

Myynnin tehostaminen autovuokraamossa

Case: Yritys X

LAHDEN
AMMATTIKORKEAKOULU
Liiketalouden ala
Liiketalouden koulutusohjelma
Johtaminen ja viestintä
Opinnäytetyö
Syksy 2016
Suni Jani

Lahden ammattikorkeakoulu
Liiketalouden Koulutusohjelma

SUNI, JANI:

Myynnin tehostaminen
autovuokraamossa
Case: Yritys X

Johtamisen ja Viestinnän opinnäytetyö,

37 sivua, 0 liitesivua

Syksy 2016

TIIVISTELMÄ

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on etsiä keinoja tehostaa autovuokraamona toimivan yritys X:n liiketoimintaa. Tehostuskeinoja mietitään erityisesti sesonkiajoille, jolloin yrityksen toiminta on tuottoisaa, mutta parempaankin olisi potentiaalia. Työssä pohditaan myös myyntiin vaikuttavia tekijöitä organisaatiolähtöisesti sekä tilastollisesti. Työn aihe valittiin sen tarpeellisuuden ja kiinnostavuuden vuoksi yritys X:lle.

Työ koostuu kahdesta teoriaosuudesta, tutkimusosuudesta ja yhteenveto-osioista. Teoriaosuuksissa ensimmäisessä käsitellään myynnin johtamista ja myynnin johtajan tehtäviä. Toisessa osuudessa avataan lean-menetelmää, sen perusperiaatteita sekä 5S-mallia. Tutkimusosuudessa puretaan yritys X:n kahden aiemman vuoden myyntitilastoja tilastoanalyysi-menetelmän avulla, pohditaan kehitysehdotuksia toiminnan tehostamiseksi ja työn luotettavuutta.

Tilastot tuovat ilmi sesonkiajat ja niiden tuloksellisen merkittävyyden vuosimyyneissä. Tilastoista huomaa myyntilukujen kasvut tiettyinä aikoina vuodessa, vuodesta riippumatta. Tuloksista ilmenee myös sesonkiaikojen vaikutus vuokrauksen keskihintaan ja vuokrauksen pituuteen. Johtopäätösten perusteella yrityksen kannattaa muuttaa tiettyjä toimintatapojaan ja varautua paremmin tuleviin sesonkeihin, sekä organisoida myyntiä ajoissa.

Asiasanat: autonvuokraus, kokonaisynti, sesonki, lean, myynnin johtaminen

Lahti University of Applied Sciences
Degree Programme in Business Studies

SUNI, JANI:

Boosting the sales of a car rental
company
Case: Company X

Bachelor's Thesis in Management and Communications

37 pages, 0 pages of appendices

Autumn 2016

ABSTRACT

The purpose of this thesis is to find out how the car rental case company could boost their sales. The study focuses especially on peak seasons. This thesis examines the factors that influence sales and how these show in statistics and in the organization.

This thesis includes two theoretical parts, an empirical and a conclusion. The first theoretical part deals with sales management and the second is about lean thinking. The empirical part of the study is based on the company's sales statistics from 2014 and 2015. The study compares the statistics in order to find ways to develop the company's sales particularly during the peak seasons.

The results of the study indicate the peak seasons and their importance in the profitability of sales. The statistics show the sales increase at a particular time of year regardless of year. Statistics also show how peak seasons affect average prices and rental period lengths. Based on the results of the study, it seems that the company should change some of their procedures and prepare for the peak seasons in advance.

Key words: car rental, total sales, seasons, lean thinking, sales management

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	1
1.1	Taustat	1
1.2	Tavoitteet, tutkimuskysymykset ja rajaukset	1
1.3	Työn rakenne	2
2	MYYNNIN JOHTAMINEN	5
2.1	Myynti	5
2.2	Myyntin johtajan tehtävät	5
3	LEAN	9
3.1	Leanin taustaa	9
3.2	Lean-ajattelun peruseriaatteet	10
3.3	5S-malli	14
4	CASE: KOHDEYRITYS – KOKONAISMYYNTIIN VAIKUTTAVAT TEKIJÄT	17
4.1	Yritysesittely	17
4.2	Tutkimus	18
4.3	Tutkimustulokset	19
4.3.1	Sesongit	19
4.3.2	Sesonkien vaikutus lisämyynteihin	22
4.3.3	Sesonkien vaikutus vuokrauspäiviin ja vuokrauksen keskipituuteen	24
4.3.4	Sesonkien vaikutus vuokraushintoihin	26
4.4	Kehitysehdotukset	28
4.5	Tutkimuksen luotettavuus	30
5	YHTEENVETO	32
	LÄHTEET	35

1 JOHDANTO

1.1 Taustat

Vuoden 2016 alussa olin aloittamassa viimeistä kevätkautta opintojeni osalta ammattikorkeakoulussa. Etsin itselleni työharjoittelupaikkaa ja vanhan ystäväni avustuksella pääsin tämän tämän opinnäytetyön kohdeyritykseen harjoitteluun. Autovuokraamoalan toiminta oli minulle entuudestaan vierasta, mutta pääsin onnekseni aloittamaan työskentelyn kiireisimpien työkuukausien jo hiljennettyä, jotta pääsin työnkuvaan rauhassa sisään.

Parin harjoittelukuukauden jälkeen oli aika seuraville ruuhka-ajoille, jolloin työtahti vähintäänkin kaksinkertaistui. Tajusin sesonkiajan alkaneen ja huomasin pieniä epätoivon hetkiä työtovereissa, kun kysynnän määrä ylitti odotukset ja puhelin soi taukoamatta. Samalla silmäni pisti asioita, joita yrityksessä olisi voitu tehdä erilailla parempien myyntitulojen saavuttamiseksi, vaikka myynnit selvästi kasvoivatkin rauhallisempiin kuukausiin verrattuna. Siksi päätin tehdä opinnäytetyön myynnin tehostamisesta, keskittyen erityisesti sesonkiaikoihin, jotta yritys voisi kehittää toimintaansa ja kasvattaa tulostaan näinä yritykselle taloudellisesti merkittävinä aikoina. Keskustelin työpaikalla ajatuksesta ja sain myötävän vastauksen tarttua aiheeseen. Aiheenvaihtelu kiinnostaa minua myös siksi, että haaveilen oman yrityksen perustamisesta ja tämänlainen syventyminen ja pohtiminen varmasti auttaa siinä.

1.2 Tavoitteet, tutkimuskysymykset ja rajaukset

Tutkimusongelma työssä on: Millä keinoin yritys X voi tehostaa myyntiä. Työssä pyritään vastaamaan myös tutkimuskysymyksiin: Mikä on sesonkien vaikutus lisämyynteihin, miten sesongit vaikuttavat vuokraushintoihin sekä vaikuttavatko sesongit vuokrausten pituuteen.

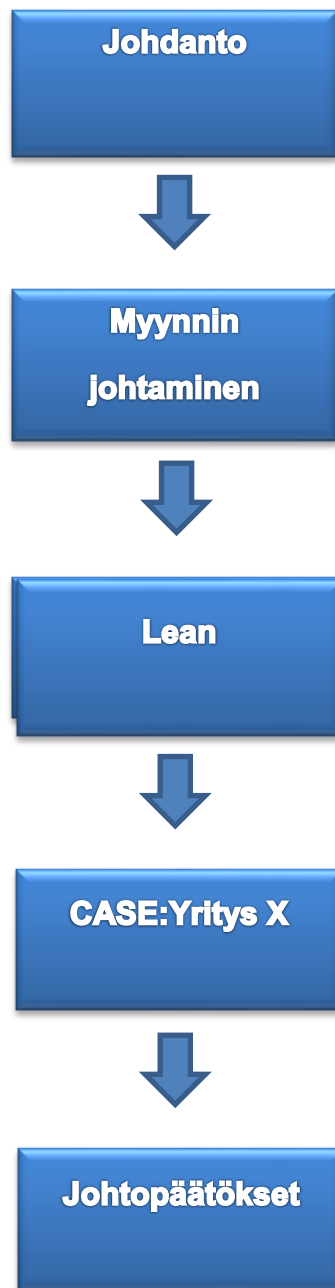
Tämän opinnäytetyön tavoitteena on siis selvittää yritys X:n keinoja tehostaa liiketoimintaansa. Työssä keskitytään erityisesti vuoden parhaisiin myyntijaksoihin ja avataan niiden merkitystä myyntiin vaikuttavien tekijöiden osalta. Tutkimusosuudessa tarkoitus on avata myyntitilastot siten, että yritys saa käsityksen parhaista myyntikuukausista ja ymmärtää niiden vaikutuksen kokonaismyynnin kannalta. Hypotesina on, että sesonkiajat sijoittuvat alkuvuoden pakkaskuukausille ja kesän loppuun heinä-elokuuhun. Ymmärtämällä tämän he osaisivat varautua paremmin ja oikein toimenpitein sesonkiaikoihin. Työn lopussa pohditaan, millaisin toimenpitein yritys X voisi parantaa toimintaansa liiketoiminnan kasvattamiseksi. Henkilökohtaisena tavoitteena opinnäytetyön osalta on tutustua tarkemmin myyntilukuihin ja miettiä myyntiin vaikuttavia tekijöitä - myös niitä, joita ei tilastoissa näy. Itse työssä ja työn tekovaiheessa tavoittelen pystyväni syventävään ajatteluun ja käytännönläheiseen tutkimuksen purkuun.

Tietopohja tämän opinnäytetyön empiriaosuuksissa perustuu painettuihin ja elektronisiin lähteisiin. Lähteitä on etsitty kirjaston kirjoista sekä internetistä. Tutkimusosuudessa materiaali koostuu yritys X:ltä saaduista myyntitilastoista vuosilta 2014 ja 2015, sekä yrityksen toimitusjohtajan ja työntekijöiden haastatteluista. Haastattelumateriaali on kerätty koko 2016 vuoden aikana käydyistä keskusteluista kahden kesken tai porukassa, joista kommentit on keskusteluhetkellä laitettu muistiin puhelimeen tai sähköpostiin. Myös oma, reilun puolen vuoden kokemus yritys X:ssä työskentelystä tulee ilmi.

1.3 Työn rakenne

Työ koostuu johdannon ja johtopäätösten lisäksi kolmesta pääosiosta: kahdesta teoriaosuudesta ja yhdestä tutkimusosuudesta. Kuvio 1 havainnollistaa työn rakennetta. Teoriaosuuksien tarkoitus on pohjustaa opinnäytetyön tavoitetta ja teoriaosuudessa on kaksi pääkohtaa. Ensimmäisessä kohdassa, opinnäytetyön toisessa luvussa, käsitellään

myynnin johtamista ja myynnin johtajan tehtäviä. Toisessa kohdassa, työn kolmannessa luvussa, teoria avaa lean-menetelmää ja sen peruseriaatteita sekä 5S-mallia.



Kuvio 1. Opinnäytetyön rakenne

Tutkimusosuus on yksi kokonaisuus. Tutkimusosuudessa käsitellään kohdeyritykseltä saatuja myyntilukuja. Siinä vertaillaan vuosien 2014 ja 2015 kokonaismyyntiin vaikuttavien tekijöiden (mm. lisämyynnit, vuokrausmäärät, vuokraushinnat) myyntilukuja, sekä tutkitaan mikä on sesonkien vaikutus näihin tekijöihin. Osuus sisältää myös pohdintaa kehitysehdotuksista, mitkä pohjautuvat tutkimustulosten lopputuloksiin ja henkilökohtaisiin kokemuksiin kohdeyrityksessä työskennelleenä. Työn lopussa kootaan vielä johtopäätökset omana lukunaan.

2 MYYNIN JOHTAMINEN

2.1 Myynti

Myynti on tapahtuma, jossa ostaja hankkii tuotteen myyjältä rahaa tai muuta korviketta vastaan. Tuote on usein konkreettinen tuote tai jonkinlainen palvelu. Myynnin tarkoitus on siis tehdä kauppaa. Myyntiprosessi ei ole kuitenkaan yksinkertainen prosessi. Myyntiprosessiin vaikuttaa mm. yrityksen resurssit, erilaiset myyntityylit ja myyjän taidot sekä periaatteet. (Jobber-Lancaster 2009, 4.) Myyntiä voi tapahtua niin kasvotusten, puhelimitse kuin sähköisestikin (Isoviita & Lahtinen 2001, 1).

Myynnin onnistuminen ja tulosten aikaansaaminen vaatii monen tekijän yhteentoimivuutta. Pelkästään myyjä ei saa koko yritystä tekemään voittoa pitkällä tähtäimellä vaan myynnin taustalla olevien asioiden on oltava kunnossa. Näitä asioita ovat esimerkiksi myyjien tietotaito ja kouluttaminen, motivointi, laadukkaat tuotteet ja tuotetietous sekä työolot. (Rope 2003, 116–118.)

Tärkeimpänä asiana voidaan kuitenkin pitää myynnin johtamista. Se sisältää vastuunpidon kaikkien muiden asioiden toimivuudesta. Myynnin johtajan tehtävä on myyjien johtaminen, joten hänellä on vastuu alaistensa suorituksista ja kehityksestä. Myynnin johtajalla pitää olla myös tarkka tuotetietous ja strategia kuinka toimia. (Rubanovitsch & Aalto 2010, 20–27.)

2.2 Myynnin johtajan tehtävät

Myynnin johtajan on kiinnitettävä huomio moneen eri asiaan. Hänellä on suuri vastuu myyjistä ja yrityksen toiminnasta. Myynnin johtamisen tehtävät voidaan jakaa karkeasti neljään eri osa-alueeseen, joista jokainen sisältää useita myynnin johtajalta vaadittavia toimia:

1. Myynnin suunnittelu
2. Myynnin organisointi
3. Motivointi
4. Myynnin seuranta. (Rope 2003, 117–118.)

Myynnin suunnittelu

Myynnin suunnittelulla on suuri merkitys myyntiprosessin onnistumisen kannalta. Ennen myyntiprosessia tulisi pohtia prosessin tarkoitusta, tarkoituksen toteuttamista, tavoitteita ja päämäärää. Myyntistrategia on suunnitelma, jolla yritys pyrkii kasvattamaan myyntimenestystään. (Nieminen & Tomperi 2008, 75–76.)

Myynnin suunnittelu luo taloudelliset tavoitteet niin yksilötasolla kuin yritystasolla. Suunnittelussa verrataan myyntilukuja edellisiin vuosiin tai lyhyempiin ajanjaksoihin ja niiden pohjalta luodaan tulostavoitteet tuleville jaksoille. Usein tavoitteissa pyritään keskittymään niin yrityksen, kuin myyjän henkilökohtaisenkin kokonaismyynnin kasvattamiseen, sekä parhaan katteen omaavien tuotteiden myynnin lisäämiseen. Tavoitteita voidaan asettaa esimerkiksi tuotteittain, myyjittäin, kohderyhmittäin ja alueittain. Myynnin suunnitteluun kuuluvat myös osaava myyntitiimi ja henkilöstön kouluttaminen. (Rope 2003, 118–119.)

Yritykset asettavat omia tavoitteitaan ja yksilöille asetetaan omat. Yritysten tavoitteet liittyvät usein asiakasmäärien ja menojen mittaamiseen, markkinointiin ja tarjousten määrään. Yksilötasolla keskitytään myyntimääriin ja oman myynnin kehittämiseen. (Rope 2003, 118–119.) Tavoitteisiin on tehtävä myös välitavoitteita. Tavoitteiden tulisi olla helposti ymmärrettäviä, selkeitä ja toteutettavissa olevia. Niiden on oltava yhteisymmärryksessä yrityksen asettamien tavoitteiden kanssa. Myyjän täytyy tietää kuinka tavoitteisiin on mahdollista päästä ja saatava palautetta työstään. Pelkästään pidempijaksoiset tavoitteet eivät hyödytä ja motivoi myyjää tarpeeksi. Myyjille on syytä asettaa päivä- ja viikkokohtaisia tavoitteita. Silloin myyjän ja esimiehen on helpompi seurata tuloksia ja esimiehen puuttua ajoissa epäkohtiin tai vastaavasti kehua

hyvästä työstä. Tiiviimmän seuraamisen myötä tavoitteita voi nopeammin nostaa tai laskea, joka lisää työntekijän motivaatiota ja työnteon mielekkyyttä. (Rubanovitsch & Aalto 2007, 51-55.)

Tavoitteen tulisi olla helppo muistaa. Yhtenä muistisääntönä käytetäänkin SMART-menetelmää:

Specific - tarkka

Measurable - mitattavissa oleva

Achievable - saavutettavissa oleva

Realistic - mielekäs ja kytköksissä strategiaan

Time-bound - aikaan sidottu

Myynnin johtajalla on iso rooli tavoitteiden toteutumisessa. Hänen tehtävänä on hallita kokonaisuutta sekä erikseen jokaista yksilöä. Hänen läsnäolo ja sitoutuminen omiin tavoitteisiinsa vaikuttaa koko työyhteisössä. Myynnin johtajan tehtäviin kuuluu myös tavoitteiden rakenteiden selventäminen työntekijöille. Kun työntekijät ymmärtävät tavoitteiden rakenteen, sitoutuvat he työhönsä paremmin. Tällöin tavoitteet saavutetaan onnistumisen kautta. (Nieminen & Tomperi 2008, 50.)

Myynnin organisointi

Myynnin organisoinnin avulla myyntityölle luodaan pelisäännöt. Myyjille tehdään selväksi heidän tehtävänsä, vastualueensa ja vaatimukset. Organisointiin liittyy tehtävien määrittämisen lisäksi selkeiden toimintaohjeiden laatiminen ja myynnin suunnittelun organisointi. Myynnin organisoinnin yhtenä isona osana on asiakkaiden laadukas palvelu, jolla saadaan asiakassuhde vahvemmaksi ja pitkäaikaiseksi. (Rope 2003, 119.) Asiakkuuksia voi olla monenlaisia ja näin ollen niitä voidaan hoitaa myös eri tavoin. Tärkeää on asiakkaiden segmentointi ja asiakkuuksien ryhmittäminen, jolloin eri ryhmille on omanlaisensa hoitomallit. Yrityksen tulee kiinnittää huomiota asiakkaiden ominaisuuksiin, jotka vaikuttavat

heidän tarpeisiin. Näin ne antavat suuntaviivat asiakkuuden hoitomallin suunnittelulle. (Nieminen & Tomperi 2008, 77–79.)

Motivointi

Jokainen yritys tahtoo työntekijöidensä olevan motivoituneita. Jokainen työntekijä toivoo pysyvänsä motivoituneena tehtävissään. Motivoitunut työntekijä onkin kannattava resurssi yritykselle. Myynnin johtajan ja esimiesten on voitava tarjota tarpeeksi haasteita työntekijöilleen. Kunnianhimoiset ja selkeästi asetetut tavoitteet lisäävät työntekijän motivaatiota ja innostavat häntä tekemään parhaansa työssä. Esimiehen on kuitenkin annettava tilaa työntekijän omalle luovuudelle ja pystyttävä kannustamaan parempien tuloksien tavoitteluun, sekä auttaa häntä henkilökohtaisessa kehittämisessä. Haasteellisten työtehtävien lisäksi motivoivia tekijöitä ovat esimerkiksi työpisteen vaihto, hyvä palkka ja mahdollisesti lisätienestit myynneistä, kouluttaminen sekä arvostaminen ja kehuminen. (Nieminen & Tomperi 2008, 52–53.)

Myynnin seuranta

Tulostavoitteiden saavuttaminen on myynnin seurannan tarkoitus. Myynnin seuranta voi tarkoittaa koko organisaation tai yksittäisten myyjien toiminnan määrän, laadun tai kannattavuuden seurantaa. Esimerkkeinä seurattavista asioista ovat asiakaskäynnit, myyntimäärät, katteet, tilaukset ja uudet asiakkaat. Seuranta ei saisi kuitenkaan olla myyntiprosessin viimeinen vaihe, vaan sen avulla voidaan ohjata ja tehostaa tulevia toimenpiteitä. Seurannan kautta myyntiä saadaan ohjattua haluttuun suuntaan tilanteen vaatimalla tavalla. Jatkuva seuranta mahdollistaa myynnin ohjaamisen parempiin tuloksiin. (Rope 2003, 121–122.)

3 LEAN

Lean-ajattelu sai alkunsa autovalmistaja Toyotan organisaatiossa, kun 1900-luvun puolivälissä autoteollisuudessa vallitsi kova kilpailu ja tuotantoresurssit olivat niukassa. Tuolloin Toyotan organisaatiossa alettiin kehittää tapaa, jossa käytettävissä olevat resurssit saataisiin käytettyä tehokkaammin pienemmillä kustannuksilla. (Merikallio, Haapasalo 2009.)

3.1 Leanin taustaa

Perustana lean-ajattelussa on kustannusten vähentäminen ja parannusten saavuttaminen poistamalla tuotannon tuottamattomimmat toiminnot (Dahlgaard & Dahlgaard-Park 2006, 264). Lean-ajattelun syntymistä pidetäänkin Toyotan menestyksen avaimena. Leanissa tarkoituksena on, että prosessin johtaminen on täydellistä, oikea-aikaista ja asiat tehdään oikeassa järjestyksessä. (Merikallio, Haapasalo 2009.)

Lean-ajattelu perustuu asiakkaan arvoon. Ajattelun mukaisesti yrityksen tärkein tehtävä on tuottaa asiakkaille arvoa. Kun on määritelty tarkasti, mitä arvoa tuotetaan ja halutaan tuottaa asiakkaille, toimintoja voidaan kehittää arvontuoton kannalta. Arvoa tuottavia toimintoja ovat toiminnot, jotka muokkaavat materiaalia, tietoa ja ihmistä (työntekijää) asiakkaan haluamaan suuntaan. Kehittäminen Lean-ajattelun mukaisesti tarkoittaa sitä, että kun asiakkaan arvo on määritelty ja tunnistettu arvoa tuottavat ja tuottamattomat asiat, pyritään eliminoimaan kaikki hukka ja järjestämään arvoa tuottavat asiat mahdollisimman sujuviksi virtauksiksi. (Logistiikan maailma, 2016.)

Lean-ajattelu on ajatusmalli, joka käsittää toimintojen organisoinnin organisaatiossa. Perustarkoituksena leanissa on tuottaa lisäarvoa asiakkaalle mahdollisimman vähin resurssein, mutta samalla huomioiden koko organisaation toiminta. Tähän ajatusmalliin kuuluu useita työkaluja, joilla pyritään saavuttamaan parhaat mahdolliset tulokset ja asetetut tavoitteet. Nämä työkalut eivät ole leanin perimmäinen tarkoitus, vaan niillä

on tarkoitus hallita vallitsevia ilmiöitä. Työkalujen käyttö ja soveltaminen tulisi olla organisaatiokohtaista. (Haapasalo, Merikallio 2009.)

3.2 Lean-ajattelun peruseriaatteet

Lean-ajattelu sisältää viisi peruseriaatetta. Periaatteet ymmärtämällä ja tehokkaasti hyödyntämällä yritys saa parhaan hyödyn toiminnan edistämiseksi. Nämä periaatteet ovat: arvon määrittäminen asiakkaalle, arvoketjun tunnistaminen ja arvoa tuottamattomien toimintojen (hukan) poistaminen, imuohjauksen luominen, virtauksen luominen, sekä virheettömyyteen ja jatkuvaan parantamiseen pyrkiminen. (Womack & Jones 1996, 10.)

Arvon määrittäminen

Arvon määrittäminen asiakkaalle mieleiseksi on yksi tärkeimmistä periaatteista. On merkittävää miettiä mitä tuotteita tuotetaan, mitä ne sisältävät, mikä on niiden myyntihinta ja kenelle tuotteita myydään. Asiakkaan pyyntöjä ja ehdotuksia on tärkeä kuunnella ja toiveet täyttää. (Kajaste & Liukko 1994, 9.)

Arvoketjun tunnistaminen ja hukan poistaminen

Arvoketjulla tarkoitetaan prosessia, jossa raaka-aineista tuotetaan asiakkaalle valmis tuote käytettäväksi. Arvoketju sisältää tuotteen suunnittelun, valmistuksen, tilauksen vastaanoton, aikataulutuksen sekä tuotteen liikkumisen. Arvoketjun määrittämisessä tutkitaan kaikki siihen liittyvät arvoa tuottavat tai tuottamattomat toiminnot, jolloin tuottamattomat toiminnot pyritään karsia pois. Ongelmaksi voi syntyä muiden yritysten toiminnot, joita valmistusprosessissa on välttämätön hyödyntää. Tästä syystä lean-ajattelussa arvoketjun määrittäminen on tärkeää olla läpinäkyvää, jotta yhteistyötä tekevät yritykset voivat vaikuttaa omiin toimiinsa prosessissa. (Womack & Jones 1996, 19–21.) Prosessia tutkitaan myös asiakkaan näkökulmasta, sillä sen avulla havainnoidaan asiakkaan silmin arvoa tuottamattomat toiminnot (Liker 2006, 27–28).

Arvoketjun avulla voidaan myös havaita sekä materiaalin, että informaation kulku (Moisio 2011).

Arvoketjun tunnistamisen tarkoituksena on havainnoida arvoa tuottamattomat toiminnot, jotta ne saadaan karsittua pois. Näistä toiminnoista lean-mallissa puhutaan erilaisina hukkatyypeinä. Hukkatyypit (kuvio 1) ovat siis toimintoja, joita yrityksen pitää kehittää siihen suuntaan, että niitä ilmenisi mahdollisimman vähän tai ei ollenkaan. (Abdi, Shavarini & Hoseini 2006, 192.) Hukkatyyppejä oli alun perin seitsemän, mutta jälkikäteen on lisätty vielä kahdeksas (työntekijän luovuuden hyödyntämättä jättäminen) sen merkittävyyden takia (de Souza & Carpinetti 2014, 348).



Kuvio 2. Kahdeksan hukkatyyppiä (de Souza & Carpinetti 2014, 348; Liker 2006, 28–29)

Hukat

Tarpeettomat kuljetukset aiheuttavat turhia kuluja. Ylimääräinen tuotteiden tai osien liikuttelu paikasta toiseen ilman varsinaista tarvetta on hukkaa. Silloin syntyy turhia kuljetuskuluja ja työntekijät tekevät tarpeetonta työtä. Yleensä tarpeettomat kuljetukset kertovat myös ylituotannosta. (de Souza & Carpinetti 2014, 348; Liker 2006, 28.)

Ylikäsittely ja virheellinen käsittely tuhlaa aikaa. On turhaa tehdä toimia, joita asiakas ei vaadi. Kun tehdään tarpeettomia toimenpiteitä, käytetään resursseja hukkaan. Heikoin työkaluin tehdyt toimet ja huonosti suunnittelu aiheuttavat virheitä ja laadun heikentymistä. (de Souza & Carpinetti 2014, 348; Liker 2006, 28–29.)

Lean-ajattelussa ylituotantoa pidetään yhtenä pahimpana hukkana. Tavaraa tuotetaan tietämättä varmasti meneekö se kaupaksi ja sitä joudutaan varastoimaan. Mikäli tuotteessa ilmenee myöhemmin vikaa, on sitä tuotettu turhan takia enemmän kuin on ollut tarve. Turha varastointi ylituotannolle aiheuttaa myös ylimääräisiä kuljetuskuluja. Tuotteita pitäisikin valmistaa vain sitä mukaan, kun on tarve. (de Souza & Carpinetti 2014, 348; Liker 2006, 28.)

Turha odottelu ei tuota yritykselle mitään. Automaattisesti toimivien koneiden vierestä seuraaminen tai toimitusten odottaminen on vain ajanhukkaa. Voi tulla tilanteita, että joutuu odottamaan tavaran saapumista tai seuraavaa työvaihetta ja niistä pitäisikin päästä eroon. Odottaminen voi johtua ennalta-arvaamattomasta tilanteesta, ja siksi niistä kokonaan eroon pääseminen on mahdotonta. (Liker 2006, 28–29.)

Tarpeettomat varastot aiheuttavat turhia kustannuksia. Vuokratilustusten lisäksi keskeneräisten ja ylimääräisten tuotteiden varastointi aiheuttaa esimerkiksi kuljetuskuluja. Liiallinen materiaalin varastointi voi johtaa kauan varastossa olleiden tuotteiden

vanhentumiseen tai vahingoittumiseen. Tarpeettomat varastot voivat aiheuttaa myös epäselvyyttä tuotteiden kirjanpidosta ja pitkittää läpimenoaikoja. (de Souza & Carpinetti 2014, 348.)

Tarpeettomalla liikkumisella tarkoitetaan työntekijöiden turhaa toimintaa. Tuotteiden etsiminen ja kokoaminen sekä tarpeeton liikkuminen johtuen epätietoisuudesta tai huonosta organisoinnista on hukkaa. Työntekijöiden pitäisi voida tehdä vain tarpeelliset asiat, eikä tuhjata työaikaa toimiin, jotka voisi välttää paremmalla organisoinnilla ja suunnittelulla. (de Souza & Carpinetti 2014, 348; Liker 2006, 28–29.)

Viat ovat hukkaa. Vikojen korjaaminen ja selvittäminen, tuotteiden poistaminen ja niiden tarkastaminen ovat turhaa resurssien käyttämistä. Virheitä ja viallisia tuotteita tulee aina, mutta ne pitää karsia mahdollisimman vähäiseksi oikealla koulutuksella ja johtamisella, kunnan raaka-aineilla ja osilla, sekä toimivilla laitteilla. (de Souza & Carpinetti 2014, 348; Liker 2006, 29.)

Lisäksi on kahdeksas, myöhemmin tunnistettu ja jopa tärkeimmäksi todettu, eli ihmisen aivokapasiteetin ja osaamisen käyttämättä jättäminen (Logistiikan maailma 2016). Työntekijän osaamisen hyödyntämättä jättäminen ei kuulunut Toyotan alkuperäisiin hukkatyyppeihin, mutta se lisättiin myöhemmin kun todettiin sen merkittävyys (Womack & Jones 1996).

Imuohjaus

Imulla tarkoitetaan tuotteiden valmistamista asiakkaan silloisen tarpeen mukaan: tehdään juuri sitä mitä asiakas haluaa, juuri silloin kun asiakas sitä haluaa (Womack & Jones 1996, 24). Ihanteellinen tilanne olisi, kun voisi valmistaa tuotetta aina asiakkaan toiveen mukaan yksittäisenä kappaleena erittäin nopeasti, mutta se on mahdotonta. Lean-ajattelun mukaan imuohjaus on siihen paras vaihtoehto. Imuohjauksessa asiakkaan tilaus aloittaa prosessin. Tarkoittaen sitä, että tuotteita ja puolivalmisteita valmistetaan ja siirretään eteenpäin prosessissa ainoastaan kun niille on

tarve, eli arvoketjun seuraava vaihe sitä pyytää. (Logistiikan maailma, 2016.) Näin syntyy imu, joka virtaa taaksepäin valmistuskierroksen alkuun. Näin vältetään ylituotanto ja hukkaa, kun keskeneräistä tuotantoa ei tarvitse varastoida, kirjata ja ylläpitää. (Liker 2006, 23.)

Virtauksen luominen

Kun arvo ja arvoketju on määritelty, hukat tunnistettu ja niille tehty tarvittavat toimenpiteet, sekä luotu imuohjaus, lean-ajattelussa seuraava vaihe on virtauksen luominen. Virtauksella tavoitellaan tuotteen jatkuvaa etenemistä arvoketjussa. Virtauksessa kaikki tuotteen vaiheet valmistuksesta asiakkaalle etenee sujuvasti ja on yhteydessä muihin prosessin vaiheisiin koko ajan. Näin tuote valmistuu mahdollisimman nopeasti ja ilman hukkaa. (Liker 2006, 92.)

Jatkuva parantaminen

Viimeisenä peruseriaatteena lean-menetelmässä on pyrkiä jatkuvaan parantamiseen ja virheettömyyteen. Jatkuva parantaminen on yritykselle tapa toimia, ei varsinainen työkalu. Teknologian kehittyessä ja kilpailun lisääntyessä yrityksen tulee pysyä mukana markkinoilla ja se vaatii jatkuvaa oman palvelun ja tuotteen kehittämistä. Yrityksen täytyy havaita kehittämismahdollisuudet ja käyttää ne hyväkseen. Jatkuvalle parantamisella ei tarkoiteta jatkuvaa kehityskohteiden etsimistä, vaan eräänlaista valmiustilaa havainnoida ja puuttua mikäli kehitettävää ilmenee. Sisäistäänsä tämän ajatuksen, yritys ja työntekijät haluavat ongelmia kohdattaessa kehittää toimia, koska tietävät sen tehostavan ja helpottavan toimintaa. (Salomäki 1999, 33.) Jatkuvan parantamisen tarkoituksena on, että se on säännöllistä ja järjestelmällistä, sekä työntekijät osallistuvat siihen aktiivisesti (Pyykkö 2007).

3.3 5S-malli

5S-malli on yksi lean-ajattelun työkaluista. 5S-mallin avulla pyritään kasvattamaan työn tuottavuutta ja se on työpaikkojen organisointiin

keskittyvä menetelmä. 5S-mallin avulla yrityksen tarkoituksena on vähentää kaikenlaista hukkaamista ja tuhlaamista, poistaa arvoa tuottamatonta toimintaa, parantaa laatua ja turvallisuutta, sekä luoda visuaalisesti miellyttävä ja tehokas työpaikka. (Mahalik, 2016.)

5S-malli on valittu lean-ajattelun työkaluista käsiteltäväksi siksi, että se on hyvin yhdistettävissä kohdeyritykseen. Kohdeyrityksessä työntekijöiden motivaatio, viihtyvyys ja tavaroiden helppo löytäminen ovat erittäin suuressa asemassa. He omalla sosiaalisuudellaan ja toiminnallaan vaikuttavat myyntiin merkittävästi. Työntekijät tekevät myös jatkuvasti paperitöitä ja arkistovat sopimuksia, sekä viettävät päivittäin monta tuntia toimistolla. Tällöin siistit työpisteet, hyvin organisoidut säilytystilat ja viihtyisä toimistorakennus muodostuvat tärkeiksi tekijöiksi.

Mallin viisi peruskohtaa

5S- malli (kuvio 3) sisältää viisi peruskohtaa: luokittele, järjestä, siivoa, vakiinnuta ja ylläpidä. Luokitteluvaiheessa tarkoitus on poistaa työpaikalta turhat ja käyttämättömät tavarat ja asiat. Sen avulla luodaan enemmän tilaa ja visuaalinen ilme paranee. Järjestelyvaiheessa tavarat merkitään ja laitetaan niille sopiville paikoille. Sen avulla työntekijät löytävät helposti tarvitsemansa tavaran ja osaavat viedä oikealle paikalle. Näin palvelu nopeutuu ja helpottuu. Siivoamisvaiheella tarkoitetaan toimia, joiden avulla ympäristö pysyy aina siistinä ja tavarat järjestyksessä. Puhdas työympäristö on mukavampi työntekijöille ja luo hyvän kuvan asiakkaille. Vakiinnuttamisvaiheessa pyritään saamaan ensimmäiset vaiheet vakiintuneiksi. Siinä pohditaan toimia, jotta koko prosessi olisi järjestelmällistä ja sujuisi luonnollisesti. Ylläpito tarkoittaa aiempien vaiheiden ylläpitoon tarvittavia toimia. Tällaisia ovat esimerkiksi motivointi ja kannustaminen. Mikäli aiemmat kohdat onnistuvat luonnostaan, ei viimeiselle vaiheelle ole tarvetta. (Mahalik, 2016; Moisio, 2011.)



Kuvio 3. 5S-mallin viisi peruskohtaa (Moisio, 2011)

5S-malli keskittyy enemmän olosuhteiden parantamiseen kuin työntekijöiden seurantaan. Olosuhteita parantamalla työntekijät ovat motivoituneempia kehittämään itsekin toimintaa ja tehokkuus lisääntyy. Mallin on todettu ennaltaehkäisevän ongelmia ja hukkaa aiheuttavia toimia. (Moisio, 2011.)

4 CASE: KOHDEYRITYS – KOKONAISMYYNTIIN VAIKUTTAVAT TEKIJÄT

4.1 Yritysesittely

Tässä opinnäytetyössä työn kohteesta puhutaan yritys X:nä, jotta yrityksen nimi pysyisi salassa. Vaikka työssä nähtävät tilastot ja ilmi tulevat asiat eivät ole yrityksen salaista materiaalia, ei yritys siitä huolimatta tahdo paljastua.

Yritys X on autonvuokraukseen keskittynyt franchising-yritys osana kansainvälistä autonvuokrausketjua. Yritys toimii pääasiassa Kaakkois-Suomen alueella, tärkeimpänä toimipaikkanaan Lahti. Alueen merkittävimmät toimipaikat Lahden lisäksi ovat Kouvola, Kotka, Lappeenranta ja Mikkeli. Näiden lisäksi yritys X hoitaa kaupunkien lähialueet ja tarpeen tullen yksittäisiä tapauksia pääkaupunkiseudulla tai Keski-Suomessa. Yritys X on ollut voimissaan jo lähes kolmekymmentä vuotta (Toimitusjohtaja 2016).

Yritys X vuokraa niin lyhytaikaisia, kuin pitkäaikaisiakin vuokrauksia asiakkailleen. Yritykseltä on mahdollista vuokrata kolmen eri kokoluokan henkilöautoja, pakettiautoja, pullakoreja eli takalaitanostimen omaavia isoja autoja, pikkubusseja ja jopa kuorma-autoja. Yhteensä yrityksellä on omia autoja vuokrattavana noin kahdeksankymmentä (Toimitusjohtaja 2016).

Autonvuokraukseen keskittyneellä yrityksellä tulee olla paljon yhteistyökumppaneita toiminnan jatkumisen vuoksi. Yritys X:n kanssa merkittävää yhteistyötä tekevätkin muun muassa muutamat hotelliketjut, monet autoliikkeet sekä useat valtion omistamat yritykset, tärkeimpinä Puolustusvoimat ja VR. Puolustusvoimat ovat suurin yksittäinen autonvuokraaja ja he vuokraavat autoja lähes viikoittain (Yrityksen edustaja1 2016).

4.2 Tutkimus

Tässä luvussa perehdytään yritys X:n intranetistä (2016) saatuihin tilastoihin. Tilastot sisältävät kokonaisymyyntiin vaikuttavien tekijöiden luvut vuosilta 2014 ja 2015. Tarkoituksena on avata myyntitilastot siten, että yritys saa käsityksen sesonkiajoista ja niiden vaikutuksesta kokonaisymyyntiin vaikuttaviin tekijöihin. Myyntiin vaikuttavilla tekijöillä tarkoitetaan lisämyyntejä, vuokrauspäiviä ja vuokraushintoja.

Tutkimukseen käytetty materiaali koostuu pääosin tilastojen lisäksi koko 2016 vuoden aikana kerätyistä yrityksen työntekijöiden ja toimitusjohtajan haastatteluista. Haastattelumateriaalit käydyistä keskusteluista kahden kesken tai koko työporukan kanssa on laitettu ylös muistioon ja myöhemmi lisätty tähän opinnäytetyöhön. Haastattelukysymykset ja keskustelut muodostuivat pääosin aina mietityttävän asian tullessa mieleen, kun haastateltavat olivat työtovereinani yrityksessä. Haastatteluiden lisäksi tuon ilmi omia kokemuksiani yrityksessä lähes vuoden työskennellessäni.

Tutkimus sisältää neljä pääkohtaa. Ensimmäisessä kohdassa selvitetään, milloin yritys X:ssä on tilastojen valossa sesonkiajat ja pitääkö tutkimuksen hypoteesi paikkansa. Toisessa kohdassa tarkastellaan sesonkien vaikutusta lisämyynteihin. Kolmannessa kohdassa tutkitaan sesonkien vaikutusta vuokrauspäiviin ja vuokrausten keskipituuteen. Neljäs kohta käsittelee miten sesongit näkyvät vuokrausten hinnoissa. Lopuksi arvioidaan vielä tutkimuksen luotettavuus ja pohditaan kehitysehdotuksia myynnin tehostamiseksi.

Tilastoissa esiintyvä "N" tarkoittaa vuotta 2015 ja "N-1" vuotta 2014. "Month"-sarakkeen alta näkee käsiteltävän kuukauden ja alasarakkeessa oleva "Total" summaa koko vuoden aikaiset luvut yhteen. Sarake "gross" kuvastaa kokonaisymyynnin määrää kuukaudessa sisältäen lisämyyntien tuomat tulot.

4.3 Tutkimustulokset

4.3.1 Sesongit

Tämän opinnäytetyön yhtenä tarkoituksena on selvittää, mitkä ovat sesonkiaikoja yritys X:ssä. Sesonkiajoista voidaan puhua silloin, kun myynnit ovat parhaimmillaan ja kysyntä on kovaa pidempijaksoisesti. Sesonkina asiakasmäärät ovat korkeat ja työntekijöille on suuri tarve. Joillakin aloilla kun yritykset tiedostavat sesonkien alkavan, he korottavat hintojaan, koska luottavat etteivät asiakasmäärät tule tippumaan. Hyvänä esimerkkinä hotellit ja lentoyhtiöt nostavat hintojaan lomien alkaessa. Sesonkiaikoina yritykset tuntuvat uskaltavan tehdä muutoksia ja ottaa riskejä rauhallisempia aikoja herkemmin. Kaupan alalla yritykset tilaavat suurempia eriä tuotteita ja monet panostavat näkyvään markkinointiin esimerkiksi joulun tullessa. Sesongit ovat monelle yritykselle aikaa, jolloin tehdään suurin osa vuoden myynneistä ja siksi niihin panostetaan.

Autovuokraamoissa yleensä kiireisintä aikaa ovat pakkaskelit alkuvuodesta ja loppukesän turismiaika (Yrityksen edustaja3). Pakkaskelien tullessa liikennevahingot kasvavat ja sijaisautoille on käyttöä. Vakuutusyhtiöiden liikenneturvallisuuustoimikunnan tiedotteen (Lvk 2015) mukaan merkittävä määrä liikennevahingoista tapahtuu liukkailla teillä ja liikennevahinkoihin on osaltaan vaikuttanut myös viime talvina vähäisen lumen aiheuttama pimeys alkuvuodesta. Loppukesästä, elosyyskuussa kun Keski-Euroopassa on loma-aika, nousee autonvuokrausmäärät Suomessa selvästi (Yrityksen edustaja3). Vaikkei Suomi olekaan kauhean suuri turistikohde, tulee Keski-Euroopan maista sen verran paljon turisteja lomalemaan ja vuokraamaan autoja, että sitä osaa jo odottaa (Yrityksen edustaja3).

Taulukon 4 (X-tilukko 2016) mukaan yritys X:n tuloksellisesti parhaat myyntikuukaudet ("gross"-sarake) vuonna 2015 (N) ovat olleet tammikuu, toukokuu, kesäkuu ja elokuu. Näissä jokaisena kokonaismyynnit ovat olleet yli 90 000€/kk (ympyröity punaisella). Myös syys- ja marraskuun

myynnit ovat muita jäljelle jääviä kuukausia hieman suuremmat, lähes 85 000€/kk. Myynti on siis ollut suurinta vuodenvaihteessa ja kesälomien aikaan.

MONTH	revenue							
	net		insurance		services		gross	
	N	N-1	N	N-1	N	N-1	N	N-1
01 / 2015	92 903	89 295	427	1 158	2 013	2 828	94 829	92 149
02 / 2015	76 688	82 408	163	249	1 405	1 414	78 256	84 576
03 / 2015	76 973	57 735	229	394	1 302	1 552	78 503	59 555
04 / 2015	69 110	64 701	463	377	1 096	875	70 653	65 953
05 / 2015	92 649	63 714	-87	179	1 362	755	93 745	64 554
06 / 2015	90 055	74 916	460	605	1 573	1 410	91 715	76 665
07 / 2015	66 968	77 684	432	276	1 608	3 678	69 008	81 334
08 / 2015	100 677	101 060	1 109	789	2 413	2 596	104 649	104 311
09 / 2015	84 650	93 619	210	643	1 083	1 383	85 942	95 605
10 / 2015	75 891	68 073	159	336	1 036	271	77 086	68 665
11 / 2015	80 782	93 917	52	255	1 923	1 710	82 732	95 706
12 / 2015	78 654	85 291	339	372	1 774	1 475	80 749	87 139
MONTH	net		insurance		services		gross	
TOTAL	986 000	952 413	3 956	5 633	18 588	19 947	1 007 867	976 212

Taulukko 4. Yrityksen kokonaismyynnit (X-taulukko 2016)

Vuoden 2014 (N-1) parhaat myyntikuukaudet ovat olleet tammikuu, elokuu, syyskuu ja marraskuu. Näissäkin myynnit ovat olleet yli 90 000€/kk. Helmi- ja joulukuussa kuukausimyyntit ovat olleet 85 000

euron tietämällä. Vuonna 2014 suurimmat myynnit ovat myös keskittyneet talviaikaan ja alkusyksyyn.

Tuloksista voi päätellä, että ensimmäinen sesonkijakso sijoittuu elosyyskuuhun ja sen jälkeen toinen jakso marraskuusta helmikuun alkuun asti. Näinä jaksoina, molempina vuosina, myynnit ovat olleet merkittävästi suuremmat heikompiin myyntikuukausiin verrattuna. Tämän perusteella myös työn hypoteesi sesonkiajoista pitää paikkansa.

Myynnin johtaminen on merkittävää sesonkiaikoina. Teoriaosuudessa kävi ilmi, että myynnin takana olevien taustatekijöiden on oltava kunnossa myynnin onnistumiseksi ja siitä vastuun saa myynninjohtaja.

Taustatekijöillä tarkoitetaan mm. koulutusta, tuotetietoisuutta ja työoloja. Sesonkiaikoina yritys X:ssä kiire kasvaa ja varaukset, autojen pesut, autojen siirrot sekä kaikki muu työn kannalta oleellinen on saatava tehtyä tehokkaasti ja huolellisesti. Tällöin korostuu työntekijöiden ammattitaito ja myynnin johtajan vastuu sekä ajoissa tehty myynnin suunnittelu. Hyvällä myynnin johtamisella asioiden organisointi toimii ja se antaa mahdollisuudet maksimaaliseen myynnin tekoon.

Kysyntään vastaaminen sesonkiaikoina vaatii sujuvaa toimintaa ja vähän ongelmia. Lean-menetelmässä tuli ilmi kahdeksan hukkatyyppiä, joista menetelmää hyödyntävän yrityksen pitäisi päästä eroon. Kolme niistä oli tarpeeton liikkuminen, odottelu ja virheet. Ne ovat myös yritys X:lle asioita, joita pitää sesonkiaikoina välttää. Kaikki tarpeeton liikkuminen bensakulujen lisäksi vie tehokasta työaikaa, jota harvoin on yhtään liikaa, mikäli haluaa tehdä normaalimittaista työpäivää. Autojen siirrot kaupungista toiseen suoraan asiakkaalle tai noutopisteeseen vie reilusti aikaa ja turha liikkuminen pitkittää vain päivää. Samoin tekee myös odottelu. Ylimääräinen odottaminen huoltoasemilla tai yhteistyötä tekevissä hotelleissa on turha ajanhukkaa. Virheet aiheuttavat stressiä, vievät aikaa ja pahimmillaan aiheuttavat suuria muutoksia päiväohjelmaan. Virheitä voi tapahtua esimerkiksi kommunikaatiossa, auton ajossa tai

järjestelmissä. Erityisesti minimoimalla nämä hukat, on yritys X:llä huomattavasti parempi mahdollisuus selvitä sesonkiajoista kunnialla.

4.3.2 Sesonkien vaikutus lisämyynteihin

Yritys X:n perusmyynti koostuu autonvuokrauksen päivähinnasta. Asiakas vuokraa auton ja maksaa siitä vuorokausihinnan kerrottuna vuokrauspäivillä, joille hänellä on tarve autolle. Sillä hän saa itselleen auton käyttöön sovituksi ajaksi ja siihen kuuluvan pakollisen liikennevakuutuksen.

Lisämyynnillä tarkoitetaan perusmyynnin lisäksi tulevia vapaaehtoisia lisäpalveluita ja vakuutuksia. Asiakas voi halutessaan vuokrata lastenistuimen, mikäli perheestä löytyy niin pieniä lapsia ja itseltä ei semmoista löydy. Monet turistit ottavat lisäpalveluna navigaattorin vuokraamolta vuokrauksen ajaksi käyttöönsä, kun he tulevat Suomeen ja eivät tunne entuudestaan paikkoja.

Näiden lisäksi lisämyyntiin kuuluvat auton jättö- ja siirtomaksut. Normaalisti asiakas noutaa auton sovitusta toimipisteestä ja palauttaa auton samaan paikkaan. Tai vastaavasti vuokraamo toimittaa auton tiettyyn paikkaan ja asiakas palauttaa sen joko samaan paikkaan, tai sovittuun toimipisteeseen. Näin ei kuitenkaan aina tapahdu ja vuokraamo joutuu veloittamaan siirtomaksun, jonka asiakas on etukäteen hyväksynyt maksavansa. Yritys X:ssä toimitusraja on kaksikymmentä kilometriä. Tarkoittaen sitä, että mikäli asiakas haluaa toimituksen kotiovelle, on hänen asuttava alle kahdenkymmenen kilometrin päässä yrityksen toimipisteestä kyseisessä kaupungissa. Mikäli raja ylittyy ja asiakas silti haluaa kotitoimituksen, joutuu hän maksamaan siirtomaksun. Jos hän kuitenkin palauttaa auton toimipisteeseen, ei siirtomaksua enää siitä veloiteta. (Yrityksen edustaja2.)

Jättömaksulla tarkoitetaan sitä, että vuokra-auto jätetään sellaiseen paikkaan, jossa se on vuokraamon rajojen ulkopuolella. Esimerkiksi yritys X hoitaa Kaakkois-Suomen aluetta ja ei saa ilman erillistä lupaa hoitaa

kauppaa toisilla alueilla, vaikkapa Etelä-Suomessa. Näin ollen, mikäli asiakas haluaakin jättää yritykseltä vuokraamansa auton lentokentälle, mikä kuuluu Helsingissä toimivan saman ketjun yrityksen piiriin, joutuu asiakas maksamaan jättömaksun. Vuosittain on myös tapauksia, joissa autolla halutaan poistua maasta ja jättää se toiseen maahan. Silloin jättömaksut ovat korkeammat, mutta asiakas on itse sitä pyytänyt ja siihen suostunut. (Yrityksen edustaja2.)

Lisäpalveluihin kuuluvat myös valinnaiset vakuutukset. Normaalisti vuokraukseen sisältyy liikennevakuutus, joka sisältää 950 euron omavastuuosuuden liikennevahingon sattuessa. Omavastuuosuuden voi pienentää tai poistaa, jolloin asiakas maksaa tietyn summan per vuokrauspäivä lisää. Tämä lisämaksu lukeutuu lisämyynteihin kokonaisyhteisöissä. Omavastuunpoiston lisäksi on saatavilla myös toisenlaisia vakuuksia kuten varkausturva, kolariturva ja yksityistapaturmavakuutus (Hertz 2016).

Sesongit-kohdassa päädyttiin tuloksena sesonkien olevan elo-syyskuussa sekä marraskuusta helmikuuhun. Näitä kuukausia tarkastellen taulukosta 4 (X-taulukko 2016) huomaa, että elokuussa on ollut vuoden 2015 suurimmat myynnit lisäpalveluiden osalta (3522e). Lisäpalveluiden myyntiluvut koostuvat kohtien ”insurance” ja ”services” summasta. Vuonna 2014 elokuun myynnit ovat olleet 3385e. Molempina vuosina marras-joulukuussa myynnit ovat olleet kahdentuhannen euron tietämillä. Tammikuussa 2015 lisämyynnit ovat lähes 2500e ja vuonna 2014 jopa 3986e. Sesonkiaikojen ulkopuolisina kuukausina lisämyynnit ovat jääneet reilusti alle kahdentuhannen.

Molempina vuosina erityisesti tammikuussa (2013e ja 2828e) sekä elokuussa (2413e ja 2596e) pelkkien palveluiden määrät, pois lukien siis vakuutukset, ovat normaalia suuremmat. Ennätyslukema on kuitenkin 2014 vuoden heinäkuulta, 3678e. Palveluiden suuria lukemia selittää Suomeen tulleiden turistien lastenistuinten ja navigaattoreiden vuokrat sekä Puolustusvoimien siirtomaksut.

4.3.3 Sesonkien vaikutus vuokrauspäiviin ja vuokrauksen keskipituuteen

Vuokrauspäivillä tarkoitetaan sitä, kuinka moneksi vuorokaudeksi asiakas vuokraa auton. Vuokrauspäivä on aina vähintään yksi kokonainen vuorokausi, vaikka vuokra-auton tarve olisi vain muutaman tunnin. Tavallisin vuokranpituus on kahdesta neljää päivää. Suuri osa kaikista vuosittaisista vuokrauksista koostuu valtion yhtiöiden, Suomeen tulevien turistien ja sijaisautojen vuokrauksista. Puolustusvoimat ovat parin päivän leireillä, turistit ovat lyhyellä lomalla Suomessa ja autokorjaamot huoltavat autot kuntoon alle viikossa. Mutta poikkeuksiakin tapahtuu. Armeijan leiritykset toukokuussa ja joulukuussa kestävät loppusotien vuoksi pidempää, ja tuolloin Puolustusvoimat vuokraavat autoja jopa pariksi viikoksi. Joulun aikaan Posti tarvitsee pakettiautoja jakelun helpottamiseksi ja voivat vuokrata kuukaudeksikin autoja. Joskus autokorjaamoissa on omat sesonkiaikansa meneillään ja suurimmat korjaukset voivat viedä useita kuukausia, silloinkin asiakas saa vuokraamolta koko ajaksi sijaisauton käyttöönsä. (Yrityksen edustaja2.)

Vuokrauspäivät ovat autonvuokraus-toiminnan suurin tekijä. Seuraamalla vuokrauspäivien määrää tilastoista, pystyy suoraan sanomaan onko ollut hyvä myyntikuukausi. Saamalla pidettyä vuokrauspäivät korkeina, tulee yritykselle varmasti tuottoa. Vuokrauspäivien hajontaan voi vaikuttaa pitkäaikaiset vuokraukset, mutta silloinkin tietää, että auto on ainakin ollut asiakkaalla. (Yrityksen edustaja2.)

Taulukon 5 (X-tilasto 2016) perusteella eniten vuokrauspäiviä ("Days"-sarake) on tullut vuonna 2015 tammi-, kesä- ja elokuussa. Näinä kuukausina vuokrauspäivät ovat yhteenlaskettuna olleet yli 1700. Lähellä näitä lukemia ovat olleet myös toukokuun ja syyskuun lukemat, niissä päälle 1600 vuokrauspäivää. Vuonna 2014 eniten vuokrauspäiviä kuukausille on kertynyt elo-, syys- ja marraskuulle. Niissä jokaisessa päivää on kertynyt yli 1700. Tammikuussa (1641) ja joulukuussa (1585) on jääty hieman vähempään.

MONTH	rental			
	days		LOR	
	N	N-1	N	N-1
01 / 2015	1 776	1 641	7,13	5,68
02 / 2015	1 508	1 433	6,59	5,69
03 / 2015	1 479	1 207	5,75	5,20
04 / 2015	1 316	1 294	5,14	5,26
05 / 2015	1 685	1 281	5,91	4,51
06 / 2015	1 800	1 391	6,06	4,86
07 / 2015	1 475	1 513	6,83	6,03
08 / 2015	2 010	1 834	6,26	5,77
09 / 2015	1 660	1 713	5,20	4,97
10 / 2015	1 490	1 599	4,93	6,06
11 / 2015	1 480	1 923	5,40	6,77
12 / 2015	1 517	1 585	6,22	7,41
MONTH	days		LOR	
TOTAL	19 196	18 414	5,91	5,64

Days = Vuokrauspäivät yhteensä kuukaudessa

LOR = Vuokrauksen keskipituus

N = Vuosi 2015

N-1 = Vuosi 2014

Kuvio 5. Vuokrauspäivät ja keskipituus (X-taulukko 2016)

4.3.4 Sesonkien vaikutus vuokraushintoihin

Suurin osa kaupasta perustuu sopimus pohjalla olevalle hinnalle, eli hintojen nostaminen on pääsääntöisesti mahdotonta. Hinnat on määritelty etukäteen ja hinnat löytyvät yrityksen omilta internet-sivuilta sekä palveluntarjoajien sivuilta, jolloin hinnannostaja on edes vaikea tehdä. (Toimitusjohtaja 2016.)

Vuokraushinta riippuu vuokra-auton koosta. Kuten aiemmin työssä käy ilmi, kohdeyritykseltä löytyy erilaisia ja eri kokoluokan autoja. Pienemmät autot ovat halvempia kuin isommat ja usein myös paremmin varustellut autot. Kysynnän ollessa kovaa, kohdeyrityksellä on yleensä kalleimmat autot viimeisenä jäljellä. Niiden osalta toimii ota tai jätä – periaate. Toimitusjohtajan (2016) mukaan kun tässä onnistutaan, niin kaikki voittavat. Kovan kysynnän aikana yritys luottaa, että autot menevät joka tapauksessa, joten he eivät polje hintoja alemmas. Yritys uskoo kalustomääräänsä ja siihen, että jos heidän alueellaan autovuokraamoilla loppuvat autot kesken, he ovat viimeinen yritys jolla niin käy. Vuokraushinnoista toimitusjohtaja sanoo sen, että ei yritys haluakaan olla halvin, vaan paras.

Vuokraushintaan vaikuttaa myös vuokrauksen pituus.

Pitkäaikaisvuokrauksissa, tässä tapauksessa yli kuukauden mittaisissa, päivähinta jää pienemmäksi kuin lyhytaikaisessa vuokrauksessa. Tällöin vuokrauspäiviä tulee hyvin, mutta vuokrauksen keskihinta jää pienemmäksi. Sijaisauto-toiminnassa, jossa vakuutusyhtiö maksaa osan vuokrasta, paras tuotto tulee neljästä kuuteen päivää kestävästä vuokrauksesta, koska vakuutusyhtiökauppa on hinnoiteltu niin. ”Seitsemän päivän vuokraushinta on sama kuin viiden”. Ihanteellisim tilanne olisi, että auto vuokrataan maanantaina ja palautetaan perjantaina, jolloin sen voisi saada vielä viikonlopuksi seuraavalle asiakkaalle maksimoiden vuokrauksesta tulevan tuoton. Pidemmässä, esimerkiksi kuukauden mittaisessa vuokrassa, vakuutusyhtiökaupan hinnoittelun takia yritys saa

neljän viikon vuokrauksesta ainoastaan noin kolmen viikon tuotot.
(Yrityksen edustaja2.)

MONTH	average			
	RPD		RPR	
	N	N-1	N	N-1
01 / 2015	53,39	56,15	380,84	318,86
02 / 2015	51,89	59,02	341,73	335,62
03 / 2015	53,08	49,34	305,46	256,70
04 / 2015	53,69	50,97	275,99	268,10
05 / 2015	55,63	50,39	328,93	227,30
06 / 2015	50,95	55,11	308,81	268,06
07 / 2015	46,78	53,76	319,48	324,04
08 / 2015	52,06	56,88	326,01	328,02
09 / 2015	51,77	55,81	269,41	277,12
10 / 2015	51,74	42,94	255,25	260,10
11 / 2015	55,90	49,77	301,94	336,99
12 / 2015	53,23	54,98	330,94	407,19
MONTH	RPD		RPR	
TOTAL	52,50	53,01	310,21	298,99

RPD = Keskihinta (€)

/Vuokrauspäivä

RPR = Keskihinta (€) /Vuokraus

N = Vuosi 2015

N-1 = Vuosi 2014

Taulukko 6. Keskihinnat (X-taulukko 2016)

Tutkimalla taulukkoa 6 (X-taulukko 2016), suurimmat keskihinnat 2015 vuonna vuokrauspäivää kohden ovat toukokuu ja marraskuu keskiarvojen ollessa yli 55. Myös tammikuu, maaliskuu, huhtikuu ja joulukuu ovat selvästi keskiarvoiltaan (53–54) olleet muita kuukausia korkeammat. Vuonna 2014 suurimmat keskihinnat vuokrauspäiviä kohden ovat olleet tammikuussa, helmikuussa ja elokuussa (56–60). Myös kesäkuussa, syyskuussa ja joulukuussa keskiarvot (54–56) ovat olleet korkeat.

Yksittäisen vuokrauksen keskihintaa tarkastellen vuonna 2015 tammikuu on ollut muihin kuukausiin verrattuna suvereeni, keskihinnan ollessa 380,84€/vuokraus. Helmikuussa, toukokuussa, elokuussa ja joulukuussa keskihinnat ovat olleet myös muiden kuukausien keskihintoja korkeammat yli 320 euron keskihinnoinaan. Vuoden 2014 keskihinnoina suurimmat ovat helmikuussa, marraskuussa ja joulukuussa. Joulukuussa jopa 407,19€/vuokraus. Tammi-, heinä- ja elokuussa keskihinnat ovat myös olleet muita suuremmat ollen yli 310 euroa vuokrausta kohden.

4.4 Kehitysehdotukset

Tämän opinnäytetyön päätavoitteena oli etsiä keinoja myynnin tehostamiseen. Suurin painotus kehitettävien asioiden kohdalla haluttiin saada sesonkiaikojen myyntiin, jolloin yritys X tekee suurimman osan vuotuisesta myynnistään. Näinä aikoina kysyntä on suurinta ja tuottavuus on syytä hyödyntää.

Myynnin tehostamiseen keinoja voisi olla ainakin aikaisemmin varautuminen sesonkeihin ja yleisesti ennakointi. Koska yritys tietää vuosien kokemuksella, ja tilastoistakin sen voi todeta, milloin kysyntä on kovimmillaan, yrityksen pitäisi ennakoida vielä nykyistä paremmin. Tulosten pohjalta pystyi päättämään sesonkiaikojen kohdistuvan talveen ja loppukesään. Näin ollen esimerkiksi autojen renkaiden vaihtaminen talvi- tai kesärenkaisiin kannattaa hoitaa kokonaan valmiiksi ennen kuin kiireet alkavat. Tämän avulla saadaan säästettyä aikaa oleellisempiin tehtäviin kiireiden tullessa, kuten varausten tekoon, autojen siirtoihin ja

autojen pesuihin. Yrityksessä on tähän mennessä tullut välillä ongelmia sen suhteen, että renkaat pitääkin saada vaihdettua ennen kuin auton voi asiakkaalle luovuttaa. Pääasiassa yritys on onnistunut tehtävässä hyvin ja ajallaan. Sitä voi pitää myös myyntivalttina, kun äkilliset säämuutokset alku- tai lopputalvena eivät pääse yllättämään asiakasta, mikäli renkaanvaihto on jo saatu suoritettu ja sääennusteet lupaavat muutoksia keliin.

Renkaiden vaihdon lisäksi ennakointi pätee myös autojen yleiseen huoltamiseen. Autojen kunto tarkastetaan aina vuokralle annettaessa ja vuokrauksesta tullessa. Välillä autoissa rengaspaineet laskevat liiaksi tai jokin osa lakkaa toimimasta, esimerkiksi bensatankin luukku. Nämä voivat olla tekijöitä, joita ei aina korjata heti merkkivalon syttyessä vaan jätetään myöhemmäksi. Yrityksen kannattaa jatkossa hoitaa tuollaiset ongelmat heti kuntoon, jotta auton saa taas vuokrattua eteenpäin.

Autojen määrää kannattaa miettiä. Haastatteluista kävi ilmi, että sesonkiaikojen ollessa parhaimmillaan, kaikki autot ovat niin yritys X:ltä kuin kilpailijoiltakin lähes kokonaan käytössä. Eli kysyntä on suurempaa kuin mitä on tarjota. Yritys X:n toimitusjohtaja sanoi, että kyseistä tilannetta on koetettu maksimoida siten, että sesonkiaikana pyritään pitämään myytäväksi meneviä ja uusia ostettuja autoja yhtäaikaisesti käytössä. Näin yritys saa lähes kaksinkertaistettua automääränsä hetkellisesti. Siitä kannattaa pitää kiinni jatkossakin ja tehostaakseen myyntiä entisestään, yritys voisi hankkia autoja vielä enemmän.

Kysynnän ollessa tarjontaa suurempaa yrityksellä on varaa valikoida asiakkaita. Ajatus kuulostaa hieman karulta, mutta sillä voi tehdä parempaa tuottoa, kun kieltäytyy huonommin tuottavista vuokrauksista ja tarttuu kiinni tuottavampiin. Koska kysyntää on, voi huoletta kieltäytyä joistakin vuokrauspyynnöistä ja odottaa parempaa. Yritys X:ssä näin jossain määrin tehdäänkin, mutta siihen voisi myynninjohtajan johdolla luoda selvät säännöt miten toimia, mistä varauksista on mahdollista kieltäytyä ja mistä ei.

Sesonkiaikojen lähestyessä yritys X:n kannattaa miettiä, kuinka työntekijät pitävät lomansa, jotta työvoimaa on varmasti tarpeeksi kiireiden alkaessa. Omien huomioiden perusteella voisi palkata vieläkin enemmän lisätyövoimaa. Haastatteluiden pohjalta kävi ilmi, että toimitusjohtajalla on muutama henkilö olemassa, joiden apua hän voi tarvittaessa kysyä ja niitä kannattaakin olla. Yrityksessä myös puhelimet soivat tiiviisti ja sesonkiaikoina normaalia tiiviimmin. Näin ollen yrityksessä on aiheellista myös miettiä, kuinka monta työntekijää tarvitaan toimistolle vastaamaan puheluihin ja hoitamaan varauksia, etteivät kaikki ole tienpäällä siirtämässä autoja. Rauhallisina aikoina on hyvä hoitaa paperityöt ja vähemmän kiireiset asiat kuntoon. Näin voidaan maksimoida oikeisiin asioihin resurssien keskittäminen kiireisempinä aikoina.

Yritys X:n pitäisi panostaa markkinointiin. Tällä hetkellä yrityksessä on facebook-markkinointia, mutta ei juuri muuta. Yrityksen pitäisi saada itseään ja kampanjoita näkyvämmäksi erityisesti sesonkiaikojen ulkopuolella. Pelkästään luottaminen vanhoihin ja tuttuihin asiakkaisiin, jotka vuokraavat autoja säännöllisesti, ei riitä. Markkinoinnin merkitys on kuitenkin suuri. Markkinointia voisi lisätä esimerkiksi teiden varsille tai rautatie- ja linja-autoasemille, joissa potentiaalisia asiakkaita liikkuu erittäin paljon.

Hukkien poistaminen tehostaisi myyntiä. Teoriaosuudessa käsiteltiin lean-menetelmää ja sen käyttöönotto yritys X:ssä voisi auttaa. Yrityksessä voisi työporukan kesken miettiä, mitä hukkia olisi mahdollista vähentää ja millä keinoin. Erityisesti turhaa liikkumista ja odottelua olisi jollain keinoin saatava vähennettyä.

4.5 Tutkimuksen luotettavuus

Tutkimuksen luotettavuus ja pätevyys arvioidaan reliabiliteetin ja validiteetin avulla. Tutkimuksen reliabiliteetilla tarkoitetaan tutkimuksessa saatujen mittaustulosten toistettavuutta, uskottavuutta, vakuuttavuutta ja analyysin johdonmukaisuutta. Tutkimuksen reliabiliteetti tarkoittaa

käytännössä sitä, kuinka ei-sattumanvaraisen tuloksen tutkimus on antanut. Eli jos tutkimus toistetaan, tulisi tuloksien olla aina samat. Validiteetilla tarkoitetaan yksinkertaistettuna sitä, että tutkimuksessa mitataan ja tarkastellaan tutkimuksen kannalta olennaisia asioita. (Kananen 2011, 118.)

Tämän työn tilastojen luotettavuus on hyvinkin varma. Tilastot tulevat suoraan tietokonejärjestelmään kirjattujen tietojen ja varausten kautta. Reliabiliteettia ja validiteettia arvioiden voi todeta, että tutkimus on luotettava. Järjestelmään kirjaukset ovat pakollisia tehdä, jotta asiakkaalle saa tehtyä sopimuspaperin ja että laskuttaminen onnistuu. On mahdollista, että joku kirjaus on jäänyt tekemättä. Siihen todennäköisyys on kuitenkin erittäin pieni. Tutkimuksessa tavoitteena oli tutkia myynnin ajallista jakaumaa ja kuinka myynnillisesti parhaat ajat vaikuttavat myyntiin vaikuttaviin tekijöihin. Tilastoista pystyi toteamaan tietyt ajanjaksot, jolloin myynnit olivat suurempia niin vuonna 2014, kuin 2015. Mutta se ei pätenyt joka sarakkeessa. Siltä kannalta pohtien tutkimuksen luotettavuus hieman kärsii.

5 YHTEENVETO

Tämä opinnäytetyö tehtiin toimeksiantona Yritys X:lle. Työn tavoitteena oli selvittää yritys X:n keinoja tehostaa liiketoimintaansa. Työn avulla haluttiin löytää mitä toimia yritys voisi muuttaa ja kehittää toiminnassaan.

Opinnäytetyö alkoi johdannolla, jossa käytiin läpi työn taustat, tavoitteet, rajaukset, tutkimuskysymykset ja työn rakenne. Tämän jälkeen työtä käsiteltiin kahden teoriaosuuden kautta. Teoriaosuuksissa materiaali oli peräisin painetuista ja elektronisista lähteistä.

Ensimmäisessä teoriaosassa käsiteltiin myynnin johtamista ja myynnin johtajan tehtäviä, sekä mitä myynnillä tarkoitetaan. Myynnin johtajan tehtävät voitiin jakaa neljään osa-alueeseen: myynnin suunnittelu, myynnin organisointi, motivointi ja myynnin seuranta. Myynnin suunnittelulla tarkoitetaan sitä, että ennen myyntiprosessia tulisi pohtia prosessin tarkoitusta, tarkoituksen toteuttamista, tavoitteita ja päämäärää. Näiden lisäksi asetetaan tavoitteet niin yritykselle, kuin jokaiselle yksilöllekin. Myynnin organisointi luo toiminnalle yhteiset pelisäännöt ja toimintaohjeet. Motivointi on tärkeä tekijä työntekijän tuloksenteon ja viihtyvyyden kannalta. Myynnin seurannalla pyritään tulostavoitteiden saavuttamiseen ja seuranta voi tehdä koko yrityksen ja yksittäisen työntekijän kohdalla.

Toisessa teoriaosassa käsiteltiin lean-menetelmää, menetelmän peruseriaatteita, hukkatyyppjä sekä S5-mallia. Perustana lean-ajattelussa on kustannusten vähentäminen ja parannusten saavuttaminen poistamalla tuotannon tuottamattomimmat toiminnot. Lean-menetelmän peruseriaatteet ymmärtämällä ja tehokkaasti hyödyntämällä yritys saa parhaan hyödyn toiminnan edistämiseksi. Nämä periaatteet ovat: arvon määrittäminen asiakkaalle, arvoketjun tunnistaminen ja arvoa tuottamattomien toimintojen (hukan) poistaminen, imuhjauksen luominen, virtauksen luominen, sekä virheettömyyteen ja jatkuvaan parantamiseen pyrkiminen. 5S-mallin avulla pyritään kasvattamaan työn tuottavuutta ja se on työpaikkojen organisointiin keskittyvä menetelmä.

Teoriaosuuksien jälkeen keskityttiin empiriaosuuteen. Tutkimuksessa keskityttiin erityisesti vuoden parhaisiin myyntijaksoihin ja avattiin niiden merkitystä myyntiin vaikuttavien tekijöiden osalta. Tutkimusosuudessa tarkoitus oli avata myyntitilastot siten, että yritys saisi käsityksen parhaista myyntikuukausista ja ymmärtäisi niiden vaikutuksen kokonaisympäristön kannalta. Tämän myötä he osaisivat varautua ajoissa ja oikein toimenpitein kiireisimpiin myyntiaikoihin. Empiriaosuudessa materiaali oli peräisin yrityksen intranetistä saaduista myyntitilastoista, sekä yrityksen työntekijöiden haastatteluista.

Lopuksi kehitysehdotukset-kohdassa pohdittiin, millaisin toimenpitein yritys X voisi parantaa toimintaansa liiketoiminnan kasvattamiseksi. Kehitysehdotuksista esille tuli parempi ennakointi esimerkiksi renkaanvaihdon, paperitöiden ja automäärien osalta. Myös järkevä organisointi jo ennen sesonkiaikojen alkamista nousi esiin. Sillä tarkoitetaan esimerkiksi työntekijöiden määrän ja lomien ajoittamisen organisointia. Yritys X:n kannattaisi harkita myös lean-menetelmän käyttöönottoa yrityksessä.

Työssä käytettiin tilastoanalyysi-menetelmää tilastojen purkamiseen. Tilastot perustuivat yrityksen intranetistä saatuihin myyntitilastoihin vuosilta 2014 ja 2015. Tilastojen apuna materiaalina käytettiin vuoden 2016 aikana käytyjä keskusteluita yrityksen työntekijöiden ja toimitusjohtajan kanssa. Tutkimusosuuden tuloksista pystyi päättämään halutut asiat: sesonkiajat sijoittuvat ensin vuodenvaihteeseen marraskuun ja helmikuun välille ja toisena loppukesälle heinä-elokuulle. Sesonkiaikojen merkitys myyntiin vaikuttaviin tekijöihin kävi myös ilmi. Lisämyynnit ovat olleet suuremmat sesonkiaikoina kuin muuten. Erityisesti talviaikaan lisämyynnit ovat suuremmat, joka johtuu todennäköisesti lisävakuutuksista ja valtion yhtiöiden siirto- ja jättömaksuista.

Vuokrauspäiviä on sesonkiaikoina huomattavasti enemmän kuin muuten. Tämä tarkoittaaakin suoraan sitä, että kysyntä on kovempaa ja autojen

käyttöaste on korkealla. Myös vuokrauksen keskipituus on sesonkeina pääosin pidempi. Keskipituuteen vaikuttavat Postin pitkät vuokrat joulunaikaan, Puolustusvoimien leiritykset talvella ja kesällä, sekä pitkäaikaisimmat sijaisauto-vuokraukset. Vuokrauksen hinnat sesonkeina ovat suuremmat, koska yrityksellä on varaa valikoida asiakkaita ja kalleimmatkin autot menevät vuokralle.

Tutkimuksessa halutut asiat saavutettiin. Tutkimus avaa yritykselle myynnin ajallista jakaumaa ja antaa apukeinoja toiminnan parantamiseen. Yritys X voi tutkimuksen pohjalta miettiä, voisivatko he mahdollisesti muuttaa tiettyjä toimintatapojaan ja esimerkiksi ottaa riskejä sesonkiaikojen myynnin kasvattamiseksi. Mikäli yritys X muuttaisi tapojaan ja ottaisi riskejä, voisi tutkimuksen tehdä tulevaisuudessa uudestaan ja verrata myyntilukuja keskenään.

LÄHTEET

Painetut lähteet

Abdi, F., Kahlili, S. & Hoseini, S. 2006. Glean Lean: how to use lean approach in service industries. *Journal of Services Research* 6, Special issue, 191–206.

Dahlgaard, J. & Dahlgaard-Park, S. 2006. Lean production, six sigma quality, TQM and company culture. *The TQM Magazine* 18, 3, 263–281.

De Souza, R. & Carpinetti, L. 2014. A FMEA-based approach to prioritize waste reduction in lean implementation. *International Journal of Quality & Reliability Management* 31, 4, 346–366.

Kajaste, V. & Liukko, T. 1994. *Lean-toiminta: suomalaisten yritysten kokemuksia*. Tampere: Metalliteollisuuden Kustannus Oy.

Kananen, J. 2011. *Kvantti: Kvantitatiivisen opinnäytetyön kirjoittamisen käytännön opas*. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Nieminen, T. & Tomperi, S. 2008. *Myynnin johtamisen uusi aika*. Helsinki: WSOY.

Rope, T. 2003. *Onnistu myynnissä*. Helsinki: WSOY.

Rubanovitsch, M., Aalto, E. 2007. *Haasteena myynnin johtaminen*. Helsinki: Imperial Sales.

Salomäki, R., 1999. Suorituskykyiset prosessit Hyödynnä SPC. MET-julkaisuja 9/1999. Jyväskylä: Gummerus kirjapaino.

Womack, J. & Jones, D. 1996. *Lean Thinking. Banish waste and create wealth in your corporation*. 1p. New York. Simon & Schuster.

Elektroniset lähteet

Suomen Autovuokraamojen Liitto. 2016. Suomen autovuokraamojen liitto ry:n yleiset vuokrausehdot [Viitattu 20.10.2016]. Saatavissa: http://www.autovuokraamoliitto.fi/j3/images/pdf/ehdot_fi.pdf

Europcar verkkosivut. 2016. Vakuutukset ja lisäturva. [Viitattu 21.10.2016]. Saatavissa: <https://www.europcar.fi/EBE/module/render/faq/insurances-and-optional-protections>

Vakuutusyhtiöiden liikenneturvallisuuustoimikunta VALT. 2015. Liikennevahingot vähenivät vuonna 2013 eniten kymmeneen vuoteen. Liikennevakuutuskeskus [Viitattu 23.10.2016]. Saatavissa: <http://www.lvk.fi/fi/liikennevakuutuskeskus/uutisarkisto/31.12.2014-liikennevahingot-vahenivat-vuonna-2013-eniten-kymmeneen-vuoteen/>

Visit Finland. 2016. Suomessa vieraili 7,4 miljoonaa matkailijaa vuonna 2015. [Viitattu 25.10.2015]. Saatavissa: <http://www.visitfinland.fi/news/suomessa-vieraili-74-miljoonaa-matkailijaa-vuonna-2015/>

Puolustusvoimat verkkosivut. 2016. [Viitattu 25.10.2015]. Saatavissa: <http://puolustusvoimat.fi/yhteystiedot>

The Hertz Corporation. 2016. Vuokrausehdot ja palveluhinnat. [Viitattu 26.10.2016]. Saatavissa: https://www.hertz.fi/rentacar/productservice/index.jsp?targetPage=fiFI_terms_conditions.jsp&leftNavUserSelection=globNav_3_5_1&selectedRegion=Eurooppa

Yrityksen intranet 2016. Rental statistics. [Viitattu 28.10.2016]. Saatavissa: Ei julkaistu

Haapasalo, H., Merikallio, L., 2009. Projektituotantojärjestelmän strategiset kehittämiskohteet kiinteistö- ja rakennusalailla. [Viitattu 29.10.2016]. Ei saatavissa.

Logistiikan maailma. 2016. JIT (Just-in-time) ja imuohjaus. [Viitattu 29.10.2016]. Saatavissa: [http://www.logistiikanmaailma.fi/wiki/JIT_\(Just-in-time\)_ja_imuohjaus](http://www.logistiikanmaailma.fi/wiki/JIT_(Just-in-time)_ja_imuohjaus)

Logistiikan maailma. 2016. Lean-ajattelu. [Viitattu 30.10.2016].
Saatavissa: <http://www.logistiikanmaailma.fi/wiki/Lean-ajattelu>

Mahalik, P. 2016. A Practical approach to the successful practice of 5S.
[Viitattu 1.11.2016]. Saatavissa: <https://www.isixsigma.com/tools-templates/5s/practical-approach-successful-practice-5s/>

Pyykkö, M.J., 2007. Tuotteen valmistuksen kehittäminen Kaizen-projektin avulla [viitattu 2.11.2016] Saatavissa:
<http://www.doria.fi/bitstream/handle/10024/29920/TMP.objres.566.pdf?sequence=1>

Suulliset lähteet

Toimitusjohtaja 2016. Toimitusjohtaja. Yritys X. Haastattelut 1.3. -
10.11.2016

Yrityksen edustaja1 2016. Työntekijä. Yritys X. Haastattelut 1.3. –
10.11.2016

Yrityksen edustaja2 2016. Työntekijä. Yritys X. Haastattelut 1.3. –
10.11.2016

Yrityksen edustaja3 2016. Työntekijä. Yritys X. Haastattelut 1.3. –
10.11.2016