

Mikk Lohuväli

**AUTOETTEVÕTTE
TEENINDUSOSAKONNA
TÖÖKORRALDUS- JA
KLIENDITEENINDUSPROTSESSIDE
PARENDAMINE UNITED MOTORS AS
TARTU ESINDUSE NÄITEL**

LÕPUTÖÖ

Tallinn 2014



Mikk Lohuväli

**AUTOETTEVÖTTE
TEENINDUSOSAKONNA
TÖÖKORRALDUS- JA
KLIENDITEENINDUSPROTSESSIDE
PARENDAMINE UNITED MOTORS AS
TARTU ESINDUSE NÄITEL**

LÕPUTÖÖ

Transporditeaduskond
Autotehnika eriala

Tallinn 2014

SISUKORD

SISUKORD	3
SISSEJUHATUS.....	5
1. ETTEVÕTTE ISELOOMUSTUS	7
1.1. Ettevõtte ruumide iseloomustus.....	7
1.1.1. Müügisalongi iseloomustus.....	8
1.1.2. Puhke- ning olmeruumide iseloomustus	8
1.1.3. Töökoja iseloomustus ning tehnoloogilise seadmetiku tutvustus.....	9
1.1.4. Ladude iseloomustus ning ladustamissüsteemi tutvustus	9
1.2. Ettevõtte struktuur osakonniti.....	10
1.2.1. Müügiosakond	11
1.2.2. Varuosakond	12
1.2.3. Teenindusosakond	12
2. KLIENDITEENINDAJA TÖÖPROTSESSI KIRJELDUS KOOSTATUD VOODIAGRAMMIDE ABIL.....	14
2.1. Kliendiga kontakti saavutamine	15
2.1.1. Kindlustusjuhtumi käsitlemine.....	18
2.2. Teenindusaja planeerimine	20
2.3. Broneeritud töö ettevalmistamine.....	24
2.4. Broneeritud töö vastuvõtmine	25
2.5. Teenindustöö teostamine	28
2.6. Arveldamine	29
2.7. Sõiduki üleandmine	31
2.8. Järelkontakti teostamine	34
3. BRONEERITUD TEENINDUSTÖÖDE HULGA ARVUTUSED	36
3.1. Teenindustööde protsentuaalne jagunemine.....	36
3.2. Klienditeenindaja tööhulgaga seotud arvutused	38

3.3. Teenindustöö produktiivsuse arvutused	39
4. VÄLJAPAKUTUD PARENDUSED EFEKTIIVSEMA TÖÖKORRALDUSE TAGAMISEKS JÄRELMÜÜGIOSAKONNAS.....	42
4.1. Teenindusosakonda puudutavad muudatused	43
4.2. Varuosaosakonda puudutavad muudatused.....	44
4.3. Parenduste rakendamine ja nende toimimise jälgimine	45
KOKKUVÕTE.....	47
SUMMARY	49
VIIDATUD ALLIKAD.....	51

SISSEJUHATUS

United Motors AS (edasipidi UM) Tartu esindus on ametlik BMW (lühend saksa keelest: *Bayerische Motoren Werke AG*, on Saksamaal Münchenis asuv sõidukite tootja [1]) ja Fiati (lühend itaalia keelest: *Fabbrica Italiana Automobili Torino*, Fiat Group Automobiles S.P.A on Itaalias Turini linnas asuv sõidukite tootja [2]) sõidukite ametlik esindaja Tartus. Esinduse põhitegevuseks on uute ja kasutatud BMW ning Fiati mudelite müümine, esindatavate automarkide hooldamine, remontimine, vigade diagnoosimine ning varuosade (edaspidi VO) müümine. Esindus asub Tartu linna ääres, Võru tn 242.

„United Motors asutati 1999. aastal. United Motorsi esindused asuvad Tallinnas, Rae vallas Peetri külas, Tartus, Pärnus ja Kohtla-Järvel. United Motors on alates 2000. aastast BMW ja 2002. aastast MINI kaubamärgi esindaja Eestis. BMW ja MINI sõidukite müügi kõrval tegeleb UM 2006. aastast ka Kia edasimüügiga Eestis, omades Kia müügisalonge Pärnus ja Kohtla-Järvel. Alates 2010. aasta septembrist esindab United Motors Eestis Fiati kaubamärki kandvaid sõiduautosid ja tarbesõidukeid“. [3]

Lõputöö autor töötab UM Tartu esinduses klienditeenindajana/tööde vastuvõtjana (edaspidi klienditeenindaja) alates 1. jaanuarist 2013. Lõputöö teema on välja pakutud kirjeldatud ettevõtte juhtkonna poolt, koostamisel on abiks olnud UM Tartu esinduse juhataja Andres Räim. Teenindusosakonna tööprotsesside parendamise vajadus tuleneb klienditeenindaja suurest töökoormusest ja järelmüügisosakonna ametikohtade ebatäpsetest tööülesannete juhenditest. Ettevõtte efektiivsel toimimisel mängib suurt rolli klienditeenindaja, kelle kaudu käib teenindavate tööde voog teenindusosakonnas. Klienditeenindaja liigne töökoormus ei võimalda kõikide tööprotsessi etappide edukat läbimist. Ajapuuduse tõttu tehakse eksimusi teenindustöö protsessides, mis lõppkokkuvõttes vähendavad ettevõtte efektiivset toimimist ja klientidele osutatud teenuse kvaliteeti. Teenindusosakonna tööprotsesside parendamiseks on vaja teha muudatusi töökorraldustes, mille järgi hetkel toimitakse. Hea teeninduse üks olulisemaid aspekte on klienditeenindaja poolt pühendatud aeg kliendile. Hetkeline töökoormus on aga niivõrd suur, et aega maksimaalselt hea teeninduse saavutamiseks jääb väheks.

Lõputöö sisaldab:

- uurimisobjektis oleva ettevõtte iseloomustust;
- klienditeenindaja tööprotsessi kirjeldust, arvestades BMW teenindusstandardeid;
- klienditeenindaja tööprotsessi negatiivselt mõjutavaid tegureid;
- tööprotsessi kirjelduse alusel koostatud voodiagramme;
- arvutusi, mis määravad klienditeenindaja töökoormuse, teenindustööde planeerimise efektiivsuse ja ettevõtte kasumlikkuse tõusu efektiivsemal teenindustööde planeerimisel;
- lõputöö autori poolt väljapakutud lahendusi, muutmaks efektiivsemaks teenindusosakonna tööprotsesse ja klientidele osutatud teenust.

UM Tartu teenindusosakonna klienditeenindaja ebatäpse ametijuhendi täiustamiseks on koostatud klienditeenindaja tööprotsessi kirjeldus ja voodiagrammid tööprotsessi etappide kujutamiseks. „Protsess kujutab endast mingi sisendite kogumi muundamist väljunditeks, mis toodete, informatsiooni või teenuste kujul rahuldavad kliendi vajadusi ja ootusi“ [4:11]. Klienditeenindaja tööprotsessi kirjelduses ja voodiagrammide koostamisel on arvestatud BMW teenindusstandardeid ja ettevõtte struktuuri. UM Tartu esindus on ametlik BMW brändi esindaja ning sellest tulenevalt on ettevõttel kohustus järgida BMW poolt etteantud standardeid klienditeeninduse ning tööprotsesside kulgemise ja jaotuse osas. BMW teenindusstandardid on koostatud rahvusvaheliste standardite ning BMW enda kogemuste põhjal. Tööprotsessi kirjelduses selgitatakse töökorraldus- ja klienditeenindusprotsesse ning tuuakse välja kitsaskohad hetkel toimiva töökorralduse puhul. Voodiagrammid kujutavad järjestatud etappide kulgu, mis on vaja teostada protsessi edukaks läbimiseks. Voodiagramm annab kiire ja lihtsa ülevaate kirjeldavast protsessist, mistõttu on klienditeenindajal neid käepärane kasutada tööprotsessi õigsuse järgimisel.

Lõputöö arvutuste osas kasutatakse UM Tartu esinduse teenindusosakonna tööhulgaga seotud andmeid, mis on periooditi loetletud. Arvutustes leitakse klienditeenindaja töökoormus, teenindustööde produktiivsus ja ettevõtte kasumi tõus tõhusama planeerimise korral. Efektiivsem teenindustööde planeerimine on üheks lõputöö koostamise ajendiks, mille aluseks on lõputöös kirjeldatud klienditeenindaja tööprotsesside täpne järgimine.

Lisaks hõlmavad muudatused varuosakonna tööprotsesse, mis aitavad kaasa teenindusosakonna efektiivsele toimimisele. Teenindusosakonna ja teenindustööd mõjutavate protsesside parenduste eesmärgiks on tõsta ettevõtte efektiivset toimimist ja suurendada klientide rahulolu saadud teenuse eest.

1. ETTEVÕTTE ISELOOMUSTUS

UM Tartu esindus asub geograafiliselt üsnagi heal asukohal, koondades enda alla Lõuna- ja Kesk-Eesti kliendid. Esinduse ees on valgustatud BMW ja ettevõtte kirjadega pülon reklaamiks möödasõitjatele ning suunaviiteks esmakülastajatele. Esinduse ees olev parkla on piisavalt suur, kindlustamaks klientidele vajalikud parkimiskohad. Esinduse taga asub eraldi valvega parkla, kuhu pargitakse klientidele tellitud uued autod ning tööde ootel olevad sõidukid.

UM rendib oma äritegevuseks pinda AS Salome Tartult, kus tegutseb lisaks UM-e ka Automaailm. „Automaailm on jaemüügikett, mille kaubamärki haldab AS Salome Auto“ [5]. Automaailma päralt on umbes kaks kolmandikku hoonest ning ülejäänud kolmandikku rendib UM. Klientidele hoonesse sissepääsuks on üks peauks, millest edasi, selgelt eristuvate klaasukse taga, asuvad eelnevalt mainitud kaks ettevõtet.

1.1. Ettevõtte ruumide iseloomustus

Ettevõtte kasutatav rendipind on väga minimaalne. Müügisaali on mahutatud klientide teenindamise alad, uued sõidukid, klientide ootenurk ning esinduse juhataja ja töökoja meistri kabinetid. Salongi mahub maksimaalselt neli sõiduautot, millega on tagatud rahuldav liikuvus sõidukite ümber.

UM Tartu esindusel on kasutada kokku 754,4 m² rendipinda, kuhu on ära mahutatud kogu esinduse kasutatavad töö-, puhke- ja olmeruumid. BMW on ette andnud kindlad normid ametlike esinduste tööruumide suhtes. Hetkelise seisuga pole tööruumide osas kehtestatud normid täielikult täidetud, kuid planeerimisel on uus, kehtestatud normidele vastav, esinduse hoone.

Kasutusel oleva esinduse eraldi ruumid on:

- müügisaal (197,2 m²),
- puhkeruum, kööginurk ning olmeruumid (36,5 m²),
- töökoda (361,2 m²),
- kahe tasapinnaga ladu (78,6 m²),
- autopesula (43,7 m²),
- õliladu (37,2 m²).

1.1.1. Müügisalongi iseloomustus

UM Tartu esinduse kliendid puutuvad enim kokku müügisaaliga, kus töötavad müügikonsultandid, klienditeenindajad, varuosamüüja, administraator, esinduse juhataja ning töökoja meister. Müügisaal, pindalaga 197,2 m², on trapetsi kujuline. Müügisaali sisenedes jäävad kliendist paremale varuosamüüja ja kahe klienditeenindaja ametikohad ning vasakule administraatori töölaud. Saali vastas poolel töötavad kaks müügikonsultanti ja seal asub ka klientide ootenurk. Müügisaalis on klaasseinaga eraldatud juhataja ja töökojameistri kabinetid.

Erinevad teenindussektioonid on märgistatud osakonniti siltide abil. Salongi keskel asuvad vaatamiseks ning tutvumiseks uued BMW sõidukid. Iga sõiduki juures on välja toodud hinnakiri ja olulisemad tehnilised näitajad.

Klientide ootenurgas on võimalik vaadata televiisorit ja lugeda värsked ajalehti ning ajakirju. Klientidele on kasutamiseks kohvi-, tee- ja veeautomaat. Ooteaja sisustamiseks võivad kliendid küsida müügikonsultantidelt infot uute esindatavate sõidukite kohta ning teha nendega proovisõite.

1.1.2. Puhke- ning olmeruumide iseloomustus

19,7 m² pindalaga puhkeruum paikneb töökoja poolel. Seal asub kööginurk, lõunapausil einestamiseks mõeldud toolid ja laud ning kaks tööarvutit. Arvutid on varustatud teenindatavate automarkide tehniliste programmide ja remondijuhistega ning teenindustööde teostamiseks vajaliku lisainformatsiooniga, kus on olemas remondijuhised ja muu vajalik informatsioon teenindustööde teostamiseks. Puhkeruumis leiavad aset ühised lõunapausid ning esinduse sisesed koolitused.

Puhkeruumist viib uks garderoobi ning olmeruumidesse. Kuna esinduse ainus tualettruum asub garderoobi taga ning selleni juhatavad viidad puuduvad, tuleb soovi korral juhatada klient WC-ni.

1.1.3. Töökoja iseloomustus ning tehnoloogilise seadmestiku tutvustus

Töökoda ($361,2 \text{ m}^2$) on esinduse suurim ruum, hõlmates 47% ettevõtte kogupindalast. Töökojas töötavad kuus mehaanikut, igale töömehele on kasutada kahepostitõstuk, töölaud ja ratastel tööriistakapp.

Tehnoloogiline seadmestik on töökojas kaasaegne. Seal asuvad rehvi mahavõtmis-, pealepanemis- ja tasakaalustuspingsid Itaalia firmalt Corgi. Kasutada on esindatavate automarkide tehnilise informatsiooniga ja tööjuhenditega varustatud arvutiprogrammid ning tehniline kirjandus. Sõidukite elektroonikasüsteemide diagnoosimiseks on kokku kuus erinevat arvutit, millest kaks on mõeldud Fiati¹ ning neli BMW² sõidukite tarbeks. Konditsioneeride kontrollimiseks ja täitmiseks kasutatakse BOSCH ACS751 täisautomaatset seadet. Sellega on võimalik lisada külmainele lisaks ka värvainet, mis vajadusel aitab tuvastada lekkekoha süsteemis. Rauasulameid keevitatakse MIG/MAG keevitusaparaadi Lincoln Electric Compact 350-L abil. Töökoja poolel on olemas suruõhu kompressor, Ingersollrand type20, koos erinevate suruõhu abil töötavate tööriistadega. Pidurite kontrollimiseks on töökojas kontrollistend Beissbarth. Samuti on töökojas olemas, hüdrauliline press, palju erinevaid rakiseid ja spetsiaaltööriistu.

Töökotta on paigutatud kokku seitse tõstukit:

- viis kahepostitõstukit Nussbaum 2,30 SLE (kandevõimega kolm tonni);
- üks kahepostitõstuk Nussbaum SPL4000 Universal (kandevõimega neli tonni);
- üks rataste seadenurkade reguleerimiseks mõeldud nelja posti tõstuk Auto Motive Industrial 5,0 N-WAY (kandevõimega viis tonni).

Autopesulas ($43,7 \text{ m}^2$) on kasutusel survepesur Kärcher HDS SUPER. Sõidukite mootori- ja välipesule lisaks teostatakse pesulas poleerimist, vahatamist ning salongi puhastust ja hooldust.

1.1.4. Ladude iseloomustus ning ladustamissüsteemi tutvustus

VO-de ladu on ainus ruum rendipinnal, mis on kahetasandiline. Laopinda on kokku $78,6 \text{ m}^2$. VO-de laos asub kaks arvutit, millest üks on kasutada lao töötajal ning teine tehnilisel konsultandil. VO-de ladustamisel on asukoha määramiseks kasutatud numbrite ning tähtede kombinatsiooni. Korrused on märgistatud vastavalt kas eesliitega A³ või B⁴. Järgmine numbriline liide tähendab riiulivahet

¹ Fiati diagnoosimiseks kasutatavad arvutid kasutavad Examiner ja Witech tarkvaraprogrammi.

² Kaks arvutit BMW diagnoosimiseks töötab Diagnosis Inform System-i ning kaks Integrated Service Technical Application programme toel.

³ Esimene korrus.

⁴ Teine korrus.

vastaval korrusel. Edasiselt on lao riiulid jagatud seksioonideks, mis hõlmavad kindlat riiulivahemikku ning on märgistatud tähestikuliselt. Viimane numbriline liide tähistab riiuli korrust ning riiuli osa seksioonis. Näiteks VO, asukohal A1B32, asub esimesel korrusel, esimeses riiulivahe, seksioonis B, ülalt kolmanda riiuli teises osas.

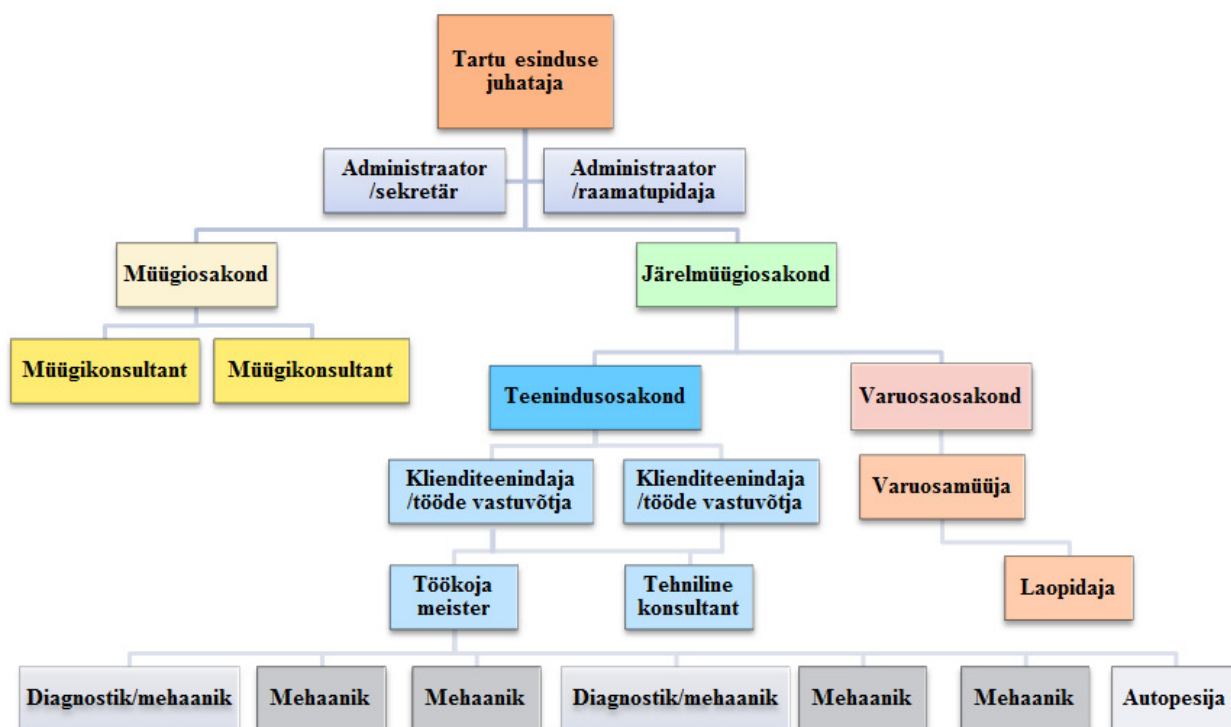
Õliladu on eraldi laoruum pindalaga 37,2 m². Seal asub suruõhu kompressor, erinevad määrideõlid ja vedelikud ning dokumentide arhiiv.

1.2. Ettevõtte struktuur osakonniti

UM Tartu esinduses töötab kokku 18 inimest (sele 1). Osakondadel puudub spetsiaalselt osakonna juhi ülesandeid täitev ametikoht, mistõttu täidab neid ülesandeid esinduse juhataja.

Müügiosakonnas töötab kaks müügikonsultanti. 2013. aastal müüdi UM Tartu esinduse poolt kokku 55 uut autot, mis moodustas 1,9% Tartu uute autode müügist. BMW sõiduautosid müüdi kokku 34, Mini sõiduautosid kaks, Fiati sõiduautosid kümme ning tarbesõidukeid üheksa. 2013. aastal moodustas BMW ligikaudu kaks kolmandikku ja Fiat kolmandiku uute sõidukite müügist.

Järeelmüügi osakond on omakorda jagatud kaheks osakonnaks: varuosa-ja teenindusosakonnaks. Varuosaosakonnas töötab varuosamüüja ja laopidaja. Teenindusosakonda kuuluvad 11 töötajat: kaks klienditeenindajat, töökoja meister, tehniline konsultant, neli mehaanikut, kaks diagnostik/mehaanikut ning autopesija. Varuosaosakonna poolt 2013. aastal müüdud VO-de letimüük oli 191 526 eurot. Teenindusosakonna poolt 2013. aastal müüdud VO-de kogusumma oli 671 903 eurot, tööaega müüdi 323 863 euro ulatuses ning muud tulud, mille enamuse moodustasid vaadeldaval perioodil olnud kampaaniad ja autopesu, olid 162 086 eurot. VO-de müük otse kliendile moodustas 22% ja läbi teenindusosakonna 78% kogu VO-de müügist. Kogu VO-de müügist moodustas varuosaosakond 17% ning teenindusosakond 83%.



Sele 1. United Motors AS Tartu esinduse ettevõtte struktuuri skeem

1.2.1. Müügiosakond

UM Tartu esindus on ametlik BMW ja Fiati mudelite edasimüüja. Mootorsõidukite müügi eest kannab hoolt müügiosakond, mille alla on koondatud kaks müügikonsultanti. Müügikonsultantide ülesanneteks on uute ja kasutatud BMW ja Fiati mudelite müük, kasutatud autode hindamisaktide koostamine ning sõidukite müügi haldamine.

Müügisalongis on välja pandud uued BMW mudelid. Reeglina on salongis esindatud 2–3 BMW sõiduauto ning 1–2 BMW mootorratast. Fiati uued sõidukid on eksponeeritud esinduse kõrval asuval haljasalal. Selline sõidukite paigutus on tingitud autotootjate BMW ja Fiati poolt esitatud uute sõidukite müümise nõuetest. Uute Fiati mudelite müük moodustab keskmiselt ühe kolmandiku kogumüügist ning teenindusosakonnas on Fiati osakaal veelgi väiksem, ümardatult üks viiendik teenindavatest autodest.

Demoautosid, millega saab huvi korral teha proovisõite, on UM Tartu esinduses enamasti 3–4. UM demoautode valikus on esindatud Eestis müüdavad ja siia piirkonda sobivad BMW ja Fiati mudelid. Vastavalt klientide soovidele vahetatakse demoautosid UM-i esinduste vahel. Sarnaselt toimitakse ka automüügiga seotud ürituste puhul.

1.2.2. Varuosasakond

VO-de müük kuulub järelmüügiosakonna alla. Varuosasakonnas töötavad varuosamüüja ja laopidaja, kes vastutavad VO-e tellimiste ja laosaldo õigsuse eest. Varuosamüüja kaks tähtsamat tööülesannet on klientide ja klienditeenindajate soovide rahuldamine VO-de päringute osas ning VO-de ostutellimuste koostamine. Laopidaja ülesanneteks on võtta vastu kohale jõudnud tellimused, paigutada need kindlaks määratud asukohtadele laos, sisestada saabunud VO-d ettevõtte majandustarkvara andmebaasi laosaldosse ja komplekteerida mehaaniku tööks vajaminevad VO-d. Laopidaja vastutab VO-de lao, garantiiosade lao ja rataste/rehvide hoiustuslao korrashoiu ja arvestusliku ning tegeliku laosaldo õigsuse eest. Lisaks on laopidaja kohustuseks reklamatsioonide esitamine.

Hetkel kasutuses oleva majandustarkvara tööloogika nõuab mehaanikule kätteantavate VO-de puhul laopidaja või varuosamüüja poolset kinnitust. Enne VO-de laost loovutamist on vaja vabastada teenindustellimusel (edaspidi TT) olevad VO read majandustarkvaraprogrammis. Selline tööloogika eeldab laopidaja või varuosamüüja kättesaamist terve tööaja jooksul. Varuosasakonna töötajate lõunapausid, puhkused ja muud kõikvõimalikud äraolemised töölt peavad toimuma erinevatel aegadel, mis kindlustaks vähemalt ühe varuosasakonna töötaja kohalolemise. Kui laopidaja või varuosamüüja pole TT-l VO rida vabastanud, ei saa seda ka arveldada.

2013. aastal müüdi UM Tartu esinduses 78% VO läbi teenindusosakonna. Klienditeenindaja on pidevalt suhtluses varuosamüüjaga. Tellitavate VO-de tarneaega arvestades broneeritakse teenindusajad, mistõttu on varuosamüüja vastutav lubatud tarneaaja suhtes. Kui tekib viivitus kauba kohalejõudmisega, tuleb sellest märku anda klienditeenindajale, vältimaks olukorda, mil teenindustöö ajal puudub vajaminev VO.

1.2.3. Teenindusosakond

Teenindusosakonna esimesel astmel asuvad kaks klienditeenindajat, kes aitavad teenindusosakonna klientide probleemidele leida lahendusi. Klienditeenindaja töökohustuste hulka kuuluvad hooldus-, remont-, garantii- ja keretööde käsitlemine, millest enamuse moodustavad kindlustusjuhtumid. Klienditeenindaja vastab kliendipäringutele, teeb klientidele hinnapakumisi (edaspidi HP) soovitud tööde osas, planeerib teenindustöid ajagraafikusse, kooskõlastab kliendiga muudatused planeeritud tööde puhul ning tegeleb kliendi nõustamisega teenindustööde vastuvõtmise ja kätteandmise korral. Klientidega suheldakse esinduses kohapeal, telefonitsi või e-posti teel.

UM Tartu esinduses töötavad kokku kuus mehaanikut, kes on kokkuleppeliselt ära jagatud kahe klienditeenindaja vahel. Mõlema klienditeenindaja alluvuses on kaks mehaanikut ja üks diagnostik/mehaanik. Üldjuhul planeerib klienditeenindaja teenindusaegu temale määratud tehnikutele. Selline toimimine kindlustab parema efektiivsuse, kuna ühe juhtumiga tegeleb sama isik. Olenevalt juhtumist rakendatakse sama toimimist ka mehaanikute osas, võimalusel planeeritakse remontaeg samale mehaanikule, kes on teostanud sõiduki vigade diagnoosimise.

Nii mehaanikul kui ka klienditeenindajal on ette nähtud kindel baaspalk ning tulemustasu. Mehaaniku tulemustasu moodustavad müüdnud töötunnid ning klienditeenindaja puhul arvutatakse tulemustasu müüdnud tööaja ja VO-de hulgast. Lisaks arvestatakse palgale preemiat, mille moodustab klientide rahulolu indeks. Kliendipoolset tagasisidet arvestatakse eraldi järelmüügiosakonna ning müügiosakonna peale. Järelmüügiosakonnas saadetakse igale ostu sooritanud kliendile e-posti teel tagasiside ankeet. Ankeet hõlmab küsimusi teenindusprotsessist ning võimaldab kliendil kirjutada märkusi. Kuu lõikes arvutatakse täidetud tagasiside ankeetide põhjal protsentuaalne kliendi rahulolu määr. Mida kõrgem on kliendi rahulolu määr, seda suurem on preemia.

Töökoja meister ning tehniline konsultant aitavad lahendada keerukamaid probleeme, teostavad tehtud tööde kontrollimist ja tegelevad sõidukite manööverdamistega. Töökoja meister tegeleb peamiselt mehaanikute probleemidega töötarvikute suhtes ning teostab proovisõite. Tehniline konsultant on seotud keerukamate, lahendust vajavate elektriliste ning mehaaniliste probleemidega.

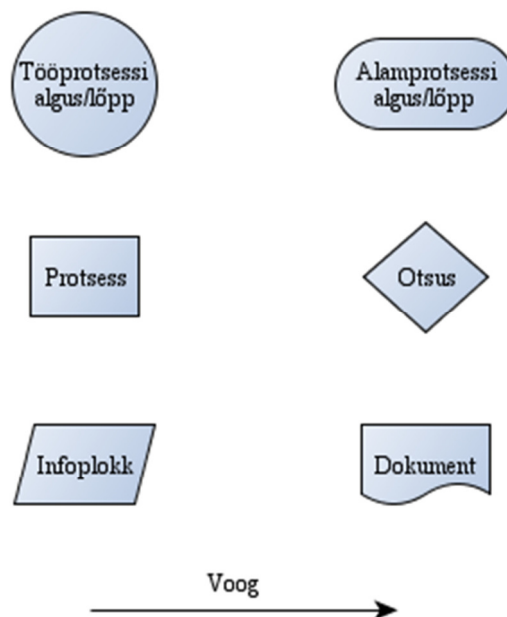
2. KLIENDITEENINDAJA TÖÖPROTSSSI KIRJELDUS KOOSTATUD VOODIAGRAMMIDE ABIL

Tööprotsessi alamprotsesside kirjeldustes selgitatakse hetkel toimivat töökorraldust ja probleemseid olukordi. Klienditeenindaja tööprotsess on jagatud kaheksaks alamprotsessiks. Saamaks aru, kuidas alamprotsessid UM Tartu esinduses kulgevad, kasutatakse nende kujutamiseks voodiagramme, mis esitatakse iga alamprotsessi kirjelduse lõpus. Voodiagramm kujutab endast lihtsustatud kujutist vaadeldava protsessi etappidest ning annab hea ülevaate selle kulgemisest. Erinevate teenindustööde korral läbitavad tegevused sõltuvad teenindustöö tüübist ja iseärasusest. Igat erinevat tööetappi tuleb lahendada kindlas järjekorras läbitavate protsesside kaudu, mis kindlustavad vajaliku lahenduseeni jõudmise. „Ükskõik millist tööprotsessi planeerides või seda üksikasjalikult vaadeldes, olgu selleks siis administratiivse teenuse tarnimine, tootmine või juhtumistegevus, on vaja registreerida sündmuste ja tegevuste, staadiumite ja otsuste jadad sellisel kujul, mida kõik kergesti mõistaksid ja mida saaks kõigile hõlpsasti edastada“ [4:184]. Tööprotsessi jaotus ning voodiagrammid on koostatud BMW teenindusstandardite näitel, arvestades Tartu UM esinduse struktuuri.

Voodiagrammil kujutatud toimuvatest sündmustest annavad aimu voodiagrammi standardsed sümbolid, millel igaühel on tähendus ja mis on omavahel ühendatud suunatud nooltega, mis tähistavad vooge (sele 2). Protsessi algus- ja lõpp-punkti tähistatakse ringiga. Alamprotsessi algus- ja lõpp-punkte tähistatakse ovaalidega. Nelinurkne tähistus sisaldab asjassepuutuva protsessi kirjeldust. Rombiga tähistatakse protsessi hargnemist. Rööpkülik on infoplokk, millel kujutatakse protsessi käsitlemiseks vajaminevaid dokumente. Noolega jooned ühendavad sümboleid omavahel ning näitavad protsessi voo suunda. Voodiagrammi joonisel peavad kõik tegevuse sammud (nelinurgad) ja otsused (rombid) olema joonte abil ühendatud alguse või lõpu sümbolitega. [4:184]

„Kokkuvõtteks võib öelda, et voodiagramm on pilt sammudest, mida tehakse mingi tegevuse või ülesande täitmiseks. Need sammud on ühendatud joontega, mis näitavad ülesannete või sammude järgnevust. Voodiagramm sobib suurepäraselt dokumenteerimiseks ja on kasulik analüüsivahend, mille abil saab kindlaks teha, kuidas iga samm on teistega seotud“. [4:188]

Voodiagrammide joonistamiseks on kasutatud yWorks programmi yEd Graph Editor, mis võimaldab joonisel kasutada standardseid voodiagrammi sümboleid (sele 2).



Sele 2. Voodiagrammi sümboolid

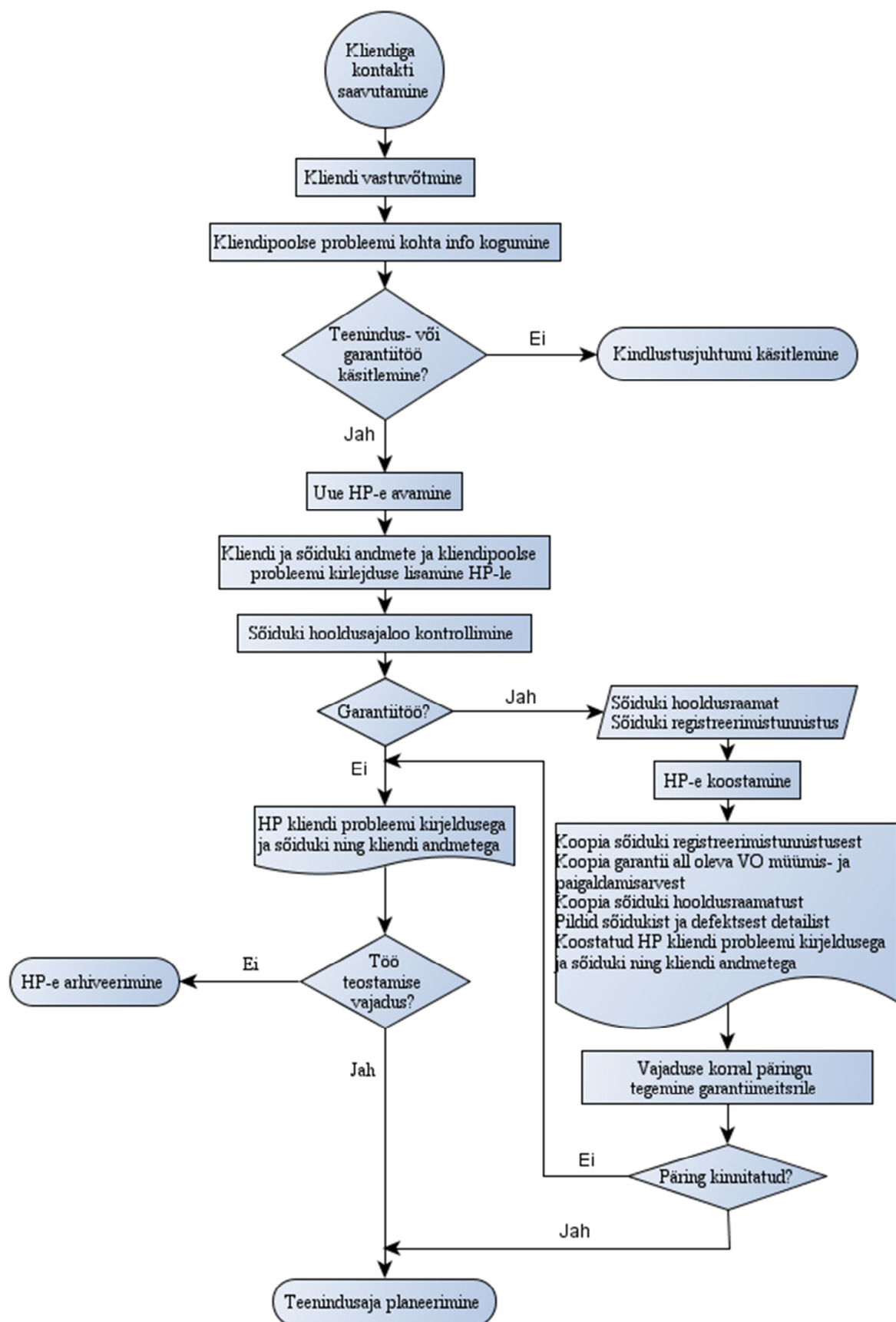
BMW teenindusstandardid on kohustuslikud järgida kõikidele BMW brändi ametlikele esindajatele. Kuna UM Tartu esinduse müügisaalis asuvad vaid BMW mudelid ning teenindusosakonnas moodustavad BMW sõidukipõhised teenindustööd ligikaudu 80% kogu töödest, lähtutakse BMW poolt etteantud teenindusstandarditest. BMW standardite täpsel järgimisel saavutatakse parim teenindus BMW mõistes. Samuti pole vaja igal BMW-d esindaval ettevõttel luua omi norme, vaid tuleb lähtuda etteantud standardist. Standardit võib ettevõtte siseselt täiendada lähtuvalt ettevõtte struktuurist ja vajadusel ka kultuurierinevuste puhul.

2.1. Kliendiga kontakti saavutamine

Iga teenindustöö saab alguse kliendipoolsest probleemist. Klient saab UM Tartu esindusega ühendust võtta telefoni ja e-posti teel. Kõige efektiivsemalt toimub probleemi kirjeldamise meetod esinduses kohapeal ja vastava sõiduki olemasolul. Kliendiga kontakti saavutamise protsessi tähtsaim ülesanne on välja selgitada probleemi olemus ja teha kindlaks teenindustöö tüüp. Teenindustöö tüüp määrab edasised tegevusjärjestused, lähtudes koostatud voodiagrammidest. Näiteks kindlustusjuhtumi käsitlemine sisaldab paljusid tööetappe, mida muude teenindustööde puhul läbida pole vajalik. Kindlustusjuhtumi käsitlemise alamprotsessi kirjeldus leiab aset järgnevas alampeatükis.

Teenindustööde puhul, välja arvatud kindlustusjuhtumite käsitlemine, avatakse järgmise tegevusena uus HP, millele lisatakse kliendi ja sõiduki andmed ning detailne kliendipoolne probleemi kirjeldus. Kliendi kaebuste täpseks ülestäheldamiseks on abiks klienditeenindaja poolt esitatud suunavad küsimused. Täpset probleemi kirjeldust sisaldav HP võimaldab mehaanikul efektiivsemalt teostada teenindustööd, eriti just vigade diagnoosimisetööde korral. Kliendi ebatäpse kaebuse puhul võib tekkida olukord, mil töö teostamise ajal ei jõuta diagnoosida vea põhjust või kulutatakse liialt palju aega vea otsingule. Kliendi poolt vaadatuna võib ebatäpne probleemikirjeldus tähendada suuremat teenindusarvet või vea diagnoosimiseks lisa teenindusaja planeerimist.

Garantiitööd käsitledes tuleb teada sõiduki garantii tingimusi, mille alusel selgitatakse välja garantii kehtivus. Teatud garantiitööde puhul on eelnevalt vaja küsida tootjatehase poolset nõusolekut garantiitöö teostamiseks. Tootjatehase ja klienditeenindaja vaheline suhtlus käib läbi UM-i garantiimeistri. Garantiimeistri tööülesandeks on UM-i garantiiprotsessi käsitlemine, mis hõlmab garantiipäringute esitamist tootjatehasele ja garantiijuhtumite arveldamist. UM Tartu esinduses võib teostada garantiitöid BMW ning Fiati sõidukitele. Garantiitöö puhul on vaja andmeid garantii olemasolu tõestamiseks. Kehtiva garantii puhul tehakse koopia sõiduki registreerimistunnistusest ja hooldusraamatust. VO garantii korral peab olema koopia VO ostmise ja paigaldamise arvest, mis eeldab sõiduki eelneva ajaloo kontrolli. Tihtilugu pole klientidel meeles kõik teeninduses tehtud tööd, mistõttu on oluline klienditeenindaja poolt tehtav sõiduki ajaloo kontroll, mis selgitab välja garantii kehtivuse. Teenindusajaloo kontrollimine on vajalik samuti keerulisemate vigade diagnoosimise tööde korral, mil selgitatakse välja juba eelnevalt kontrollitud sõiduki osad või teostatud tööd. BMW või Fiati puhul garantiitööd käsitledes tuleb läbida erinevad garantiitöö protsessid. Voodiagrammil on kujutatud garantiitöö käsitlemine lihtsustatud kujul ning erinevaid margipõhiseid garantiitingimusi lisatud ei ole.



Sele 3. Kliendiga kontakti saavutamise protsess voodiagrammi kujul

2.1.1. Kindlustusjuhtumi käsitlemine

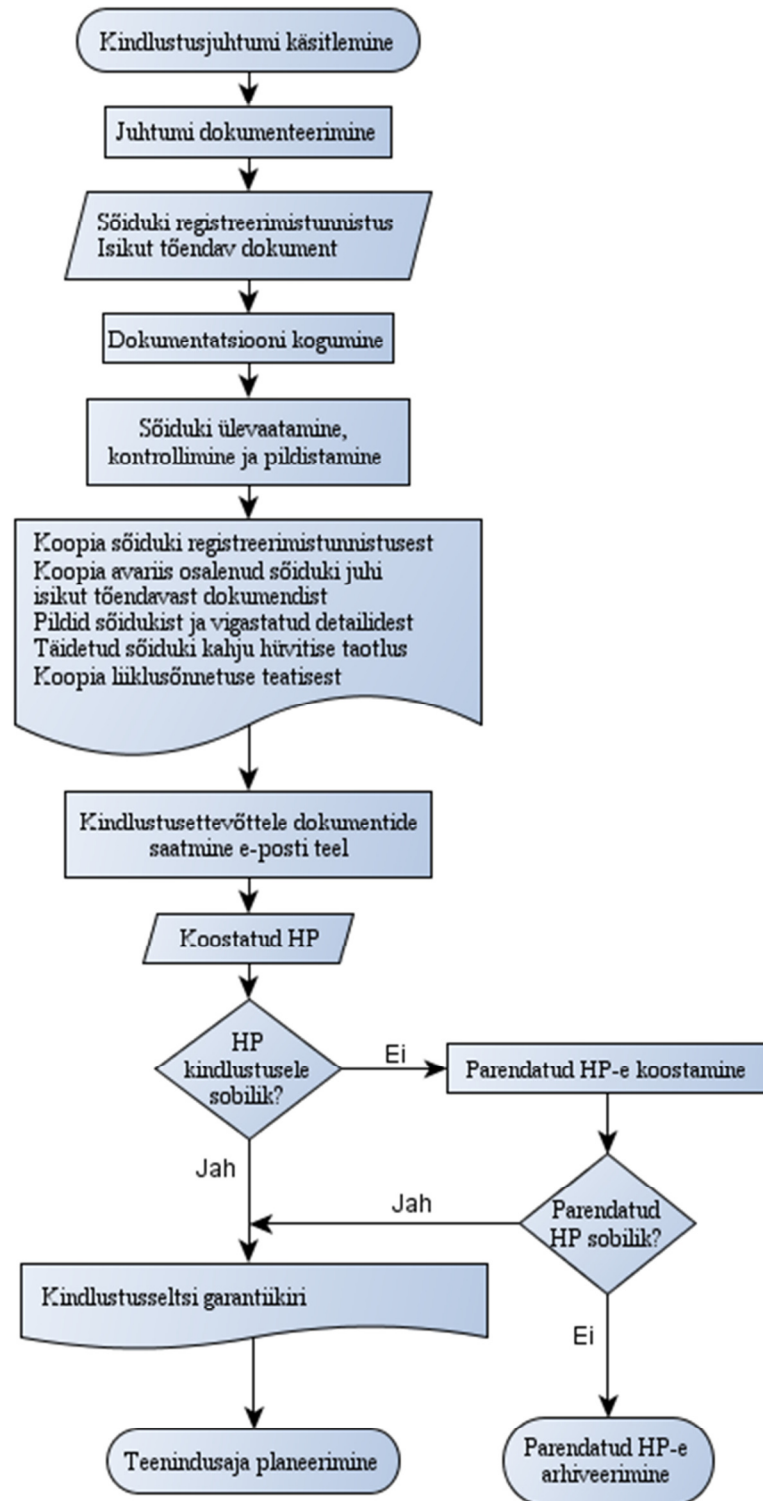
Kindlustusjuhtumi käsitlemine hõlmab kliendi kahjustada saanud sõidukit ning antud kahjustuse eest vastutavat kindlustusettevõtet. „Igale sõidukile, mis registreeritakse autoregistriskeskuses, tuleb sõlmida liikluskindlustuse leping“ [6].

Kindlustusettevõtetele tuleb esitada koopia avarii osalenud sõiduki juhi isikut tõendavast dokumendist, kannatada saanud sõiduki registreerimistunnistusest ja sõiduki kahju hüvitise taotlusest. Kahju hüvitise taotluse täitmine ning dokumentidest koopia tegemine toimub üldjuhul esinduses kohapeal. Lisaks tuleb teha pildid sõidukist ning vigastatud detailidest ja koostada HP. Juhul kui avarii sündmuskohal on koostatud liiklusõnnetuse suhtes dokumendid, tuleb nendest teha samuti koopia. Kahjukäsitluse põhimõtete kohaselt peab esimesel võimalusel saatma kindlustusettevõttesse esmaselt koostatud dokumendid ja fotod sõidukist. Dokumendid saadetakse edasi e-posti teel.

Kahjustatud sõiduk kontrollitakse üle kahjukäsitleja poolt. Fotodega fikseeritakse sõidukil avarii kahjustada saanud kohad ning nende alusel koostatakse kindlustusettevõttele HP, samuti tõendavad fotod koostatud HP-l olevaid ridu. Sõiduki ülevaatamise ajal täidetakse vorm: keretööde ülevaatus-tellimisakt, mis on hiljem abiks HP koostamisel, aitades vähendada vigade teket. Alates 2014. a veebruari kuust koostatakse UM-s HP-d CAB Service Platform⁵ programmiga. Seda formaati HP-i aktsepteerivad kõik Eestis tegutsevad kindlustusettevõtted.

Kui HP on valmis saanud saadetakse see kindlustusettevõttele läbi CAB Service Platform programmi. Järgnevalt kontrollib kahjukäsitleja üle HP-e ning sellega nõustumise korral väljastab kahjude teostamiseks garantiikirja, kus on märgitud kahjuhüvitise suurus. Olukorras, mil kindlustus ei aktsepteeri koostatud HP-st, suheldakse kahjukäsitlejaga, selgitatakse pakkumise sisu ning vajadusel tehakse parandused. Vanemate sõidukite puhul kasutatakse sel juhul alternatiivseid või kasutatud varuosi, mis alandavad HP-e lõppsummat.

⁵ CAB Service Platform programm võimaldab koostada sõiduautode ja väikeveokite remondikalkulatsioone.



Sele 4. Kindlustusjuhtumi käsitlemise protsess voodiagrammi kujul

2.2. Teenindusaja planeerimine

Teenindusaega planeerides läbitakse mitmeid protsesse, mille puhul tehakse kindlaks sõiduki teenindustöö olemus ja VO-de saadavus, planeeritakse tööks tööaeg teenindusplaanuris, kontrollitakse üle vajaminevad andmed, koostatakse HP ja selgitatakse välja kliendi soov kasutada teenindustöö vältel rendi- või asendusautot.

Teenindusaega broneerides on tähtis kliendi andmete olemasolu. Nende alusel saadetakse kliendile meeldetuletus eesolevast teenindustööst ning teavitatakse klienti võimalike muudatuste korral. Tähtis on kontrollida BMW ning Fiati puhul tehnilisi kampaaniaid ehk aktsioone. Aktsioonid on tootjatehase poolt määratud tegevused, mis tulevad teostada esimesel võimalusel. Aktiivse tehnilise kampaania korral tuleb sellest klienti teavitada ning arvestada teenindusaega broneerides aktsiooni teostamiseks kuluva ajaga ning vajaminevate VO-dega.

Teenindusaega planeerides on abiks sõiduki olemasolu. Kliendid võivad probleemi sõnastada teises võtmes kui seda mõistab klienditeenindaja. Ebaadekvaatse kliendi sõnastuse puhul on vajalik teha sõiduki eelkontroll, mõistmaks probleemi põhjust. Näiteks mootoriruumis oleva kõrvalise hääle korral on hea planeerimise aluseks tehtav eelkontroll töökoja meistri poolt kliendi juuresolekul. Tüüpvigade korral on tõenäoline eeldatava põhjuste kindlaks tegemine kiirel ülevaatusel, mis aitab täpsemalt teenindusaega broneerida ja vajadusel VO-i tellida. Selline teguviis kindlustab parema probleemisõnastuse HP-l, väldib arusaamatusi kliendi ja klienditeenindaja vahel ning võimaldab klienditeenindajal anda teenindustöödest täpsemat ülevaadet teenindustöö teostamise protsessis.

HP-e aluseks on kliendi soovid. Üldjuhul planeeritakse kindla töö teostamiseks teenindusaega koostatud HP alusel, kus on olemas tehtavad tööd ning vajaminevad VO-d. Lähtuda tuleb eelkõige tehase poolt etteantud ajanormist ning arvestada lisaks mehaaniku kogemustega. Ajamahuka HP puhul on mõistlik pidada nõu tööd teostava mehaanikuga ning vajadusel nihutada etteantud töö tegemise aega vastavalt töömehe arvates kuluva aja järgi. Koostatud HP annab kliendile aimu tööhulga ja arve suuruselt ning väldib arve esitamisel tekkida võivaid arusaamatusi. Keerulisemad HP-te tüübid on vigade diagnoosimised, nende puhul on kasuks klienditeenindaja kogemus vastavate sõidukite osas. Tüüpilisi diagnoosijuhtumeid, mida on sagedasti ette tulnud, saab kogemuste põhjal planeerida ajagraafikusse nende remontimiseks kuluva aja järgi. Selline planeerimine suurendab müüdava tööaja efektiivsust.

Teenindusaja planeerimisel on tähtis VO-de olemasolu töö teostamise ajal. HP-l olevad VO-d on märgistatud erinevalt, näitamaks nende olemasolu laosaldos. VO-d, mida ei leidu laosaldos, tuleb

tellida teenindustöoks kohale koostöös varuosakonnaga. Kui ei ole teada VO-de tarneaega, ei saa planeerida teenindusaega. Tarneaga teades on mõistlik planeerida teenindusaeg vähemalt ühe tööpäeva võrra hilisemaks, kuna VO-de transport võib hilineda ning samas võivad kohalejõudnud VO-d olla defektsed. Hilisemaks planeeritud teenindusaeg annab klienditeenindajale võimaluse klienti sellest teavitada ning planeerida teenindustöoks uus aeg. Kuigi aegade broneerimine on väike toiming, on sellel suured tagajärjed [7]. Sellest sõltub kogu hooldusprotseduuri tõhusus, esimesest kokkupuutethest kliendiga kuni detailse töökorralduseni [7].

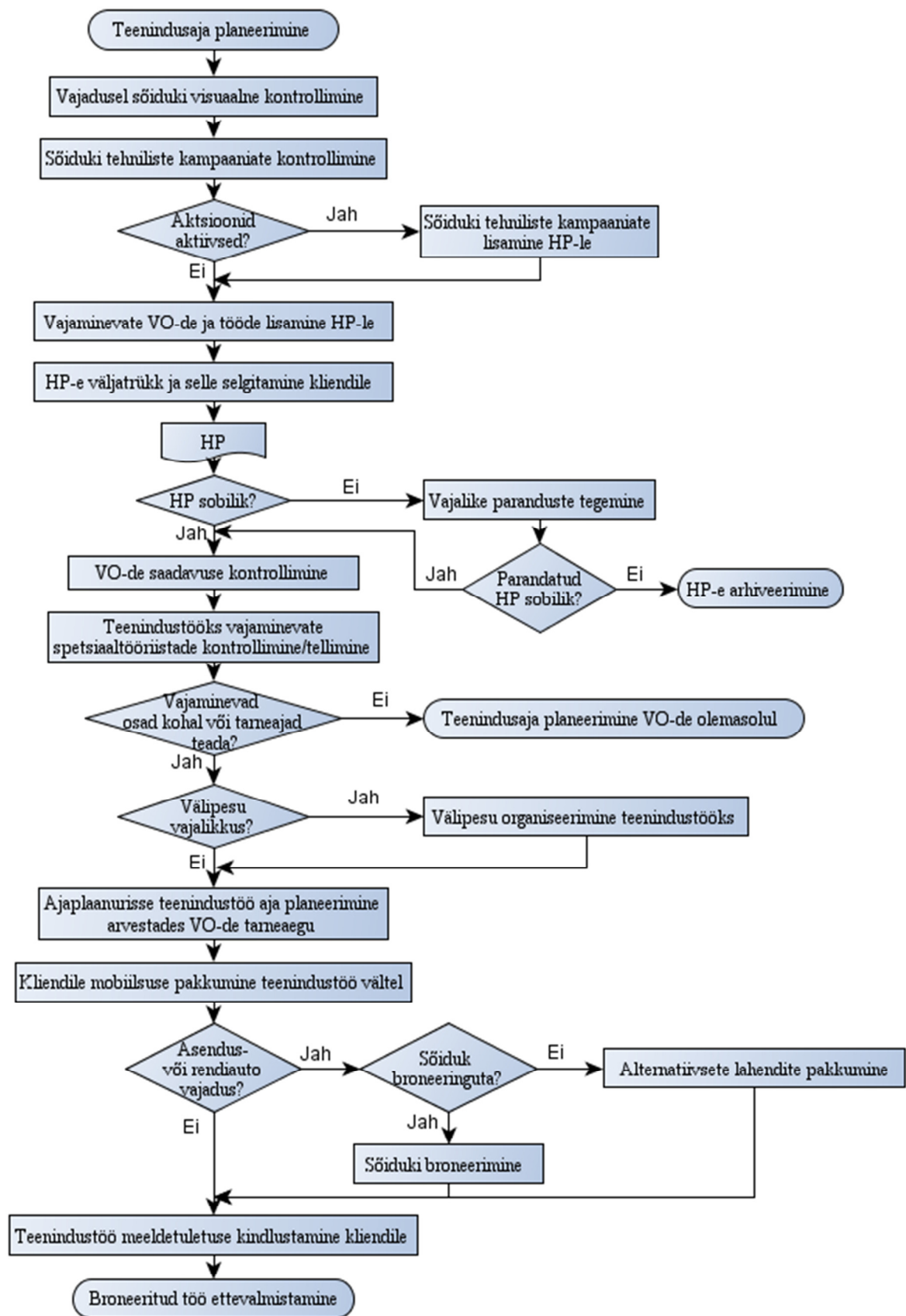
VO-i tellides on varuosamüüja vastutav lubatud tarneaja osas. Kui varuosamüüja ei kontrolli VO-de tarneaegu võib juhtuda, et teenindustöö ajal pole laos olemas vajaminevat VO. Sellises olukorras jääb teenindustöö tegemata ning kliendiga tuleb kokku leppida uus aeg töö teostamiseks. Sel puhul on kaotajaks nii kliendid kui ka ettevõtte. Kliendid on raisanud oma aega ja ressursse tegemata jäänud teenindustöö peale ning on negatiivselt meelestatud halva töökorralduse pärast. Ettevõtte võib kaotada kliendi lojaalsuse, samuti väheneb ettevõtte kasumlikkus ja mehaaniku ning klienditeenindaja tulemustasu tegemata teenindustöö pärast.

Tehniline vilumus, tööprotsessi korraldamise anne ja oskuslik juhtimine ning tehnikute töölerakendamine aitavad oluliselt kaasa kvaliteedi, tootlikkuse ja efektiivsuse osas püstitatud kõrgelennuliste eesmärkide saavutamisele [7]. Kõrgete kvaliteedi- ja efektiivsusstandardite seisukohast on väga tähtis, et tööd jagataks erinevate oskustega tehnikute vahel selliselt, et oleksid tagatud parimad tulemused. Selleks tuleb hästi tunda töö olemust ning iga tehniku eelistusi ning võimeid. Tähtis on planeerida teenindusajad nii, et sama aegselt ei algaks ega lõppeks mitu teenindustööd korraga. See vähendab klientide järjekordi teenindusleti taga ning samuti ei koormaks liigselt teeninduseks broneeritud ajavahemikku kliendiga suhtluse arvelt. Teenindustöö broneeringut tehes tuleb samuti arvestada kliendi soovidega ning leida sobilik töö teostamise aeg.

Teatud teenindustööde puhul tuleb sõidukile teostada eelnevalt välipesu. Klienti on vaja teavitada välipesu vajadusest ning leppida kokku sobilik viis selle teostamiseks. Välipesu on vajalik sõiduki kerekontrolli puhul ning samuti selliste tööde osas, mil ollakse kontaktis sõiduki kerega. Kerekontrolli käigus võib mustus varjata vigastatud kohad ja sõiduki kere puutuvate asjade vahel käitub mustus kui liivapaber, mis võib värvkatet kahjustada.

Pärast broneeringu kinnitamist küsitakse üle kliendi mobiilsuse vajalikkus teenindustöö vältel ning leitakse kliendile sobivaim lahendus. UM Tartu esinduses on olemas rendi- ja demoautod, mis on mõeldud klientidele kasutuseks, samas saab pakkuda ka muid alternatiive (näiteks taksot või

ühistransporti, mille peatus asub UM Tartu esiduse ees). Järgnevalt korratakse üle broneeritud teenindusaeg, informeeritakse klienti teenindusaja kohta saadetavast meeldetuletusest, tänatakse klienti ja soovitakse kliendile head teed.



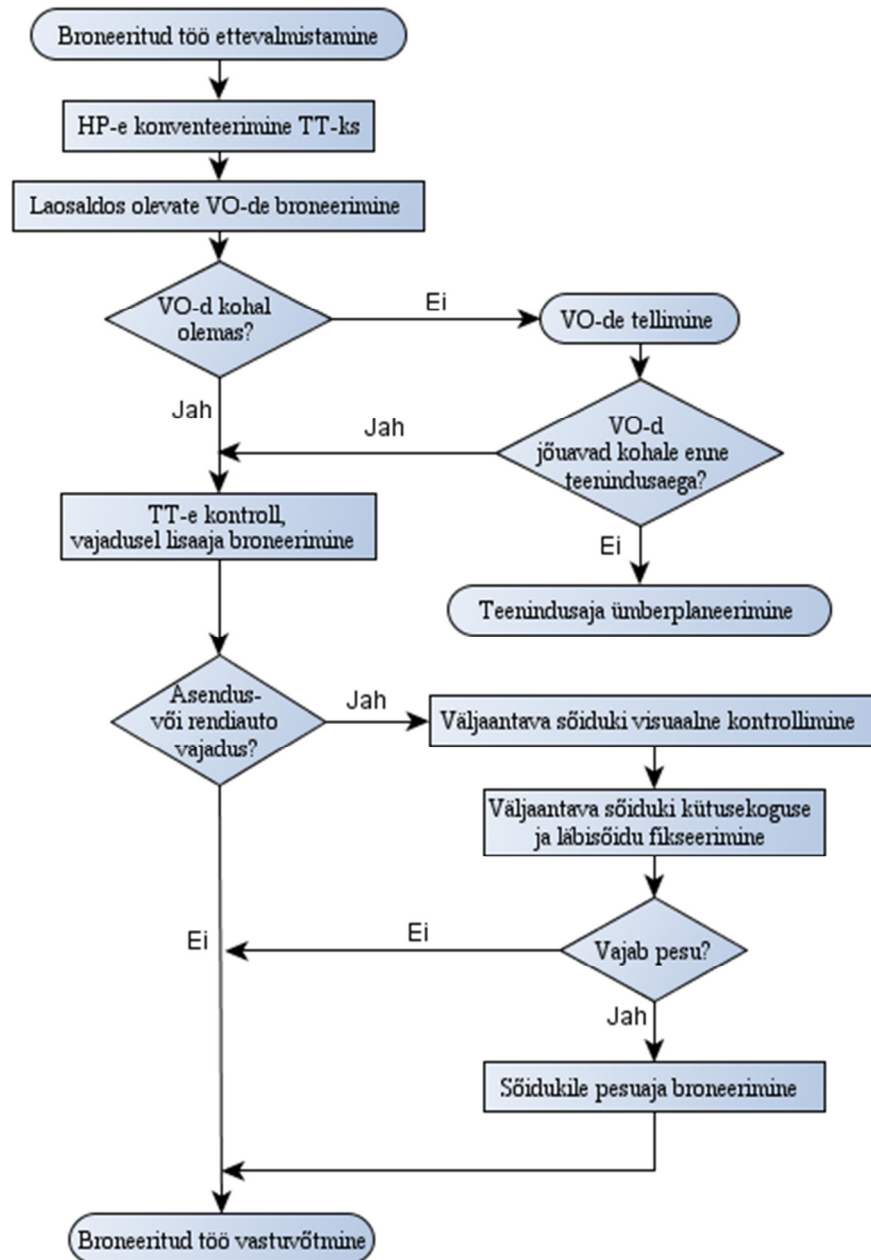
Sele 5. Teenindusaja planeerimise protsess voodiagrammi kujul

2.3. Broneeritud töö ettevalmistamine

Enne iga töö vastuvõtmist tuleb teha ettevalmistus hooldamisalaselt nõustamiseks broneeritud töö vastuvõtmise alamprotsessis. Sedasi tehes säästetakse aega ning väljendatakse asjatundlikkust ja lugupidamist kliendi vastu. Ettevalmistamine tähendab kliendikesksust ja teadlikkust [7].

Broneeritud töö ettevalmistamise alla kuulub tööks vajaminevate VO-de broneerimine või tellimine. HP muudetakse TT-ks broneeritud töö ettevalmistamise protsessi alguses. TT formaat võimaldab broneerida seal asuvad VO-d ning selle alusel tehakse puuduvate VO-de korral tellimus. VO-de broneerimine ei luba neid kasutada muudel teenindustöödel ega VO müügi korral. VO-d tellib varuosamüüja, kes on vastutav lubatud tähtaja suhtes. Kui selgub, et tellimus võtab pikemalt aega või mingil põhjusel jõudsid kohale defektsed või valed VO-d, tuleb sellest kohe teavitada klienditeenindajat, kes omakorda edastab info kliendile ning vajadusel broneerib uue teenindusaja. Hetkel ei kontrolli varuosamüüja tarneaegasid mõjutada võivaid muudatusi, mistõttu tuleb ette olukordi, kui teenindustöö ajal pole esinduse laos vajaminevat VO.

Asendus- või rendiauto soovi korral on vaja teha sõidukile visuaalne kontroll ja fikseerida läbisõit ning kütusekogus. Kui väljaantav sõiduk vajab puhastust, tuleb enne sõiduki väljaandmist kindlustada sõidukile pesuaeg.



Sele 6. Broneeritud töö ettevalmistamise protsess voodiagrammi kujul

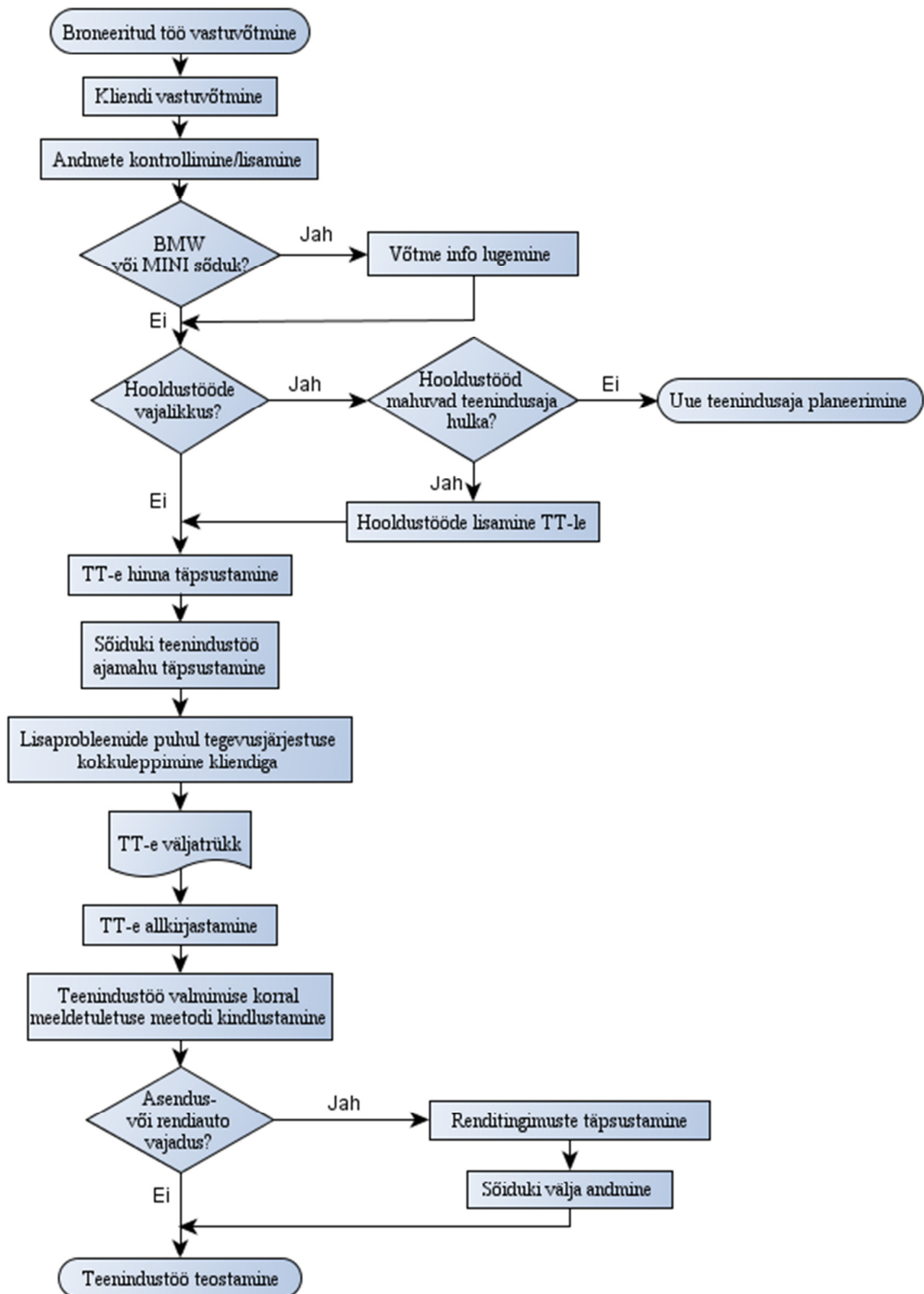
2.4.Broneeritud töö vastuvõtmine

Sõiduki vastuvõtmise protsess algab kliendi saabudes teenindusettevõttesse, broneeritud töö teostamise eesmärgil. Sõiduki vastuvõtmine hõlmab kliendi poolt esitatavate kaebuste ülekontrollimist ning lisakaebuste korral nende ülesmärkimist TT-le. Iga hooldusse tulnud kliendi jaoks tuleb eraldada nõustamisaega. Tavaliselt on 15–20 minutit ühele kliendile piisav, kuid mitmesuguste asjaolude tõttu võib see aeg ka nimetatust erinev olla [7].

Teenindustööd vastu võttes on vaja teostada võtmelugemise protsess BMW ja MINI sõidukite suhtes. Sõiduki võti sisestatakse spetsiaalsesse võtmelugejasse, mis annab klienditeenindajale esmase info sõiduki hetkeseisukorrast, olulistest parameetritest ning salvestab andmed automaatselt rahvusvahelisse andmebaasi. Selles andmebaasis salvestatakse kuupäevaliselt fikseeritud hetkeline sõiduki läbisõit, garantii ja hooldustööd ning sealt on võimalik kontrollida sõidukil olevaid aktiivseid tehnilisi kampaaniaid. Samuti on võtit lugedes näha sõiduki hooldusgraafik ja hooldustööde vajalikkus. Vähe tööaega nõudvate lisatööde korral, mida klient soovib teostada, kuid mis pole arvestatud TT-e tööaja sisse, tehakse märke TT-e kliendikaebuste reale ning nendega tegeletakse siis, kui tööaeg seda võimaldab.

Enne TT-e väljatrükki korratakse üle tehtavad tööd ja täpsustatakse eeldatav lõppsumma. Võimalike lisatööde korral täpsustatakse tegevusjärjestus nende lahendamiseks. TT-e väljatrükil olevad andmed kinnitatakse klienditeenindaja ja kliendi allkirjadega. Teenindustöö ajaline kestvus korratakse üle ning lepatakse kliendiga kokku teavitusmeetod teenindustöö valmimise korral. Lubatud kättesaamise aja sisse tuleb arvestada sõiduki lõplik väljastamisaeg ning arve koostamisele kuluv aeg.

Asendus- või rendiauto väljaandmisel selgitatakse kliendile lepingutingimusi, mis kinnitatakse kliendipoolse allkirjaga rendilepingul.



Sele 7. Broneeritud töö vastuvõtmise protsess voodiagrammi kujul

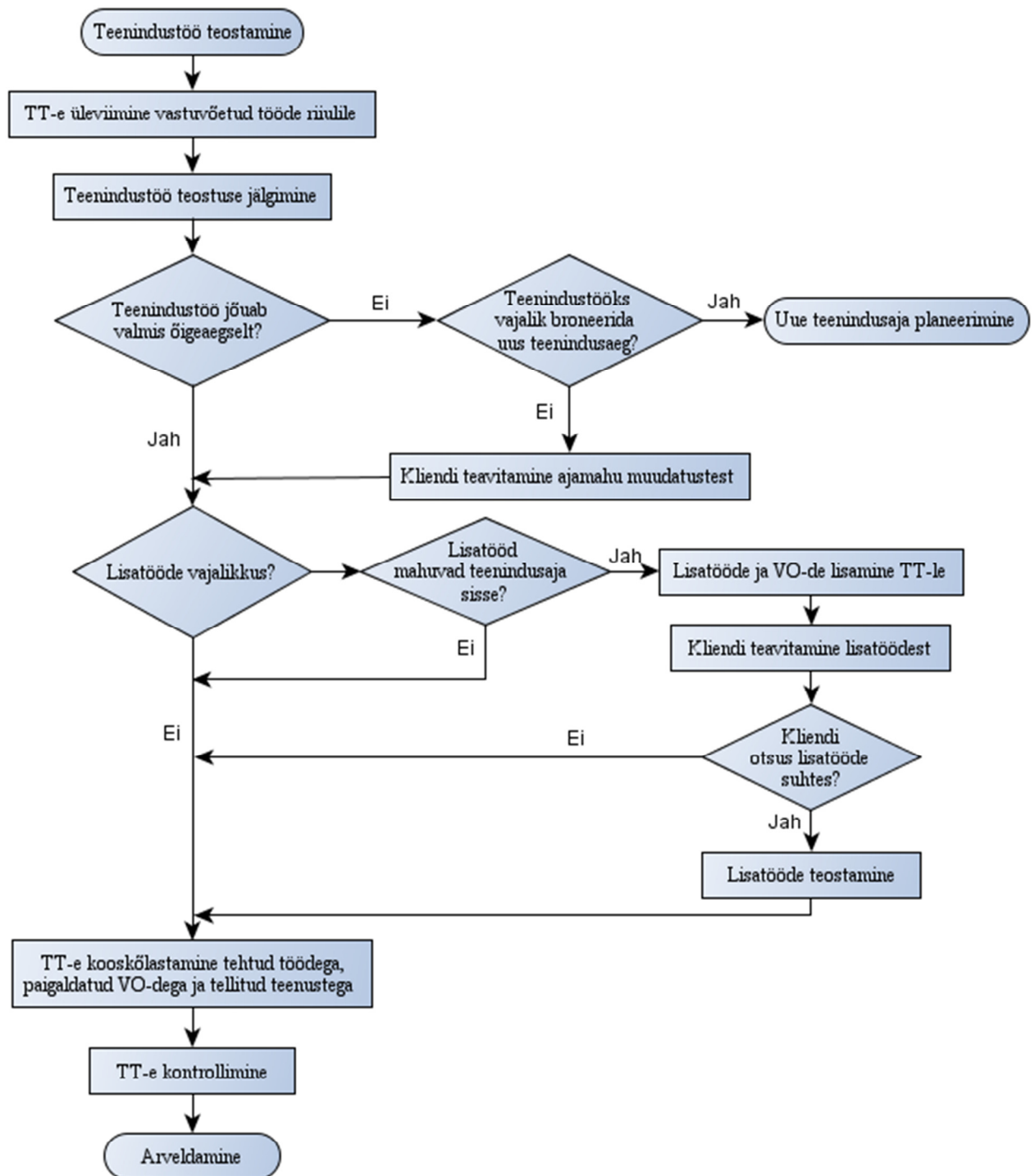
2.5. Teenindustöö teostamine

Teenindustöö teostamise protsess algab TT-e üleviimisega vastuvõetud tööde riulile. Vastuvõetud tööde stendis asuvate TT-te kontrollimine on töökoja meistri ülesanne. Protsessi kiirendamiseks on kasulik iga vastuvõetud töö korral anda sellest märku töökoja meistrile ja teavitada samuti mehaanikut. Keerulise veakirjelduse korral on kasulik klienditeenindajal kirjeldada mehaanikule ja töökoja meistrile kliendi probleemi. Selle alusel selgitatakse välja proovisõidu vajadus ja kindlustatakse võimalikult täpne probleemi sõnastus.

Töökotta jõuab sõiduk koos TT-ga, mille alusel väljastab laopidaja laost vajaminevad VO-d. Järgnevalt algab mehaaniku töö teostamise protsess. Töö teostamise protsessi peab olema kaasatud klienditeenindaja. Tellimuspõhine tööprotsessi järgimine on vajalik tähtaegadest kinnipidamiseks ja sõiduki kätteandmise protsessi hõlbustamiseks. Kui tehnik jääb töö mingis osas hätta ning töö tähtaeg lükkub edasi, tuleb sellest koheselt klienti teavitada. Lisaaega nõudvate kõrvalkallete suhtes peab mehaanik informeerima klienditeenindajat, kes otsustab töö edasise käigu. Teenindustööd vastuvõttes lepatakse kliendiga kokku tingimused võimalike kõrvalkallete osas. Lisatööde müügi puhul on esmalt vaja kindlaks teha ajaline määr ja selgitada välja vajaminevate VO-de saadavus. Teenindustöö teostamisel ettetulevate muudatuste korral määrab edasise protsessi järjestuse kliendiga kokkulepitud tingimused.

Sagedased on olukorrad, mil suure töökoormuse tõttu ei suuda klienditeenindaja hallata töökojas toimuvaid teenindustöid. Mehaaniku kohustus on teavitada teenindustöö muudatustest töökoja meistrit või klienditeenindajat. Mitteteavitamise korral võib nihkuda ajagraafik paigast, jääda lisatöö kliendile müümata või väheneda tööaja produktiivsus. See kõik mõjutab negatiivselt efektiivset planeerimist, kasumlikkust ja kliendi rahulolu.

Mehaaniku töö lõpetamise protsessile järgneb töökoja meistri poolt teostatav järelkontroll. Sõiduki lõplik ülevaatus on viimane otsustav samm kvaliteedi tagamise protsessis, seoses BMW müügiesinduses pakutavate hooldustöökoja teenustega [7]. Järelkontrolli käigus vaadatakse üle mehaaniku poolt teostatud töö, kontrollitakse sõiduki vedelike tasemed ning teostatakse vajaduse korral proovisõit. Kui järelkontroll ja proovisõit on teostatud tagastab töökoja meister klienditeenindajale teenindustöö dokumentatsiooni, selgitab üle tehtud töö ja annab tagasisidet töö tulemusest. Edasiselt tagab klienditeenindaja TT-e vastavuse teostatud teenindustööga ning alustab arveldusprotsessi.



Sele 8. Teenindustöö teostamise protsess voodiagrammi kujul

2.6.Arveldamine

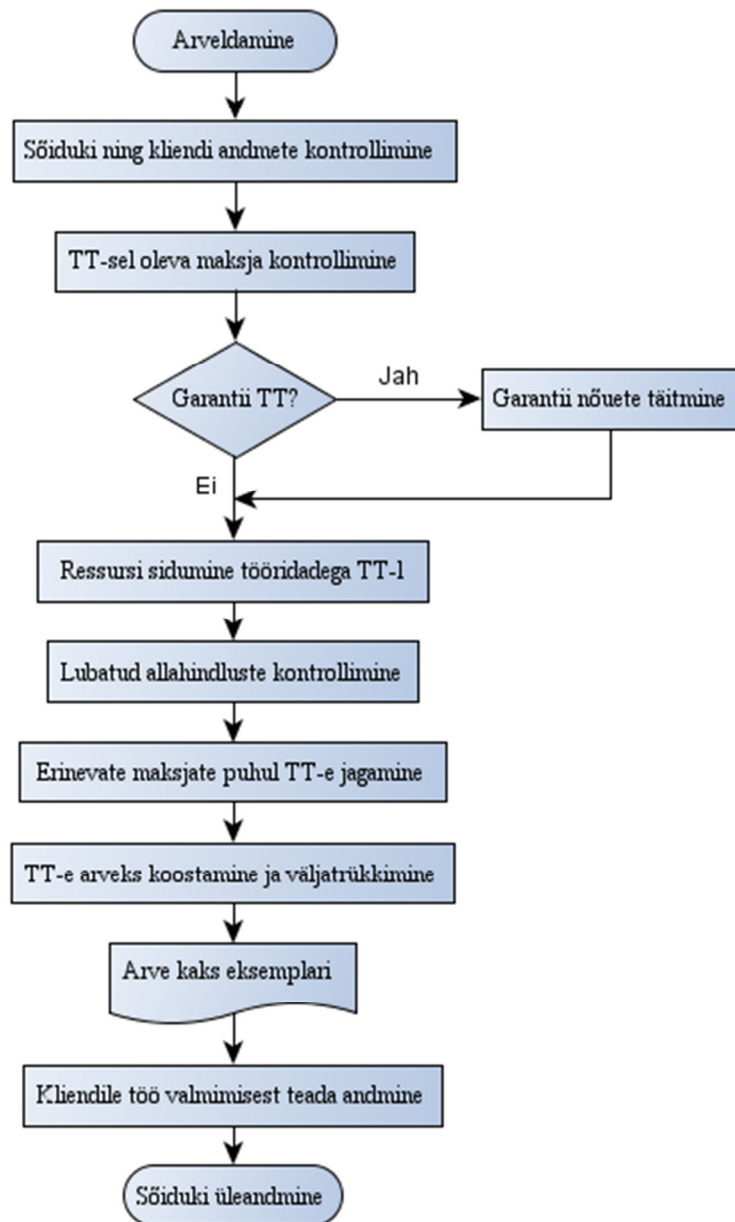
Arveldamise protsessi alustatakse TT kontrollimisega. Klienditeenindaja vastutab arvel olevate andmete õigsuses. Vajalik on kontrollida sõiduki, kliendi ja maksja andmeid ning jälgida lubatud allahindlusi. Arveldamise järgselt enam midagi muuta ei saa ning valede andmete korral tuleb

alustada uue arve koostamist. See on ajamahukas protsess, mis raiskab nii kliendi kui ka klienditeenindaja aega.

Arvetel kajastuvad read peavad olema kliendile selgesti mõistetavad. Ettevõtte siseselt kasutatavaid lühendeid töö ning aja arvestamiseks arvetel kasutada ei tohi. Müügiarvel peavad kajastuma kasutatud VO-d, mehaaniku tehtud tööd ning muud teenused, mida kasutati töö tegemisel. Arvel kajastuvate tööde read tuleb siduda töid teostanud mehaanikuga. Selle põhiselt arvutatakse kuu lõpus mehaaniku teostatud tööaeg ümber tulemustasuks.

Arve väljastamise järel teavitatakse klienti teenindustöö valmimisest. Arve puhul on tähtis kinni pidada eelnevalt kokkulepitud hindadest. Suurema arve korral kahtlustavad kliendid, et neid on petetud.

Garantiitööd tuleb klienditeenindajal vormistada vastavalt garantiijuhenditele, nende arveldamisega tegelevad UM-i garantiimeistrid.



Sele 9. Arveldamise protsess voodiagrammi kujul

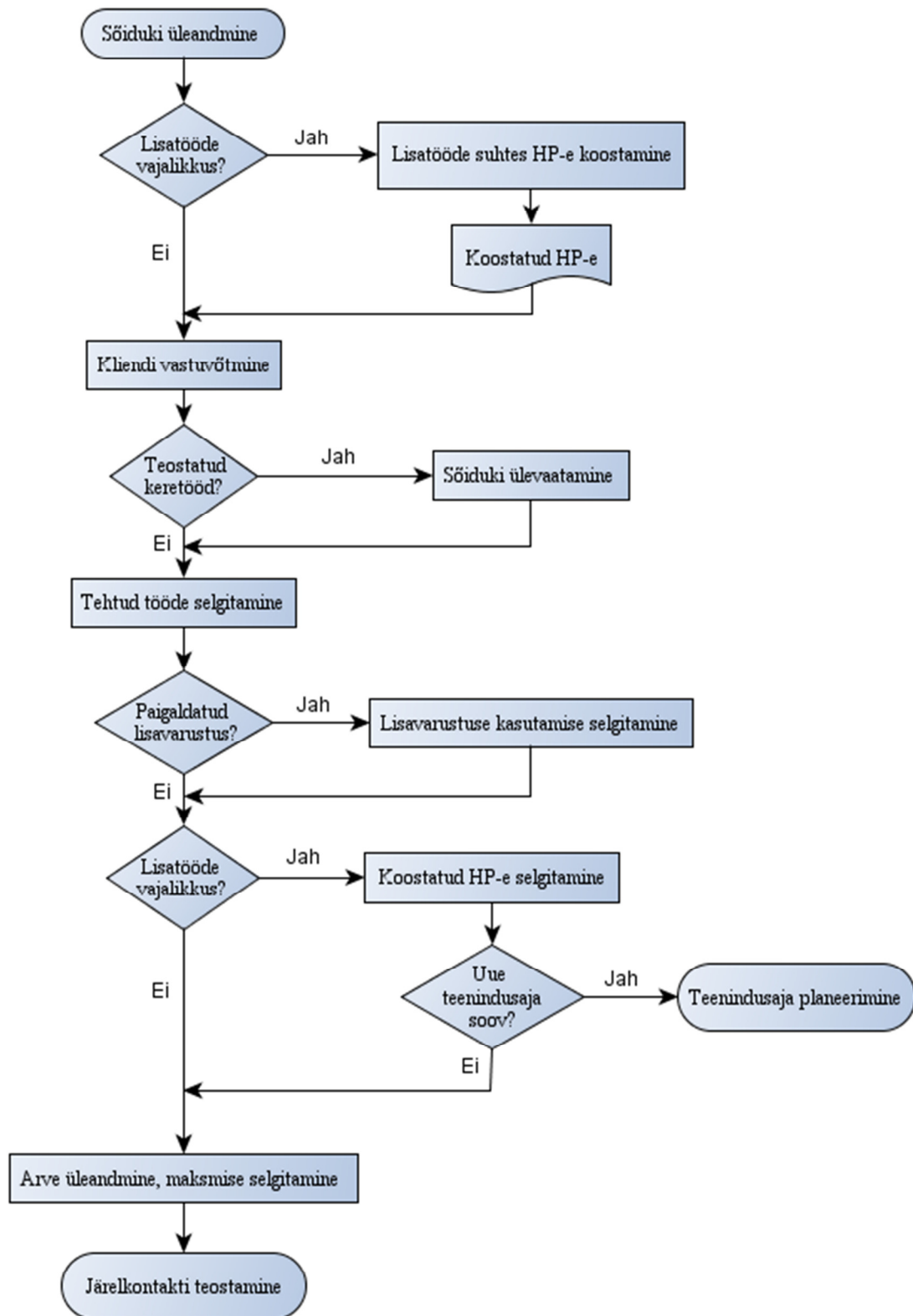
2.7.Sõiduki üleandmine

Iga sõiduk tuleb üle anda personaalselt kokkulepitud ajal. Sõiduki üleandmise protsessis informeeritakse klienti avastatud vigadest, tehtud töödest ja paigaldatud VO-st. Lisavarustuse paigaldustöö järel tutvustatakse kliendile selle kasutamist kasutusjuhendi kaasabil. Avastatud vigade korral on kasulik koostada eelnevalt HP nende kõrvaldamiseks, mis võimaldab sõiduki üleandmise protsessis teostada uue ajabroneeringu. Juhul kui HP-st selleks ajaks valmis ei jõuta, koostatakse see vajadusel hiljem ja saadetakse kliendile edasi e-posti teel.

Olenevalt töö olemusest tuleb pakkuda kliendile võimalust proovisõiduks. See annab kliendile kindlustunde korrektselt likvideeritud probleemist ja klienditeenindajale võimaluse selgitada positiivsetest muutustest. Töö üleandmisel tuleb sõiduki juures läbi viia teenindustöö järgne nõustamine ja diagnoosimine, mis eeldab spetsiaalse ruumi olemasolu, kus asub sõiduki tõstmiseks tõstuk. Sõiduki juures nõustamisega tõstetakse hoolduse kliendid esile. Selles protsessis pöörduakse nende poole, mitte lihtsalt ei menetleta nende küsimust. Iga teenindustöö järgne nõustamine auto juures suurendab kliendi rahulolu ja lisab ka märgatavalt ettevõtte poolset teenuse müüki. [7]

UM Tartu esinduses puudub sõiduki juures nõustamiseks spetsiaalne ruum. Vajadusel tehakse teenindustöö järgset nõustamist esinduse ees olevas parklas või töökoja tõstukil. Kui avastati töö käigus remonti vajavaid sõlmpunkte või töö sisaldas lisakaebusi, millega ei jõutud tegeleda, tuleb sellest klienti informeerida ning pakkuda välja lahendeid nende kõrvaldamiseks. Vigade olemasolu korral tuleb selgitada kliendile nende mõjust sõiduomadustele ning turvalisusele ja pakkuda välja lahendused vigade likvideerimiseks. Turvalisust kriitiliselt mõjutada võivate defektide puhul, mida klient ei soovi koheselt likvideerida, on vajalik võtta kliendilt TT-le allkiri, mis kinnitab kliendipoolset teadlikkust ning täielikku vastutust defektide poolt põhjustatud tagajärgede korral.

Arve esitamisel kliendile selgitatakse maksmise võimalusi, leidmaks kliendile sobivamat makseviisi. Arvet saab tasuda nii sularahas kui kaardimaksena, samuti on klientidel võimalus tasuda pangaülekandega, mida saab teostada klientidele kasutamiseks mõeldud arvutis. Lepingulisel kliendil on arve tasumiseks etteantud tähtaeg. Viimase etapina sõiduki üleandmisel tuleb tänada klienti ning soovida head teed.



Sele 10. Sõiduki üleandmise protsess voodiagrammi kujul

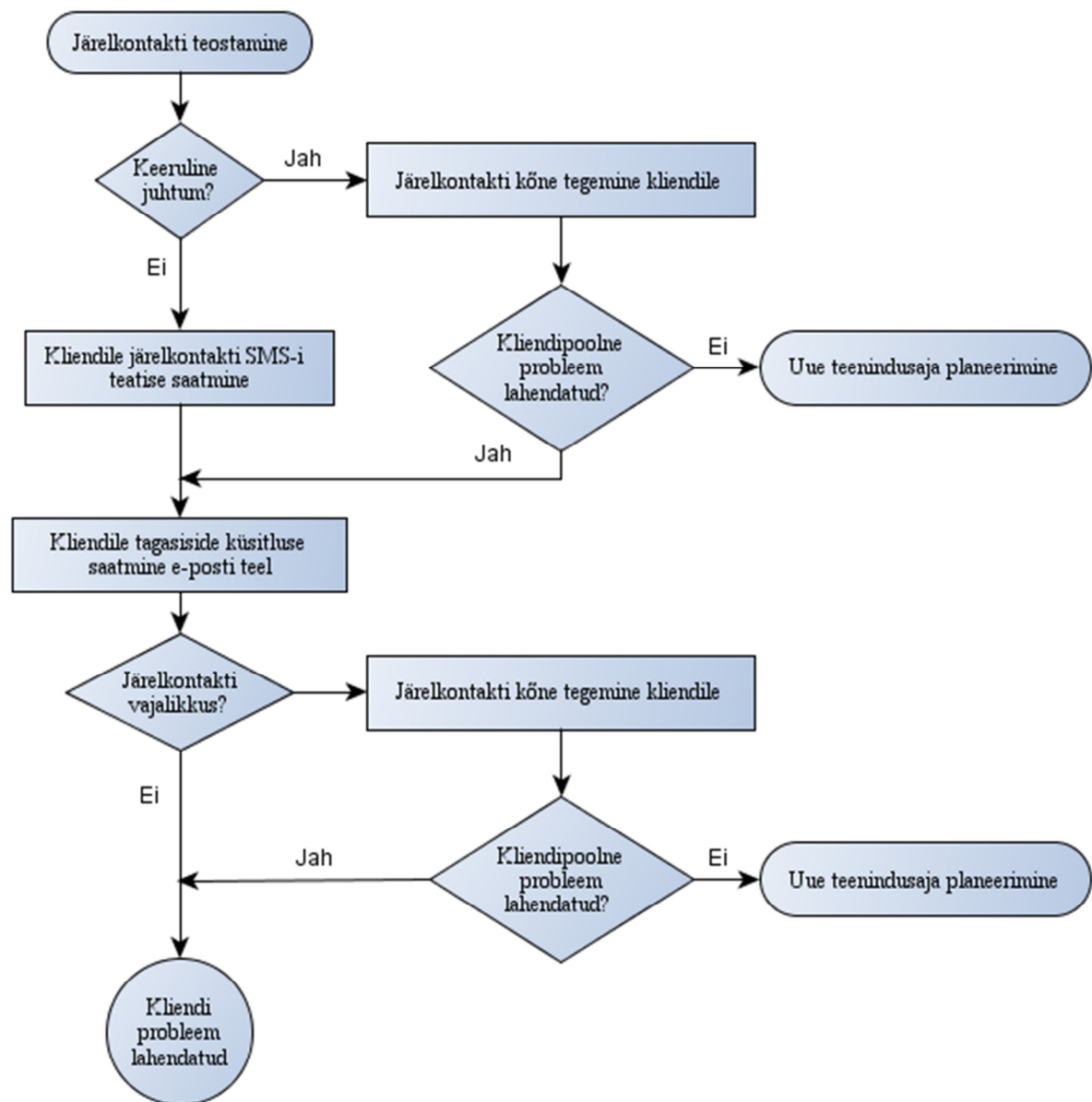
2.8.Järelkontakti teostamine

Järelkontakti teostamine käib kooskõlas kvaliteetse teenindustööga. Selle teostamine jätab kliendile mulje teenindusosakonna hoolivusest tehtud töö üle ja annab kliendile võimaluse teha teavitus lahendamata probleemi korral. Keerulise juhtumi korral on vajalik teha personaalne järelkontakt klienditeenindaja poolt. Probleemi jätkuva olemasolu korral pakutakse välja järgnev tegevus lahendi leidmiseks. Lahendatud probleemi korral tunneb klient, et ettevõtte on tema suhtes hooliv ning püüab anda endast parimat kliendi rahulolu tagamiseks.

Pärast iga BMW sõiduki teenindustööd saadetakse kliendi mobiilile sõnum, mille sisuks on järelpäring teenindustöö kohta. Samuti sisaldab saadetud SMS telefoni numbrit ja e-posti aadressi, nende kaudu saab ettevõttega ühendust võtta tagasiside andmise soovi korral.

Kliendi rahulolu teenindustöö osas arvutatakse tagasiside ankeetide põhjal, mis saadetakse klientidele e-posti teel. Tagasiside ankeedid ja nende hindamissüsteem on koostatud BMW poolt. Kliendi rahulolu indeksit arvutatakse kalendrikuu lõikes saadetud tagasiside ankeetide põhjal, mida on kokku keskmiselt 10–15 tükki. Ankeet hõlmab erinevaid küsimusi teenindustööst ning annab võimaluse kliendile kirjutada küsimuste järel omapoolne kommentaar. UM on loonud klienditeeninduse taseme normid, mille alusel motiveeritakse töötajaid rahalise preemiaga. Klienditeeninduse taseme astme määrab klientide rahulolu indeksi väärtus kuu lõikes. Lähtuvalt BMW hindamissüsteemist ja klientide kommentaaridest eraldatakse teenindustööst negatiivselt meelestatud klientide ankeedid. Negatiivse tagasiside korral tehakse omapoolseid järeldusi vältimaks edaspidiselt analoogsete vigade teket. Kui rahulolematu klient on avaldanud oma andmed, võetakse temaga ühendust ja proovitakse leida lahendeid probleemi kõrvaldamiseks.

Klienditeenindaja tööprotsess loetakse lõppenuks, kui klient on jäänud teostatud teenindustööga rahule.



Sele 11. Järelkontakti teostamise protsess voodiagrammi kujul

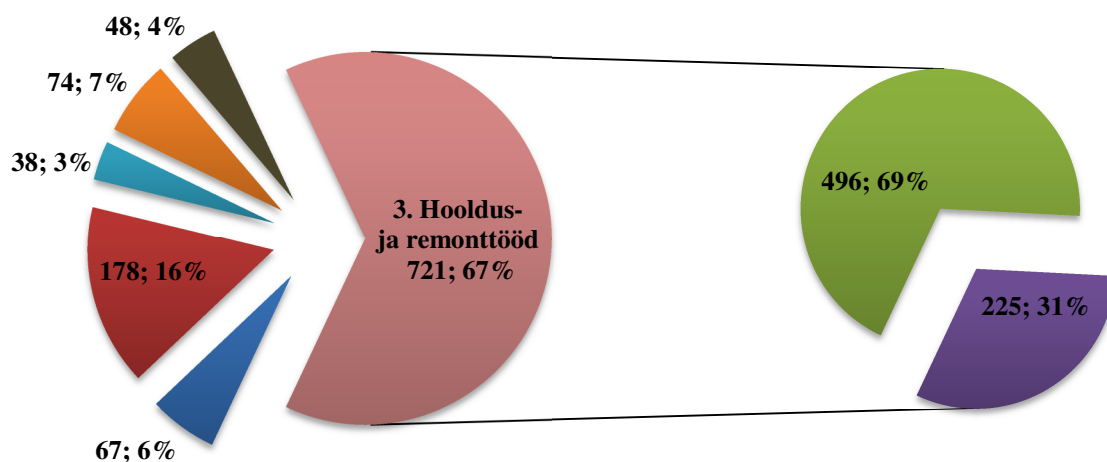
3. BRONEERITUD TEENINDUSTÖÖDE HULGA ARVUTUSED

Teenindustööde hulga ning mehaanikute kasumliku tööaja hindamiseks UM Tartu esinduses loetleti perioodil 02.01.2013–28.03.2013 kokku kõik teenindusosakonna poolt sooritatud teenindustööd. Loetletud tööde koguarvule arvestati lisaks teenindustöö tüüpi ning kliendile müüdü tööaja pikkust. Lisaks arvestati kokku mehaanikute töötunnid samal perioodil.

3.1. Teenindustööde protsentuaalne jagunemine

Loetletud teenindustööd jagati rühmadesse. See annab sooritatud töödest detailsema ülevaate. Kokku sooritati loetletud perioodil 1126 teenindustööd, mis on rühmitatud järgnevalt (sele 12):

- garantiitööd (67),
- hooldus- ja remonttööd (721),
- vigade diagnoosimise tööd (178),
- kindlustusjuhtumid (48),
- müügieelsed ettevalmistustööd ning sõidukite lisavarustuse paigaldamistööd (38),
- pesutööd (74).



- 1. Garantiitööd
- 2. Vigade diagnoosimise tööd
- 3.1 Ilma hinnapakkumisteta koostatud teenindus- ja remonttööd
- 3.2 Hinnapakkumiste alusel koostatud teenindus- ja remonttööd
- 4. Müügieelsed ettevalmistustööd ning sõidukite lisavarustuse paigaldamistööd
- 5. Pesutööd
- 6. Kindlustusjuhtumid

Sele 12. UM Tartu esinduse sooritatud teenindustööd perioodil 02.01.2013–28.03.2013

Sektordiagrammil (sele 12) on kujutatud graafiliselt teenindustööde jagunemine. Nendest suurema osa (kaks kolmandikku kogu töödest) moodustavad hooldus- ja remonttööd, millest vaid 31% olid teostatud eelnevalt koostatud HP-te põhjal. Järgides klienditeenindaja tööprotsessi voodiagramme, tuleb iga teenindustöö käsitlemise ajal koostada eelnevalt HP, mis võimaldab planeerida teenindustööd efektiivselt ja kiirendab broneeritud tööde vastuvõtmise protsessi.

Vigade diagnoosimise tööde korral on keeruline ette ennustada vea kindlakstegemiseks kuluvat tööaega. Siinkohal tulevad appi klienditeenindaja töökogemused. Keerulisema diagnoositöö puhul on mõistlik kaasata tööde planeerimise protsessi ka tehniline konsultant ja tööd teostav mehaanik.

Teenindustöödest aeganõudvam tööde rühm on kindlustusjuhtumid. Nende käsitlemine on ainus eraldiseisev tööprotsess teenindustööde osas. Selle protsessi läbimine sisaldab mitmeid aeganõudvaid tööetappe ja eeldab klienditeenindajalt teadlikkust keretööde käsitlemist puudutavate nüansside osas.

3.2. Klienditeenindaja tööhulgaga seotud arvutused

Tartu UM esindus on avatud argipäeviti 08.00–18.00. Arvestades tööajast maha lõunapausi, kestvusega üks tund, saame klienditeenindaja tööajaks üheksa tundi päevas. Tulenevalt tööaja üldisest riiklikest normidest, on reedeti vaheldumisi tööl ainult üks klienditeenindaja. Samuti on reedased tööpäevad teenindustöö hulga poolest poole väiksemad, kuna mehaanikute puhul kehtib analoogne töögraafik. Loetletud perioodil oli kokku 62 tööpäeva, millest 50 tööpäeval olid tööl kaks ning 12 tööpäeval üks klienditeenindaja. Arvutuste lihtsustamiseks jagati reedased tööpäevad kahega ning saadud jagatisele liideti 50 tööpäeva. Selliselt saame kogu tööpäevade arvuks 56 tööpäeva, mil olid tööl kaks klienditeenindajat.

Järgnevalt arvutatakse klienditeenindajate tööaja kogupikkus vaadeldaval perioodil T_{aeg} [tund]

$$T_{\text{aeg}} = T_{\text{pikkus}} * P_{\text{tööpäevad}} * 2 = 9 * 56 * 2 = 1008 \text{ tundi},$$

kus T_{pikkus} [tund] - tööpäeva pikkus;

$P_{\text{tööpäevad}}$ - tööpäevade arv loetletud perioodil.

Leiame keskmiselt ühele teenindustööle kulutatud aja T_{kulu} [tund]

$$T_{\text{kulu}} = \frac{T_{\text{aeg}}}{P_{\text{teenindustöö}}} = \frac{1008}{1126} \approx 0,9 \text{ tundi},$$

kus $P_{\text{teenindustöö}}$ - teenindustööde arv loetletud perioodil.

Leiame keskmiselt ühe klienditeenindaja teenindatud teenindustööde arvu ühes päevas $P_{\text{päevas}}$

$$P_{\text{päevas}} = \frac{P_{\text{teenindustöö}}}{P_{\text{tööpäevad}} * 2} = \frac{1126}{56 * 2} = 10 \text{ teenindustööd}.$$

Vaadeldaval perioodil oli ühes tööpäevas keskmiselt kokku kümme teenindustööd ühe klienditeenindaja kohta. Arvestades tööaja pikkust, jääb keskmiselt teenindustööde teostamiseks aega 0,9 tundi. Teenindustööle kulutatud aja arvutustes ei arvestatud juurde kliendipäringuid, mis pole seotud teenindustöödega, näiteks kliendi nõustamine. Sagedased on juhud, kui kliendid küsivad VIN (sõiduki identifitseerimise number) koodi alusel BMW sõidukite ajalugu. Selliselt on võimalik veenduda läbisõidu ning teenindusraamatu õigsuses. Tööpäevas tuleb keskmiselt ette 5–10 VIN koodi alusel tehtavat kontrolli. Igasugused kliendipäringud võtavad enda alla arvestatava koguse tööajast ning pikendavad klienditeenindaja tööprotsesse.

BMW teenindusstandardite kohaselt on tagatud kvaliteetne töökorraldus ja klienditeenindus, kui klienditeenindaja läbib keskmiselt kuni 12 teenindustööd ühes tööpäevas [7]. Perioodil 02.01.2013–28.03.2013 teenindas klienditeenindaja keskmiselt kümme teenindustööd ühes tööpäevas, mis näitab, et käsitletud teenindustööde arv jääb BMW teenindusstandardites kehtestatud normi piiresse. Ainuke probleem tekib kindlustusjuhtumite käsitlemise korral. See hõlmab mitmeid aeganõudvaid tööprotsesse, mida on klienditeenindajal keeruline läbida muude töökohustuste kõrvalt.

3.3. Teenindustöö produktiivsuse arvutused

Müüdnud tööajapõhised arvutused näitavad, kui efektiivselt toimub teenindustööde planeerimine. Müüdnud tööaeg kajastub teenindustöö teostamise järgselt arvelolevail tööriidadel. Vaadetaval perioodil loetleti kokku kuue mehaaniku tööajad ning tehti väljavõtte majandustarkvaraprogrammist antud perioodil müüdnud tööaegade osas. Loetletud perioodil oli kuue mehaaniku tööajaks 2607 tundi, millest müüdnud tööaja pikkus oli 2268 tundi.

Leiame protsentides müüdnud tööaja osakaalu mehaanikute tööol oldud aja suhtes ehk teenindustöö produktiivsuse perioodil 02.01.2013–28.03.2013 $M_{osa} [\%]$

$$M_{osa} = \frac{T_{müüdnud aeg}}{T_{tööaeg}} * 100 = \frac{2268}{2607} * 100 = 87\%,$$

kus $T_{müüdnud aeg}$ [tund] -müüdnud tööaja pikkus;
 $T_{tööaeg}$ [tund] -mehaanikute tööol oldud aeg.

87% mehaanikute tööajast kasutati ära efektiivselt, kuid 13% tööajast jäi kasutamata. Müümata tööaeg alandab ettevõtte kasumlikkust ja mehaanikute ning klienditeenindajate palga tulemustasu, mida arvestatakse müüdnud tööaja suhtes. Palk on üheks motivatsiooniks ametikoha puhul. „Motivatsioon määrab inimese töössesuhtumise. Parema töössesuhtumisega kaasneb neli-viis korda sagedamini arvamus, et tehtav töö on huvitav, mõtlemist, otsustamist, enesetäiendamist ja kõikide võimete rakendamist nõudev. Need inimesed saavad oma tööga paremini hakkama ja tunnevad sellest suuremat rõõmu“. [8:122]

Müüdnud tööaja moodustasid BMW ja Fiati tööaja ühikud. BMW puhul arvestatakse tööaega ajaühikutes AW (lühend saksa keelest: *arbeitswerte*, mis tähendab töö väärtust). Üks AW võrdub viieminutilise tööoperatsiooni pikkusega, seega on ühes tunnis kokku 12 BMW tööaja ühikut. BMW AW ajaühiku hind kliendile on 5,40 eurot. Leidmaks tunniajase töö müügihinda, tuleb

korrutada AW hind 12ga. BMW tunniajase töö maksumus on $5,40 * 12 = 64,8$ eurot. Fiati ning muude sõidukimarkide teenindustööde töötunni hind on 45 eurot.

Lõputöö kirjutamist alustati 2013. aasta jaanuaris. Lõputöö neljandas peatükis kirjeldatud muudatuste elluviimist alustati UM Tartu esinduses 2013. aasta aprillis, mil loodi ettevõtte järeelmüügiosakonda uus ametikoht. Klienditeenindaja töökoormuse vähendamiseks delegeeriti uuele ametikohale keretööde käsitlemine, mis varasemalt oli klienditeenindaja tööülesannete hulgas. Selline lahendus võimaldas klienditeenindajatel kulutada rohkem aega teenindustööde käsitlemiseks, mis omakorda tõstis teenindustöö produktiivsust. Perioodil 02.09.2013– 29.11.2013 loendati uuesti üles mehaanikute tööaeg ja müüdnud tööaja pikkus ning leiti protsentides müüdnud tööaja osakaal mehaanikute tööol oldud aja suhtes. Tänu töökoormuse vähenemisele, tõusis teenindustöö produktiivsus 95 protsendini. Leiame müüdnud tööaja protsentuaalse tõusu $M_{tõus}$ [%]

$$M_{tõus} = M_{uus} - M_{osa} = 95 - 87 = 8\%,$$

kus M_{uus} [%] - teenindustöö produktiivsus perioodil 02.09.2013-29.11.2013.

Leiame müüdnud tööaja tõusu $T_{tõus}$ [tund]

$$T_{tõus} = T_{müüdud} * \frac{M_{tõus}}{100} = 2268 * \frac{8}{100} \approx 181 \text{ tundi.}$$

Perioodil 02.09.2013-29.11.2013 moodustas müüdnud tööajast 87% BMW tööaeg. Leiame müüdnud tööaja tõusust BMW ajalise osakaalu T_{BMW} [tund]

$$T_{BMW} = T_{tõus} * \frac{M_{BMW}}{100} = 181 * \frac{86}{100} \approx 156 \text{ tundi,}$$

kus M_{BMW} [%] - BMW tööaja osakaal müüdnud tööaja suhtes.

Perioodil 02.09.2013–29.11.2013 moodustas müüdnud tööajast 13% Fiati tööaeg. Leiame müüdnud tööaja tõusust Fiati ajalise osakaalu T_{Fiat} [tund]

$$T_{Fiat} = T_{tõus} - T_{BMW} = 181 - 156 = 25 \text{ tundi.}$$

Leiame käibe suuruse perioodil 02.09.2013–29.11.2013, arvestades müüdnud tööaja tõusu ja BMW ning Fiati töötunni hindasid $E_{käibe}$ [euro]

$$E_{\text{käive}} = T_{\text{BMW}} * 64,8 + T_{\text{Fiat}} * 45 = 156 * 64,8 + 25 * 45 \approx 11\,234 \text{ eurot.}$$

Leiame perioodil 02.09.2013–29.11.2013 keskmise käibe suuruse, müüdnud tööaja tõusust ühe kuu lõikes E_{kuu} [euro]

$$E_{\text{kuu}} = \frac{E_{\text{käive}}}{3} = \frac{11\,234}{3} \approx 3\,745 \text{ eurot.}$$

Efektiivselt toimival autodussettevõttel moodustab teenindusosakonna poolt müüdnud tööaeg kogukäibelt 5–10%, kuid kasumlikkuse poolelt on müüdnud tööaeg kõige kõrgem (45–60%) [7]. Arvestades BMW klienditeeninduse standardites olevaid efektiivselt toimiva autodussettevõtte keskmisi protsentuaalseid arvandmeid, leiame müüdnud tööaja tõusuga saavutatud kasumi kuu lõikes E_{kasu} [euro]

$$E_{\text{kasu}} = \frac{(45 + 60)}{2} * \frac{E_{\text{kuu}}}{100} = \frac{(45 + 60)}{2} * \frac{3\,745}{100} \approx 1\,966 \text{ eurot.}$$

Vähendades UM Tartu esinduses klienditeenindaja töökohustusi, saavutatakse teenindusosakonna efektiivsem toimimine läbi tõhusama teenindustööde planeerimise. Keretööde käsitlemise delegerimine klienditeenindaja töökohustustest, võimaldas klienditeenindajal kulutada rohkem aega tööprotsessi etappidele, mis kindlustasid efektiivsema töökorralduse. Müüdnud tööaja kaheksa protsendilise tõusu puhul saavutati kasum, mis vaadeldaval perioodil küündis pea 2000 euron kuus. Lisaks ettevõtte kasumile suureneb ka mehaanikute ning klienditeenindajate tulemustasu, mis on suureks motivatsiooniks teenindusosakonna töötajatele.

4. VÄLJAPAKUTUD PARENDUSED EFEKTIIVSEMA TÖÖKORRALDUSE TAGAMISEKS JÄRELMÜÜGIOSAKONNAS

Väljapakutud parendused on lõputöö autori nägemus, kuidas muuta töökorraldusprotsesse ja klienditeenindust UM Tartu esinduses efektiivsemaks. Lõputöös kirjeldati klienditeenindaja tööprotsessi ning koostati voodiagrammid, mis annavad lihtsa ülevaate selle kulgemisest ja mida on võimalik kasutada täpsema klienditeenindaja ametijuhendi koostamiseks. Voodiagrammid on vastavuses BMW teenindusstandarditega ja nende korrektsel järgimisel saavutatakse UM-i nägemusel maksimaalselt hea lõpptulemus teenindustööde käsitleluses. Voodiagrammid tuleks asutuses paigutada nähtavale kohale, mis hõlbustaks nende järgimist ja kindlustaks kõikide voodiagrammil olevate etappide meelespidamist. Selline toimimine võimaldaks efektiivsemat tulemit, mis oleks ettevõttele majanduslikult kasumlikum ning klientidele rohkem usaldust pakkuv.

Teenindustööde koguarvu suhtes tehtud arvutuste alusel leiti, et keskmiselt võib kuluda ühe teenindustöö peale 0,9 tundi. Vaadates voodiagramme, selgub, et selle aja sisse peab mahtuma väga palju tegevusetappe efektiivse teenindustöö käsitlemiseks. Lisaks peab klienditeenindaja vastama kliendi päringutele, mis ei ole teenindustöödega seotud. Lõputöö autor töötab UM Tartu esinduses klienditeenindajana alates 2013. aasta algusest. Tuginedes tööalastele kogemustele ja järgides BMW teenindusstandardeid, on koostatud tööprotsesside parendused, mida järgides suurendatakse lõppkokkuvõttes ettevõtte kasumlikkust, efektiivsemat toimimist ja klientide rahulolu saadud teenuste üle. „Uuringud näitavad, et keskendumine kliendi lojaalsusele võib kaasa tuua mitmeid ärieliseid:

- klientide hoidmine maksab vähem kui nende hankimine;
- mida pikem on kliendisuhe, seda suurem on kasum;
- lojaalne klient kulutab enda väljavalitud tarnija juures rohkem;
- umbes pooled uutest klientidest saadakse tänu olemasolevatelt klientidelt saadud infole“ [4:5].

4.1. Teenindusosakonda puudutavad muudatused

Klienditeenindaja töökoormuse vähendamiseks on vaja delegeerida osad töökohustused mõnele muule ametikohale. Väiksem töökoormus lubab klienditeenindajal läbida tööprotsessi etapid korrektselt, mis edendab efektiivset toimimist ja kvaliteetsemat klienditeenindust. Praegust ettevõtte struktuuri järgides (sele 1 lk 11) on võimalus delegeerida klienditeenindaja töökohustusi töökoja meistri ja tehnilise konsultandi tööülesannete hulka või luua selleks puhuks uus ametikoht järelmüügiosakonnas. Tuginedes lõputöö autori töökogemustele, ei ole otstarbekas töökoja meistrit ja tehnilist konsultanti lisatöökohustustega üle koormata. Esimene väljapakutud parendus oleks uue ametikoha (keretööde meister ja järelmüügiosakonna juhataja) loomine järelmüügiosakonda (sele 13). Kuna keretööde käsitlemise tööprotsessid on aeganõudvad ja neid on väga raske teostada klienditeenindaja muude töökohustuste kõrvalt, võiksid keretööd olla üheks peamiseks ülesandeks uuele ametikohale. Keretöödelt teenitav maksimaalne kasum eeldab põhjaliku HP-e ja vajadusel lisa HP-te koostamist. Klienditeenindaja suurest töökoormusest lähtuvalt, on sagedased juhud, mil ajapuuduse tõttu on käsitletud keretöid ebatäpselt. See on omakorda vähendanud nende müügist saadavat kasumit, kuna väiksemate detailide või tööde lisandumisel pole koostatud lisa HP-st. Keretööde ülesannete delegeerimine uuele ametikohale võimaldab kulutada nende käsitlemiseks rohkem aega, millega on võimalik saavutada suurem kasumlikkus keretööde müügilt. Samuti tõendati kolmandas peatükis, et klienditeenindaja töökohustuste vähenemine keretööde käsitlemise kohapealt, saavutas üldkokkuvõttes efektiivsema teenindustööde planeerimise. Klienditeeninduse tagasiside tõusis efektiivsemal teenindustööde planeerimise perioodil kaks protsenti, vastavalt 80,3 protsendilt 82,2 protsendini. Klientide rahulolu ja teenindustööde kasumlikkuse tõus oli tingitud klienditeenindaja väiksemast töökoormusest, mis võimaldas kulutada rohkem aega klienditeeninduse ja teenindustöö käsitlemise peale.

Töökoja väike pindala seab piirangud tööde planeerimisele ning on takistuseks töömeeste ajagraafiku efektiivses täitumises. Suuremaid sõidukeid, millest on enam levinud Fiat Ducato ja matkabussid, saab tõsta vaid neljatonnise tõstejõuga kahepostitõstukiga. Kuna töökojas on vaid üks taoline tõstuk, tuleb antud piirangut arvestada tööde planeerimisel ning täita ajaplaanur selliselt, et töökotta jõuaksid neljatonnise tõstejõuga kahepostitõstukit vajavad sõidukid järk-järgult. Sama piirang kehtib ka rataste seadenurkade reguleerimis- ning rehvitööde puhul. Planeerimise lihtsustamiseks peaks majandustarkvaraprogramm võimaldama erinevat märgistust ajagraafikul teatud teenindustööde puhul. Kirjeldatud muudatuse rakendamisel annaks ajagraafik visuaalselt selgema ülevaate, mis aitaks kaasa efektiivsemale teenindustööde planeerimisele.



Sele 13. Parendatud kujul United Motors AS Tartu esinduse ettevõtte struktuuri skeem

4.2.Varuosaosakonda puudutavad muudatused

78% varuosaosakonna müüdavatest VO-st tellitakse klienditeenindajate poolt teenindustööde tarbeks. Hetkel toimiva töökorralduse alusel ei kontrolli varuosamüüja tellimuses olevate VO-de tarneaegu. Paljud teenindustööd on jäänud teostamata puuduoleva VO tõttu, mis pole kohale jõudnud lubatud tähtjaks. See alandab omakorda teenindusosakonna efektiivset toimimist ning raiskab kliendi aega ja ressursse. VO-i tellides annab varuosamüüja klienditeenindajale teada VO-de saabumise aja. Juhul, kui tellimuses oleva VO tarneaeg peaks mingitel põhjustel muutuma, võib tekkida olukord, mil teenindustöö ajal tellitud VO puudub. Selle ärahoidmiseks peaks hakkama varuosamüüja igal tööpäeval kontrollima planeeritud teenindustöödeks tellitud VO-de tarneaegu. Kui selgub, et VO ei jõua kohale planeeritud teenindustöö ajaks, tuleb sellest teavitada klienditeenindajat, kes planeerib teenindustöö ümber. Selliselt tegutsedes suureneks teenindusosakonna efektiivne toimimine ja klientide rahulolu.

Parenduste ettepanekud hõlmavad ka laopidaja töökorraldust, kelle üheks ülesandeks on teenindustöö tarbeks kauba väljastamine laost. Hetkel tuleb mehaanikul minna TT-ga lattu, mille alusel otsib laopidaja valmis vajaminevad VO-d. Kahjuks ei pruugi alati laos olemas olla kauba väljastajat ja suure koguse VO-de korral võtab kauba otsimine enda alla arvestatava koguse aega. Olukorra parandaks laopidaja poolne VO-de eelnev komplekteerimine teenindustööks. Selleks on vaja kindlustada igale mehaanikule oma riiul, kuhu oleks võimalik teenindustööde alusel eelnevalt kaupa ladustada. Taoliselt toimides hoiaks kokku teenindustöö teostamise aega, kuna teenindustööks vajalikud VO-d oleksid mehaanikule koheselt kättesaadavad. Samuti võimaldaks VO-de eelnev ladustamine varasemalt avastada defekte või puudusi VO-de suhtes.

Probleeme valmistab ka elementaarsete VO-de, näiteks hooldustarvikute, puudumine. Varuosasakonnal peab olema hea ülevaade teenindustöödest ja elementaarsete VO-e laoseisust, mis hoiaks laoseisu maksimaalselt optimaalsel tasemel. Laoseisu optimeerimisel tuleb varuosasakonna töötajatel statistiliselt jälgida VO-e liikuvust ja teha selle alusel otsuseid VO-de tellimuste osas.

4.3.Parenduste rakendamine ja nende toimimise jälgimine

Lõputöös väljapakutud muudatuste kaasamine töökorraldusprotsessidesse peaks toimuma läbi järelmüügiosakonna juhataja, kelle ülesandeid täidab hetkel esinduse juhataja oma töökohustuste kõrvalt. Arvestades esinduse juhataja töökoormust, on mõistlik delegeerida järelmüügiosakonna juhataja tööülesanded uuele loodavale ametikohale. Selline toimimine võimaldaks järelmüügiosakonna juhataja tööülesannete lahendamiseks kulutada rohkem aega, mis omakorda kindlustaks muudatuste kiirema elluviimise ja nende toimimise täpsema jälgimise. Muudatuste tulemusel jääks uue loodava ametikoha tööülesanneteks keretööde käsitlemine ja järelmüügiosakonna juhatamine (sele 13).

“Edu ja saavutused tulevad paremini ja kergemini esile seal, kus on osatud ja suudetud kujundada üksmeelne omavahel hästi koos töötav meeskond. Mida sügavamalt meeskonnavaim läbib ettevõtet või asutust, seda paremaid tulemusi võib oodata. Omavahel õigesti tööd ja koormusi jaotades ei ole tagatud üksnes head töötulemused, vaid on loodud ka rahulik, ülepingutusi vältiv, iga üksikisiku arenguks soodne tegevusmiljö. Ülesanded on harva ettevõttele või asutusele tervikuna rasked. Need kipuvad raskeks või koguni üle jõu käivaks mõnele üksikisikule ning nende rühmitusele“. [9:207] Järelmüügiosakonna juhi töökohustuste hulka kuuluks ka ühtse meeskonna vaimu hoidmine. Meeskonnatöö ühtsustamiseks peaks läbi viima ühiseid koosolekuid, kus saaks järelmüügiosakonnas töötavate isikutega arutada tööprotsesside kitsaskohti ning pakkuda välja

lahendeid nende likvideerimiseks. „Eesmärkide sõnastamisel on oluline meeskonnatöö, et kõik juhtimistasandi inimesed mõistaksid eesmärke ja suudaksid neid teistele edasi anda“ [10:118].

KOKKUVÕTE

Lõputöö eesmärgiks on parendada UM Tartu esinduse klienditeenindaja tööprotsesse, mis suurendavad lõppkokkuvõttes ettevõtte kasumlikkust, efektiivset toimimist ja klientide rahulolu. Lõputöö on koostatud ajavahemikul 01.01.2013–15.05.2014.

Lõputöös kirjeldatud klienditeenindaja tööprotsess on aluseks uue ja täiuslikuma tööjuhendi koostamisel. Lõputöö autori poolt koostatud voodiagrammid määratlevad tööprotsessi etapid ja nende õige järjestuse. Järgides BMW teenindusstandartide alusel koostatud voodiagramme kindlustatakse UM-i parim teenus kliendile ja efektiivne toimimine ettevõtte siseselt.

Teenindusosakonna tööprotsesside parendamise vajaduse tingis suur töökoormus klienditeenindaja ametikohal ja teenindustööd mõjutavate tööprotsesside ebaefektiivne toimimine. Lõputöö tulemuseks on autori poolt väljapakutud parendused efektiivsema teenindusosakonna töö tagamiseks. Koostöös järelmüügiosakonnaga ja esinduse juhatajaga, saab rakendatud uuendusi töö käigus korrigeerida. „Kuigi iga üksikisik võib suuta välja töötada ainult oma ulatuses piiratud, inkrementaalseid innovatsioone, siis nende pingutuste summalt võib olla kaugeleulatuv mõju“ [11:485]. Muudatused hõlmavad nii teeninduse- kui ka varuosakonna tööprotsesse, mis peaksid tagama teenindusprotsesside efektiivsema käsitlemise. Lõputöö kõige tähtsam muudatus on uue ametikoha loomine järelmüügiosakonda, mille tööülesanneteks saaks keretööde käsitlemine ja järelmüügiosakonna töö organiseerimine (sele13 lk 44). Kirjeldatud ametikoht vähendaks klienditeenindaja töökoormust ning võimaldaks panustada rohkem energiat järelmüügiosakonna töö koordineerimise peale. Kokkuvõttes peaks selline toimimine tagama efektiivsema töökorralduse ja suurema klientide rahulolu.

Arvutuste osa eesmärgiks oli leida klienditeenindaja töökoormus ja võimalus tõsta teeninduse töö produktiivsust. Klienditeenindaja töökoormuse vähenedes tõusis teeninduse töö produktiivsus kaheksa protsenti, mis suurendas ettevõtte kasumit teenindustööde müügilt ligikaudu 2000 eurot kuus. Väiksema klienditeenindaja töökoormuse korral suurenes klientide rahulolu saadud teenuste eest ja mehaanikute ning klienditeenindajate tulemustasude suurus teenindusosakonnas.

Lõputöös väljapakutud muudatuste elluviimisega alustati UM Tartu ettevõttes 2013. aasta märtsi kuus, mil loodi järelmüügiosakonda uus ametikoht. 2013. aasta augusti kuus delegeriti loodud ametikohale keretööde ülesanded, vähendades sellega klienditeenindaja töökoormust. Väiksem klienditeenindaja töökoormus on andnud positiivseid tulemusi tööprotsessi läbimisel. Tõusnud on teenindustööde produktiivsus ja klientide rahulolu indeks.

SUMMARY

Improving job management and customer service processes in the aftersales department of a car company on the example of United Motors AS Tartu division

This graduation thesis has been compiled to improve work processes in the service department of United Motors AS Tartu division in order to increase the profitability, effective functioning and customer satisfaction with the company. The reason for the thesis was the high overload of work in the service department and the insufficient understanding of duty distribution among different posts.

The first part of the thesis gives an overview of the company United Motors AS Tartu division. The following part concerns the work process of the service advisor, it consists of eight sub processes. Flowcharts have been formed according to the BMW service standards to illustrate all sub processes, the charts help to describe these individual processes. In the process descriptions there have been indicated the present problem areas.

The third and final part of the thesis includes calculations concerning the workload of service advisors. All the service visits to the service department were counted between January 2, 2013 to March 28, 2013. The total number was 1126, these were divided into groups according to their essence. Calculations indicated that the percentage of the business hours sold by the service advisors to the customers was 87%. Raising this percentage by improving work processes increases the efficiency and thus the profitability of the company.

Improving the work process should start with the reduction of the instantaneous work load of the service advisors, this would leave more time for dealing with the customers. The most significant change would be the creation of a new post in the service department. Duties of the newly created post would include handling body works, which at present is the responsibility of service advisors, and additionally the role of the manager of the after sales department, which presently is the role of the head of the whole of the Tartu division. Improvements would also include some changes in the work of the service department and the parts sales department, these would make the work of the after sales department more efficient. In general the proposed changes would improve the quality of

services for customers, improve the efficiency of work in the after sales department and raise the percentage of office hours sold to customers.

VIIDATUD ALLIKAD

- [1] „www.bmwgroup-ideacontest.com,“ BMW Group, [Võrgumaterjal]. Available: <http://www.bmwgroup-ideacontest.com/imprint>. [Kasutatud 20. aprill, 2014].
- [2] „www.fiat.com,“ Fiat Group, [Võrgumaterjal]. Available: <http://www.fiat.com/>. [Kasutatud 20. aprill, 2014].
- [3] „www.unitedmotos.ee,“ United Motors AS, [Võrgumaterjal]. Available: <http://www.unitedmotos.ee/ettevottest>. [Kasutatud 23. märts, 2013].
- [4] J. S. Oakland, Terviklik kvaliteedijuhtimine. Teooria ja praktika, Tallinn: Kirjastus Külim, 2006.
- [5] „www.automaailm.ee,“ Salome Auto AS, [Võrgumaterjal]. Available: http://www.automaailm.ee/index.php?lang=est&main_id=1. [Kasutatud 30. märts, 2013].
- [6] „www.ergo.ee,“ Ergo kindlustus, [Võrgumaterjal]. Available: <https://www.ergo.ee/erakliendile/soidukikindlustus>. [Kasutatud 21. aprill, 2014].
- [7] BMW Group, „Participants material. BMW brand and aftersales strategy,“ 2013.
- [8] R. Alas, Juhtimise alused, Tallinn: Kirjastus Külim, 2008.
- [9] R. Üksikvärav, Organisatsioon ja üksikisik, Tallinn: TEA Kirjastus, 2010.
- [10] A. Past, Juhtimine ja suhtekorraldus, Tallinn: Kirjastus Pegasus, 2005.
- [11] J. Tidd, J. Bessant ja K. Pavitt, Innovatsiooni juhtimine, Tallinn: Kirjastus Pegasus, 2006.