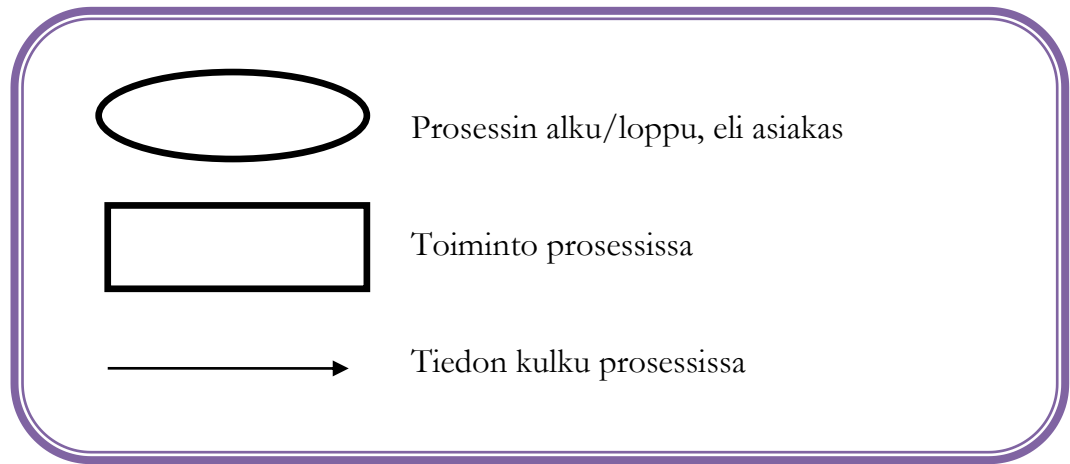
Onnistuneessa prosessikuvauksessa on otettu huomioon prosessin kannalta kriittiset asiat, esitetty riippuvuudet toimintojen välillä, annettu selkeä ja ymmärrettävä kuva kokonaisuudesta, prosessin eri toiminnoista ja jokaisen yksikön roolista. Prosessikuvausta ei kuitenkaan tehdä yksilötasolla, vaan toiminnot kuvataan yksikkö- tai osastotasolla. Onnistunut kuvaus edistää myös prosessissa osallisena olevien henkilöiden yhteistyötä ja antaa mahdollisuuden joustaa tilanteen mukaan. Teknisesti kuvauksen tulee olla lyhyt ja selkeä, korkeintaan noin neljän A4-sivun mittainen ja liitteenä tulee olla prosessikaavio. Prosessikuvauksen tulee olla lyhyt, koska sillä on tarkoitus kuvata tärkeimmät asiat prosessin kannalta keskittymällä olennaisiin asioihin. Kuvauksen tulee myös olla helposti luettava, jottei liiallisella yksityiskohtien kuvaamisella lukija kadottaisi olennaiset kohdat tekstin määrään. Lisäksi kuvaukseen on hyvä merkitä kuka sen on laatinut ja milloin, ja siihen tulisi lisätä myös merkintä kuvauksen hyväksyttämisestä organisaatiossa. (Laamanen 2001, 76 – 78.) Tulen tämän opinnäytetyön yhteydessä laatimassani prosessikuvauksessa hyödyntämään näitä Laamasen käytäntöjä, ja laatimaan lyhyen ja selkeän prosessikuvauksen, jossa on otettu esille prosessin tärkeimmät toiminnot.

3.2.2 Prosessikaavion laatiminen

Prosessikaavion, kuten prosessikuvauksenkin tarkoitus on auttaa organisaatiossa työskenteleviä ymmärtämään ja näkemään oma roolinsa prosessissa. Kuvaus ja kaavio auttavat myös havaitsemaan mahdolliset virheelliset näkemykset prosessin vaiheista ja rooleista. (Monk 2009, 180.)

Jotta prosessikuvaus voisi auttaa henkilöstöä, tulee sen olla selkeä ja helposti luettava. Koska tulen itse käyttämään Laamasen suosittamaa mallia, otan tässä huomioon teorian koskien Laamasen suosimaa vuokakaavion mallia. Tässä mallissa vasempaan reunaan merkitään roolit eli tekijät. Prosessikaavioon ei merkitä tekijöitä yksilötasolla, vaan yksiköt tai osastot merkitään prosessikaavioon toimintojen suorittajiksi. Laamanen suosittelee myös merkitsemään asiakkaan ensimmäiseksi tekijäksi. Kaaviossa kannattaa selkeyden vuoksi käyttää vain muutamaa symbolia: tehtäviä symbolisoi neliö, tiedon-

kulkua symbolisoi nuoli ja asiakasta, eli prosessin alkua ja loppua, merkitään soikealla symbolilla. Asiakas merkitään omalla symbolilla prosessin alkamisen ja päättymisen selkeyttämiseksi. (Laamanen 2001, 79 – 81.) Kuviossa 4 on esitetty symbolit ja niiden merkitykset.



Kuvio 4. Prosessikaaviossa käytettävät symbolit (Laamanen 2001, 79- 81)

Prosessikaavioista löytyy kirjallisuudessa eri malleja ja monessa on käytetty enemmänkin symboleita kuin tässä Laamasen suosimassa mallissa. Monissa on käytetty eri symboleita esimerkiksi tiedolle, päätökselle jne. Olen selkeyden vuoksi päättänyt käyttää Laamasen mallia, jossa on vain kuviossa 4 kuvatut symbolit. Laatimani kaavion on tarkoitus auttaa kohdeyrityksen johtoa ja työntekijöitä näkemään oman osansa prosessissa, joten haluan pitää kaavion selkeänä sekä nopeasti ja helposti luettavana. Tavoitteena on myös, ettei kaavion lukemiseksi tarvita erillistä opasta symboleiden suuresta lukumäärästä johtuen.

3.3 Prosessijohtaminen

Prosessijohtamisella tarkoitetaan prosessien tunnistamista, jonka jälkeen prosessin toteutumiselle ja kehittämiselle asetetaan tavoite (Laamanen & Tinnilä 2009, 10). Prosessijohtamisessa funktioille, eli prosessin toiminnoille, asetetaan yhteinen tavoite sen sijaan, että erillisillä funktioilla olisi eri tavoitteita, jotka eivät välttämättä kaikki ole yhdenmukaisia (Hannus 1994, 39). Perusajatuksena on, että prosessissa syntyy asiakkaalle tuote tai palvelu sekä lisäarvo. Prosessin toteutumisen tulee tapahtua sellaisella kustannuksella, että yritys menestyy taloudellisesti, eli asiakkaan saama lisäarvo ja yrityksen

prosessin kustannus tulee olla oikeassa suhteessa toisiinsa. (Laamanen & Tinnilä 2009, 10.) Prosessijohtamisen ja muiden johtamistapojen keinot tavoitteiden saavuttamiseksi ovat Laamasen ja Tinnilän (2009, 7) mukaan erilaiset, mutta tavoitteet samat: taloudellinen menestys ja hyvä tulos, asiakkaiden tyytyväisyys palveluun tai tuotteeseen, organisaation hyvä tuottavuus sekä henkilöstön motivaatio.

3.3.1 Prosessijohtaminen vs. tavoite- ja tulosjohtaminen

Perinteisessä funktionaalisessa organisaatiossa työn kulku ei ole koko organisaation tai prosessin läpi menevä, vaan jokainen osasto tai tiimi elää omaa elämäänsä ja ajattelee omia tavoitteitaan ja toimintatapojaan. Osastot ja tiimit koostuvat tällaisessa organisaatiossa henkilöistä, joilla on samoja tehtäviä. (Hannus 1994, 34.) Tämän työn kohdeorganisaatiossa tämä tarkoittaisi, että työn vastaanotolla, korjaamalla ja varaosamyynnillä ei olisi yhteistä tavoitetta, vaan osastot ajaisivat ainoastaan omia etujaan. Tällaiseen organisaatiomallin haittapuolena on, että siinä helposti syntyy päällekkäisiä tehtäviä, väärinkäsityksiä ja turhia sisäisiä laskutuksia (Hannus 1994, 34).

Tulos- ja tavoitejohtamisen toteutumistapa tarkoittaa nimensä mukaisesti tavoitteiden asettamista tulokselle ja myynnille sekä tavoitteiden toteutumisen seuraamista. Tätäkin johtamistapaa voidaan toteuttaa prosessiajattelua ja -johtamista soveltaen, mutta Laamasen (2001, 25) mukaan näissä johtamistavoissa tulevat monesti vastaan seuraavat ongelmat:

- ihmisten työntekoa ei auteta tavoitteilla
- tavoitteet luovat henkilöstön välistä kilpailua ja vaikeuttaa yhteistyön tekoa
- tavoitteiden laatija voi epäonnistua tavoitteiden kytkemisessä strategiaan
- edistää kuvaa esimiehen ja alaiseen välisestä tasoerosta ja haittaa prosessin toimintaa
- muuttunut työtilanne johtaa harvoin tavoitteiden päivittämiseen
- tavoitteille asetettu kausi on usein hyvin lyhyt, alle vuoden mittainen, ja se keskittyy tähänhetkiseen taloudelliseen tulokseen

Taloudellisen hyödyn lisäksi prosessiajattelussa ja prosessijohtamisessa otetaan huomioon asiakkaan kokemus ja tyytyväisyys, varmistetaan, että henkilöstö ymmärtää oman roolinsa prosessissa ja tietää prosessin kulun organisaation läpi, ja lisäksi toiminnan kehittämisessä ajatellaan niin asiakasta ja hänen tarpeitaan kuin yrityksen tavoitteita koko organisaation tasolla. (Laamanen 2001, 21 – 22.)

3.3.2 Laatujohtaminen

Prosessijohtaminen kytkeytyykin läheisesti laatujohtamiseen ja erityisesti asiakaslähtöiseen laatujohtamiseen. Organisaatioissa on tietysti pitkään tarkasteltu tuotteen tai palvelun laatua, mutta Hannuksen mukaan vasta 90-luvulla on länsimaissa omaksuttu ajatus siitä, että laadun arvioi loppujen lopuksi asiakas eikä organisaatio itse. (Hannus 1994, 131.) Asiakaslähtöisessä laatujohtamisessa on huomioitava nimenomaan laatu koko prosessin kannalta, eikä vain suorassa asiakaspalvelussa. Asiakkaalle tuotettava lisäarvo on koko prosessin toimivuuden tulos ja tämä vaikuttaa myös asiakastyytyväisyyden lisäksi prosessin kustannustehokkuuteen ja työn läpimenoaikaan. (Hannus 1994, 133.)

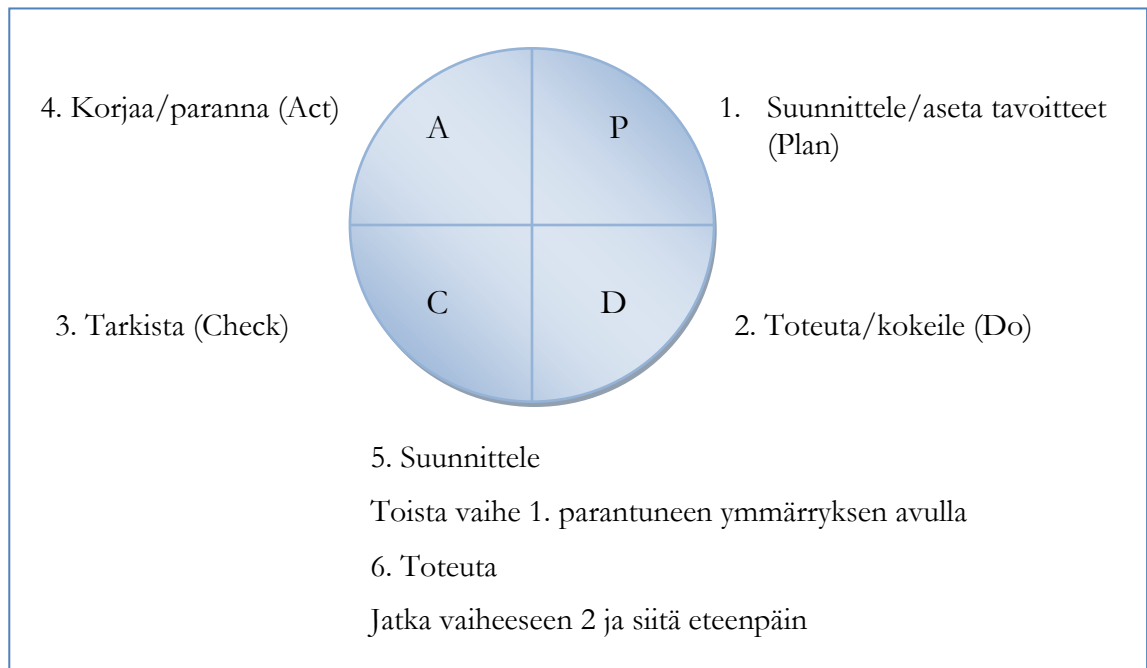
Laatujohtamisessa tuleekin ottaa huomioon, että laatumukautuksia on kahdenlaisia: kustannuksia, joita aiheuttaa huono laatu, sekä kustannuksia, joita aiheutuu laadun parantamisesta. Huonosta laadusta aiheutuvat kustannukset ovat korjaukset, asiakkaalle maksettavat korvaukset, työn uudestaan tekemisestä aiheutuvat kustannukset ja tietysti menetetyt asiakkaat. Näitä kustannuksia ei pysty täysin ennakkoimaan eikä suunnittelemaan. Laadun parantamisesta aiheutuu myös kustannuksia, mutta näitä voi suunnitella ja toteuttaa kehitysprojekteina. Laatujohtamisen perusajatus onkin, että huonosta laadusta aiheutuu suurempia kustannuksia kuin laadun parantamishankkeista. (Hannus 1994, 138.)

3.4 Prosessin toimivuuden arviointi ja prosessin kehittäminen

Organisaatiossa voi olla eri syitä prosessin kehittämiseksi: halutaan ratkaista prosessissa oleva ongelma tai halutaan kehittää prosessia strategisen päätöksen mukaisesti. (Lehman 2012, 133.) Kehitettävä prosessi ei välttämättä ole huonosti toimiva, eikä itse prosessissa tarvitse esiintyä ongelmia. Yrityksen strategisessa suunnittelussa on ehkä pää-

tetty, että esimerkiksi asiakastytyvyyttä halutaan parantaa, ja tämä voidaan toteuttaa parantamalla asiakaspalveluprosessia yrityksessä.

Strategia voi olla palvelun jatkuva parantaminen. Jatkuvalle parantamiselle löytyy eri malleja, joista otan tässä esille Demingin ympyrämallin (katso kuvio 5). Malli löytyy sekä Laamasen kirjasta (2001, 210) että Laamasen ja Tinnilän kirjasta (2009, 40).



Kuvio 5. Demingin ympyrä (Laamanen & Tinnilä 2009, 40; Laamanen 2001, 210)

Ensimmäinen vaihe prosessin jatkuvassa kehittämisessä on Demingin ympyrää seuraavien tavoitteiden suunnittelu ja asettaminen. Tässä vaiheessa pohditaan, mitä halutaan saada aikaan, millainen muutos on tarpeen, suunnitellaan muutosta ja päätetään, miten tietoja aiotaan hyödyntää. (Laamanen & Tinnilä 2009, 40.) Tavoitteita tulee asettaa, jotta prosessin kehittämiselle tai parantamiselle olisi selvä määränpää (Laamanen 2001, 202 - 203). Laamanen (2001, 203) asettaa tavoitteiden laatimiselle seuraavat kriteerit: ne tulee olla ilmaistu positiivisesti, ryhmän tulee itse asettaa ne, niiden tulee olla kirjallisia, niiden tulee olla haastavia, mutta toteutettavissa, aikarajan on oltava realistinen ja tarpeeksi pitkä. Lisäksi tavoitteiden tulee olla ryhmän ja myös muun organisaation hyväksymät. Toisessa vaiheessa toteutetaan muutos. Toteutuksen jälkeen havainnoidaan, millaisia vaikutuksia muutoksella on ollut; tämä on vaihe kolme. Neljäs vaihe on tulosten tutkiminen ja oppimisen pohtiminen. Tässä kohtaa arvioidaan, millaiset vaikutukset muutoksella on ollut, ja mitä tästä voi jatkoa ajatellen päätellä. Viides vaihe on oikeastaan

alusta aloittaminen, eli vaihe yksi toistuu ottaen huomioon, mitä on havaittu. Tästä ympyrä jatkaa taas vaiheella kaksi jne. (Laamanen & Tinnilä 2009, 40.) Mallin ajatus on, että prosessia käydään jatkuvasti läpi käyttäen ympyrän eri vaiheita. Kun eri vaiheet on käyty läpi ja aloitetaan taas alusta, on prosessissa jo muuttunut jotain viimeisen kierroksen aikana.

Prosessien kehittämisestä on organisaatiolle suuria hyötyjä. Tarkastelemalla ja kehittämällä prosesseja voidaan poistaa prosessissa mahdollisesti esiintyviä päällekkäisyyksiä ja nopeuttaa työn kulkua läpi prosessin. (Surakka & Laine 2011, 126.) Prosessin suorituskyyä arvioidaan eri näkökulmista, esimerkiksi asiakastyytyväisyyden tai talouden näkökulmasta. Suorituskyyä mittaamalla voidaan kehittää organisaation toimintaa. (Laamanen 2001, 151 – 152.)

Surakan ja Laineen (2011, 128 - 129) mukaan prosessia voidaan arvioida aluksi muutamalla kysymyksellä:

- onko prosessissa ylimääräisiä työvaiheita?
- kulkeeko työ edestakaisin prosessissa?
- jumittuuko prosessi jossain työvaiheessa?
- onko päällekkäisiä työtehtäviä?
- onko prosessissa turhia vaiheita?
- kuinka usein prosessissa syntyy virheitä?
- millaista palautetta saadaan?
- tehdäänkö prosessin eri vaiheet oikein?

Laamanen (2001) esittää konkreettisempia tapoja, joilla voidaan mitata prosessin suorituskyyä. Aika, eli läpimenoaika, on Laamasen mukaan yleisempiä tapoja mitata prosessin suorituskyyä. Peruste läpimenoajan seuraamiseen on prosessiajattelussa havaittu seikka, jonka mukaan läpimenoajan lyheneminen näkyy asiakkaiden tyytyväisyytenä ja myös kustannusten laskuna. (Laamanen 2001, 153.) Toisia mitattavia tekijöitä ovat raha ja määrä, jossa rahalla tarkoitetaan lähinnä kustannuksia. Kustannuksia alentamalla tuotteesta tai palvelusta jää enemmän voittoa. Prosesseja tehostamalla saadaan määrällisesti enemmän aikaan, esimerkiksi enemmän palvelutapahtumia tai tuotteita. Määrälli-

sesti voidaan mitata myös ei-toivottuja tapahtumia, kuten sairauspoissaoloja tai virheitä. (Laamanen 2001, 154- 155.) Myös fysikaalisia ominaisuuksia voidaan mitata arvioitaessa prosessin suorituskykyä. Mitattava ominaisuus voi olla hyvin vaihteleva sen mukaan, millaista prosessia ollaan arvioimassa. Ominaisuus voi olla esimerkiksi materiaali, paino, muoto, kestävyys jne. (Laamanen 2001, 156.) Viimeinen Laamasen esille nostama mittari on sidosryhmien näkemykset. Haasteena on esimerkiksi asiakastyytyväisyyden mittaaminen niin, että vastaus ja näkemys kohdistuvat vain yhteen prosessiin koko organisaation toiminnan sijaan. Yksi tapa saada esille näkemys yksittäisestä prosessista on tehdä asiakkaalle asiakastyytyväisyyskysely lyhyen ajan sisällä palvelun tai tuotteen toimittamisen jälkeen. (Laamanen 2001, 157.) Esimerkkinä Laamanen (2001, 157) mainitsee autonvalmistajan, joka on yhteydessä asiakkaaseen muutaman viikon sisällä auton toimittamisesta.

3.5 Teorian soveltaminen opinnäytetyössä

Tämän opinnäytetyön kohteeksi on valittu kohdeyrityksessä jälkimarkkinointiosaston korjaamo- ja huoltopalveluiden asiakaspalveluprosessi. Valinta on tehty yrityksen strategian sekä arvojen perusteella: yrityksessä halutaan panostaa asiakastyytyväisyyteen ja pitkiin asiakassuhteisiin sekä toiminnan jatkuvaan kehittämiseen. Kyse on siis strategiasta valinnasta, ei ongelman ratkaisemisesta. Valittu prosessi on myös yrityksessä ydinprosessi ja jälkimarkkinoinnin osaston osalta vieläpä eniten esiintyvä ydinprosessi, joka on myös osaston muun toiminnan pohjana oleva prosessi. Prosessin kuvaaminen ja prosessikaavion laatiminen on hyvä aloittaa tästä prosessista, sillä tästä päästään sitten jatkamaan muihin prosesseihin. Prosessikuvaus ja -kaavio tullaan laatimaan teoriasa esitettyjä malleja ja käytäntöjä hyödyntäen.

Prosessin suorituskyvyn arvioimisessa käytetään kahta mittaria: asiakastyytyväisyyttä sekä työn läpimenoaika. Koska kyseisessä prosessissa ja yrityksessä yleensäkin asiakas on keskiössä ja asiakastyytyväisyyteen panostetaan, on mielestäni perusteltua käyttää asiakkaiden tyytyväisyyttä ja mielikuvaa laadukkaasta palvelusta mittarina, kun arvioidaan asiakaspalveluprosessin toimivuutta huolto- ja korjaamopalveluissa. Lisäksi on kyse asiakaspalveluprosessista, joten prosessia ei oikeastaan voida yrityksessä itse arvioida, vaan kyse on asiakkaan kokemuksesta ja näkemyksestä, jota vain asiakas itse voi

arvioida. Asiakastyytyväisyyden mittaamisessa tulen käyttämään kohdeyrityksen CCS-tuloksia eli asiakastyytyväisyyskyselyn tuloksia. Toisena mittarina käytän työn läpimenoaikaa. Tässä yhteydessä työn läpimenoajalla tarkoitetaan itse huolto- tai korjaustoimenpiteen suorittamista suhteessa kyseiselle toimenpiteelle annettuun ohjausaikaan. Koko prosessi asiakkaan yhteydenotosta valmiin työn luovuttamiseen on tätä pidempi, mutta koko prosessin suoritus aika on tässä tapauksessa alussa ja lopussa osittain odottamista, joka ei välttämättä johdu osastosta. Kun asiakas varaa ajan, niin hän ei välttämättä halua tulla heti, ja hänelle ehkä sopivat vain tietyt päivät tai kellonajat, ja ajanvaraus voi monesta eri syystä ajoittua melko pitkänkin ajan päähän. Tästä syystä arvioidaan tässä tapauksessa varsinaisen toimenpiteen suoritus aikaa. Tämän työn läpimeno aika on oleellinen mittari ensinnäkin taloudellisista syistä: nopeammalla läpimenoajalla korjaamon henkilökunta pystyy ottamaan vastaan enemmän työmääräyksiä. Näiden kahden tekijän, asiakastyytyväisyyden sekä läpimenoajan, vaikutukset näkyvät lopulta jälkimarkkinaosaston taloudellisessa tuloksessa. Tulen myös laatimaan yritykselle pohjan, jota voidaan hyödyntää prosessien kehittämisessä. Pohja perustuu Demingin PDCA-malliin. Tämä jatkuvan parantamisen -malli sopiikin hyvin yhteen Toyotan ajatukseen siitä, että prosesseja voi aina parantaa ja kehittää, vaikka ne olisivat jo hyvin toimivia. Kehitysprojektin aikana ja jälkeen voidaan yrityksessä seurata näitä mittareita ja havaita muutoksia asiakastyytyväisyydessä, läpimenoajassa ja osaston tuottavuudessa.

4 Produktin toteutus

Tässä luvussa käyn läpi prosessikuvaksen ja prosessikaavion laatimista käytännössä. Kerron, miten olen kerännyt tähän tietoa sekä kuvaan eri vaiheet ja tavat laatia kuvaus ja kaavio. Esitän myös ajatukseni prosessin toimivuuden arvioinnista ja siinä käytettävistä mittareista. Tässä luvussa esittelen myös kyseisten mittareiden tulokset.

4.1 Prosessikaavion ja prosessikuvauksen teko

Materiaalia ja tietoa prosessikuvauksen ja prosessikaavion tekemiseksi sain lähinnä keskustelemalla Loviisan toimipisteen jälkimarkkinaosaston esimiehen kanssa. Olen käynyt paikan päällä osastolla ja seurannut työntekoa ja muodostanut tällä tavalla itselleni käsityksen prosessin eri toiminnoista. En kuitenkaan pelkästään seuraamalla työntekoa osastolla saanut täydellistä kuvaa prosessin kulusta. Paras tapa oli saada osaston esimieheltä täydentäviä huomautuksia omaan käsitykseeni työstä ja prosessin eri toiminnoista. Osaston esimies on itse jatkuvasti paikalla ja osallisena prosessissa, joten hänellä on syvällistä tuntemusta prosessin eri vaiheista. En haastatellut osaston muita työntekijöitä, sillä heillä on tuntemus lähinnä omasta alueestaan ja osuudestaan, mutta eivät välttämättä tunne koko prosessia ja eri toimintojen rooleja prosessin toteuttamisessa. Esimiehellä on kokonaiskuva ja hän tuntee prosessin kaikki toiminnot ja vaiheet. Osaston esimies tulee myös jatkossa olemaan keskeisessä roolissa prosessien kehittämistyössä sekä prosessijohtamisen kehittämisessä työpaikalla. Työn tavoitteena onkin, että henkilöstö saa tämän jälkeen selkeän kuvan prosessista, sen eri toiminnoista ja sisäisistä riippuvuuksista.

Aloitin työn tekemällä prosessikaavion. Kaavion tein teoriaosuudessa esitetyn ohjeen, eli Kai Laamasen suosiman mallin, mukaan. Ensin määrittelin prosessin eri toimijat: asiakkaan, työnvastaanoton, korjaamon, varaosaosaston sekä toiminnanohjausjärjestelmän. Saatuani tämän määritelmän valmiiksi tarkastelin osaston eri tehtäviä ja toimintoja alkaen siitä, kun asiakas on yhteydessä palvelupyynnön muodossa ja päättyen siihen, kun asiakkaan tarve on tyydytetty ja palveluprosessi on päättynyt. Minun oli pohdittava, mikä on prosessissa se oleellinen tieto. Jotta prosessikaaviosta tulisi mahdollisimman selkeä ja helposti luettava, otin huomioon vain tärkeimmät toiminnot ja kuvasin

osaston ns. tavallista palveluprosessia huolto- ja korjaamopalveluissa. Tukiprosessit jätiin prosessikuvauksen ja prosessikaavion ulkopuolelle, koska niitä voidaan organisatiossa kuvata erikseen käyttäen laatimaani työtä pohjana. Näitä muita prosesseja voidaan sitten yrityksessä kuvata ja ottaa käsittelyyn erikseen.

Prosessikuvauksen laadin sitten prosessikaavion pohjalta. Prosessikuvauksessa on kerrottu prosessin perustietoja, eli määritelty prosessin kulmakivet: prosessin omistaja, prosessin tavoite, prosessin asiakkaat, syöte ja tuotos (input ja output), prosessin alku ja loppu, menestyksentekijät, suorituksen mittarit ja palautteen muodostuminen. Tämän jälkeen prosessikuvauksessa on kirjoitettu auki prosessikaaviossa esiintyvät prosessin eri toiminnot.

4.2 Prosessin arviointi ja kehittämisen mallin laatiminen

Laadittuani prosessikaavion ja prosessikuvauksen, pohdin, mitä mittareita voisin käyttää prosessin suorituskyvyn arvioimiseksi. Päätettyäni käyttää asiakastyytyväisyyttä sekä työn läpimenoaikaa prosessin suorituskyvyn mittareina, keräsin kohdeyrityksestä näiden mittareiden tuloksia ja pohdin niiden merkitystä ja kehitystä.

Loviisan toimipisteen jälkimarkkinaosastolle muodostuu CCS-tulokset raporttina kuukausittain. Raporttiin saa erikseen esille eri alueita ja se on osaston esimiehen käytettävissä. Otan tässä vaiheessa huomioon vain raportin ne osat, jotka koskevat jälkimarkkinointiosastoa eli asiakkaiden kokonaistyytyväisyys huoltoon sekä kuinka todennäköisesti asiakas suosittelisi korjaamoa. Asiakkaan kokonaistyytyväisyyttä kartoitettaessa arvioidaan seuraavat asiat: huollon ajanvaraus, asiakkaan huomioiminen, työn valmistuminen, selvitys tehdystä työstä, asiakkaan tyytyväisyyden varmistaminen sekä asiakassuhde. Korjaamon suosittelien todennäköisyyttä arvioidaan asteikolla 1-5. Tulokset vaihtelee kuukausittain ja yksittäiset tapaukset voivat vaikuttaa yhden kuukauden tulokseen jonkin verran. Tästä syystä käytän tässä vaiheessa kvartaalituloksia, koska näin saa paremman kokonaiskuvan asiakastyytyväisyydestä. Osaston tulokset ovat olleet melko tasaiset ja pääsääntöisesti maan keskiarvoa paremmat, kuten kuviossa 6 näkyy. CCS-tulokset vuoden 2014 Q1 ovat seuraavanlaiset: tyytyväisyys huoltoon 78,3 (maan keskiarvo 67,94), korjaamon suosittelu 78,93 (maan keskiarvo 66,03). Verratessa

vuoden 2013 Q1 tulokset vuoden 2014 Q1 tulokseen on havaittavissa tulosten parantamista molemmilla osa-alueilla.

	Huollon kokonaistyytyväisyys		Korjaamon suosittelu	
	Loviisa	Maan keskiarvo	Loviisa	Maan keskiarvo
Q1	65,4	67,79	69,2	66,37
Q2	72,2	65,29	70,0	64,79
Q3	67,9	63,3	75,0	63,88
Q4	77,6	67,04	80,3	66,84

Kuvio 6. CCS-tulokset vuoden 2013 aikana kvartaaleittain, prosentti (Rosenqvist, M. 4.5.2014)

Työn läpimenoaikaa pystytään osastolla seuraamaan kuukausi- ja henkilötasolla. Henkilöiden välillä on havaittavissa eroja läpimenoajoissa, mutta en tässä yhteydessä perehdy siihen syvällisemmin. Sujuvaa prosessia edesauttaa prosessin yhtenäinen ja tasainen suoritus. Tarkasteltaessa työn läpimenoaikoja osastotasolla vuoden 2013 aikana todetaan, että työn läpimenoaika on ollut annettua ohjeaikaa hieman nopeampi. Ohjeaikoja on määritelty Toyotan toimesta, joka on mm. antanut ohjeet eri määräaikaishuoltojen suorittamiselle. Ohjeajat kaikille osaston huolto- ja korjaustoimenpiteille vuoden 2013 aikana oli 5730 tuntia, ja töiden suorittamiseen oli käytetty 5440 tuntia. Korjaamopuolen mekaniikoille maksetaan palkkioita työn läpimenoajan perusteella, ja tämä kannustaa henkilöstöä tekemään parhaansa ja työskentelemään tehokkaasti. Tässä tulee kuitenkin huomioida työn laatu, vaikka työnteko olisikin tehokasta. Mikäli palkkioiden toivossa suoritetaan työ nopeasti ja huolimattomasti, aiheutuu tästä yritykselle kustannuksia virheiden muodossa. Tästäkin syystä on hyvä muistaa koko prosessi ja tavoitteiden asettamista prosessille kokonaisuutena sen sijaan, että kaikilla toiminnoilla on omia tavoitteita.

Laadin kohdeyritykselle kehittämismallin pohjan, jota yrityksessä voidaan käyttää prosessien kehittämisen ja parantamisen tukena (liite 4). Pohja on laadittu Demingin PDCA-mallin (Laamanen & Tinnilä 2009, 40) eri kehittämisen vaiheita hyödyntäen ja se on laadittu toiminta- ja kysymyskaavana, jota voidaan käyttää tukena käytäessä eri

kehittämisen vaiheita läpi. Pohja ei ole kytketty yksilöityyn prosessiin, vaan se on tehty yleisellä tasolla ja sitä voidaan hyödyntää eri tilanteissa.

5 Produktin tulokset

Luvussa 5 pohdin, miten yrityksessä voidaan hyödyntää laadittua prosessikaaviota ja prosessikuvausta. Lisäksi käsittelen kehittämismallin soveltamista ja sen jalkauttamista kohdeorganisaatiossa. Pohdin myös, mitkä prosessijohtamisen ja laatujohtamisen hyödyt voivat yritykselle olla. Johtamisen näkökulmasta olenkin esittänyt keinoja henkilöstön sitouttamiseksi muutosprosessissa. Sitouttamisella vähennetään muutosvastarintaa ja helpotetaan muutosten läpiviemistä niin organisaation kuin yksilönkin kannalta.

5.1 Prosessikaavion, kuvauksen sekä kehittämismallin hyödyntäminen

Prosessikuvausta (liite 3) sekä prosessikaaviota (liite 2) voidaan kohdeyrityksessä hyödyntää niin välittömästi kuin pitemmälläkin aikavälillä. Opinnäytetyön tavoitteena on luoda prosessikuvaus sekä prosessikaavio, joita voidaan kohdeyrityksessä hyödyntää antamaan kuvaa henkilöstölle prosessista ja omasta osastaan prosessin kulussa. Ensimmäinen askel on että osaston esimies käy läpi laadittua prosessikuvauksen sekä prosessikaavion henkilöstön kanssa. Läpikäyntiä voi toteuttaa ryhmänä palaverin muodossa, tällöin asioista voidaan keskustella. Pitkällä aikavälillä laadittu kuvaus ja kaavio voidaan kohdeyrityksessä käyttää pohjana muiden prosessien tarkastelussa. Muita prosesseja voidaan tämän opinnäytetyön pohjalta tarkastella niin tämän työn kohteena olevassa osastolla, kuin organisaation toisessa toimipisteessäkin. Tarkastelun kohteena voi olla niin muut ydinprosessit kuin tukiprosessitkin. On myös tarkoitus, että laadittua kuvausta ja kaaviota voidaan päivittää sen mukaan kun kuvattu prosessi kehittyy ja muuttuu.

Laadittua kehittämismallia voidaan yrityksessä myös hyödyntää laajasti. Kehittäminen tulee kuitenkin aloittaa huolto- ja korjaamopalveluiden asiakaspalveluprosessista, joka on tämän opinnäytetyön kohteena. Ennen kehittämisprosessin aloittamista, on tärkeää kertoa henkilöstölle syyt prosessin kehittämiseksi. Henkilöstö tulisi myös ottaa osalliseksi prosessin kehittämishankkeeseen, sillä heillä voi olla omat näkemyksensä prosessista ja sen toimivuudesta. Mahdollisuus vaikuttaa prosessin kehittämiseen myös sitouttaa henkilöstöä ja antaa paremmat mahdollisuudet onnistua kehittämistyössä. Ehdotan, että osaston esimies tässä vaiheessa seuraa kehittämissuunnitelman käytännön toteut-

tamista. Esimies tietää miten suunnitelman mukaan on tarkoitus toteuttaa muutokset, ja hän voi valvoa henkilöstön suunnitelman noudattamista. Esimiehellä on näin mahdollisuus puuttua tilanteeseen melko nopeasti, mikäli suunnitelmaa ei noudateta.

Suunnitelman noudattaminen on oleellisen tärkeää tulosten saamiseksi. Mikäli suunnitelma ei ole käytännössä toimiva, tämän seurannan kautta esimies saa toimimattomuuden tietoonsa jo aikaisessa vaiheessa, heti ongelmien ilmetessä. (Laamanen & Tinnilä, 2009, 40.)

Suosittelen CCS-tulosten sekä läpimenoaikojen säännöllistä läpikäyntiä henkilöstön kanssa. Henkilöstö tietää miten suoriutuu ja mihin heidän tulee kiinnittää enemmän huomiota, kun he tietävät minkä perusteella suoritusta arvioidaan ja miten tulokset kehittyvät. Tulosten läpikäynti yhdessä myös kannustaa henkilöstöä tekemään parhaansa, kun he näkevät työnsä tuloksen samoista raporteista kuin esimies ja johto.

5.2 Prosessijohtamisen ja laatujohtamisen hyödyntämismahdollisuudet

Prosessijohtamisen ydin on sen tiedostaminen, että prosessi kulkee organisaation läpi ja on eri osastojen yhteisesti toteuttama. Vaikka yrityksessä on eri osastoja ja osastojen sisälläkin eri tiimejä tai osa-alueita, niin on kuitenkin tärkeää nähdä, että nämä muodostavat yhdessä kokonaisuuden joka pystyy tuottamaan asiakkaalle laadukasta palvelua ja hyvän asiakaskokemuksen. Täten myös prosessille asetetut tavoitteet tulisi olla yhteisiä, ei osasto- tai toimintokohtaisia. Toiminto- tai osastokohtaisten tavoitteiden asettaminen voi aiheuttaa osastojen välille kilpailua, joka haittaa prosessin toimivuutta kokonaisuutena. Jotkut, ehkä etenkin tulos- ja tavoitejohtamisen kannattajat, voivat nähdä organisaation sisäisen kilpailun tuottavana asiana. Kilpailu voi tosiaan auttaa joitakin yksilöitä olemaan tehokkaampia, mutta kilpailu kuitenkin haittaa organisaation sisällä sujuvaa yhteistyötä ja aiheuttaa yksilön omien etujen ajamista. Prosessiajattelussa ja myös Toyotan arvoissa on nostettu yhdessä tekeminen tärkeäksi asiaksi, ja yksittäisen henkilön hyvän työn sijaan prosessin sujuvuus ja koko organisaation hyvä tulos on tärkeämpi. Prosessijohtaminen sopii tältä osin hyvin yrityksessä jo olemassa olevaan ajatus- ja arvomaailmaan. (Toyota, 2014a)

Kuten on jo todettu, niin prosessijohtamiseen liittyy myös läheisesti laatujohtaminen. Kun nähdään asiakkaan saama palvelu ja tuote kokonaisena prosessina, niin nähdään myös se, että laatu syntyy prosessin jokaisessa toiminnossa. Vaikka työnvastaanotto antaa asiakkaalle hyvän palvelun, voivat taustalla olevat toiminnot heikentää koko prosessin laatua. On siis hyvin tärkeää laadunkin kannalta tarkastella prosessin kaikkia eri vaiheita, jotta voidaan tarjota asiakkaalle mahdollisimman laadukasta palvelua. Laatujohtamisessa on tiedostettu, että toiminnan kehittäminen laadun parantamiseksi on halvempaa kuin huonosta laadusta aiheutuneet kustannukset. Yrityksen kannalta tietysti itse huolto- tai korjaamotoimenpiteessä voi ilmetä virheitä, jotka sitten aiheuttavat kustannuksia virheen korjauksen muodossa. Virheen korjaus kustantaa mahdollisesti tarvittavat materiaalit sekä mekaanikon työajan, joka menee ”ilmaiseen” työhön ja jota olisi myös voitu käyttää toisen työn tekemiseen. Tämän lisäksi huono laatu aiheuttaa yritykselle kustannuksia, jos asiakas ei enää käytä yrityksen palveluita tai suosittele palveluja muille ja näin yritys mahdollisesti menettää myös muita asiakkaita. Huono laatu aiheuttaa yritykselle niin monella tasolla kustannuksia, etenkin kun kyseessä on palveluiden myynnistä, että toiminnan kehittäminen on tärkeää. Tästä syystä prosessijohtamisen ja laatujohtamisen hyödyt ovat tärkeitä yritykselle. (Hannus 1994, 138.)

6 Pohdinta

Prosesseista, niiden kuvaamisesta ja prosessijohtamisesta löytyy hyvin laajasti kirjallisuutta. Tätä teoriaa voidaan käyttää hyvin laajasti eri tarkoituksiin. Olen käyttänyt tämän opinnäytetyön pääasiallisena lähteenä Kai Laamasen kirjaa nimeltä Johda liiketoimintaa prosessien verkkona sekä Kai Laamasen ja Markku Tinnilän kirjaa Prosessijohtamisen käsitteet. Laamanen on jo pitkään toiminut asiantuntijana laatu- ja prosessijohtamiseen saralla, ja molemmat kirjat ovat hyvin käytännönläheisiä sekä antavat eväitä prosessiajattelun viemiseksi teoriasta käytäntöön. Tästä syystä olen käyttänyt näitä kahda teosta tämän opinnäytetyön päälähteinä. Loput lähteistä ovat sitten täydentäneet näitä lähteitä.

Tämän opinnäytetyön tekemisen aikana olen oppinut laajasti prosesseista yleisellä tasolla sekä niiden merkityksestä organisaatiolle. Koen, että pystyn myös itse hyödyntämään opinnäytetyön aikana oppimaani työelämässä, vaikka opinnäytetyön kohdeyritys ei toimi samalla alalla jossa olen itse työssä. Prosessiajattelusta ja prosessien ymmärtämisestä voi minusta olla hyötyä oikeastaan kenelle vaan, olkoon ala ja omat tehtävät sitten mikä tahansa.

Kohdeyrityksen kanssa yhteistyö on sujunut hyvin ja olen saanut kaikki tarvitsemi tiedot opinnäytetyön toteuttamiseen. Paljon tietoa olen saanut keskustelujen kautta, ja se onkin ollut hyvä tapa kerätä tietoa. Lisäksi se on mahdollistanut käytännönläheisen ja toteuttamiskelpoisen opinnäytetyön. Uskon, että yrityksessä ja osastolla pystytään hyödyntämään prosessikuvausta ja prosessien kehittämismenetelmiä. Huolto- ja korjaamotoimenpiteiden asiakaspalveluprosessin ja sen suorituksen käsitteleminen henkilöstön kanssa antaa mahdollisuuden sujuvampaan ja motivoituneempaan työskentelytapaan osastolla. Henkilöstön osallistuttaminen helpottaa prosessien kehittämistyötä ja vähentää muutosvastarinnan syntyä. Tietoisuus luo myös perustan prosessin jatkuvaan parantamiseen. Työn prosessikaavio, prosessikuvaus sekä parantamisen ja kehittämisen vaiheiden pohja ovat käytettävissä jatkossa muidenkin prosessien kuvaamiseen ja kehittämiseen yrityksessä. Pohjia voidaan käyttää niin samalla osastolla kuin muutenkin organisaatiossa, muokaten vastaamaan aina kyseessä olevaa osastoa ja prosessia. Tietoja tulisi muutenkin päivittää aika ajoin, sillä prosessit kehittyvät ja muuttuvat.

Käytäntöön viemisestä tästä eteenpäin vastaa lähinnä osaston esimies yhdessä yrityksen johdon kanssa. On hyvä muistaa, ettei kaikkea voi tehdä heti, vaan tästä on hyvä edetä askel kerrallaan ja riittävällä aikataululla. Prosessien kehittämistä ei tulisi nähdä pelkkänä uhkana, vaan mahdollisuutena oikeasti parantaa niin ulkoisia kuin sisäisiäkin asiakkuussuhteita, työn tuottavuutta, työntekijöiden motivaatiota, työssä viihtymistä sekä koko organisaatiota että yksilöitä kehittävänä kriittisenä menestyksen tekijänä. Prosessien kehittämistä voidaan näin nähdä niin organisaation, työntekijöiden kuin asiakkaidenkin kannalta win-win-tilanteena. Kehittämisprosessi myös tukee itse oppivaa organisaatiota ja dialogista johtamista.

Lähteet

Hannus, J. 1994: Prosessijohtaminen, ydinprosessien uudistaminen ja yrityksen suorituskky

Hoeven, H. van der 2009: ERP and business processes – illustrated with Microsoft Dynamics NAV 2009

Laamanen, K. 2001: Johda liiketoimintaa prosessien verkkona – ideasta käytäntöön

Laamanen, K. & Tinnilä, M. 2009: Prosessijohtamisen käsitteet = Terms and concepts in business process management

Lehmann, C. F. 2012: Strategy and business process management

Monk, E. F. 2009: Concepts in enterprise resource planning

Porvoon Autotarvike, 2014 a, Porvoon Autotarvike Oy Ab:n kotisivut, Yrityksen esittely, tilanne 26.4.2014

<http://www.porvoonautotarvike.fi/yritys/esittely/14723>

Porvoon Autotarvike, 2014b, Porvoon Autotarvike Oy Ab:n kotisivut, Ajankohtaista, Uutiset, tilanne 27.4.2014

<http://www.porvoonautotarvike.fi/ajankohtaista/uutiset/18114/toyota-ichiban-2014>

Rosenqvist, M. 14.3.2014. Porvoon Autotarvike Oy Ab: Loviisan toimipisteen jälkimarkkinointiosaston esimies. Haastattelu.

Rosenqvist, M. 4.5.2014. Porvoon Autotarvike Oy Ab:n Loviisan toimipisteen jälkimarkkinointiosaston esimies. Haastattelu ja CCS-raportin läpikäynti.

Surakka, Tarja & Laine, Nina 2011: Käsikirja ammattimaiseen esimiestyöhön

Toyota, 2014 a, Toyotan suomalaiset kotisivut, Tietoa Toyotasta, The Toyota Way, tilanne 27.4.2014

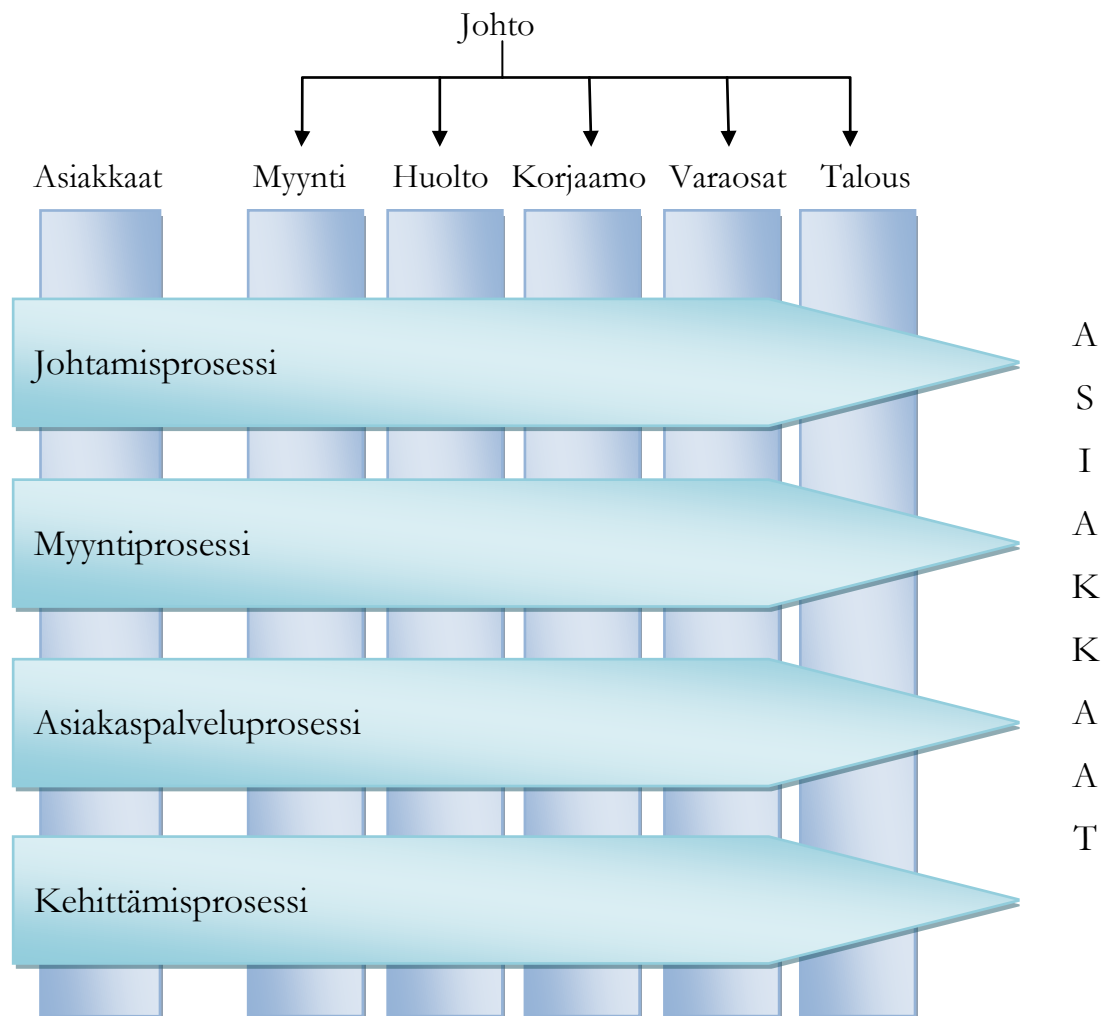
http://www.toyota.fi/toyota/the_toyota_way.tmex

Toyota, 2014 b, Toyotan eurooppalaiset sivut, tilanne 27.4.2014

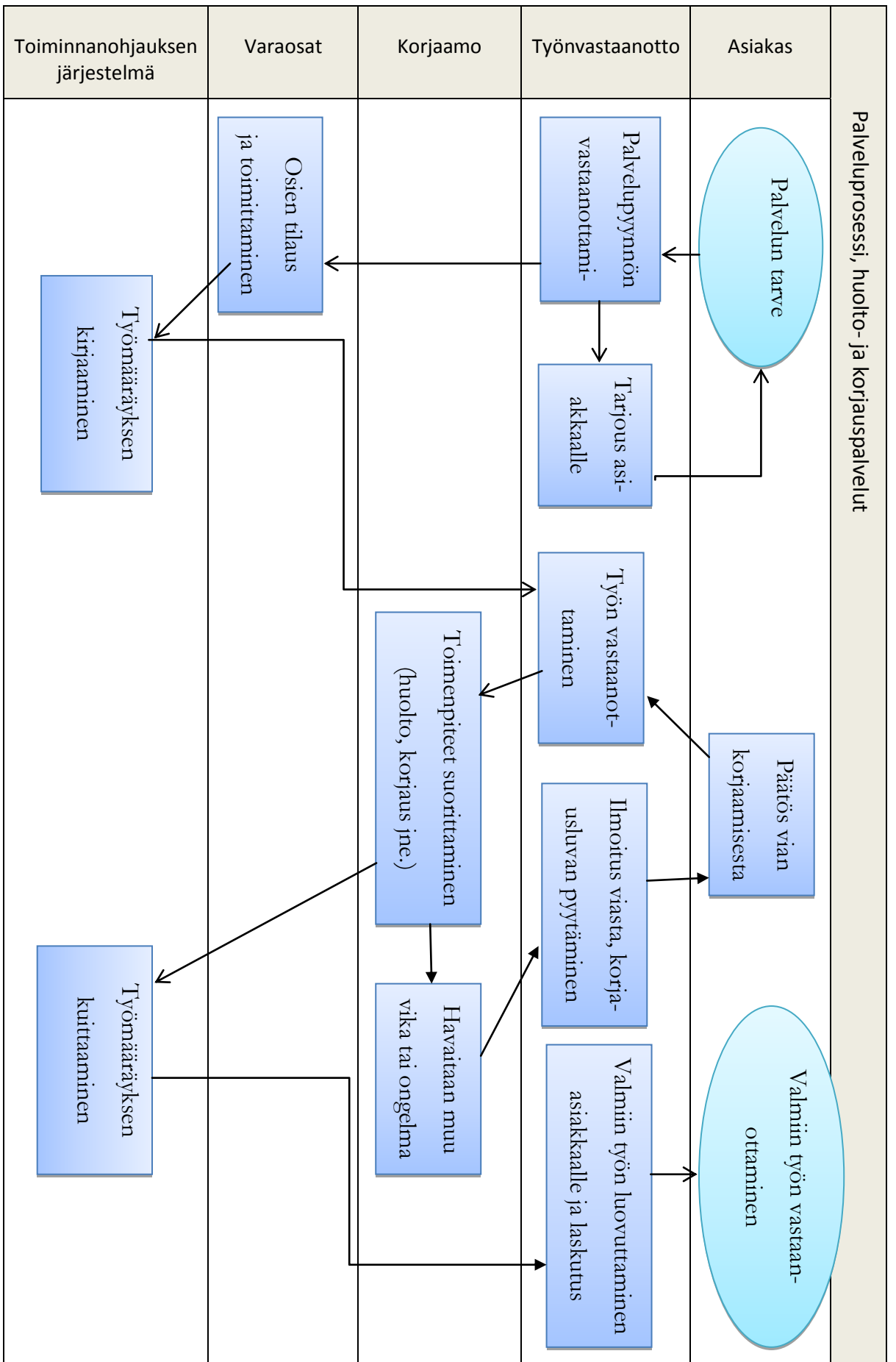
<http://www.toyota.eu/society/Pages/customers.aspx>

Liitteet

Liite 1: Prosessikartta



Liite 2: Prosessikaavio



Prosessin perustiedot

1. Prosessin nimi

Huolto- ja korjauspalveluiden palveluprosessi, Loviisan jälkimarkkinaosasto

2. Prosessin tavoite

Tuottaa asiakkaalle laadullista huolto- ja korjaamopalveluita sekä hyvä asiakaskokemus

3. Prosessin omistaja

Loviisan toimipisteen jälkimarkkinaosaston esimies

4. Asiakkaat

Prosessin asiakkaana ovat pääosin Toyota merkkisten autojen omistajat, mutta myös muut autonomistaja toimialueella.

5. Inputit ja resurssit

Inputina eli syötteenä toimii asiakkaan palvelupyynnö ja tarve.

Prosessin resurssit ovat palveluntuottaminen, eli asiakkaan auton huoltaminen tai korjaaminen. Henkilöstön osaaminen ja aika tarvitaan palvelun tuottamiseen. Lisäksi tarvitaan myös tarpeenmukaiset toimitilat sekä koneisto ja laitteet.

6. Output

Asiakkaan tarpeen tyydyttäminen eli valmiin autoon luovuttamiseen asiakkaalle, ja asiakaspalvelukokemuksen antaminen asiakkaalle.

7. Prosessin alku ja loppu

Prosessi alkaa asiakkaan palvelupyynnöstä eli tarpeesta huollolle tai korjaukselle.

Prosessi päättyy auton luovuttamiseen asiakkaalle.

8. Menestyksentekijät

Palvelun laatu, sekä työn vastaanottamisessa että työn suorittamisessa. Palvelun luotettavuus ja hyvä asiakaskokemus.

9. Suorituksen mittarit

Suoritusta mitataan asiakastyytyväisyyskyselyllä, työn läpimenoaikana sekä laadulla.

Laadulla tarkoitetaan tässä yhteydessä asiakkaan mieltämä laatu sekä virheiden esiintymistä.

10. Palaute

Palautetta saadaan niin paikan päällä toimipisteessä (joko suullisesti tai kirjallisesti), yrityksen verkkosivujen kautta ja asiakastyytyväisyyskyselyn kautta.

Prosessin toiminnot

11. Palvelupyyntö

Asiakas on yhteydessä ja antaa tiedot tarpeestaan auton huollolle tai korjauksen.

12. Palvelupyynnön vastaanottaminen

Työnvastaanotto tekee aikavarauksen suoraan tai antaa asiakkaalle tämän pyynnöstä hintatarjousta.

13. Osien tilaus ja toimittaminen

Varaosien osasto näkee aikavarauksen tiedot ja tilaa tarvittavia osia joita ei ole varastossa sekä poimii varastosta ne osat joita tarvitaan huolto- tai korjaustoimenpiteeseen.

14. Työmääräyksen kirjaaminen

Varaosien osasto tekee työmääräyksen korjaamolle toiminnanohjausjärjestelmään sen jälkeen että osat on joko poimittu varastosta tai tilattu.

15. Työn vastaanottaminen

Työnvastaanotto ottaa asiakkaan tuoma auto vastaan sekä auton omistajan kuittaus työmääräykseen. Työnvastaanotto toimittaa tuodun auton avaimet korjaamopuolelle työtä suorittavalle automekaanikolle.

16. Huolto- tai korjaustoimenpiteen suorittaminen

Automekaanikko jolle työ on varattu suorittaa tarvittava huolto- tai korjaustoimenpide. Tarvittaessa hän huomauttaa työnvastaanotolle toimenpiteet yhteydessä esiin tulleista muista korjaustarpeista. Mikäli esiin tulleen vian voitaisiin korjata heti, on työnvastaanotto yhteydessä asiakkaaseen ja pyytää luvan korjausten tekemiseen. Muutoin asiakkaalle kerrotaan näistä kun valmis auto luovutetaan hänelle.

17. Työmääräyksen kuittaaminen

Automekaanikko kuittaa työmääräyksen toiminnanohjausjärjestelmässä suoritetuksi kun työ on valmis.

18. Valmis työ luovutetaan asiakkaalle ja työ laskutetaan

Työnvastaanotto näkee työmääräyksen kuittauksen toiminnanohjausjärjestelmästä ja suorittaa työn laskutuksen. Valmis auto luovutetaan asiakkaalle ja sovitaan maksettavasta. Mikäli toimenpiteen aikana on ilmennyt vikoja tai muuta jota olisi syytä korjata, näistä kerrotaan asiakkaalle ja kerrotaan myös korjausten kustannukset.

Liite 4: Suunnitelman teko prosessin kehittämiseksi

<p>Tavoitteiden asettaminen</p> <ul style="list-style-type: none">- Tämän hetkisten tulosten läpikäynti henkilöstön kanssa- Yhteinen keskustelu henkilöstön kanssa, määritellään yhdessä kehittämiselle asetettavat tavoitteet, määritellään aikajakso ja seuranta- Laaditaan suunnitelma toteutukselle ja käydään se henkilöstön kanssa yhdessä läpi
<p>Toteutus</p> <ul style="list-style-type: none">- Sovitunmukaisten toimenpiteiden toteuttaminen (yhdessä toteutetaan, esimies valvoo)- Esimiehen jatkuva toiminnan seuraaminen
<p>Seuranta</p> <ul style="list-style-type: none">- Tarkastellaan mitä toimenpiteillä on saatu aikaan- Mitä prosessissa ja tuloksissa on muuttunut?
<p>Tulosten tutkiminen</p> <ul style="list-style-type: none">- Miten toteutetut muutokset ovat vaikuttaneet tuloksiin?- Mitä oli onnistunutta muutoksessa, mitä taas ei? Miksi?- Käydään parantamisprosessi läpi henkilöstön kanssa