

Utveckling av bytesbilsprocessen hos Oy Porvoon Autotarvike Ab

Mikael Lindquist

Kim Sarso

Lärdomsprov

Utbildningsprogrammet för företags-
ekonomi

2009



Utbildningsprogrammet för företagsekonomi

<p>Skribenter Mikael Lindquist Kim Sarso</p>	<p>Grupp Buffe04 Buffe08 (01)</p>
<p>Rubriken på lärdomsprovet Utveckling av bytesbilsprocessen hos Oy Porvoon Autotarvike Ab</p>	<p>Antal sidor och bilagor 63 + 3</p>
<p>Handledare Katri Lindblad Marina Karlqvist</p>	
<p>Syftet med lärdomsprovet var att undersöka bytesbilsprocessens olika skeden hos Oy Porvoon Autotarvike Ab, samt utreda hur man kunde utveckla och effektivisera dem. I bytesbilprocessen ingår följande tio skeden; inköpsbeslutet, värdering, offerterna, överlåtande av nya bilen, reparation, placering i försäljningsutrymmet, urvalet, styrning av lager, reklam och marknadsföring samt försäljning.</p> <p>Uppdragsgivaren har insett att bytesbilarna står för en betydlig kostnad, då omloppstiden för bytesbilslaget har stigit i snitt till 160 dagar, från branschens optimala 30 dagar. När konkurrensen hårdnar är det motiverat att minimera kostnaderna för att kunna konkurrera resultattmässigt positivt på marknaden.</p> <p>Forskningsfrågorna, som lärdomsprovet ger svar på är; Vilka åtgärder krävs för att minska på bytesbilsprocessens omloppstid, samt hur kan bytesbilsprocessens olika skeden effektiviseras. Arbetet är avgränsat till effektiviseringen av bytesbilsprocessen och dess olika skeden.</p> <p>Teorin handlar om processbeskrivningar hänvisade till bytesbilshandeln och faktorer som påverkar en effektiv processöverföring, samt om verksamhetssätt och anvisningar inom bilbranschen. Forskningsmetoden var kvalitativ och studien utfördes med hjälp av tre temaintervjuer. Intervjuerna utfördes hos importören, en annan Toyota-återförsäljare samt uppdragsgivaren, på respektive parterers tjänsteplats.</p> <p>Undersökningen visade betydande skillnader mellan aktörerna och deras verksamhetssätt. Största orsaken till gap och ineffektivitet var brist på tydliga och klara verksamhetsanvisningar och ansvarsområden.</p>	
<p>Nyckelord Process, bytesbilsprocess, effektivisering, omloppstid, kostnad</p>	

Degree Programme in Business Administration

<p>Authors Mikael Lindquist Kim Sarso</p>	<p>Group Bulle04 Bulle08 (01)</p>
<p>The title of thesis Development of the pre-owned car sales process at Oy Porvoon Autotarvike Ab</p>	<p>Number of pages and appendices 63 + 3</p>
<p>Supervisors Katri Lindblad Marina Karlqvist</p>	
<p>The aim of the thesis was to investigate the pre-owned car sales process and its different phases at Oy Porvoon Autotarvike Ab, as well as to find out how the process could be developed and made more effective. The Pre-owned car sales process includes the following ten steps; purchase decision, evaluation, offer, hand-over, repair, placement on sales premises, selection, storage control, advertising and marketing and sales.</p> <p>The commissioner has recognized the pre-owned cars sales as a significant cost as the turnover time for the storage has increased up to 160 days in average, from the branch optimal 30 days. It is highly motivated to decrease the costs as the competition is getting tougher.</p> <p>The study sought answers to the following questions: Which are the actions needed to reduce the turnover-time for the pre-owned cars and how could the whole process be made more effective. The thesis was restricted to cover the rebuild and performance of the pre-owned car sales process</p> <p>The theoretical framework dealt with process management in connection with the pre-owned car sales, factors influencing effective process management as well as the course of action and branch regulations. The research method was qualitative and material for the empirical study was gathered in three theme interviews. The interviewed were the importer, another Toyota- reseller and the commissioner, at their respective locations.</p> <p>The research showed significant dissimilarities between the actors and their means of actions. The main reasons for gaps and inefficiency are the lack of distinct and transparent guidelines and unclear area of responsibility.</p>	
<p>Key words Process, pre-owned car sales process, effectivity, turnover time, cost</p>	

Innehåll

1	Inledning	1
1.1	Målet och syftet med lärdomsprovet	1
1.2	Precisering av forskningsproblemet samt avgränsningar	2
1.3	Tillvägagångssätt, metoder och material	2
1.4	Resultaten och deras betydelse	3
1.5	Arbetets uppläggning	3
2	Presentation av uppdragsgivaren Oy Porvoon Autotarvike Ab	4
2.1	Bilbranschen i Finland	4
2.2	Oy Porvoon Autotarvike Ab	5
2.3	Toyota	7
2.3.1	Toyota i Finland	8
2.3.2	Toyotas vision och värden	9
2.3.3	Toyota Way	9
3	Processtänkande	11
3.1	Logistisk process	11
3.1.1	Styrning av materialflöde	13
3.1.2	Urvalsplanering	14
3.1.3	Logistiskt kunnande som konkurrensfaktor	15
3.2	Processbeskrivning och planering	16
3.3	Identifiering och eliminering av olönsamhet i processer	17
3.4	Samarbetets betydelse i processen samt individens roll	19
3.5	Nyckeltal för utvärdering av processen	20
3.5.1	Produktivitet	20
3.5.2	Lönsamhet	21
4	Bytesbilsprocessen	23
4.1	Inköpsbeslutet	23
4.2	Värdering	24
4.3	Offert	24
4.4	Överlåtande av den nya bilen och mottagandet av bytesbilen	25
4.5	Reparation av bytesbilen	25
4.6	Organisering av försäljningslagret	26
4.7	Urvalet	27
4.8	Styrning av lagret	27
4.9	Reklam och marknadsföring	28
4.10	Försäljningen	28
5	Prisutvecklingen för en begagnad bil	30
5.1	Bilens ålder och brukseffektivitet	30
5.2	Brandets inverkan på prisutvecklingen	31
5.3	Övriga påverkande faktorer	32
6	Metoddiskussion	34
6.1	Undersökningsmetoder kring bytesbilsprocessen	34
6.1.1	GAP-analys	35
6.1.2	Benchmarking	37
7	Analys av undersökningen	38
7.1	Inköpsbeslutet	39
7.2	Värdering	40
7.3	Offert	42
7.4	Överlåtelse av den nya bilen	43
7.5	Reparation	45
7.6	Placering i försäljningsutrymmet	47
7.7	Urvalet	48

7.8	Lagerstyrning.....	50
7.9	Marknadsföring.....	52
7.10	Försäljning.....	53
7.11	Allmänna frågor.....	54
8	Slutdiskussion.....	56
8.1	Förslag till effektivisering av bytesbilsprocessen	56
8.2	Motivering till förbättringsförslagen.....	60
8.3	Validitet och reliabilitet.....	61
8.4	Sammanfattning samt förslag till fortsatt undersökning.....	62
	Källor.....	64
Bilagor		
	Bilaga 1.....	66
	Bilaga 2.....	73
	Bilaga 3.....	80

1 Inledning

Bilbranschen och där speciellt försäljningen av personbilar överlag, karaktäriseras av en mycket hård konkurrens i dagens läge. Dagens globala ekonomiska läge gör det allt svårare för aktörerna inom bilbranschen att klara sig. Branscher, där det handlar om försäljning av dyra konsumtionsvaror, är speciellt känsliga för konjunktursvängningar, och onekligen hör bilbranschen till en av dessa. Då det ekonomiska läget för företagen blir allt stramare, blir det allt viktigare att vara så kostnadseffektiv som möjligt. Minimering av onödiga utgifter och processeffektivitet är en väsentlig del av detta.

Lärdomsprovet är ett uppdrag av Oy Porvoon Autotarvike Ab, där uppdragsgivaren vill ha utrett hur man kunde effektivisera dess bytesbilsprocess, för att kunna förkorta omloppstiden för bytesbilslaget. Med omloppstid för en bytesbil, avses den tid det tar från att man får in en bytesbil, till att man får bilen såld vidare till följande konsument. En förkortad omloppstid betyder mindre kostnader per bil och resulterar i betydande besparingar för företaget.

Bytesbilsprocessen består av tio skeden, vilka är:

1. Beslutet att köpa in en bil/att ta bilen i byte
2. Värdering av bilen
3. Offerten till kunden
4. Överlåtelse av den nya bilen, samt emottagande av den gamla
5. Reparation/renovering av bytesbilen
6. Bytesbilens placering i försäljningsutrymmet
7. Bytesbilssortimentet
8. Styrning av lagret
9. Reklam/marknadsföring
10. Försäljning av bytesbilen

1.1 Målet och syftet med lärdomsprovet

Lärdomsprovets syfte är att undersöka bytesbilsprocessens olika skeden hos Oy Porvoon Autotarvike Ab, samt utreda hur man kunde utveckla dem. Uppdragsgivaren, Oy Porvoon Autotarvike Ab, är Toyota-återförsäljare i Borgå. Uppdragsgivaren vill ha utrett hur man kunde göra bytesbilarnas omloppstid kortare. Det egentliga målet för lärdomsprovet är att komma med ett förslag till lösning på, hur bytesbilsprocessens olika skeden skulle kunna göras smidigare och effektivare

anpassat till uppdragsgivarens resurser.

1.2 Precisering av forskningsproblemet samt avgränsningar

Det huvudsakliga problemet är, att uppdragsgivaren har en alldeles för lång omloppstid på sitt bytesbilslager. Den genomsnittliga omloppstiden är ca 160 dagar per bil, då det optimala skulle vara omkring 30 dagar. Ett realistiskt mål är dock att uppnå en genomsnittlig omloppstid som är under 90 dagar. Den långa omloppstiden orsakar betydande kostnader för företaget, som t.ex. försäkrings-, skatte-, uppehålls-, värdeminskningssamt besiktningkostnader. Genom att förkorta omloppstiden kunde man undvika en stor del av dessa onödiga kostnader och göra bytesbilshandeln hos uppdragsgivaren lönsammare.

Forskningsfrågorna lyder:

- 1) Vilka åtgärder krävs för att minska på bytesbilsprocessens omloppstid, samt
- 2) Hur kan bytesbilsprocessens olika skeden effektiveras?

Arbetet är teoretiskt avgränsat till att endast behandla processtänkande, planering, logistiskt kunnande och materialflöde, dvs. delar som har betydelse i bytesbilsprocessen som undersöks. Den empiriska delen är avgränsad till att gälla endast bytesbilsprocessen olika skeden och utföranden och inte andra delar av bilhandeln.

1.3 Tillvägagångssätt, metoder och material

Den empiriska delen av lärdomsprovet börjar med en analys av bytesbilsprocessens olika skeden, där man försöker finna de delar som är mest kritiska för en funktionerande och effektiv process. Eftersom uppdragsgivaren i dagens läge saknar en standardiserad bytesbilsprocess, kommer en kvalitativ undersökning att genomföras, för att komma fram med förslag till förbättringar som effektiviserar och ger kontroll över processen.

Denna undersökning består av tre temaintervjuer, vilka utfördes hos Toyota-importören, en annan Toyota-återförsäljare samt hos uppdragsgivaren. På basen av dessa undersökningar, utreds resursbehovet för personal, utrymmen, marknadsföring, kundbetjäning samt service-tjänster, som behövs för en effektiv bytesbilsprocess, utifrån vilken en lösning som passar uppdragsgivarens behov utarbetas. Analysen sker med hjälp av benchmarking och gap-analys.

1.4 Resultaten och deras betydelse

Resultaten av undersökningen kommer att ge riktlinjer och förslag på hur bytesbilsprocessen hos uppdragsgivaren kan effektivieras. Detta kommer att ha en stor betydelse för företaget, eftersom det nuvarande tillvägagångssättet inte är så kostnadseffektivt och konkurrenskraftigt som det kunde vara. Målet är att komma upp till betydande besparingar vid bytesbilssektorn hos uppdragsgivaren samt att standardisera processen. Målet är att genom detta lärdomsprov, bevisa uppdragsgivaren om behov av förbättringar som skulle göra det möjligt att förkorta den genomsnittliga bytesbilens omloppstid, från nuvarande 160 dagar till under 90 dagar.

Om detta uppnås, skulle det innebära stora ekonomiska besparingar för uppdragsgivaren. Summan rör sig kring flera miljoner euro. T.ex. en bil vars inköpspris är 5 000 €, skulle resultera i en kostnadsbesparing på ca 3 000 €, vilket innebär 2,1 miljoner € i året, då omkring 700 bytesbilar säljs per år. Motsvarande siffror för en bil, vars inköpspris är 10 000 € är ca 5 000 € per bil. (Se tabell 1 på sidan 26)

Förutom betydande ekonomiska besparingar för uppdragsgivaren, kommer denna undersökning att användas som grund för förnyandet av bytesbilsprocessen hos uppdragsgivaren och möjligtvis också för övriga Toyota-återförsäljare i Finland.

1.5 Arbetets uppläggning

Lärdomsprovet är uppbyggt så att man i det första kapitlet kort har presenterat syfte, forskningsproblem samt resultatets betydelse. I kapitel två presenteras uppdragsgivaren och Toyota samt bilbranschen i Finland. De två följande kapitlen utgör den teoretiska referensramen för arbetet.

Kapitel tre fokuserar sig på processtänkandet och olika aspekter och faktorer som gör processen effektivare, medan kapitel fyra är helt ämnat för bytesbilsprocessen, eftersom denna är kärnan i detta arbete. I kapitel fem behandlas prisutvecklingen för en begagnad bil och hur detta påverkar bytesbilsprocessen.

I kapitel sex förs metoddiskussionen, där det redogörs för de undersökningsmetoder som valts. I kapitel sju analyseras den empiriska undersökningen. Lärdomsprovet avslutas med en slutdiskussion där förbättringsförslag presenteras.

2 Presentation av uppdragsgivaren Oy Porvoon Autotarvike Ab

I det kommande avsnittet kommer man att presentera uppdragsgivaren, Oy Porvoon Autotarvike Ab, så att läsaren får en bild av de olika funktioner och kärnaspekter i företagets verksamhet. Man kommer också kort att beskriva företagets historia samt dess väg till vad företaget är och representerar idag. I avsnittet behandlas även bilbranschen i allmänhet i Finland samt Toyota, eftersom Oy Porvoon Autotarvike Ab är en av Toyota-återförsäljarna i Finland.

2.1 Bilbranschen i Finland

Bilbranschen sysselsätter omkring 28 500 personer i Finland (år 2007). Bilbranschens arbetsplatser har stadigt ökat ända sedan år 1995, sysselsättningsnivån har förbättrats 48 % sedan dess. Arbetsplatserna fördelas så att 44 % är mekaniker, 40 % är tjänstemän inom bilaffärerna, med andra ord främst bilförsäljare, 8 % är tekniska tjänstemän och rådgivare samt 8 % högre tjänstemän. I dagens läge finns det inte tillräckligt med yrkeskunnig arbetskraft, för att mätta bilbranschens behov. Störst är behovet av yrkeskunniga bilförsäljare och mekaniker. (Autoalan Tiedotuskeskus 2009a.)

År 2008 registrerades totalt 160 976 nya personbilar, lastbilar och bussar, varav 139 647 personbilar. Detta var 11,2 % mer personbilar än föregående år. Tillväxtsiffran är något missvisande, eftersom en skatteändring där personbilsskatten blev beroende av utsläppen, trädde ikraft från början av år 2008. Detta resulterade i, att bilar med lägre koldioxidutsläpp än 220 gram/kilometer blev billigare. På grund av detta flyttades registreringen av en stor del av de bilar som annars skulle ha registrerats i slutet av år 2007 till början av år 2008. Bilbranschens centralorganisation förutser en registrering av ca 92 000 nya personbilar år 2009. Denna siffra är betydligt lägre än föregående års, beroende på de dåliga framtidsutsikterna på världsmarknaden. (Autoalan Tiedotuskeskus 2009b.)

I handel med begagnade bilar, görs det årligen mellan 550 000 och 600 000 affärer. Av dessa affärer görs ungefär hälften i märkesaffärer, en fjärdedel i mindre oorganiserade affärer och en fjärdedel privatkonsumenter emellan. Importen av begagnade bilar har ökat något efter år 2003, då en skatteändring trädde ikraft, vilket gjorde det förmånligare att importera begagnade bilar. Ca 20 000 begagnade bilar importeras årligen. (Autoalan Tiedotuskeskus 2009b.)

2.2 Oy Porvoon Autotarvike Ab

Oy Porvoon Autotarvike Ab är en bilaffär grundad år 1948. Som namnet antyder började företaget med att sälja bildelar och -tillbehör i det efterkrigstida Borgå. På den tiden var det inget fritt utbud på reservdelar och tillbehör, utan man var tvungna att samla ihop dem från enskilda tillverkare och importörer. År 1953 övergick företaget i U. R. Wilkmans ägo. På den tiden hade företaget endast tre anställda. År 1954 slöt man ett distriktsförsäljningsavtal om försäljning av Volvo lastbilar och traktorer och år 1955 fick man även personbilar av märket IFA till försäljning. (Oy Porvoon Autotarvike Ab 2009.)

Det riktiga uppsvinget för företaget kom år 1958, då man slöt ett distriktsförsäljningsavtal med Korpivaara Oy, som på den tiden importerade bl.a. Massey-Ferguson traktorer samt Citroën och Borgward person- och lastbilar. Samma år slöt företaget också verkstadsfunktioner till sin verksamhet, då man köpte upp Bröderna Erikssons bilverkstad. År 1960 grundade företaget en sidofilial i Lovisa, för att bättre betjäna kunder i Lovisanejden. (Oy Porvoon Autotarvike Ab 2009.)

År 1964 började Korpivaara Oy importera det japanska bilmärket Toyota. De första Toyota-bilarna fick man till försäljning i både Borgå och Lovisa redan samma år. Försäljningen av Toyota-bilar utvecklades gynnsamt i såväl Östra Nyland som i hela Finland. Man byggde nya egna verksamhetslokaler, år 1971 på Veckjärvivägen i Borgå och år 1976 på Bäckgatan i Lovisa. Företaget är verksamt i dessa lokaler än idag. År 2008 gjordes en tämligen grundlig renovering av både ut- och insidan av båda verksamhetslokalerna som en del av Toyota-importörens nya image- och kvalitetsprogram. (Oy Porvoon Autotarvike Ab 2009.)

Företagets omsättning i slutet av den år 2008 avslutade räkenskapsperioden var 18,4 miljoner euro och företaget hade 38 anställda. Man levererade omkring 400 nya och 700 begagnade person- och paketbilar. (Wilkman, K. 2.2.2009.)

Oy Porvoon Autotarvike Ab är en så kallad fullservice bilaffär. Detta betyder att man förutom att sälja och leasa nya och begagnade person- och paketbilar, även erbjuder service, reparation, reservdelar och tillbehör under samma tak. Förutom begagnade bilar, är verksamheten koncentrerad på försäljning av nya bilar av märket Toyota. Man erbjuder även hyrbilstjänster så att service- och reparationskunder förmånligt kan hyra en ersättande bil, så länge som kundens egen bil är under arbete. Förutom bilar, så säljer företaget även Terhi båtar, samt Aku släpvagnar och båttrailers. (Wilkman, K. 2.2.2009.)

Försäljningsteamet består i Borgå av tre bilförsäljare, en försäljningschef samt företagets verkställande direktör. I Lovisa består detsamma av en bilförsäljare och en försäljningschef. Alla de ovannämnda personer som har med försäljningen att göra, säljer både nya och begagnade bilar, båtar och släpvagnar. Försäljningen i företaget är alltså inte indelad i olika ansvarsområden. Förutom försäljningspersonalen, så har man också en bilsekreterare i båda affärerna, vars uppgift är att sköta om registreringar, försäkringar, kassa och telefoncentral. (Wilkman, K. 2.2.2009.)

Under år 2008 såldes ca 400 nya Toyota-bilar och 700 begagnade bilar i de båda affärerna totalt. Försäljningens mål uppläggs av försäljningschef och VD, men i huvudsak baseras dessa på mål givna av importören, Toyota Auto Finland Oy. Målen som importören ger återförsäljaren, baserar sig på mål om marknadsandel av den totala uppskattade försäljningen av nya bilar i hela landet. (Wilkman, K. 2.2.2009.)

Företagets service- och reparationstjänster har varit bland de ledande i Finland redan i flera år, mätt i kundtillfredsställelse. Man arbetar hela tiden med att ytterligare utveckla dessa tjänster för att uppnå målet, vilket är total kundtillfredsställelse. Totalt sysselsätter service- och reparationsverkstaden i Borgå 15 personer och i Lovisa 8 personer. (Wilkman, K. 2.2.2009.)

Förutom vanliga service- och reparationstjänster, erbjuder man också karossreparationer för bilar som varit i kollision. Företaget är kapabelt att reparera så gott som allt som behövs på en bil. Den enda delen av reparationerna som man anlitar utomstående för, är eventuell målning. För målningsarbeten anlitas en lokal billackeringsfirma. Karossverkstaden sköter även om skaderapporteringar och kostnadsuppskattningar till försäkringsbolagen. (Wilkman, K. 2.2.2009.)

Man kan även få sin bil tvättad, både in- och utvändigt i samband med servicen. I Borgå har man en person anställd för att tvätta både husets egna och kunders bilar. I Lovisa har man en privat tvättföretagare inhyrd i de egna utrymmena, som vid sidan av sina egna kunder, också sköter om tvätten av bilaffärens bilar. (Wilkman, K. 2.2.2009.)

Till Oy Porvoon Autotarvike Ab hör en reservdels- och tillbehörsavdelning, som i Borgå har fyra anställda och i Lovisa tre anställda. Reservdelsavdelningen sköter om att skaffa de reservdelar som behövs i den egna verkstaden, samt också delar direkt åt kunder. Finns den önskade delen inte i det egna lagret, så kan man i bästa fall få den på under tre timmar från importören, importören har sitt centrallager i Korso. (Wilkman, K. 2.2.2009.)

Man erbjuder också hyrbilstjänster, främst korta uthyrningar åt kunder som har sin bil på service, men man har också ett par minibussar som ofta hyrs ut åt grupper som åker på resa. Förutom de korta uthyrningarna så hyrs också bilar för längre perioder, åt t.ex. Borgå stad och stora företag i omgivningen, som kan hyra bilar upp till flera månader åt gången. Man har också ett lunchcafé i de båda affärerna, där både personal och utomstående kan äta lunch och ta kaffepaus. Dessa sköts båda av inhyrda privatföretagare. (Wilkman, K. 2.2.2009.)

2.3 Toyota

Oy Porvoon Autotarvike Ab är en av 60 Toyota-återförsäljare i Finland och samarbetar med importören Toyota Auto Finland Oy och genom dem med hela Toyota-organisationen. Oy Porvoon Autotarvike Ab var en av de första att börja som Toyota-återförsäljare i Finland, man har fungerat som återförsäljare ända sedan märket Toyota började importeras till Finland år 1964. (Wilkman, K. 2.2.2009.)

Toyota är en av världens största biltillverkare. På Global-500 listan, som utges av tidningen Fortune, där världens största företag jämförs, kom Toyota Motor Corporation bland de tio främsta företagen i världen. Enligt Fortune är Toyota ett av världens ledande internationella företag och världens mest uppskattade biltillverkare. Det anses att framgången främst beror på Toyotas ihärdiga arbete, för att uppnå högsta möjliga nivå av kundtillfredsställelse. (Toyota Motor Europe 2008.)

År 2007 såldes över 9,3 miljoner av företagets bilar runt om i världen. Försäljningssiffran innefattar Toyota, Daihatsu och Hino som alla är märken som hör till Toyota Motor Corporation. Toyota marknadsförs i sammanlagt 170 länder och Toyota-nätverket har över 309 000 anställda. Var fjärde sekund blir en ny Toyota färdig någonstans i världen, dygnet runt och året runt. (Toyota Motor Europe 2008.)

Toyota slöt sitt första återförsäljaravtal i Europa år 1963, alltså bara ett år före importen började till Finland. Efter detta har utvecklingen gått fort och idag är Toyota det ledande Japanska bilmärket på den europeiska marknaden. Sedan år 1990 har Toyota investerat över 7 miljarder euro i Europa och företaget sysselsätter, återförsäljarna medräknat, över 80 000 personer. Toyota har 9 fabriker och över 3 000 återförsäljare i Europa. År 2007 såldes över 1 238 000 Toyota-bilar i Europa, vilket gav en marknadsandel på 5,6 procent (jämför ca 15 % i Finland). Toyota har sitt europeiska huvudkontor i Bryssel i Belgien och fabriker i England, Frankrike, Portugal, Polen, Tjeckien och Turkiet. (Toyota Motor Europe 2008.)

2.3.1 Toyota i Finland

Toyota Motor Finland Oy är en del av Toyota Motor Marketing Europe som i sin tur är en del av moderbolaget Toyota Motor LTD. Till Toyota Motor Finland hör sju olika bolag vilka är följande: Toyota Auto Finland Oy, Toyota Autotalot Oy, Toyota Industrial Equipment Oy, Toyota Baltic AS, Toyota Finance Finland Oy och Toyota Logistics Services Finland Oy. Toyota Motor Finland har ca 500 anställda och har sitt huvudkontor i Korso i Vanda. (Toyota Motor Europe 2008.)

Toyota Auto Finland Oy sköter om import och marknadsföring av bilarna. Toyota Autotalot Oy är en av importören ägd återförsäljarkedja med tre bilaffärer, dessa är Toyota Kaivoksela i Vanda, Toyota Itäkeskus i Helsingfors och Toyota Tammer-Auto i Tammerfors. Resten av återförsäljarna i Finland ägs alltså inte av Toyota, utan är självständiga företag, en del med endast en affär och en del med flera affärer. Toyota Industrial Equipment Finland Oy är ansvarig för import och marknadsföring av Toyota-truckar. Toyota Baltic AS sköter om försäljningen i de Baltiska länderna. Toyota Finance Finland Oy är Toyotas egna finansieringsbolag och Toyota Logistics Services Finland Oy sköter om logistiken. (Toyota Motor Europe 2008.)

Toyota Auto Finland Oy är alltså ett nationellt import- och marknadsföringsbolag, vars uppgift är att importera och marknadsföra Toyota- och Lexus-bilar, samt reservdelar och tillbehör till dessa. Sedan starten år 1964 har över 700 000 Toyota-bilar importerats till Finland. De mest kända bilmodellerna är Corolla, Carina och Hiace. Toyota har redan i flera års tid varit det mest sålda bilmärket i Finland och dess marknadsandel har under de senaste åren varit omkring 15 procent av den totala bilmarknaden. I dagens läge finns det över 400 000 Toyotan i bruk i trafiken. Toyota har i Finland ett nätverk av 60 återförsäljare med fullservice bilaffärer och ytterligare 22 licensierade märkesverkstäder. Hela nätverket har över 2000 anställda. Toyota Auto Finlands omsättning under bokslutsperioden 2007 – 2008 var 735,9 miljoner euro. (Toyota Motor Europe 2008.)

För upprätthållandet av personalens yrkeskunskap hos återförsäljarna och för att utbilda ny personal, har Toyota Auto Finland Oy, som enda företag inom bilbranschen i Finland, grundat en egen privat yrkesskola för ändamålet, som godkänts och övervakas av utbildningsministeriet. Denna yrkesskola grundades år 1977 och fungerar i Korso i Vanda i samband med huvudkontoret. Utbildning för nya anställda inom nätverket genomförs med läroavtalsprincipen och utbildningen tar ungefär två år vid sidan av arbetet. En person som utför t.ex. bilförsäljarexamen i yrkesskolan arbetar vanligt och går på kurser i medeltal två dagar i månaden

under arbetstid. När man blir utexaminerad från yrkesskolan får man ett yrkesbevis som är giltigt inom hela EU. Förutom läroavtalsskolningen ordnar yrkesskolan också fortbildning och vidareutbildning för nätverkets personal. (Toyota Motor Europe 2008.)

2.3.2 Toyotas vision och värden

Toyotas globala vision är att vara det mest sålda märket i världen till och med år 2010. För att uppnå detta bör man nå en global marknadsandel på tio procent. I själva verket uppnåddes detta mål redan under år 2008. Toyotas vision är också att ha en innovativ roll inom bilbranschen. Ett bra exempel på detta, är de stora satsningar man har gjort för att utveckla och massproducera bilar med hybridteknik. Hybridtekniken går ut på att kombinera en elmotor med antingen en bensin- eller dieseldriven motor. Med hjälp av detta kan man uppnå betydande besparingar i bränsleåtgång och samtidigt gör man bilarna utsläppsfattigare och skonsammare för miljön. En av de viktigaste visionerna är också att uppnå den högsta kundtillfredsställelsenivån inom bilbranschen. För att uppnå detta, har man lanserat ett så kallat CCS-program (Complete Customer Satisfaction), med hjälp av vilket man hela tiden håller koll på kundernas åsikter. Genom att intervjua dem följer man med kundernas åsikter och försöker förbättra verksamheten på basen av de synpunkter man får. Toyotas mål är att överträffa kundernas förväntningar och därför strävar man hela tiden till, att utveckla produkter och tjänster så mycket som möjligt enligt kundernas önskemål. (Toyota Motor Europe 2008.)

Toyotas officiella globala värden är uttryckta på japanska och engelska och översatta till svenska ungefär enligt följande: *Kaizen* dvs. ”Utvecklingen bör vara oavbruten, eftersom ingen process någonsin kan anses perfekt, det finns alltid möjligheter till förbättring.” *Respect* dvs. respekt mot kunder och arbetskamrater. *Teamwork* dvs. lagarbete och laganda. *Genchi Genbutsu* dvs. ”endast genom att begrunda utgångspunkten kan man finna de realiteter, på vilkas grund man kan göra de rätta besluten, bygga enighet och uppnå målen” och *Challenge* dvs. utmaningen är en möjlighet. (Toyota Motor Europe 2008.)

2.3.3 Toyota Way

Inom Toyota-organisationen har man en helt egen företagskultur som kallas för Toyota Way. Det egentliga konceptet Toyota Way, lanserades för ca fem år sedan och kan förstås som ett slags röd tråd, som all aktivitet i företaget följer, runt om i världen. Ett exempel på Toyota Way är återförsäljaraffärerna och deras identifikationer. Meningen är att kunden skall uppfatta företaget på samma sätt, oberoende om denna går in i en Toyota-affär i Rovaniemi eller i To-

kyo. Bäst syns enhetligheten i det tryckta materialet man hittar i en Toyota-affär. Det är ingen skillnad på vilket språk och i vilket land man tar en broschyr av en viss bilmodell, den ser precis likadan ut, förutom att språket är olika. Detta har man gått in för, för att klart skilja sig från konkurrenterna och för att skapa en egen företagsbild och image. Hela personalen runtom i världen, utbildades år 2004 till att anamma Toyota Way-kulturen och alla nya arbetare som börjar i organisationen, går igenom en två dagars utbildning, där de lär sig vad Toyota Way-kulturen går ut på. Till Toyota Way-kulturen hör också starkt företagets värden och man försöker lära alla nya medarbetare att vara flitiga och initiativrika, men samtidigt att respektera och hjälpa sina arbetskamrater. (Toyota Motor Europe 2008.)

3 Processtänkande

Detta kapitel kommer att behandla faktorer som kännetecknar själva processen och processtänkandet. Kapitlet börjar med en beskrivning av själva begreppet process, varefter fokus speciellt är på vad en logistisk process är och vad den inkluderar, samt hurudan betydelse en effektiv process i själva logistiken har. Även processbeskrivning och –planering samt processägarens roll och betydelse tas upp. Vem är inkluderad i processen, hur de kan påverka och varför det anses vara viktigt att förstå själva processen för att uppnå givna strategiska mål diskuteras i samband med identifiering och eliminering av olönsamheten i processen, samarbetets betydelse och individens roll. Kapitlet avslutas med en presentation av centrala nyckeltal som kan användas för utvärdering av processen.

Med en process menas allmänt att avancera. En process är en serie av genomförbara åtgärder, vilka producerar ett definierat slutresultat. För att kunna utföra en process och att agera enligt processen, kan kräva tid, utrymme, resurser eller expertis. Händelserna och prestationerna i en process är lika oberoende vem som utför dem. Processer mönstras och utvecklas för att kunna förbättra kvaliteten, effektiviteten och produktiviteten vid området där processen verkar, samt eliminera olönsamma aktiviteter. Processer finns för att producera mervärde för kunder, aktieägare eller samhället. (Russel & Taylor 2006, 221.)

Processmallar definierar vilka utföranden som skall utföras och hur de koordineras till den operativa nivån, d.v.s. hur agerandet skall uppdelas och kommuniceras mellan funktioner, människor och organisationer. Planering, analysering och förbättring av processer är kärnan i den operativa verksamheten. Vid den operativa verksamhetsnivån är typiska aktörer inköps-, producerings-, marknadsförings- samt försäljningsavdelningar. (Russel & Taylor 2006, 221.)

3.1 Logistisk process

I detta kapitel beskrivs allmänt logistiska processer, eftersom själva lärdomsprovet kommer att handla om förbättring av bytesbilsprocessen för uppdragsgivaren. Bytesbilsprocessen är en process som kännetecknar likartade skeden som i ett produktionsbaserat logistikflöde, därför anses det mycket aktuellt att ta upp denna agenda i detta arbete. I samband med detta kommer styrningen av materialflöden och delområden i den logistiska kedjan att presenteras. För att uppnå en framgångsrik verksamhet, är mångkunnighet alltid av stor betydelse, detta är också viktigt för att kunna tillverka och producera produkter och tjänster som är efterfrågade. För

att kunna tillfredställa marknadens behov, är de viktigaste nyckelfaktorerna i en logistisk process effektiviteten, produktionen och leveransen av produkterna/tjänsterna. När det är frågan om tillfredsställelse för kunderna, har logistiken en stor roll i detta sammanhang. (Sakki 1999, 24.)

Logistik är en process i verksamhetens leveranskedja, som bygger på flera olika skeden inom företagets förmåga att leverera tjänster och produkter. Begreppet logistik är ett brett delområde som behärskar flera funktioner såsom informationsflöde, materialstyrning, marknadsföring och materiella funktioner. Dessa alla så väl som externa funktioner effektiveras med hjälp av logistiska processer för att kunna stöda förverkligandet av den egentliga kärnverksamheten. (Sakki 1999, 24.)

Vid en logistisk process är det inte enbart frågan om genomgång av produkter utan även styrning och förverkligande av informations- och penningflöde. Planering, försäljning, inköp, ekonomiförvaltning, orderhandling, självbevakning samt uppehåll av information är delar, som ingår i den logistiska processen. Materialhandling, transport, lagring, dokumentering, fakturering och alla de förverkligandeskedan där en produkt förflyttas från plats A till B, är ytterligare exempel på vad logistik innebär. (Sakki 1999, 24.)

Vid en logistisk process är det inte heller frågan om ett delområde i verksamhetskedjan, utan den berör flera olika ansvarsområden inom företaget och har en lika stor påverkan på marknadsföringen som på materialflödet och består ofta av flera och mycket utspridda funktioner som stöder förverkligandet av kärnverksamheten. Tidigare var det frågan om kostnadseffektivitet när man talade om logistik. I dagens läge är det även frågan om minskning av lageröverföringstider och utveckling av kvaliteten på kundtjänsten. Kostnaderna på vilka priset grundar sig, är en viktig konkurrensfaktor liksom att effektivera leverans- och reaktionstider för att uppnå uppsatta villkor mm. Dessa är viktiga i alla marknadsföringskanaler som skilda agerare, men bör även kunna fungera väl tillsammans. Logistik är inte enbart en ”spara pengar”- verksamhet, den är en viktig del av en kundbaserad servicestrategi. (Sakki 1999, 24.)

När man utvecklar logistik, är det viktigt att fundera på hur många funktioner som sker på varandra i kedjan och hur man kan undvika det? Vad medför mervärde till företaget och vad medför endast kostnader? Utveckling av logistik är fråga om utveckling av samarbete internt, med leverantörerna och med kunderna. Det kan vara fråga om små ändringar i processen eller radikala förnyelser för att undvika onödiga, kostnadsmässiga funktioner. Vid logistiska processer finns stor potential till förbättring av lönsamheten av arbetsinsatser och kapital. (Sakki

1999, 24.)

Vid förverkligandet av förnyandet av processer, är det mycket viktigt att ta hänsyn till förhållandet mellan prestation och tid. Man bör kunna motivera nödvändigheten av förändringen, planera förnyandet av processen, få dessa ändringar i medvind och via analysering, kunna konstant förnya och utveckla dessa processer. För att komma till förändringar bör man ha en basprocess som man utvecklar med hjälp av beskrivningar av processens nuläge, uppläggning av mål och mätning av dem, analysering av resursernas användningsgrad och resultat, identifiering, förutseende och eliminering av problem samt studerande och utnyttjande av datatekniken. Det är frågan om Business Process Reengineering (BPR); att planera, förnya, behärska ändringar och ta dem i bruk. (Sakki 1999, 24.)

Först och främst bör man ha en vilja, en vision och en strategi samt utmanande och krävande målsättningar. Man väljer processen som skall förnyas och sätter upp ett projekt, var målsättningar och resurser planeras. Vid förnyandeläge skall processens nuläge definieras och man bör eftersträva betydande ändringar samt rekommendera förbättringsförslag. För att behärska förändringarna bör man evaluera nödvändiga ändringar och planera behövliga interna resurser samt planera ibruktagandet. Till sist sker förverkligandet av den förnyade processen vilken bör följas och analyseras för att kunna räkna ut nyckeltal och på så sätt få reda på riktningen av framskridningen av processen. (Andersen 1998, 54.)

3.1.1 Styrning av materialflöde

Styrningen av en enskild processdel, påverkar hur man genomför hela materialflödet, dvs. när man effektiviserar en del av processen, måste man ta hänsyn till resterande processer i flödet och hur de reagerar på förändringarna, där dess centrala mål är att effektivisera den interna och externa processen. Att uppnå förkortade genomsnittstider, ökad produktivitet och kundorienterad betjäning är funktioner som berör både inköps- och försäljningsavdelningarna. Förverkligandet av ovannämnda är en del av företagets strategi och vardagliga praktiska verksamhet. (Sakki 1999, 83.)

De flesta företag fungerar i verkligheten allt annat än kundorienterat. Företagen strävar efter att sälja vad som finns tillhanda med bästa möjliga förmåga. Leveranskedjan ses inte som en helhet. Alla parter i leveranskedjan kör sina egna intressen och vid diskussionen av kontrakt strävar man till att ta ”hem vinsten”, utan att samarbeta. Man vill visa sig vara stark och använder eventuell makt för att bestämma hur de andra skall gå tillväga. (Sakki 1999, 83.)

Att ta in produkter som är kostnadsmässigt förmånliga men svåra att bli av med, stöder inte utvecklingen av en kundorienterad verksamhet. Sådan verksamhet återspeglas i företagens logistiska lösningar. Inslag som allmänt uppkommer i sådana fall är (Sakki 1999, 83.)

- Företaget utvecklar sina logistiska lösningar enligt egna utgångspunkter
- Lager ses nödvändiga, de tros möjliggöra självständighet och oberoende av andra
- Lagring anses vara detaljhandelns uppgift. Andra marknadsföringskanaler har också stora lager (och stora lagerkostnader).
- Inkurant lager uppstår hela tiden. P.g.a. lagren är genomloppstiden i hela kedjan flera månader.
- Utvecklingen av distributionen är företagsenligt. Samarbete mellan företag anses vara omöjligt.
- Företagets ledning håller logistiken effektiv, för att fraktkostnaderna är avtalade med stora förmåner
- Logistik anses som en utgift som borde minimeras

Ovannämnda egenskaper finns ännu i dagens läge i flera företag, det är dock inte att undra på heller, läran om marknadsföringen har ännu sina inslag av aggressiv ”stöt”-politik inom handeln. (Sakki 1999, 83.)

3.1.2 Urvalsplanering

Med urval menas mängden alternativa produkter, som är ämnade för samma användningsmål. Urvalets omfattning har en väsentlig betydelse för lagrets omloppshastighet. För att uppnå försäljningsmålen skulle ett brett urval vara det optimalaste, men med tanke på lagrets omloppshastighet är det inte det. För att uppnå både ett snabbt omlopp för lagret och ett brett urval, krävs yrkeskunskap. Det finns inget entydigt svar på vilka produkter som säljer, utan urvalsplaneringen är en del av den ansvariges yrkeskunskap. Försäljningen är som bäst då företaget har att erbjuda produkter och tjänster som uppfyller kundens krav och förväntningar. Några krav för att uppnå försäljningsestimaten är: (Sakki 1999, 142.)

- Urvalet innehåller produkter med stor efterfrågan - oftast mera kända varumärken

- Priset och kvaliteten är på rätt nivå
- Urvalet innehåller sällsynta produkter som andra inte har - bra till kampanjer
- Behovsplaneringen har lyckats och produkter finns till salu

Kontinuerlig planering anses vara ett mycket effektivt och behändigt verktyg vid urvalsplanering. Med hjälp av det kan man planera ankomsten, storleken, vinsten, omloppshastigheter och priser mm. på de ifrågasvarande produkterna. Det berättar även om urvalets storlek, man kan så till vida uppskatta om det över huvudtaget är möjligt att nå lagerestimaten. Finns det produkter som inte rör på sig? Varför och i hurdana mängder? (Sakki 1999, 142.)

Vanligen är urvalet indelat i en såkallad ABC-kategori. Det finns A-produkter som är nyckelprodukter och sedan säsongprodukter och stödprodukter som B och C. Försäljningens koncentration till vissa produkter är en påföljd av företagets egna åtgärder, där det vanligaste är att A-produkterna aktivt erbjuds till kunderna. Man bör inse och acceptera att alla produkter inte kan säljas i lika stora mängder, eftersom vissa är säsongprodukter och vissa har rollen som kompletterare. Att inse detta, har en stor betydelse vid förbättring av lagrets genomsnittstid överlag. (Sakki 1999, 142.)

3.1.3 Logistiskt kunnande som konkurrensfaktor

Logistisk kunskap är i allmänhet viktigt med tanke på den interna effektiviteten, trots att de alla ses som en intern egenskap som inte påverkar köparens beslutsfattande. Vanligtvis har kunderna ingen syn på företagets logistiska verksamhet och fastän de skulle ha, så kan det inte inverka på beslutsfattandet. Om däremot den logistiska kunskapen kunde ges mer åt den externa effektiviteten och på så sätt även blir en extern egenskap som ett bra sätt att skilja sig på marknaden. Externa egenskaper är faktorer som flexibilitet, bra leverans- och serviceförmåga samt miljötankande. Positiva avvikanden här är konkurrensförmåner som är grunden för långvariga kundrelationer. Syftet borde alltid vara att äga bättre extern effektivitet än konkurrenterna och eftersom dessa interna stödfunktioner inte är synliga för konkurrenterna, så är plagiering svårt. (Sakki 1999, 162.)

När man utvecklar en konkurrensstrategi är det viktigt att analysera marknadssituationen, definiera de interna och externa egenskaperna samt kartlägga de olika sätt man har att avvika sig på marknaden. Detta kräver tid och långsiktigt målmedvetet arbete. Balansen mellan den in-

terna och externa effektiviteten är viktig med tanke på kundrelationer. Kostnadseffektiviteten berättar om företagets interna effektivitet, medan kvaliteten står för den externa effektiviteten. En kund kan sägas anse att priset och kvaliteten på produkten är i balans och troligtvis återkommer medan de missnöjda kunderna inte fått förväntad service och går över till konkurrenterna. (Sakki 1999, 162.)

3.2 Processbeskrivning och planering

En process är ett flöde av flera olika aktörer inom ett och samma logistikförlopp. Meningen med en process är att minimera kostnaderna på produkten och effektivera hela flödet. Distribution, produktion och materialförsörjning som är koordinerade med varandra, krävs för en fungerande logistisk process. Vid planering av processer är det viktigt att veta vad målet är, hur framtiden ser ut samt vilka principer som skall tillämpas vid materialflödet. Planeringen sker oftast i tre steg - huvudplanering, behovsplanering och detaljplanering. (Oskarsson, Aronsson & Ekdahl 2006, 141.)

Meningen med huvudplaneringen är att säkerställa att tillräcklig kapacitet är tillgänglig för både personal, maskiner och produkter. Planeringen sker på en övergripande nivå där desto vidare detaljerad information inte är bestämd. Behovsplanering igen går ut på att planera behovet av de levererbara varorna. Oavsett leveranstiden skall beställningar och behov mötas tidsmässigt före själva varorna skall levereras. Planeringen grundar sig på prognoser som säkerställs då tidpunkten för behovet närmar sig. Därför uppdateras prognoser vid jämna mellanrum för att behov ofta fluktuerar. Viktigt vid behovsplanering är att fatta beslut så sent som möjligt för att utnyttja den ökade säkerheten. Detaljplanering står för det praktiska utförandet - vem gör vad, när och hur, dvs. själva styrningen av materialet. (Oskarsson et. al. 2006, 152.)

Vid planering och behärskandet av logistiska processer krävs det att man har en klar bild av målet, processerna samt hur dessa stödjer en för att uppnå målen samt resultaten. Processerna är som ett järnvägsnätverk som stödjer tids- och funktionsmässigt utförandet av de olika delområdena. (Moisio 2004.)

För att kunna behärska processer med utspridda ansvarsområden är det viktigt att processen har en ägare, en person som ansvarar för de olika funktionerna i processen och när det är frågan om processer som planeras enligt kundernas synvinkel, är det viktigt att processägaren är nära kundkretsnivån. Ansvaret för logistiken är oftast projektledarens område medan själva

praktiska hör till en nämnd försäljnings- eller produktchef som i sista hand tar ansvaret för prestandan och utvecklingen av verksamheten enligt de organisatoriska målen. Kommunikationen kräver synnerligen stor koncentration mellan de olika avdelningarna. En processägare kan också bestå av flera arbetare som äger arbetsskedet efter varandra i själva processen. Dessa kallar man team, vilka består av 5-10 personer, vilka med hjälp av att öka flexibiliteten och anpassningskänsligheten bemöter kundernas och konkurrenternas fordringar. (Sakki 1999, 27.)

3.3 Identifiering och eliminering av olönsamhet i processer

Överproduktion, väntande, transport, överprocessering, överstora lager, onödiga mellanskedet, misstag och outnyttjad kreativitet är något man bör bli av med. Detta är även kärnidén bakom Toyota-modellen och eftersom uppdragsgivaren bör sträva till att följa detta, så begränsas behandlingen av olönsamhet i processer till dessa. Så genom att producera just det man behöver, eliminera väntande, ha kortare transporter, lämpligt lager, göra allt så enkelt som möjligt samt utnyttja personalens kreativitet uppnås en lönsam och effektiv process. (Moisio 2006.)

Med **överproduktion** menas att man producerar mera eller snabbare än vad är nödvändigt eller före det är aktuellt. Allt som är producerat före det tas i bruk är överproduktion, vilket inte ger mervärde, utan enbart står för en kostnad. Största orsaken till överproduktion är dålig planering av verksamheten, ingen JIT-tillverkning (just in time), dålig kommunikation mellan aktörerna, dålig genomsnittstid och optimeringen avdelningsvis samt produktionsredskapens låga pålitlighet. T.ex. att de producerade enheterna blir gamla p.g.a. produktförändringar. (Moisio 2006.)

Väntandet uppstår alltid då arbetaren inte kan påbörja eller fortsätta nästa arbetsskede. Fastän arbetaren skulle göra sidoarbeten, blir den egentliga verksamheten tvungen att vänta på det nästa skedet. Lösningen till detta problem är tillräckliga resurser, utbildning och en fungerande tillverkningsplanering. Största orsakerna till dessa är dåligt uppehåll, brist på rätt material och redskap, varierande arbetsrutiner, bristfällig utbildning på mångkunnighet, produktionens flaskhalsar och varierande utbildningsbakgrund. T.ex. att arbetstagaren kommer till sin arbetspunkt för att konstatera att han inte kan påbörja sitt arbete, eftersom kunskapen inte räcker till att påbörja arbetskedet eller p.g.a. att arbetsredskapen inte är i skick för att inleda det. (Moisio 2006.)

Transporten och överföringen av materialet tar tid och utrymme som inte har med något av förestående arbetsskeden att göra. Om produktionsutrymmet inte är fungerande, om stora buffertlager och mellanförråd förekommer, om inskaffningsmängderna är onödigt stora samt om leveranserna är onödigt många medför detta onödigt spilld tid. Om planeringen av produktionen och själva arbetspunkten är svag, medför även detta slöseri med tid. (Moisio 2006.)

Överloppsprocessering som inte medför mervärde för slutkunden är onödigt. Frågan är, skulle kunden betala för det här och varför? Överloppsprocessering framkommer i alla funktioner, inte enbart i produktionen. Orsaker till att överloppsprocessering förekommer är dåligt dokumenterade processer, processering p.g.a. planeringsbeslut gjorda på opassliga beslutsnivåer, kundbehovens bristfälliga identifiering samt dålig övervakning och svagt planerad kvalitetsplan i proportion till de egentliga kundbehoven. T.ex. tiden som spenderas till tjänster som kunden inte behöver och arbetsskeden som kan utföras i ett senare skede, medför inget mervärde. (Moisio 2006.)

Lagringen av allt material och avkastningen som överstiger JIT-behovet, står för uppkomsten av kostnad och spill. Dåliga försäljningsestimater och långsamma genomsnittstider, dålig planering av lageromsättningen och bevakning av det, samt produktionsprocesser som inte är i balans. Som exempel kan nämnas stora inköpspartier som behöver lagring före användning samt produkter vars kuranthet lider vid långa lagringstider. (Moisio 2006.)

En **tidsmässigt olönsam** faktor som inte bringar mervärde är onödigt förflyttande av t.ex. produkten som tillverkas, mellan avdelningar och arbetspunkter. Detta beror på att arkitekturen på arbetsplatsen inte är fungerande där nödvändiga redskap inte centraliserats, dokumenteringen inte är tillräcklig eller att arbetsmiljön är opraktisk och oständig. T.ex. det att arbetarna pendlar mellan redskaps- och delförråd samt arbetspunkten är mycket tidsödande och det sker onödigt spill av effektiv arbetstid. (Moisio 2006.)

Misstag är även en resurs som är tidsödande och står som en kostnad. Granskning, reparation samt onödiga möten och utredning av orsaker till fel och misstag leder till kostnader. Största orsakerna till dessa är för mångsidigt urval, stora lager, inte fungerande redskap och maskineri samt svag utbildning av arbetskraften. Dålig dokumentering och layout av processerna leder till extra arbete, samt processer som inte resulterar i överenskommen mängd och kvalitet. Hit hör förlupen tid och kostnader som uppstått p.g.a. onödig hantering av material och distributionen av dem, samt kundreturer och reklamationer av produkter som inte uppfyller kundbehoven. (Moisio 2006.)

3.4 Samarbetets betydelse i processen samt individens roll

I en marknadsföringskanal, där företag är positionerade efter varandra, där leverantören finns i ena ändan och kunden i andra, har de traditionellt poängterat sin självständighet speciellt i kundföretag, där inköparna strävar till oberoende vid anskaffningsbeslut. Detta försvårar styrningen av den logistiska processen som helhet. Skiljbarhet och självständighet leder lätt till att olika skeden körs på varandra och det uppstår delvis onödiga utföranden som egentligen inte förbättrar distributionen av produkten. Leverantörens försäljningsavdelning och kundens inköpsavdelning utför delvis samma aktiviteter, leveranser packas och lassas och samma information bevaras kontinuerligt i flödeskedjans olika skeden. Överlappning är en påföljd av brist på en helhetsbild. Bristfälligheter kan inte upptäckas om man granskar endast ett företags verksamhet, men om man sätter alla företag i rad, såsom i distributionskedjan, är bristerna mera synliga. Idealast skulle vara att varje aktör skulle använda sina resurser till sin egen know-how och utveckla dem med strävan efter att alla kan sitt arbete samtidigt som man samarbetar. Men är det så? Är produktiviteten och kompetensen bästa möjliga i kedjan? Framskrider ”staffettpinnen” tillräckligt snabbt? Är kunderna alltid nöjda? Finns det bromsare, fumliga personer eller arbetsspöare? (Sakki 1999, 27.)

Samarbete möjliggör ofta besparningar vid tal om logistikkostnader samt förbättrar förmågan till effektiviserad service. Mycket avgörande i en effektiv leverans är koordinerad genomförelse i alla skeden i processen och inte så att säga ”superkunnande” vid enskilda skeden. Lager- och leveranskostnader är bra exempel på dåligt kommunicerat samarbete, så väl internt som externt. Styrning av material är en mycket praktisk verksamhet. Det löses inte med matematiska funktioner och inte med avancerade ADB-system. Styrningssystemets viktigaste länkar är människorna som förverkligar styrningen, sättet hur människorna är vana att göra påverkar slutresultatet. Den viktigaste faktorn vid styrning av material är förståelsen av principerna och funktionerna. (Sakki 1999, 27.)

Materialstyrning är i nära beröring med inköps- och försäljningsavdelningarna, samt andra avdelningar som har med materialflödet att göra. Dessa personers arbetsrutiner borde utvecklas så att de stöder styrningsprocessen och ger en bra utgångspunkt till förverkligande av styrningen. För att ännu poängtera nödvändigheter vid uppbyggandet av styrningsprocessen, är samarbetet inom logistiken i företaget ytterst viktigt. Här spelar utbildningen en stor roll, där principerna skall vara klara för hela personalen som har något med materialstyrning att göra i sitt arbete, eftersom största delen av den personalen arbetar inom tillverkning, planering, för-

säljning och kundservice. (Sakki 1999, 84.)

3.5 Nyckeltal för utvärdering av processen

För att kunna värdera och följa den logistiska effektiviteten, är det procedurkalkyleringens principer som följs. Först och främst utreds vilka resurser som krävs och hur den reflekterar kostnadsmässigt utförda procedurer. När kostnadernas värden delas med prestationsmängderna, fås kostnadsdriftsrutinerna. Med resurser menas personal, faciliteter, maskiner, redskap och kapital. Med att summera åtgången av dessa, får man reda på de rörliga kostnaderna. Det är svårare att mäta prestationer då vissa personer arbetar kring flera funktioner i samma kedja. Driftsrutinerna berättar om en händelse, men om kartläggningen gjorts över hela företaget, kan användningen av resultatet ifrågasättas, eftersom enskilda avdelningars motsvarande mätare i verkligheten kan visa någonting annat. Resultat bör därför insamlas skilt från varje avdelning för att kunna mäta prestandan internt. (Sakki 1999, 50.)

Med dessa mätare kan man mäta prestanda på avdelnings- och personnivå, men också när det är fråga om kostnader för logistiken och samarbete med de externa aktörerna. Anskaffningskostnader, rörliga materialkostnader, leveranskostnader, lönekostnader, avskrivningar samt hanteringskostnader kan mätas och påverkas för att uppnå en effektiv och kostnadsmässig logistisk process. Nedan beskrivs närmare två centrala nyckeltal, som används för att utvärdera processen; produktivitet och lönsamhet. (Sakki 1999, 50.)

3.5.1 Produktivitet

Lönsamhet – bra eller dålig – är en påföljd på företagets verksamhetssätt och förmåga samt yrkeskunskap hos personalen. Lönsamhetens nivå och företagets kompetens kan reflekteras mot företagets effektivitet och produktivitet av användning av resurser - med andra ord insatsens relation till avkastningen.

$$\text{Produktivitet} = \frac{\text{produktion}}{\text{insats}}$$

Produktivitetens mening för företagets lönsamhet är det centralaste både för hela kedjans framgång samt också för människornas ökade levnadsstandard. Ju högre produktivitet, desto bättre lönsamhet och desto bättre löner, dividender och skatter kan företaget lägga av. Ett produktivt företag har större chanser att investera och därmed möjlighet att säkra sin framtid. När man följer produktiviteten, bör man skilja på arbetets och kapitalets produktivitet. Ett bra mått för att penningmässigt följa företagets produktivitet är förädlingsvärdet. För att största delen av företagets personal på sitt eget sätt är inbunden i logistikprocessen, visar arbetets produktivitet förädlingsvärdet i relation till lönekostnaderna. (Sakki 1999, 44.)

Arbetets produktivitet =	$\frac{\text{förädlingsvärde}}{\text{lönekostnader}}$
Förädlingsvärde €/ person =	$\frac{\text{förädlingsvärde}}{\text{person antal}}$
Förädlingsvärde € / arbetstimme =	$\frac{\text{förädlingsvärde}}{\text{produktens produktionstid}}$

Den största utgiften av förädlingsvärdet är lönekostnaderna. Då när företaget gör utvecklingsåtgärder angående maximering av förädlingsvärdet, borde man följa nyckeltalen som förädlingsvärdet per person. (Sakki 1999, 44.)

3.5.2 Lönsamhet

Att vara kostnadseffektiv och kunnig att skaffa mervärde har en rak inverkan på företagets resultat. Hur man skall styra logistikflödet från leverantören via företaget till kunden? Här uppstår den största kostnaden. Resultatmässigt reflekterar effektiviteten eller ineffektiviteten av den logistiska kedjan på en stor del av resultatet. Det samma fungerar tvärtom, verksamhetens nyckeltal berättar även om den logistiska funktionaliteten. När man mäter ekonomiska resultat, använder man ofta som mätare lönsamheten.

$$\begin{array}{r} + \text{ Inkomster} \\ - \text{ kostnader} \\ \hline = \text{ lönsamhet ; vinst (förlust)} \end{array}$$

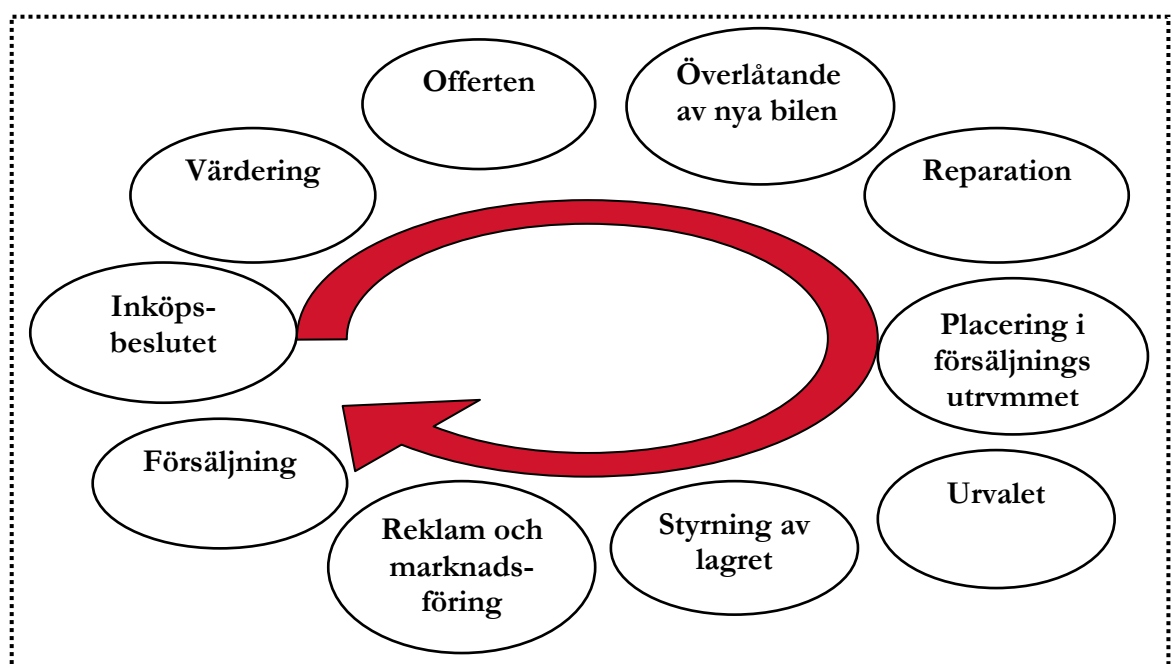
När man mäter lönsamheter jämför man kostnader och inkomster. Inkomster får företaget när man säljer produkter och tjänster. Deras storlek beror igen på konkurrensen och företags förmåga att skapa mervärde för kunderna. Till kostnaderna har man adderat inköpskostnaderna samt kostnader som uppkommit vid tidigare skede. Ju oftare en produkt delvis går igenom samma skeden, desto högre är naturligtvis kostnaderna. (Sakki 1999, 42.)

Kostnader är traditionellt det som väcker uppmärksamhet om lönsamheten inte är tillfredställande. Kostnader är lätta att följa och estimeras hur de påverkar slutresultatet. Kostnader bör inte alltid ses som negativt påverkande, utan det finns bra och dåliga kostnader. Kostnader som stöder kärnverksamheten är bra kostnader, liksom kostnader som är nödvändiga för att uppnå försäljningsresultat. En välförverkligad logistik stöder och befrämjar skapandet av avkastning. Det är fråga om att skilja de dåliga och bra kostnaderna när man vill påverka och förbättra verksamhetens lönsamhet, att undvika onödiga utgifter eller utföra de funktioner kunden är beredd att investera i. (Sakki 1999, 42.)

4 Bytesbilsprocessen

Bytesbilsprocessen består av tio kritiska skeden, som alla på sitt sätt påverkar processens smidighet och genom detta påverkas försäljningstiden och -vinsten. Dessa skeden är som länkar i en kedja och det räcker att kedjan har en svag länk, för att processen skall bli ineffektiv och ge ett dåligt resultat. Ju flera skeden som blir dåligt, eller helt oskötta, desto sämre är resultatet.

Nedanstående figur visar bytesbilsprocessens tio skeden, börjande med inköpsbeslutet fram till försäljningen. Dessa skeden kommer i det följande att presenteras mer ingående.



Figur 1. Bytesbilsprocessens kretslopp (Saxholm 2008)

4.1 Inköpsbeslutet

Det första skedet i processen är inköpsbeslutet, det vill säga att man bestämmer sig för att antingen köpa in en bil eller ta bilen i byte mot en annan bil och i vanliga fall en penningssumma emellan. Förenklat betyder det att man gör ett beslut om man vill ha in bilen i fråga i sitt bytesbilslager. I vanliga fall så duger så gott som vilken bil som helst, den viktigare frågan blir sedan bara till vilket pris man är villig att ta in bilen. Orsaker som kan leda till att man gör ett avböjande beslut är t.ex. om bilen är för sliten, för gammal, har oklar bakgrund, obetalda skatter och försäkringar eller helt enkelt är för ovanlig eller dyrbar för att företaget skall kunna handskas med en sådan bil. Som exempel kan nämnas dyra sportbilar som Ferrari eller Porsche, som lätt kan ställa till med problem, eftersom gruppen av köpare för sådana bilar är ex-

tremt liten och dessa inte ens letar efter sådana bilar i en vanlig bilaffär. (Saxholm 2008.)

4.2 Värdering

Det följande skedet, efter att man bestämt sig för att det passar att ta in bilen, är att värdera den, dvs. bestämma ett värde för bilen och vad man är redo att betala för att få in den. Till detta finns idag elektroniska hjälpmedel i form av dataprogram, som följer med och samlar upp data om begärda priser och förverkligade priser, av motsvarande bilar i Finland under den senaste månaden. Programmet föreslår sedan ett inköpspris som är baserat på prismetaltalen i landet och på den försäljningsvinstmarginal man har matat in att programmet skall räkna med. Man kan dock inte blint förlita sig på programmet, utan det är förstklassigt viktigt att man går igenom bilen så noga som möjligt, för att hitta eventuella brister som kan dra ned på priset, eller skador som måste repareras som medför extra utgifter, före bilen kan säljas vidare. När man bestämmer värdet på en bil, måste man hela tiden ha i tankarna, hur mycket man kan sälja bilen vidare för och vilka egenskaper som möjligen är viktiga för följande köpare, samt hur mycket mindre följande kund kommer att vara villig att betala, om bilen har eventuella brister. (Saxholm 2008.)

4.3 Offert

Efter att man bestämt ett värde på bilen, så gör man vanligtvis en offert åt kunden. Då finns det olika tillvägagångssätt, man kan börja med att erbjuda ett lägre pris än man har möjlighet att betala, för att se kundens reaktion och eventuellt få bilen billigare än man hade räknat med att kunna betala. En annan möjlighet är att genast ge kunden det slutliga priset. Det första alternativet ger en även lite rum för att pruta och är därför mera vanligt inom bilbranschen. Kunderna är vanligtvis vana med att de får pruta lite, när det gäller bilhandel och därför kan det vara bra att lämna sig lite spelrum. Oftast är kunden mycket nöjdare om han eller hon får pruta lite efter det att man sagt det första priset, än om man erbjuder det maximala genast och inte prutar någonting alls efteråt. Slutresultatet är ändå det samma, men det är viktigt att få kunden att känna sig som vinnare i affären, fast det i själva verket kanske inte är så. Om man får kunden belåten med priset för dennas nuvarande bil, så är chansen större att det blir affär. Efter att offerten är gjord får man invänta reaktionen. En del kunder kanske bestämmer sig genast och en del behöver betänketid. I regel är det bättre ju fortare kunden bestämmer sig, för ju längre beslutet dröjer, desto äldre blir och desto mera slitage utsätts den eventuella bytesbilen för. Ju fortare kunden gör sitt beslut, förutsatt att beslutet är att godta offerten, desto fortare kan man övergå till följande skede i processen. (Saxholm 2008.)

4.4 Överlåtande av den nya bilen och mottagandet av bytesbilen

I samband med överlåtandet av den nya bilen, så är det också mycket viktigt att man, tillsammans med kunden, går igenom bytesbilen så noggrant som möjligt, för att försäkra sig om att bilen är i samma skick som då man gjorde affären. Detta gäller då överlåtelsen av den nya bilen sker flera dagar, eller till och med månader efter att affären slogs fast. Om det går lång tid mellan affären och överlåtandet, så kan det hända att bytesbilen har försämrats från det som var avtalat, då priset bestämdes. En sådan märkbar försämring kan vara exempelvis om vindrutan spruckit under tiden mellan att affären gjordes och att den nya bilen överläts. En sådan skada kostar och är man inte på sin vakt så kan det gå så att företaget blir tvunget att betala skadan, fast så inte var avtalat från början. Om man gjorde affären då rutan var hel, så kan man kräva att kunden står för reparationen, detta förutsätter dock att man gör en kontroll i samband med överlåtelsen. Om man märker bristerna först senare, så är det mycket svårare att få kunden att betala skadan. (Saxholm 2008.)

4.5 Reparation av bytesbilen

När man väl har fått in den begagnade bilen i byte, är det viktigt att man så fort som möjligt gör behövliga reparationer samt rengöring och uppsnygning av bilen, så att så lite tid som möjligt går till spillo i detta skede. Ju längre bilen väntar på reparation och tvätt, desto längre är den borta från det aktiva försäljningslagret. Man bör hålla i minnet, att varje dag som bilen är i lagret, utgör det en kostnad för företaget i form av skatter, försäkringar, ränta, värde-minskning, utgifter för utrymme och uppehållskostnader. Ju snabbare bilen blir klar för försäljning, desto snabbare är det troligt att man hittar en köpare och man får bilen såld. Först när bilen är såld, får man ut det kapital som är bundet i bilen. Därför vore det viktigt att man redan genast efter att affären är gjord, beställer eventuella reservdelar och reserverar tid för reparation i verkstaden, så att en mekaniker har allt han behöver för att ta itu med bilen genast när den kommer. Ju grundligare man undersöker bilen då man värderar den, desto bättre kan man förbereda eventuell reparation på förhand, så att man minimerar väntetiden för att få detta gjort, när man får in bilen till företaget. Tabell 1 visar en uträkning av vad en bytesbil kostar företaget per dag den står osåld i lagret. För att göra det åskådligare har man räknat ut vad detta blir på ett antal olika ståtider. (Saxholm 2008.)

Tabell 1. Bytesbilens kostnad för företaget per dag (Saxholm 2008)

Bilens inköpspris €	5 000	7 000	10 000	15 000	20 000
kostnad € / dag	38,83	45,77	56,13	77,47	94,77
Antal ståndagar					
14	543,62	640,78	785,82	1 084,58	1 326,78
30	1 164,90	1 373,10	1 683,90	2 324,10	2 843,10
60	2 329,80	2 746,20	3 367,80	4 648,20	5 686,20
90	3 494,70	4 119,30	5 051,70	6 972,30	8 529,30
120	4 659,60	5 492,40	6 735,60	9 296,40	11 372,40
180	6 989,40	8 238,60	10 103,40	13 944,60	17 058,60

Tabell 2 visar vilka faktorer som inverkar på bilens återförsäljningspris. De inverkan- de faktorerna är avsevärt fler än man kanske genast kommer att tänka på. T.ex. hyra för utrymmen och förlorade ränteintäkter för det bundna kapitalet är ett par av dessa. Summan som står i sista kolumnen är det minsta tillåtna försäljningspriset för att täcka vad bilen kostat företaget redan första dagen, medräknat vinstmålet för bilen.

Tabell 2. Faktorer som inverkar på bilens minsta tillåtna vinstgivande försäljningspris (Saxholm 2008)

Inköps- pris €	Hyra 10€/m 2	Ränta 6%	Värde- minskning 2%/mån	Repara- tions- kostna- der	Reklam- kostna- der	Försäl- jarens provi- sion	Vinstmål 6%	Bilens tot. nettopris	Moms 22% marginal	Minsta tillåtna för- sälj.pr. is
5 000 €	120 €	25 €	100 €	150 €	60 €	200 €	300 €	5 955 €	210 €	6 165 €
7 000 €	120 €	35 €	140 €	150 €	60 €	200 €	420 €	8 125 €	248 €	8 373 €
10 000 €	120 €	50 €	200 €	150 €	60 €	200 €	600 €	11 380 €	304 €	11 684 €
15 000 €	120 €	75 €	300 €	150 €	60 €	300 €	900 €	16 905 €	419 €	17 324 €
20 000 €	120 €	100 €	400 €	150 €	60 €	300 €	1 200 €	22 330 €	513 €	22 843 €

4.6 Organisering av försäljningslagret

Placeringen av bilarna i visningsutrymmet kan ha en stor betydelse och inverkan på hur fort bilen blir såld. Ofta gör man det felet att man placerar den bil som kommit sist, på den mest synliga platsen. Detta medför att bilar som stått länge, lätt hamnar i något hörn där de inte syns lika bra och glöms bort. Om en bil funnits länge i lagret, så kan det hända att försäljaren hunnit glömma den och inte ens erbjuder den till kunder. Man borde sträva till att sköta bytesbilslagret som vilket annat lager, med principen ”first in - first out”, alltså den bil som stått längst i lagret borde vara den man satsar mest på att bli av med. Oftast är det så att de bilar som är mest synliga, får mest uppmärksamhet och blir först sålda. Därför borde man försöka

ordna lagret så att de bilar man fortast vill bli av med, står på de bästa platserna. Man kan också försöka att göra utrymmet mera lättöverskådligt för kunden, genom att placera liknande bilar nära varandra, t.ex. alla små bilar på ett ställe och alla familjebilar på ett ställe och så vidare. Man bör tänka på kunden när man planerar visningsutrymmet, så att kunden har så lätt som möjligt att hitta de denna söker. (Saxholm 2008.)

4.7 Urvalet

Största delen av urvalsstyrningen görs redan i det första skedet, då man beslutar om man ska ta en bil i byte eller inte. Efter att beslutet är gjort och affären är klar, så är nästan det enda sättet man kan styra urvalet, att antingen behålla bilen i det egna lagret, eller alternativt att sälja bort bilen till andra återförsäljare. Med dessa återförsäljare avses närmast sådana köp- och säljföretag som handlar med endast begagnade bilar. Sådana företag ägnar sig huvudsakligen åt att köpa upp begagnade bilar billigt, av märkesaffärer och också direkt av privatpersoner. Dessa företag köper ofta upp bilar som är i sämre skick och renoverar dem och säljer sedan dem vidare, ofta med mycket bra vinst. Märkesaffärer gör gärna av med gamla och mycket körda bilar till dessa småföretagare, eftersom det innebär mindre risker, då dessa företag får köpa bilarna billigt och därmed inte har rätt att kräva någonting om bilen går sönder. De här företagen har representanter som kör runt och köper upp bilar runt om i landet. (Saxholm 2008.)

4.8 Styrning av lagret

När man talar om att styra lagret i en bilaffär, så är det närmast fråga om att hålla kontroll på bytesbilslagret i de olika affärerna som hör till samma företag, förutsatt att företaget har flera affärer. Genom att hela tiden följa med lagren, så kan man se om det finns ett behov i en affär som kan mättas från en annan affär inom samma företag. Man kan jämnar ut lagren, om en affär har många exemplar av samma bilmodell och en annan saknar modellen ifråga, så kan man flytta över bilar, så att båda affärerna har ett möjligast jämnt urval. Ibland kan det också hända att efterfrågan på en viss sorts bilar är större på ett område, än på ett annat och då lönar det sig på samma sätt, att flytta över så mycket som möjligt av den sortens bilar från de andra affärerna. (Saxholm 2008.)

Det samma gäller också ifall en affär nästan helt har sålt slut på sina bilar, så kan man flytta över från de andra som har större lager. Det svåra är att veta hur mycket bilar som är lämpligt att ha. Ett stort lager, innebär att mycket pengar är bundet till det och då händer det också lättare att en del bilar står länge. Ett litet lager medför att man har ett litet urval och då har

kunderna i allmänhet svårare att hitta en bil som passar just dem. Genom att hela tiden ha kontroll över vad som finns i lagret, är det också lättare att besluta vad för slags bilar man helst vill ha in i fortsättningen i framtida affärer. På det viset kan man värdera sådana bilar till ett högre pris, som man vet att man har behov av i sortimentet och motsvarande bjuda mindre för bilar man inte har direkt behov av. (Saxholm 2008.)

4.9 Reklam och marknadsföring

När man talar om reklam och marknadsföring, så är det första man vanligtvis tänker på då det gäller bilhandeln, annonser i tidningar eller på Internet. Dessa är också de mest använda marknadsföringskanalerna. De flesta bilaffärerna annonserar ut sina bytesbilar i lokala tidningar, minst en gång i veckan. Internet är också mycket viktigt och blir allt viktigare hela tiden. Så gott som alla bilaffärer har hela sitt bytesbilslager insatt på sina egna internetsidor och de flesta har också sina bilar på en eller flera av de nationella sökmotorerna för bytesbilar som finns i landet. Som exempel på sådana kan nämnas Autotalli.com, Nettiauto.com och Oikotie.fi. (Saxholm 2008.)

Andra sätt att marknadsföra sina bilar, kan vara extragarantier som man beviljar bytesbilarna. Man kan också locka köpare med låga ränteeerbjudanden, billiga försäkringar eller små handpenningar. Man kan också erbjuda olika gratis förmåner, som exempelvis tilläggsutrustning, service eller bränsle. Alla dessa är åtgärder som man kan använda sig av, för att försöka stå ut ur mängden och få kunderna att komma just till den egna affären. Konkurrensen på bilbranschen är stenhård och man kan inte förlita sig på att endast de rätta bytesbilarna räcker till för att locka kunder, för troligtvis har många andra affärer liknande bilar i samma skick och till samma pris. (Saxholm 2008.)

4.10 Försäljningen

Det sista skedet i processen är försäljningen av bilen. Då kan det hända att man får den såld, så kallat direkt utan bytesbil och då slutar kedjan där och företaget får igen de pengar de satt ut och om allt går bra, blir det vinst. Det andra alternativet är att man får en annan bil i byte igen och då börjar hela processen om från början med den bilen. Vanligtvis är bilarna man får i byte mindre värda än de man säljer ut, så förr eller senare kommer man till en så billig bil att man gör sig av med den rakt och får slut på kedjan. En kedja börjar med att man säljer en ny bil och får en begagnad i byte. Sedan kan det gå flera byten före man får kedjan avbruten, en kedja bryts då det inte längre kommer en bil i byte till den man säljer ut. Först efter att en ked-

ja tar slut, kan man dra ett sträck under det hela och se hur mycket vinst hela kedjan gav, eller alternativt hur mycket den orsakade förlust. Att man inom en kedja gör en bra affär betyder inte att kedjan går på vinst och en dålig affär betyder inte heller nödvändigtvis att hela kedjan går med förlust. (Saxholm 2008.)

5 Prisutvecklingen för en begagnad bil

En bil anses vara begagnad eller använd, så fort den blivit registrerad. Det är många faktorer som påverkar prisutvecklingen för en begagnad bil. De kanske mest påverkande faktorerna på hur priset utvecklas eller hur värdet bibehålls, är bilens ålder samt hur mycket bilen är körd med. Andra faktorer är i hurudant yttre och inre skick bilen är, hur ofta och var bilen är serवाद, hur många ägare bilen har haft och om bilen är köpt som ny i Finland eller om det är fråga om en såkallad importbil, dvs. att bilen hämtats till Finland som begagnad från ett annat land, t.ex. Tyskland. En faktor som också påverkar, men som man kanske inte så ofta tänker på, är brandet eller bilmärket, vars image också påverkar hur priset utvecklas. Om märket har ett gott anseende och rykte, så bibehålls dess värde betydligt bättre, än om märket har ett sämre rykte. (Grey-Hen Oy 2009.)

Prisutvecklingen är av största intresse för bilhandlare, eftersom marknadspriserna för begagnade bilar ständigt förändras. För att en bilaffär skall kunna fungera så effektivt som möjligt, är det mycket viktigt att man hela tiden har möjligast mycket information om hur priserna utvecklas. I dagens läge finns det flera hjälpmedel man kan använda sig av. De mest utnyttjade hjälpmedlen är företaget Grey-Hens program och tjänster. Grey-Hen Oy är ett företag som samlar information om begärda priser och vilka priser som lett till affär. På basen av den insamlade informationen kan företaget med hjälp av statistiska modeller, räkna ut prisindex för begagnade bilar. De kan med hjälp av dessa index, förutspå hur priset på en viss bil kommer att utvecklas. (Grey-Hen Oy 2009.)

Företaget erbjuder olika dataprogram som bilaffärerna kan använda för att värdera en bil. När en kund vill ha en offert på sin bil, kan försäljaren mata in informationen om bilen i dataprogrammet, därefter visar programmet ett medeltal av begärda priser, försäljningspriser samt ett förslag till inköpspris för den bil man matat in. Det här programmet kallas för VIS, namnet är en förkortning av Vehicle Information Solutions. Företaget erbjuder också statistik över den genomsnittliga försäljningstiden för olika bilmodeller, så att bilförsäljaren kan se hur länge det i genomsnitt tar, förrän man kan räkna med att få bilen såld. (Grey-Hen Oy 2009.)

5.1 Bilens ålder och brukseffektivitet

De kanske mest inverkan på priset på en begagnad bil, är hur gammal den är, samt i hur effektiv användning den varit. Med bilens ålder avser man hur länge bilen varit i bruk, dvs. hur länge det har gått sedan bilen registrerats. Med användningseffektivitet avser

man främst hur mycket bilen är körd med. Dessa faktorer påverkar priset helt logiskt, dvs. ju äldre och mera körd bilen är, desto mindre är priset i förhållande till vad utgångspriset har varit, alltså vad bilen har kostat som ny. Den radikalaste prissänkningen sker under de första åren, ju äldre bilen blir, desto mindre blir den årliga värdeminskningen.

Priset på den begagnade bilen påverkas också av hur ny den ifrågavarande modellen är. De flesta biltillverkarna brukar komma ut med helt nya versioner av sina modeller med ungefär fem till sex års mellanrum. Detta påverkar den begagnade bilens pris såtillvida, att så fort det kommer ut en ny version av den samma modellen, så tenderar värdet att sjunka på den begagnade bilen. Detta är helt logiskt, eftersom den begagnade bilen inte mera är så attraktiv då det kommer en nyare och modernare version av samma modell på marknaden. Ibland händer det att en biltillverkare slutar upp att tillverka en viss modell, då kommer inte denna för snabbade värdeminskning fram på samma sätt, då det inte kommer ut någon nyare version av den samma modellen. Det är klart att priset minskar då också, men inte riktigt lika fort, då modellen inte blir gammal på samma sätt, då den inte blir ersatt av en nyare version.

5.2 Brandets inverkan på prisutvecklingen

Ett brand och dess styrka beror på hur känt och ansett det är. När man talar om brand, så är det egentligen fråga om förtroende. Om konsumenterna har ett högt förtroende för en produkt eller ett märke, så betyder det att brandet är starkt. Detta påverkar prisutvecklingen för en begagnad bil i stor grad, eftersom konsumenter är villiga att betala betydligt mera för ett märke som de litar på. Som exempel kan man använda många av de koreanska bilmärkena, som på senare tid blivit allt vanligare i Finland. En begagnad koreansk bil, som exempelvis Kia eller Hyundai, är betydligt billigare än till exempel en begagnad japansk bil (Nissan, Toyota, Honda), oberoende av om bägge bilarna haft samma utgångspris som nya och är utrustade med liknande egenskaper. Detta beror helt enkelt på att de koreanska bilarna inte har funnits i Finland så länge som de japanska och de har därför inte hunnit bygga upp ett lika starkt brand som många av de japanska märkena. Detta betyder inte att de billigare koreanska bilarna nödvändigtvis skulle vara sämre, det är helt enkelt fråga om att den genomsnittliga konsumenten inte litar lika mycket på dem och är därför inte villiga att betala lika mycket för dem, speciellt inte som begagnade. (Halonen 2008.)

Sedan finns det bilmärken som har byggt upp ett så starkt brand, att de allmänt anses att vara en form av statussymboler. Som exempel av detta kan nämnas det tyska bilmärket Audi och dess systemmärke Volkswagen. Volkswagen är som namnet på tyska antyder, folkets vagn. Som

namnet säger, vill märket främst satsa på att bygga bilar för den vanliga konsumenten, som behöver en bil, men inte nödvändigtvis vill ha något exklusivt. Audi däremot satsar mer på dem som vill ha det där lilla extra. Audis bilar baserar sig i stort sett på Volkswagens och är mycket likadana. De är dock betydligt dyrare och har ett rykte av att vara, så att säga, bättre klassens fordon. Det är inte sagt att de dyrare bilarna är så mycket bättre, men det är i det här skedet som brandet träder fram och gör att många gladeligen betalar betydligt mera för att få nästan samma bil, men märket Audi istället för Volkswagen. (Halonen 2008.)

Som sagt är brandets styrka en fråga om förtroende och det tar lång tid att bygga upp ett starkt brand. När det gäller bilbranschen så tar det i allmänhet minst tio år att bygga upp ett någorlunda starkt brand på en ny marknad, förutsatt att man har en bra och pålitlig produkt. Som exempel av detta kan tas det tjeckiska bilmärket Skoda, som på mitten av 1990-talet klassades som ett av de sämsta bilmärkena i Finland. Skoda blev då uppköpt av Volkswagen-koncernen, men det tog länge förrän märket började få ett bättre rykte om sig. I dagens läge är Skoda dock bland de tio populäraste bilmärkena i Finland. Det kan även hända att ett brand har varit starkt, men av någon orsak mist sitt förtroende bland konsumenterna, t.ex. kan detta hända om man haft en bilmodell med mycket fel och problem. Om detta händer är det oerhört svårt att återfå sitt rykte, oberoende av hur bra produkter man producerar i fortsättningen. (Halonen 2008.)

Enligt en brandundersökning gjord av Grey-Hen Oy år 2008, är det starkaste brandet bland bilmärken i Finland för tillfället det japanska Lexus, som är Toyotas "lyxbilmärke". Efter Lexus kommer Toyota och Mercedes-Benz följt av Audi, Mini, Volkswagen och BMW, även Skoda, Volvo och Honda ryms med bland de tio populäraste branden. I undersökningen finns de 34 vanligaste bilmärkena i Finland inkluderade. I den andra ändan på skalan, alltså de som klarat sig sämst i undersökningen, är Chevrolet, Daewoo, Jeep, Renault, Hyundai, Citroën och Fiat. I undersökningen kan man se att japanska och tyska bilar i allmänhet har högt anseende, när däremot amerikanska, franska och italienska bilar har relativt lågt anseende i Finland. Detta medför att bilar av den senare nämnda kategorin sjunker fortare i värde, än bilar av de märken som är i topp i undersökningen. (Halonen 2008.)

5.3 Övriga påverkande faktorer

Förutom de ovannämnda faktorerna som påverkar värdet på en begagnad bil, så finns det flera kanske i sig mindre faktorer, som dock i viss mån påverkar det aktuella priset. På basen av skribenternas egna erfarenheter, är dessa mera faktorer som påverkar bilens värde och attrak-

tivitet specifikt vid försäljningstidpunkten. Sådana faktorer är bilens renlighet, yttre och inre skick, antal föregående ägare samt servicehistorien för bilen. Renligheten och skicket är egentligen ganska små saker som vanligtvis ganska lätt går att åtgärda, men är bilen smutsig och sjabbig då en kund kommer för att se på den, så sänker det avsevärt på bilens värde i kundens ögon. Därför är det viktigt att man håller bytesbilarna rena och snygga så att de ser så attraktiva ut som möjligt. Servicehistorien är något som man kan ha svårt att åtgärda i efterhand, om bilen inte blivit servad ordentligt under årens lopp, så är det för sent att göra det efteråt. Detta är dock något som måste tas i beaktande då man värderar och prissätter bilen.

En faktor som påverkar priset avsevärt, är om bilen köpts som ny i Finland, eller om den importerats som begagnad från ett annat land. Detta är något som blir allt vanligare hela tiden, eftersom importen av begagnade bilar från t.ex. Tyskland blir allt populärare. En bil som hämtats från ett annat land är i regel betydligt mindre värd, än en precis likadan bil som är köpt som ny i Finland. Detta bygger helt enkelt på liknande faktorer som brandet, dvs. på förtroende. Det är svårare att lita på att uppgifterna och historien om en bil är riktiga, då den är hämtad från ett annat land och serviceboken är på ett främmande språk, detta påverkar priset en hel del. Dessutom är det t.ex. i Tyskland ganska vanligt att mätarna som visar antal körda kilometer, är skruvade till att visa mindre antal än bilen egentligen är körd med. Då det är osäkert var bilen härstammar ifrån, så skapar det ovisshet, som i sin tur gör att värdet minskar. Att en bil importerats som begagnad betyder inte alls att den nödvändigtvis är sämre, det gör helt enkelt bara att man inte har ett lika högt förtroende för den och därför inte är beredd att betala så mycket för den.

6 Metoddiskussion

I detta kapitel förs metoddiskussionen. Här redogörs för den valda undersökningsmetoden samt de verktyg som används i samband med analysen av den empiriska delen. Själva forskningsmetoden är kvalitativ och utförs med hjälp av temaintervjuer kring bytesbilsprocessens olika skeden. I analysdelen används GAP-analys samt benchmarking, där man jämför respondenternas tillvägagångssätt med uppdragsgivarens och analyserar skillnaderna och använder sig av resultatet för att presentera ett förslag till förbättring.

I det här lärdomsprovet genomfördes en kvalitativ undersökning i form av intervjuer med hjälp av en frågeguide. När det är frågan om förbättring av en process, ansågs som lämpligaste forskningsmetod vara den kvalitativa, där benchmarking används som ett jämförelsesätt. Som metod vid analyseringen av materialet används GAP-analysmodellen samt benchmarking. Då man jämför vissa funktioner och aktörer, anses denna metod ge tillräckligt med trovärdigt material för att komma fram till en lösning på problemet.

Det är fråga om en process när man analyserar material, vilket oftast börjar vid insamling av kvalitativt eller kvantitativt material. Att ordna och klassificera materialet är förutsättningen att kunna tolka det. Vid tolkning av kvalitativt material är det inte frågan om att producera nytt material i samma mån som att förklara materialet, utan forskaren strävar till en djupare förståelse av verkliga fenomen.

I en kvalitativ undersökning är huvudvikten på lodningen av åsikter, orsaker till den och deras påföljder. Analysen baserar sig på intervjuer och gruppdiskussioner. Kvalitativa undersökningar besvarar ofta frågorna vad, hur och varför. Den är beskrivande, diagnostiserbar, evaluerbar samt kreativ. Kvalitativa undersökningar används självständigt men kan även användas tillsammans eller som grund för en kvantitativ undersökning. (Eskola & Suoranta 1998, 81.)

6.1 Undersökningsmetoder kring bytesbilsprocessen

I denna kvalitativa undersökning används delvis GAP-analysmodellen för att hitta gap mellan teorin och förverkligandet av den i praktiken, samt kopplas in en form av benchmarking, där utvalda aktörer och deras utföranden av bytesbilsprocessen benchmarkas och jämförs. Den empiriska undersökningen utförs i form av kvalitativa temaintervjuer och gruppdiskussioner med hjälp av en frågeguide (bilaga 1 och 2), som baserar sig på den nuvarande bytesbilspro-

cessen. Det insamlade materialet kommer att grunda sig på intervjuer av processansvariga samt försäljare.

Vid en kvalitativ forskning är det inte frågan om att tolka data utan att undersöka begrepp som oftast inte kan mätas i siffror. En kvalitativ forskning är svår att definiera, det finns inga teorier eller metoder utan den grundar sig på en mängd olika forskningsprinciper. Kvalitativa forskningsmetoder används då man vill komma fram med fakta och inte konstatera redan bevisade faktum. Det används också då man vill undersöka naturliga situationer och när man vill definiera mera specifika struktur. Själva undersökningen utförs som en personlig intervju eller som en gruppdiskussion eller temaintervju. (Eskola & Suoranta 1998, 50.)

Temaintervju är en intervjuform där egentliga standarder inte följs. Vid temaintervjuer är det frågan om en så kallad halvstrukturerad intervjuform där man anpassar en mellanform av en enkätintervju och öppen intervju. I en temaintervju har man förberett sig i förhand med ett tema man diskuterar om, med hjälp av en guide som styr själva diskussionen. Målet med en temaintervju är att diskussionen skall fortlöpa på ett naturligt fritt sätt. (Hirsjärvi & Hurme 1988, 47.)

Utförandet av dessa temaintervjuer, som anpassades för de intervjuade, passade bäst för denna empiriska undersökning. Eftersom uppdraget var att utveckla uppdragsgivarens bytesbilsprocess, hade man med hjälp av frågeguiden möjlighet att framskrida enligt bytesbilsprocessens olika skeden, samtidigt som valet av metod lämnade utrymme för spontana frågor.

6.1.1 GAP-analys

Att utveckla företagets tjänster till en 100-procentig nivå kvalitetsmässigt, anses vara omöjligt. Misstag och missförstånd accepteras och felsteg tillåts. Inställningen kan sägas vara det främsta problemet vid utvecklandet av kvalitetsprocesser. Kvalitetsförbättringar kan inte betraktas som program, kampanjer eller projekt, utan det är frågan om en fortlöpande process. En fortlevande kunskap om kvalitet och förståelse om för hur man åstadkommer bra tjänstekvalitet krävs av varje anställd i företaget, och dessa attityder måste hela tiden underhållas av ledningen. Kvalitet, kvalitetsförbättringar och ledningsmetoder är strategiska frågor som den högsta ledningen ständigt måste uppmärksamma. (Zeithaml & Bitner 1996, 37-50.)

GAP-analys modellen stöder dessa utvecklingsmetoder, där målet är att analysera källorna till kvalitetsproblem och att förstå hur kvaliteten kan förbättras. GAP-analys modellen har fem

olika kvalitetsgap, där gapen är följd/konsekvensen av brister i skötseln av kvalitetsprocessen.

Den slutliga skillnaden består då av:

$$\begin{aligned} & \textit{gap1} && \textit{Ledningens uppfattning om kundens kvalitetsförväntningar} \\ & + \\ & \textit{gap2} && \textit{Kvalitets-specifikationerna överensstämmer inte med ledningens uppfattning om kundernas} \\ & && \textit{förväntningar} \\ & + \\ & \textit{gap3} && \textit{Kvaliteten uppfylls inte vid produktion och leverans av tjänsten} \\ & + \\ & \textit{gap4} && \textit{Det som utlovats överensstämmer inte med de tjänster som levererats} \\ & = \\ & \textit{gap5} && \textit{Den upplevda tjänsten överensstämmer inte med den förväntade tjänsten} \end{aligned}$$

I denna undersökning är det inte fråga om att göra en kundtillfredsställelseundersökning, utan en kvalitativ undersökning där man fokuserar sig på skillnader mellan utföranden och teorier mellan olika aktörer. Undersökningen kommer inte att undersöka brister och behov samt förväntningar på kundnivå utan mera på en teoretisk/praktisk utförandenivå beträffande bytesbilsprocessen. Undersökningen baserar sig på att identifiera gap eller problem och definiera utförbara lösningar för att stänga dem. (Zeithaml & Bitner 1996, 37-50.)

Varje bilaffär har en bytesbilsprocessteori vilken de alltid följer då det kommer bilar i byte. Märkeskedjor fungerar på samma sätt, t.ex. märket Toyota där Toyota Auto Finland Oy har en utritad bytesbilsprocess som fungerar som grund för varje Toyota återförsäljare. Hur dessa återförsäljare följer givna processutskrivningar är det som kommer att utredas. Vid utredningen kommer man att använda sig av GAP-analysen, när man undersöker teorin gentemot utföranden i praktiken m.a.o. Gap 3 = den specificerade kvaliteten uppfylls inte vid produktion och leverans av tjänsten. Vid undersökningen av gap mellan de intervjuade bilaffärerna kommer benchmarking att användas, där man jämför skillnader i verksamhetssätt mellan uppdragsgivaren och den bästa inom branschen. detta stöd ytterligare med intervju av Toyota-importören som känner till målsättningar.

6.1.2 Benchmarking

Vid benchmarking är det frågan om att jämföra produkter, service och praktiker mot marknadens hårdaste konkurrenter. Det är frågan om att hitta de bästa praktiker för att uppnå överlägsenhet. Här citeras före detta storchef David Kerns uttryck, till att kort definiera begreppet benchmarking; ”*benchmarking är en kontinuerlig process att jämföra produkter, service och praktiker mot de hårdaste konkurrenter eller marknadsledare*”. När man använder sig av benchmarking vid utveckling av interna eller externa processer är det viktigt att det jämförbara är jämförbart. Konkurrenter kan t.o.m. agera i olika branscher där man inte eventuellt rakt kan evaluera konkurrensen men t.ex. enskilda produktklasser är möjliga att jämföra. (Zeithaml & Bitner 1996, 231.)

7 Analys av undersökningen

Detta kapitel handlar om analysen och genomgången av den empiriska delen som utförts. Med hjälp av GAP-analys modellen, där skillnader mellan uppdragsgivaren och de intervjuade skall tolkas, kommer det att uppstå olikheter (gap) vilka ämnas stängas. Resultaten av gapen skall även relateras till nuvarande resurser och man ämnar komma med förslag till ändringar. (Eskola & Suoranta 1998)

Själva uppställningen av frågeguiden (se bilaga 1 & 2) och det empiriska materialet kommer att visas enkelt och koncist, efter varandra inkluderande gapen och förslag. Till sist kommer det i slutsatserna att föreslås vilka åtgärder som borde tas och hur man skall gå tillväga. Dessa presenteras i kapitel 8.

Detta kapitel presenterar resultatet av intervjuerna enligt skedena i bytesbilsprocessen. Intervjuerna gjordes med ett par personer som ansågs ha information av största vikt och intresse för undersökningen. Som jämförelseobjekt ville man ha en Toyota-återförsäljare med en så effektiv bytesbilsprocess som möjligt. En sådan hittades i Esbo och det var bilaffären Auto-Jalonen, vars genomsnittliga omloppstid för bytesbilslaget under det första kvartalet år 2009 varit 23 dagar. Hos Auto-Jalonen intervjuades försäljningschef Ismo Johansson. Intervjun skedde i Esbo 8.4.2009.

Förutom en återförsäljare som jämförelseobjekt, ville man också få reda på Toyota-importörens åsikter om en idealisk bytesbilsprocess, eftersom man hos importören har en egen avdelning som har hand om kontrollen av återförsäljarnas bytesbilar. För detta intervjuades marknadsföringschefen Seppo Saxholm hos Toyota Auto Finland Oy. Frågorna till importören är ställda på ett litet annorlunda sätt (bilaga 2), eftersom importören inte har egna bytesbilar, utan endast synpunkter på hur återförsäljarna borde sköta sina bytesbilar. Intervju med Saxholm ägde rum 16.4.2009.

Svaren av de intervjuade jämfördes med det nuvarande läget hos uppdragsgivaren Oy Porvoo Autotarvike Ab. Som källa för detta användes den ena av skribenterna, Mikael Lindquist, som arbetar som bilförsäljare hos uppdragsgivaren och därför har en bra helhetsbild över det nuvarande läget där. Skribenten har även ett betydande intresse av att förbättra bytesbilsprocessen och strävar därför att ge så riktig information som möjligt, för att undersökningen skall vara så nyttig som möjligt. Intervjuerna är uppbyggda med bytesbilsprocessen, som presente-

rats tidigare i arbetet, som grund. I slutet på varje stycke har man redogjort för de största gapen från det nuvarande läget till det eftersträvade målet.

7.1 Inköpsbeslutet

I den första delen av intervjun, gällande inköpsbeslutet av en begagnad bil, frågades de intervjuade med vilka principer man väljer att ta emot en bytesbil och hur offerten påverkar de eftersträvade urvalet och lagerstyrningen. De intervjuade frågades även om det genast bestäms om bilen kommer att hållas i det egna bytesbilsurvalet, eller om den kommer att säljas vidare till andra återförsäljare?

Hos Auto-Jalonen säger man i princip aldrig nej till en bytesbil, dvs. så gott som vad som helst duger i byte, det är sedan bara en fråga om hur mycket man är villig att betala. Om en kund erbjuder en bil som man inte så gärna vill ha, så ger man en litet sämre offert för den. Man tar genast från början i beaktande hur attraktiv bilen är för det egna lagret och detta påverkar offerten. Enligt Johansson görs beslutet om återförsäljning genast då man gör den första värderingen av bilen, dvs. om det blir affär så har man redan beslutat om bytesbilens fortsatta ”öde”. (Johansson, I. 8.4.2009.)

Hos importören hade Seppo Saxholm endast en men mycket bestämd princip. Man bör genast då man gör den första värderingen av en möjlig bytesbil, göra beslutet vad som görs med bilen ifall den fås i byte, dvs. kommer man att vilja ha bilen i sitt egna bytesbilslager eller kommer man att göra sig av med den, vidare till andra återförsäljare. Sedan är det viktigt att ifall man ämnar sälja bilen vidare, skall den försvinna från den egna gården så fort som möjligt efter att man fått in den, så att den inte bara står kvar och förfular gården. Han anser att ifall man lämnar gamla ”skrothögar” stående framför affären på de bästa parkeringsplatserna, så gör man sig själv och Toyota-brandet en björntjänst. Han säger att Toyota hela tiden arbetar för att bygga upp en image av hög kvalitet och effektivitet. När kunderna kommer till en Toyota-affär där det står många gamla och risiga bilar rakt framför huvuddörren, gör det att denna image lätt rinner ut i sanden. (Saxholm, S. 16.04.2009.)

Hos uppdragsgivaren säger man också väldigt sällan direkt nej till en bytesbil. Vill man inte ha en viss bil så använder man sig vanligtvis också av en sämre offert. Till skillnad från Auto-Jalonen, är man dock ibland tvungna att neka till en del dyrare bilar, exempelvis dyra sportbilar, som det helt enkelt inte finns tillräcklig efterfrågan på, på ett relativt litet marknadsområde som Borgå. Vad gäller återförsäljningsbeslutet, så är man inte så bestämd på den punkten,

vanligtvis funderar man på det först när man fått in bilen i byte.

Den enda egentliga skillnaden mellan uppdragsgivaren och de andra, där man kan överväga åtgärder, är gällande beslutet om bytesbilens återförsäljning. Uppdragsgivaren kommer inte heller i framtiden, att ha möjlighet att ta emot vissa dyrare bilar, på grund av resursorsaker och marknadsområde, därför är det onödigt att fästa mera uppmärksamhet vid detta. Angående återförsäljningsbeslutet, anser skribenterna att man borde sträva till att göra beslutet genast, före man beslutar om priset man kommer att erbjuda för en bytesbil. På det sättet är det också klart för alla andra som arbetar med bytesbilarna, om bilen i fråga skall fixas i skick för egen försäljning, eller om man helt enkelt gör sig av med den till följande steg i återförsäljningskedjan.

Gap 1: Återförsäljningsbeslutet dröjer för länge hos uppdragsgivaren. På grund av detta sker onödiga reparationer ibland, om en bytesbil säljs vidare till ”jobbare” trots att man reparerat och fixat bilen i skick.

7.2 Värdering

Här frågades om vem som gör värderingen av bilarna och hur bytesbilarna värderas samt hur grundligt värderingen och genomgången av bilarna görs. Man ville också ha reda på hur mycket tid man har reserverat till detta?

Hos Auto-Jalonen börjar man med att försäljaren som talat med kunden, först går och tar en titt på bilen som erbjuds i byte. Sedan överlämnar han den till en så kallad värderingsman, som utför granskningen av bilen. Denna värderingsman är anställd med fast månadslön och sysslar så gott som enbart med att granska och värdera bilar. Han gör en liten provtur med bilen och kontrollerar att allt fungerar som det skall. Han ser också på det yttre och inre skintet, vid behov körs bilen på en lyft och han kollar bilen underifrån. Värderingsmannen antecknar egenskaper och eventuella brister på en värderingsblankett. Därefter går han med blanketten till bytesbilschefen som på basen av blanketten, aktuella marknadspriser samt läget i det egna bytesbilslagret gör ett beslut om ett inköpspris. Om det är möjligt är försäljaren med under hela proceduren, om inte så meddelar värderingsmannen försäljaren om vilket pris han får erbjuda för bytesbilen. Värderingsmannen hjälper också försäljaren att motivera priset för kunden, t.ex. genom att förklara vad eventuella brister kostar att åtgärda före man kan sälja den vidare, eller annat dylikt. Värderingen tar i vanliga fall ca 10-15 minuter, om det är fråga om en relativt ny bil går det fortare. (Johansson, I. 8.4.2009.)

Seppo Saxholm var av den åsikten att man inte nödvändigtvis behöver ha en värderingsman, speciellt inte om det är fråga om en mindre bilaffär som uppdragsgivaren är. Han ansåg dock att försäljaren som går igenom och värderar bilen, måste fylla i en värderingsblankett, där man noga antecknar uppgifterna om bilen samt eventuella brister. De största misstagen görs då man inte antecknar nånting, utan tror att man kommer ihåg det senare. Man borde också helst alltid vara minst två stycken som ser på bilen då man värderar den. Han sade också att alla Toyota-återförsäljare bör ha en bytesbilschef som är ansvarig för att fatta beslut om inköpspriset. I fastställandet av inköpspriset ansåg han att man definitivt bör använda sig av Grey-Hen:s värderingsprogram VIS, eftersom man genom detta program får en mycket exakt och verklig-hetstrogen bild av de aktuella marknadspriserna. En ordentlig värdering tyckte han att borde gå att genomföra på 5-10 minuter. (Saxholm, S. 16.4.2009.)

Hos uppdragsgivaren görs värderingen och inspektionen av den försäljare vars kunds bil det är fråga om. Prisbestämningen görs främst kollektivt, dvs. man strävar till att diskutera fram ett pris bland försäljarna och ledningen. Någon bytesbilsansvarig som i sista hand skulle stå för beslutet har man inte. Ofta görs inspektionen av bytesbilen inte vidare noggrant, ibland bara genom att ta en titt på den genom fönstret. Några värderingsblanketter fyller man mycket sällan i och priset bestäms ofta utgående från motsvarande bilars pris på internet. Värderingsprogrammet VIS används av de flesta försäljarna, men en del anser det vara opålitligt och använder det därför mera sällan. Värderingen och prissättningen kan ta allt från ett par minuter till en halv timme. Då det tar länge, är det oftast på grund av att man har svårt att våga göra ett beslut om vad bytesbilen får kosta.

På denna punkt är skillnaderna många. Det största problemet för uppdragsgivaren är att man saknar ett överenskommet system som alla skulle följa. Man avviker sig också på den punkten, att man inte har någon bytesbilsansvarig. Hos Auto-Jalonen följer man ett klart mönster och har ett förutbestämt tillvägagångssätt. Även importören betonar vikten av att ha ett överenskommet system som alla följer. Man borde alltså bygga upp ett system som bör följas av alla, oberoende av ålder, position eller tjänsteår. Man borde också klargöra ansvarsområdena, så att alla vet vad som förväntas av dem. Man borde också utse eller alternativt anställa en bytesbilsansvarig, som i sista hand beslutar och bär ansvaret för bytesbilarna, samt priserna på dessa.

Gap 2: Ett överenskommet tillvägagångssätt saknas hos uppdragsgivaren. Detta medför onödigt väntande och oreda, som i sin tur leder till onödiga dagar före man får bilen klar för försäljning och därmed också onödiga utgifter.

Gap 3: Uppdragsgivaren saknar en bytesbilsansvarig. Ingen har direkt ansvaret för bytesbilarna och detta medför att genomförandet av processens olika skeden övervakas dåligt.

7.3 Offert

I den här delen frågades om bytesbilens värde relateras till den nya bilens värde, dvs. om kunden får ett bättre pris för sin gamla bil om denna ämnar köpa en dyrare bil. Respondenterna frågades även om man använder sig av offerten som redskap för lagerstyrning?

Hos Auto-Jalonen bestämmer man ett och samma pris för bytesbilen, oberoende om den kommer i utbyte till en dyrare eller billigare bil. Sedan har försäljaren rätt att använda en viss procent av den nya bilens täckningsbidrag till att förbättra offerten på bytesbilen vid behov, man kallar detta för förhandlingsmarginal. Detta gör att man i princip kan få ett bättre pris för den begagnade bilen om man byter till en dyrare bil, men egentligen är det endast fråga om olika stor rabatt på den nya bilen. Ismo Johansson säger att offerten i stor grad används för att styra lagerutvecklingen. Om man har många liknande bilar i det egna lagret, så erbjuder man nog ett lägre pris om det erbjuds en likadan bil i byte, som man redan har flera av, speciellt om man märkt att den typens bilar har liten efterfrågan. Man strävar efter att få in sådana bilar i byte, som man vet att har efterfrågan, därför kan man också ge klart bättre offerter på sådana bilar som man vet att kommer att gå åt. Det är helt enkelt fråga om efterfrågans och utbudets lag, där efterfrågan reglerar den begagnade bilens värde. (Johansson, I. 8.4.2009.)

Seppo Saxholm är av den åsikten att man alltid skall bestämma ett pris på bytesbilen som är konstant, baserat på bilens egenskaper och marknadspris, bilens reella värde är samma oberoende vad den har kommit i byte till. Sedan kan man ge olika stor rabatt på den nya bilen om man anser det nödvändigt. Han anser att det är lättare för kunden att förstå, om denna erbjuds samma pris för den begagnade bilen oberoende av målet för affären. Offerten bör absolut användas som redskap i lagerstyrningen anser han vidare, det vore oerhört dumt att inte ta det befintliga och lika så önskade lagret i beaktande. Man bör se till att få in sådana bilar som man vet att har en stark efterfrågan. Man bör också se till att upprätthålla ett lagom stort mix av olika modeller, utrustningsnivåer och färger, så att det är möjligast lätt för kunderna att hitta en bil som passar just dem. (Saxholm, S. 16.4.2009.)

Hos uppdragsgivaren ges offerten vanligtvis beroende av målet för affären, dvs. så att bytesbilens pris varierar beroende på hur mycket målet kostar. Man brukar dock i affärsavtalet skriva en del som rabatt, för att undvika övervärdeskrivning och därigenom förlust av för högt betald

marknadsomsättningsskatt, som man inte får tillbaka senare. Man använder sig också av offer-
ten för att styra lagret till en viss mån. Man strävar till att erbjuda mindre för bilar, som man av
erfarenhet vet att kan vara svåra att få sålt vidare.

Frågan om det lönar sig att alltid ge samma pris eller om man borde variera det på basen av
den nya bilens pris är svår, eftersom det varierar mycket från kund till kund. En del kunder
stirrar sig blinda på vad man bjudit för deras nuvarande bil och bryr sig inte om att kolla vad
mellanpengen blir. I sådana fall kan det vara lättare att nå framgång genom att erbjuda ett hög-
re pris för bytesbilen än vad den egentligen är värd, istället för att ge motsvarande mängd ra-
batt på den nya bilen, fast mellanpengen förblir den samma. Detta kan dock ställa till med
problem om kunden ändrar sig och bestämmer sig för att denna vill ha en billigare bil än den
som först var ämnad, det kan vara svårt för kunden att acceptera att bytesbilens värde då
minskar.

I sådana fall där man bjudit ett högre pris än vad bytesbilen egentligen är värd, bör man dock
komma ihåg att ändå skriva avtalet så att den nya bilens pris är rabatterat och bytesbilens pris
är lika mycket lägre, detta för att undvika förluster i form av onödigt betald moms, som i det
finländska skattesystemet inte är möjligt att få tillbaka i efterhand. Ett sådant förfarande är full-
ständigt lagligt och rekommenderas i själva verket av skattemyndigheterna.

Offertens användning i lagerstyrningen kunde användas effektivare hos uppdragsgivaren. Ofta
går det så att man först i efterhand märker att man redan har många likadana bilar. Detta är en
sak som också skulle kräva att man har en bytesbilsansvarig, som har en helhetsbild av lagret
och som vet vad som finns och vad som behövs.

Gap 4: Offerten används inte tillräckligt effektivt som redskap för styrningen av lagret. Detta
medför att man lätt får in för mycket av sådana bilar som man har svårt att få sålt vidare.

7.4 Överlåtelse av den nya bilen

I samband med överlåtelsen av en ny bil, får man ofta en begagnad bil i byte vid samma tillfäl-
le. Frågan i det här sammanhanget var, hur man går till väga med bytesbilen när man tar emot
den, samt hur fort bytesbilen förs vidare och vart? Det frågades också hur lång tid det får ta
från att man emottagit bytesbilen, till att den är färdigt tvättad och fixad för försäljning och
står i försäljningsutrymmet?

Hos Auto-Jalonen har man på förhand kommit överens en tid då kunden kommer för att ta emot sin nya bil. Ifall affären innefattar en bytesbil, går man först igenom den tillsammans med kunden och kollar att den är i samma skick som då man slog fast affären. Om det uppkommit t.ex. en spricka i vindrutan eller annat dylikt som kräver reparation, kommer man överens med kunden om betalningen av detta. Sedan överläter man den nya bilen och efter det för försäljaren bytesbilens nycklar till värderingsmannen, som sköter om att bilen kommer vidare till tvätt, uppsnygning och reparation om det behövs. Efter att bilen är färdig, fotograferas den och förs in i försäljningsutrymmet, där bytesbilschefen prissätter bilen. Målet är att bilen skall vara klar till försäljning inom ett dygn från att den kommit i byte, denna tidsgräns kan dock i enstaka fall överskridas om bytesbilen kräver större reparationer som t.ex. målning. (Johansson, I. 8.4.2009.)

Saxholm hos importören frågades hur länge det borde få räcka innan bytesbilen är klar för försäljning igen. Till detta var svaret att det är svårt att säga, eftersom det kan variera mycket beroende på hur mycket bytesbilar det kommer in t.ex. under en vecka. Rekommendationen är tre dagar, men största delen av återförsäljarna klarar av det snabbare. Här är det mycket viktigt att man har en välorganiserad och effektiv verkstad och ett gott samarbete mellan verkstadspersonal och försäljningspersonal, så att bägge aktivt arbetar för att få processen att löpa så smidigt som möjligt. Det är också ytterst viktigt att man redan före affären gjorts, har fyllt i en värderingsblankett, då det på basen av denna är enkelt att kolla att bilen är i samma skick när den kommer i byte, samt att man då på förhand vet vad som bör göras åt bilen. (Saxholm, S. 16.4.2009.)

Eftersom det hos uppdragsgivaren oftast inte fylls i en värderingsblankett före fastsläendet av affären, så är det svårt att kontrollera att bytesbilen är i samma skick vid överlätelsetillfället, eftersom det är så gott som omöjligt att komma ihåg precis hur bilen har varit, speciellt om leveranstiden för den nya bilen varit lång. Tiden det tar från att bilen kommit i byte tills den står i försäljningsutrymmet varierar allt från en dag till flera veckor. De största problemen uppstår då en bytesbil kräver service eller reparation, eftersom verkstaden oftast är fullbokad med kunders bilar och det kan gå flera veckor innan någon har tid att ta itu med en bytesbil. En annan faktor som också gör processen långsammare är att det inte finns en person som ansvarar för alla bytesbilar. I det nuvarande läget är det meningen att var och en av försäljarna ansvarar för de bilar de själva tagit i byte, problem uppstår då alla inte gör detta.

Den klaraste skillnaden på även den här punkten, är uppdragsgivarens avsaknad av ett fungerande gemensamt system som alla medarbetare följer. Hos de företag som har en effektiv by-

tesbilsprocess, har man ett klart system som alla skall följa och cheferna ser till att så faktiskt sker. Även här borde det finnas klara regler och en ansvarsperson som ser till att systemet fungerar.

Gap 5: Klara regler för bytesbilsprocessens genomförande saknas. Detta leder till ett ineffektivt materialflöde.

7.5 Reparation

I den här delen ville man veta i vilken mån bytesbilarna repareras penning- och tidsmässigt och hur snabbt man får bilen under reparation när den kommit in, samt vaxas bilarna alltid?

Hos Auto-Jalonen har man egentligen inget bestämt tak för reparationskostnaderna, man försöker hålla sig till den uppskattning som gjorts i samband med värderingen, men det händer förstås ibland att man missat något och då stiger kostnaderna. Blir det avsevärt dyrare än beräknat, så kan man överväga vidare försäljning till mindre återförsäljare, som sysslar med att fixa söndriga bilar och därefter säljer dem. Man försöker få eventuella reparationer gjorda redan samma dag eller senast nästa dag, efter att bilen kommit i byte. Man har hos Auto-Jalonen ett system där alla mekaniker vid behov, efter klockan 15.00 sysslar en timme med att reparera bytesbilar. Man har också tre stycken snabbservice mekaniker som kan reparera bytesbilar, om de inte är upptagna med kunders bilar, vilket de vanligtvis inte är hela arbetsdagen. Man strävar efter att sköta alla reparationer i den egna verkstaden, eftersom det vore dumt att betala åt något annat företag för samma arbete som kan göras i den egna verkstaden och pengarna hålls inom det egna företaget. Bilarna vaxas vid behov, om det är fråga om en relativt ny bil med bra färgglans så är det inte alltid nödvändigt, då tvättar man den bara grundligt. (Johansson, I. 8.4.2009.)

Enligt Seppo Saxholm kan man inte ge något specifikt gränsvärde för hur mycket man får reparera en bytesbil. Det är fråga om att höja bilens värde då man reparerar den och det lönar sig att väga reparationskostnaderna i förhållande till om man kan få så mycket mervärde för bilen om man reparerar den. Det viktigaste är att göra ett snabbt beslut om bilen skall repareras eller göras av med oreparerad. Små fel lönar sig att reparera genast, för det ger kunden ett dåligt intryck om man inte har reparerat självklara fel och det ger kunden också större motivering att pruta på priset och man kan då bli tvungen att pruta mycket mera än vad det skulle ha kostat att reparera det genast. Om års- eller kilometerservice är nära förestående, så lönar det sig att också sköta dessa genast, före man försöker sälja bilen. Vaxning av bilarna bör man

överväga enskilt för varje bil samt i mån av resurser, men tvätten måste alltid göras så grundligt som möjligt. (Saxholm, S. 16.4.2009.)

Hos Oy Porvoon Autotarvike Ab har man inte heller något bestämt tak, utan varje fall granskas enskilt. Ganska ofta händer det dock att reparationskostnaderna blir betydligt högre än väntat, då man inte fyllt i en värderingsblankett och gjort en kostnadsberäkning i samband med värderingen. Ofta tar det lång tid innan man får bytesbilar som kräver reparation under arbete, på grund av att man inte har något system för hur det skall skötas, utan reparationerna görs an efter det finns överlops tid i verkstaden. Detta resulterar i att det kan gå veckor innan man får en bytesbil i försäljningsskick. På grund av detta anlitas ibland andra företag för arbeten som kunde göras i den egna verkstaden, för att det ofta går betydligt fortare den vägen, trots att man på det sättet i princip kastar bort pengar.

De största skillnaderna är åter igen i fråga om standardiserad process och avsaknaden av en sådan hos uppdragsgivaren. Hos Auto-Jalonen vet man precis vad som händer när en bil kommer in och vem som ansvarar för vilket skede, samt vem som övervakar att det nödvändiga blir gjort. För uppdragsgivaren vore ett av de viktigaste målen för utveckling ifyllandet av värderingsblanketterna, så att man redan på förhand, före bilen kommer i byte, kan beräkna vad som bör göras och vad det kommer att kosta. En annan kritisk faktor är att ordna tid då dessa reparationer kan göras. Om man hade en bestämd tid varje dag, då t.ex. en mekaniker kan arbeta huvudsakligen med bytesbilar, så skulle man säkert kunna få det nödvändiga gjort betydligt snabbare och smidigare och samtidigt skulle man spara in betydande summor med att sysselsätta den egna verkstaden med arbete, istället för att pumpa pengar till andra grannföretag. Man borde också utveckla ett ömsesidigt samarbete mellan försäljningsavdelningen och verkstadspersonalen, där bägge sidor förstår vikten av den andras existens. Bytesbilarna är dock en betydande sysselsättningsfaktor för den egna verkstaden och borde inte ses som ett nödvändigt gissel, utan som en viktig inkomstkälla.

Gap 6: Ett standardiserat system för reparationernas utförande saknas. På grund av detta går inte alla bilar igenom före de sätts till försäljning.

Gap 7: Brist på tid för reparation av bytesbilar. Detta medför att väntetiden kan bli lång, vilket påverkar omloppstiden och därmed utgifterna. Det medför också att bilarna ofta förs till andra företag för att få dem reparerade.

7.6 Placering i försäljningsutrymmet

Här frågades med vilka kriterier man placerar en bytesbil inomhus eller utomhus och om man har kriterier för var i utrymmet en bil placeras och i så fall på vilka grunder?

Hos Auto-Jalonen är målet att alla personbilar skall vara inomhus, eller åtminstone under tak. Paketbilar har man vanligtvis utomhus, på grund av att de kräver mer utrymme. Om man har många likadana bilar, så har man vanligtvis en inomhus och resten utomhus, om det inte finns plats för alla inomhus. Man har inte någon speciell ordning på hur bilarna står i försäljningsutrymmet, t.ex. indelat enligt märke eller karossmodell. Man flyttar på bilarna med jämna mellanrum, eftersom detta ger intryck av att det har skett förändring i lagret. Speciellare bilar försöker man att ha så synligt utställt som möjligt, för att väcka intresse. Man försöker också att ha bilar som stått länge i lagret mer synliga, men på grund av brist på utrymme är det svårt. Enligt Ismo Johansson säljer bilarna klart bättre om de är placerade inomhus, eftersom det är bekvämare för kunderna att bekanta sig med dem inomhus och de hålls också renare och snyggare. (Johansson, I. 8.4.2009.)

Seppo Saxholm frågades om han tycker att det är nödvändigt att ha ett utrymme för bytesbilar inomhus. Svaret var att man definitivt borde ha så mycket som möjligt av bytesbilslagret inomhus. Dagens kunder är mycket krävande och det känns inte lockande att vara tvungen att gå ut för att se på en bytesbil om det t.ex. regnar och blåser. På frågan om man borde ha ett visst system eller mönster för hur bilarna är placerade i försäljningsutrymmet, tyckte han att man borde ha det, men att ingen ännu har kommit på hur man borde förverkliga det effektivast. Som exempel kan nämnas dagligvaruhandeln, där det är mycket noggrant utfunderat hur man skall placera vissa produkter, för att få kunderna att gå igenom så mycket av affären som möjligt, för att därigenom också köpa sådant de kanske inte har tänkt köpa då de kom in i butiken, t.ex. mjölk är en produkt som de flesta som handlar i en matbutik köper och därför är mjölkkyllarna så gott som alltid placerade så långt in i butiken som möjligt. Detta är en sak som man borde ta i beaktande i framtiden också inom bilbranschen, då man planerar nya bilaffärer, så att man använder arkitekturen till hjälp för att marknadsföra de produkter man säljer. (Saxholm, S. 16.4.2009.)

Hos Oy Porvoon Autotarvike Ab har man inte utställningsutrymmen för begagnade bilar inomhus. Orsaken till detta är brist på utrymme inomhus. I Borgå har man dock största delen av bytesbilarna under ett för ändamålet byggt tak. I Lovisa står bilarna på gården under bara himlen, men där planeras också ett bygge av tak för bytesbilarna. Man strävar till att ha bilar som

stått längre, på mera synliga platser och man brukar också flytta på dem ibland, för att förstärka intrycket av att lagret byts effektivare än det ibland gör. Man har inte heller någon indelning enligt märke eller modell. Man har provat på det, men det visade sig vara besvärligt att upprätthålla ordningen och man märkte heller ingen större nytta med det.

Avsaknaden av ett inomhusutrymme för bytesbilarna är den största skillnaden på den här punkten, mellan uppdragsgivaren och jämförelseföretaget. Detta är en nackdel som skulle vara bra att åtgärda. Detta skulle dock kräva betydliga ekonomiska satsningar, eftersom man då antingen borde utvidga de nuvarande byggnaderna, eller också bygga helt nya. Det är aningen svårt att motivera ett sådant nybygge, då bilarna fortfarande går att sälja någorlunda bra utomhus och det är svårt att påvisa hur mycket en sådan investering skulle förbättra försäljningen av begagnade bilar. En aningen billigare lösning vore kanske att omvandla det befintliga taket till inomhusutrymme och i Lovisa genast bygga en hall, istället för det planerade taket.

Gap 8: Avsaknad av inomhusutrymme för bytesbilarna hos uppdragsgivaren. Detta medför att bilarna är svårare att hålla rena och attraktiva.

7.7 Urvalet

Gällande urvalet frågades om respondenten har en klar lagerstyrning gentemot efterfrågan och håller man lager anpassat till det? Här frågades även vad som görs med bilar som inte vill tas emot och hur blir man av med bilar som inte är attraktiva, samt hur man försöker bli av med bilar som stått länge i lagret och inte går åt?

Hos Auto-Jalonen försöker man aktivt att upprätthålla ett befintligt lager för bilar man vet att går åt. Man har en hyresbilpark på 40-50 bilar, där man aktivt försöker ha bilar som är lätta att sälja. Om man i bytesbilslagret får slut på en bilmodell som finns bland hyresbilarna, så flyttar man helt enkelt över den från hyresbillagret och beställer nya bilar till uthyrningen istället. Hyresbilparken planeras på basen av efterfrågan på bytesbilsmarknaden och man granskar ständigt läget på marknaden. På det sättet får man lätt tag på nya begagnade bilar som det finns efterfrågan på. Man försöker också att köpa in sådana bilar som går åt och man bjuder ett bättre pris för sådana bilar, då man motsvarande ger sämre pris för sådana bilar som är mera svårsålda.

Vill man inte alls ha en bytesbil i byte, så ger man ett så dåligt anbud att man kan räkna med att det inte leder till affär. Bilar som stått länge, försöker man bli av med genom att aktivt re-

kommendera dem i första hand åt kunder, man följer också med priserna och justerar dem enligt marknaden så gott som dagligen. Man använder sig också av ränteeerbjudanden vid avbetalningsköp. Man har också ett avlöningssystem som styr försäljarna till att se till att omloppstiden förblir på en god nivå. Detta fungerar så att alla som arbetar med bytesbilarna, får en viss summa i bonus, som växer ju bättre omloppstiden är. Detta gör att alla försöker sitt bästa för att hålla lagret i så god cirkulation som möjligt, eftersom den egna lönen delvis hänger på det. Om en bil stått avsevärt länge, gör man ett så gott erbjudande åt den första som visar intresse för den, att man verkligen blir av med den så fort som möjligt. (Johansson, I. 8.4.2009.)

Importörens åsikt är att man borde ha cirka 75 % av bytesbilarna av det egna märket och resten av andra märken. Detta på grund av att kunderna oftast kommer till en Toyota-butik för att se på Toyota-bilar, därför borde man ha mera av dem. Man borde försöka styra lagret så att man har mest av sådant som går åt, men man bör ändå komma ihåg att ha ett ganska brett urval, så att man kan tillfredsställa så många kunders behov som möjligt. Ett önskat urval uppnås enklast genom att anpassa offerterna efter vad man vill ha i det egna lagret. En bra omloppstid för lagret är 30 dagar, men i princip gäller det att ju fortare desto bättre, bara man inte låter lagret bli för litet.

En viktig marknadsföringsmetod är enligt Seppo Saxholm Titan-bytesbilarna, som är ett av Toyota uppbyggt garantisystem för bytesbilar. En Titan-bytesbil har två års garanti från det att kunden köper den. Systemet fungerar så att återförsäljaren gör en granskning av bilen enligt ett speciellt Titan-serviceprogram. Därefter betalar man en summa på några hundra euro till importören som upprätthåller en Titan-kassa. Därefter får bilen säljas som Titan-bytesbil med två års garanti. Om det uppstår ett fel på bilen under garantitiden så tas reparationskostnaderna ur Titan-kassan. Det vore önskvärt att alla återförsäljare skulle ha minst 20 % av sina bytesbilar som Titan-bytesbilar anser Saxholm, men ju fler desto bättre. När det gäller bilar som inte går åt, anser han att man allra först bör kontrollera att priset är konkurrenskraftigt gentemot liknande bilar på marknaden. Sedan måste man se till att bilen är i skick, att bilderna på Internet är attraktiva, att bilen är synligt placerad i försäljningsutrymmet och se till att det t.ex. inte luktar illa i bilen. Om man inte här hittar problemet kan man eventuellt försöka sig på ränteeerbjudanden eller andra specialerbjudanden. Om man har fler affärer inom företaget, så kan det löna sig att försöka med att flytta bilen till en annan affär. Ett sporrande provisionssystem för försäljarna kan också vara en lösning. (Saxholm, S. 16.4.2009.)

Hos Oy Porvoon Autotarvike Ab vet man ungefär vad för slags bilar som går bättre åt och man försöker också att få mer i byte av sådana modeller. Man har dock ingen strategi för hur-

dant urval man vill ha. Urvalet vad gäller Toyota-bilar är bra, eftersom man har just cirka 75 % bytesbilar av märket Toyota, så som importören rekommenderar. Priserna kontrolleras på sin höjd en gång i månaden, ofta leder det till att man är tvungen att göra ganska stora justeringar i prisen, då man gör dessa justeringar sällan. Hyresbilparken utnyttjas inte som reserv för åtgående bilar, hyresbilarna byts med ett par års mellanrum och då säljs de som bytesbilar, några åtgången. Bilar man eventuellt inte vill ha in, bjuder man helt enkelt sämre för. Man använder sig inte av Titan-bilssystemet, dels för att importören har ganska hårda krav på skicket på dessa bilar och försäljningsutrymmen, dels av andra orsaker som inte kan behandlas i detta arbete. Bilar som inte går åt, flyttar man ibland till Lovisa och tvärtom. Man brukar inte använda sig av synliga specialerbjudanden för att bli av med dem, utan nöjer sig vanligtvis med att sänka priset tills bilen blir såld. Ibland säljs bilarna vidare till andra återförsäljare, detta brukar dock sällan ge vinst, eftersom dessa återförsäljare oftast vet att man haft bilen länge och vill bli av med den och då betalar de vanligtvis ett mycket dåligt pris. Man har heller inte ett provisions-system som skulle sporra försäljarna att se till att omloppstiden hålls snabbare.

Det är många av de viktiga tillvägagångssätten som jämförelseföretaget använder sig av, som man inte har i bruk hos uppdragsgivaren. Den största orsaken för att omloppstiden är dålig, är nog att det inte är någon person som är ansvarig för bytesbilslagret, därför är det egentligen ingen som känner större press för att få omloppshastigheten i skick. Ett lönesystem som skulle ge försäljarna direkt nytta av att hålla omloppshastigheten god, skulle säkert även det, lyfta på intresset att göra någonting åt saken. Att styra lagret effektivt mot att ha ett åtgående urval, skulle medföra att det är betydligt enklare att hålla en snabb lageromloppshastighet. Garantisystemet som importören erbjuder vore också något man allvarligt kunde överväga, eftersom garanti är något som är viktigt för konsumenter i dagens läge. Det är betydligt lättare att motivera ett till och med litet högre pris, om man kan stödja det på faktum att kunden har två år av problemfritt körande framför sig.

Gap 9: Avsaknad av lönesystem som skulle befrämja en god omloppstid för bytesbilslagret.

Gap 10: Titan-garantisystemet tillämpas inte hos uppdragsgivaren

7.8 Lagerstyrning

Här utreddes om respondenten har samarbete med andra återförsäljare? Vilka är kriterierna för bytesbilen för att man skall handla med andra, samt om man har ett dotterbolag som sköter om bytesbilsaffären?

Ismo Johansson anser att samarbetet med andra märkesåterförsäljare är sällsynt hos Auto-Jalonen, ifall detta sker, sker det via gamla kontakter och bekanta. Till samma koncern hör bilaffärskedjan Länsi-Auto, med vilken man har lite samarbete, men det är inte ofta som det behövs. Av det inkommande bytesbilsflödet säljs 20-30 % direkt vidare till så kallade ”jobbare”, som är mindre återförsäljare som handlar med endast begagnade billigare bilar. Bilar som säljs till dessa ”jobbare”, är vanligtvis sådana som är för gamla eller slitna, för att det skall löna sig att ta risken att själv sälja dem direkt till konsumenter, på grund av den relativt stränga konsumentskyddslagen. Någon skild bytesbilsaffär har man inte inom den egna koncernen. (Johansson, I. 8.4.2009.)

Seppo Saxholm tycker att man absolut borde idka byteshandel med andra märkesaffärer. Om man kan byta till sig en bil av det märke man själv representerar, i utbyte mot en bil som det andra företaget representerar, så har bägge större förutsättningar att sälja en bil av det märket själv representerar. På så vis kan man bli av med en svårsåld bil och få en för den egna affären lättare såld istället. De bilar man säljer till så kallade ”jobbare”, borde vara av den typen som kan ställa till med problem och stora kostnader med tanke på konsumentskyddslagen. I sådana fall är det bättre att sälja en bil litet billigare åt ”jobbarna” och veta att man inte behöver se bilen igen och inte har något reparationsansvar på den i fortsättningen. (Saxholm, S. 16.4.2009.)

Hos Oy Porvoon Autotarvike Ab brukar man ibland handla med andra märkesaffärer, men det är ganska sällsynt. En del av bilarna säljs också till ”jobbarna”, då är det vanligtvis fråga om bilar man inte vågar ta fortsatt ansvar för med tanke på försäljning till en vanlig konsument. Ibland säljer man dock helt bra bilar åt ”jobbare” i onödan, fast det skulle löna sig att sälja dem själv. Detta sker ofta med tanken att reducera litet på bytesbilslagret. Ibland sker även det misstaget att man först reparerar en bil så att den är fullständigt i skick och sedan ändå säljer den billigt åt någon ”jobbare”, som ändå betalar samma summa, oberoende om bilen är i perfekt skick eller inte. Detta sker oftast på grund av vårdslöshet och oklart beslutsfattande.

Även här är den största skillnaden saknad av en ansvarsperson, som skulle ha rätt att idka byteshandel. Man borde definitivt sträva till ett flitigare samarbete med andra märkesaffärer, eftersom detta vanligtvis är till nytta för båda parterna. Man borde också göra strikta beslut genast, om en bil skall gå till ”jobbare”, eller om den skall fixas i skick för försäljning i den egna affären, så att man undviker onödiga reparationer som man inte får betalt för.

Gap 11: Klara instruktioner för vilka bilar som tas in saknas hos uppdragsgivaren. Detta medför problem med lagerstyrningen och resulterar i längre omloppstid då lagret inte alltid svarar efterfrågan.

7.9 Marknadsföring

Här frågades vilka marknadsföringskanaler respondenten använder sig av, samt hur man agerar när kunder kontaktar affären via e-post, på basen av länkar på internet?

Hos Auto-Jalonen är Internet det absolut viktigaste annonseringsmediet, där använder man de egna hemsidorna, Toyotas nationella nätsidor, samt sökmotorer som Autotalli.com och Oikotie.fi för att bjuda ut sina bytesbilar. Man använder också en del pappersmedia, men det har blivit allt mindre på senare år. Om man annonserar i tidningar, så försöker man närmast göra reklam för den egna internetsidan autojalonen.fi och inte så mycket för enskilda bilar som förut var vanligare. När det kommer förfrågningar om bytesbilar via e-post, delas de ut av bytesbilschefen åt försäljarna, som sedan kontaktar kunderna antingen via e-post, eller om telefonnummer givits av kunden, per telefon. Man försöker då ge så mycket information som möjligt om den egna bilen åt kunden, samt ta reda på mera om kundens eventuella bytesbil. Man försöker undvika att prata om priser före man sett kundens bil, man försöker få kunden att komma till affären så att man får se bytesbilen innan man säger någonting om priset, eftersom bilens skick i stor grad påverkar priset och kundens åsikt om gott skick kan vara något helt annat än vad man tänkt sig. (Johansson, I. 8.4.2009.)

Man borde så gott som enbart använda sig av Internet enligt Saxholm. Det bästa sättet är via sökmotorerna autotalli.com, oikotie.fi, nettiauto.com och toyota.fi, i den ordningen. Autotalli är bäst för företag, nettiauto är populärt, men mer ämnat för handel privatpersoner emellan. Pappersmedia börjar vara förbi i dagens läge, om det används så borde det närmast vara i syfte att göra brandet känt och inte för att annonsera enstaka bilar. (Saxholm, S. 16.4.2009.)

Man använder sig av både Internet och pappersmedia hos Oy Porvoon Autotarvike Ab. Internet används i störst utsträckning, men också tidningsannonser i lokala tidningar har fortfarande visat sig vara nödvändigt. En stor del av företagets kunder är äldre människor, som inte alla har tillgång till Internet. Denna kundgrupp tycker om att företaget annonserar i tidningarna och man får även kundkontakter därifrån. Förfrågningar per e-post kommer till bilsekrete-

rarens dator, där denna skriver ut dem och delar dem åt försäljarna. Man försöker få kunderna att komma och visa sina bilar före man säger något exakt om priset, men ibland är man tvungen att ge en uppskattning, för att alls få kunden att komma till affären. Detta kan ställa till med problem om bilen är i sämre skick än man väntat sig, eftersom kunden har svårt att acceptera om man sänker på det omtalade priset.

På det här området finns det egentligen inte så stora skillnader mellan uppdragsgivaren och jämförelseföretaget. Bruket av lokala pappersmedia har fortfarande visat sig vara nödvändigt hos uppdragsgivaren och man borde även i fortsättningen använda sig av dem. De Internet-sökmotorer man använder borde gås igenom, eftersom vissa nästan inte hämtar några kundkontakter alls. Man borde kontrollera om bruket av dessa är kostnadseffektivt. Vad gäller e-postförfrågningarna borde man fortsättningsvis undvika att tala om priset, förrän man sett produkten.

Gap 12: Internet-sökmotorerna är inte kontrollerade och därför inte nödvändigtvis kostnadseffektiva.

7.10 Försäljning

Här frågades om respondenten har en bytesbilsansvarig och hur många bytesbilsförsäljare? Hur stort täckningsbidrag strävar man till och har man ett provisionssystem som stöder försäljning av äldre bilar som stått länge?

Hos Auto-Jalonen har man en bytesbilschef och fyra bytesbilsförsäljare plus värderingsmannen. Man strävar till ett täckningsbidrag på cirka 10 % för bilar som är inköpta, dvs. inte har kommit i byte utan köpts. Bilar som kommit i byte till nya bilar skall ge ett täckningsbidrag på fem procent. Denna regel är dock riktgivande och ibland måste man nöja sig med mindre. Det nuvarande täckningsbidraget för alla begagnade bilar totalt efter reparationer är ca 6 %. Provisionssystemet är uppbyggt så att försäljaren får en viss procent av täckningsbidraget på den sålda bilen. Mängden sålda bilar per månad beaktas så, att ju fler bilar en försäljare säljer, desto större blir procenten denna får per bil. Dessutom har man ett system med bonus, som blir större, ju bättre omloppstiden för lagret är. Euron är en effektiv konsult i många syften. (Johansson, I. 8.4.2009.)

Seppo Saxholm frågades om han anser att alla Toyota-återförsäljare borde ha en bytesbilsansvarig, oberoende av affärens storlek, svaret var ett entydigt ja. Han frågades vidare om

affärens storlek kan ses som en påverkande faktor på bytesbilslagrets omloppstid och försäljningstidens längd. Han ansåg att detta inte har någon betydelse, det är endast fråga om hur effektivt man fungerar inom företaget och hur ledningen samt övervakningen av processen sköts. På frågan om det är bra med ett provisionssystem som uppmuntrar försäljarna att få omloppstiden så kort som möjligt, ansåg han att det skulle vara önskvärt. (Saxholm, S. 16.4.2009.)

Hos Oy Porvoon Autotarvike Ab har man inte någon utnämnd bytesbilsansvarig och alla försäljare säljer både nya och begagnade bilar. Man har heller inget bestämt mål för hur stort täckningsbidraget per bil skall vara, man strävar efter att få så mycket som möjligt per bil. Det finns flera olika provisionssystem inom företaget, men de innebär endast att det fungerar olika för olika försäljare. Man har inget system som gynnar försäljningen av bilar som stått en längre tid, mängden sålda bilar beaktas inte heller.

Skribenterna anser att det definitivt skulle borda finnas en bytesbilsansvarig, som koordinerar bytesbilsprocessen och som tar ansvar för att den fungerar. Ett mål för täckningsbidrag kunde också vara bra, eftersom det gör det lättare att prissätta bytesbilarna. Provisionssystemet börjar vara förlegat och skulle kräva modernisering. De nuvarande systemen gynnar inte företaget, eftersom de inte är baserade på vinsten som kommer in i företagets kassa. Ett system som skulle locka försäljarna att försöka upprätthålla en god omloppstid, samtidigt som de skulle försöka maximera vinsten, skulle vara ett ideal. Detta skulle dock kräva en total omändring av lönesystemet.

Gap 13: Mål för täckningsbidrag saknas. Detta medför att man ofta prissätter bilarna fel.

7.11 Allmänna frågor

På frågan om vilken del av processen som är mest tidskrävande svarade Ismo Johansson att det hos Auto-Jalonen är reparationen om det är nödvändigt, om inte så är det väntan på tvätt och uppsnyggning. Målet är att allt detta skall ske inom en dag, bilen skall bli färdig för försäljning på en gång så att man inte behöver göra nånting i efterhand. Seppo Saxholm anser att det är väntetiden mellan de olika processkedena som vanligen kräver mest tid, hos uppdragsgivaren är man av samma åsikt som Saxholm.

Ismo Johansson frågades vad han anser vara den största orsaken till Auto-Jalonen's mycket goda omloppstid av bytesbilslagret. Han ansåg att det är p.g.a. den väl utvecklade logistikhan-

teringen. Den effektiva styrningen av processens olika skeden är av största vikt för en effektiv omloppstid. Vi behärskar alla skeden väl, eller åtminstone nöjaktigt, det är vår starka sida anser han. (Johansson, I. 8.4.2009.)

Seppo Saxholm frågades om han anser att ett överstort bytesbilslager kan motiveras som marknadsföringsutgift. Han var av den åsikten att man inte kan göra det, eftersom ett överstort lager leder till en lång omloppstid och detta är för dyrt för att kunna motiveras som marknadsföring. Inom bytesbilshandeln anser han att pengarna görs med kort omloppstid och rätta priser. (Saxholm, S. 16.4.2009.)

Respondenterna frågades avslutningsvis, vad de skulle göra för att förbättra bytesbilsprocessen ytterligare, om de fick fria händer. Ismo Johansson skulle vilja komma på ett sätt att hålla fast sådana kunder som köper bytesbilar av andra märken än Toyota från Auto-Jalonen. Han tycker att man borde komma på ett sätt att få dessa kunder att komma tillbaka till den ägna affären då de skall byta bil nästa gång, trots att de inte har en Toyota för tillfället. Saxholm däremot skulle förbättra lagandan och samhörigheten inom företaget, speciellt mellan försäljningsavdelningen och verkstaden. Han anser att man borde effektivera ledandet av samarbetet mellan verkstad och försäljning, så att så mycket som möjligt av arbetet görs inom det egna företaget, så att kapitalet hålls i det egna företaget och inte går ut till andra. Han anser vidare att belöningssystemen borde göras genomskinliga, så att alla i företaget vet vad som gäller och att man förtjänar bättre genom att vara flitig, den som är flitig och hämtar in pengar till företaget skall få betalt för det.

8 Slutdiskussion

I det här kapitlet redogörs för de slutsatser som gjorts på basen av det empiriska materialet. Målsättningen var alltså att komma fram med förslag till förbättringar, som kunde göras i bytesbilsprocessen hos uppdragsgivaren Oy Porvoon Autotarvike Ab. Den empiriska delen gick ut på temaintervjuer med några nyckelpersoner, som hade för undersökningen mycket viktiga åsikter och synpunkter. Utgångsläget var att uppdragsgivaren hade en tämligen långsam omloppstid på sitt bytesbilslager, målet för utredningen var att komma med lösningar för att effektivisera processens olika skeden och därigenom förkorta omloppstiden. Förutom förbättringsförslagen motiveras även valen av dessa. Validiteten och reliabiliteten diskuteras och förslag till fortsatt undersökning presenteras.

8.1 Förslag till effektivisering av bytesbilsprocessen

I denna undersökning har följande slutsatser gjorts, som baserats på gapen som kom fram i samband med analysen. Slutsatserna och övervinnande av gapen är samtidigt skribenternas förbättringsförslag.

Inköpsbeslutet

Den viktigaste synpunkten för hela processen är, att man bör ha en utnämnd bytesbilsansvarig, som ansvarar för det slutliga beslutet gällande bytesbilar hela vägen genom processen. Det skall också vara klart för alla som arbetar med bytesbilarna, hur man bör fungera och gå till väga, enda från det att en bil erbjuds i byte av en kund, till dess att den säljs vidare till följande konsument. Med andra ord bör det finnas ett klart schema som bör följas av alla.

Då det gäller inköpsbeslutet, bör man ha en ansvarig som känner till det egna bytesbilslaget och som på basen av företagets behov kan fatta beslutet om bilen skall accepteras i byte och i så fall till vilket pris. Man bör även genast ha klart för sig, om ifrågavarande bil kommer att hamna i det egna bytesbilslaget, eller om man kommer att sälja den vidare åt så kallade ”jobbare”.

Värdering

När det gäller värdering, är det viktigaste utvecklingsförslaget, att man börjar använda sig av värderingsblanketter när man gör värderingen. Värderingsblanketter finns att få både av importören och av Grey-Hen Oy. På blanketten antecknas noggranna uppgifter om bilen, med

egenskaper och eventuella brister och reparationsbehov. Det är också viktigt att man kör en liten provtur med bilen, förutsatt att kunden gett sitt samtycke. Man bör också, så ofta det är möjligt, vara minst två personer som går igenom bilen, eftersom man då lättare upptäcker fel och man kommer bättre fram till en opartisk värdering, då det är möjligt borde den andra personen vara den bytesbilsansvarige. På basen av värderingsblanketten, det egna lagret och det aktuella marknadsvärdet, skall den bytesbilsansvarige i samråd med försäljaren, komma fram till ett inköpspris. Det optimala vore att ha en skild person som är anställd för att värdera bilarna och inte sysslar med försäljning. Detta kan dock vara svårt att genomföra i ett så pass litet företag som uppdragsgivaren, då det skulle kräva en helt ny tjänst.

Offerten

Då man gör offerten, borde man aktivare ta hänsyn till lagerstyrningen. Därför vore det åter igen viktigt att ha en ansvarsperson som känner till det egna lagret, samt har en klar bild av vad som går åt och vad man gärna vill ha in i lagret och vad man mindre gärna vill ha. Man borde också alltid se till att endast göra offerter på, för ändamålet ägnade dataprogram. På det sättet kan man alltid kontrollera i efterhand vad som lovats och då händer det inte heller lika enkelt att man bara slänger ur sig ett pris som senare visar sig vara alldeles felaktigt. När man gör en offert åt en kund, skall priset vara grundat på fakta, dvs. på marknadsvärdet kombinerat med bilens skick och eventuella reparationsutgifter.

Mottagande av en begagnad bil

Då man tar emot en begagnad bil, bör man tillsammans med kunden gå igenom bilen, med den tidigare gjorda värderingsblanketten som grund, för att kontrollera att bilen faktiskt är i det skick som man kommit överens om i affärsavtalet. Om det uppkommit nya fel på bilen, bör man komma överens med kunden hur ersättandet av skadan skall skötas. Efter detta bör man åter igen ha ett klart system för vad som händer med bilen efter att man fått in den. Vart den skall föras, vad skall göras åt den och vem har ansvaret för att se till att det nödvändiga blir gjort?

Reparation och uppsnyggning

Det viktigaste utvecklingsmålet vore att förbättra systemet på vilket reparationerna sköts. Skribenterna anser att man kunde försöka med att avdela en mekaniker ett par timmar per dag, då man helt enkelt inte säljer den här tiden åt kunder, utan reserverar den till att göra reparationer på bytesbilar. Man borde också utveckla samarbetet mellan försäljningsavdelningen och verkstaden, så att bytesbilarna inte alltid hamnar sist på listan över arbeten som skall utföras. Bytesbilarna är dock en viktig sysselsättande och inkomstbringande faktor för verkstaden,

genom att passa in bytesbilar då det finns tid ökar också på verkstadens effektivitetssiffror. Genom att effektivera reparationerna i den egna verkstaden, skulle man också kunna undvika att behöva anlita utomstående företag och därigenom läcka ut pengar som kunde hållas i det egna företaget. Man bör också se till att få bilen i skick genast, så att man inte behöver åtgärda någonting senare när kunden märker felet. Det optimala vore att alla bytesbilar går igenom en grundkontroll i verkstaden, oberoende om man tidigare har upptäckt direkta fel eller inte. En del fel kan vara sådana som man inte märker sett från yttre sidan.

Försäljningsutrymmet

Det optimala vore att man skulle ordna med utrymme för bytesbilarna inomhus, med andra ord skulle detta betyda byggande av bytesbilshallar. Då detta för närvarandet inte är troligt, bör man hålla sig till det som finns. Det är oerhört viktigt att bytesbilarna hålls möjligast rena och attraktiva hela tiden. Eftersom bytesbilarna hela tiden är utomhus, borde man med jämna mellanrum tvätta dem, eftersom de blir dammiga och smutsiga fast man inte kört med dem. Samtidigt bör man passa på att ändra på placeringen så att man inte för bilen tillbaks på exakt samma ställe, utan placerar den på ett nytt ställe på försäljningsområdet. Detta ger en bild av en ännu effektivare cirkulation än den är i verkligheten, detta är viktigt för att kunderna inte skall se samma bilar på samma ställen och tro att man inte säljer någonting.

Urvalet

Då man planerar urvalet borde man se till att ha ett så brett urval som möjligt, så att man har att erbjuda ett alternativ för så många olika behov som möjligt. Man borde också naturligtvis försöka se till att alltid ha av sådana modeller som går bra åt. Till stöd för detta kunde man använda den egna hyresbilparken, där man borde hålla huvudsakligen lättsålda bilar som man kan flytta över till bytesbilslagret vid behov och beställa nya hyrbilar istället.

En produkt som allvarligt borde övervägas att ta med i bytesbilslagret, är Titan-bytesbilar som har en garanti på två år. Till Titan-bilar kan i praktiken göras vilken bil som helst, bara den är under fem år gammal och går igenom en Titan-kontroll som utförs av den egna verkstadspersonalen. Importörens rekommendation vore att minst 20 % av bytesbilslagret skulle göras till Titan-bytesbilar.

Lagerstyrning

För att uppnå en effektivare lagerstyrning borde man definitivt sträva till ett flitigare samarbete med andra märkesaffärer, eftersom detta vanligtvis är till nytta för båda parterna, då man kan byta till sig bilar av det egna märket och bli av med bilar av andra märken som kan vara svåra-

re att sälja. Man borde också effektivare utnyttja möjligheten att flytta bilar mellan de två affärerna i Borgå och Lovisa, om de inte går åt i den ena affären. Bilar som inte går åt, borde man prissätta aggressivt och möjligen hjälpa till med ränterbidanden för avbetalningsköp. Även försäljarnas lönesystem borde utvecklas så att det skulle styra till att hålla en så effektiv omloppstid som möjligt. Ett förslag skulle vara en bonus som växer ju kortare omloppstiden är för bytesbilslaget, detta skulle förmodligen motivera försäljarna att se till att processen fungerar friktionsfritt.

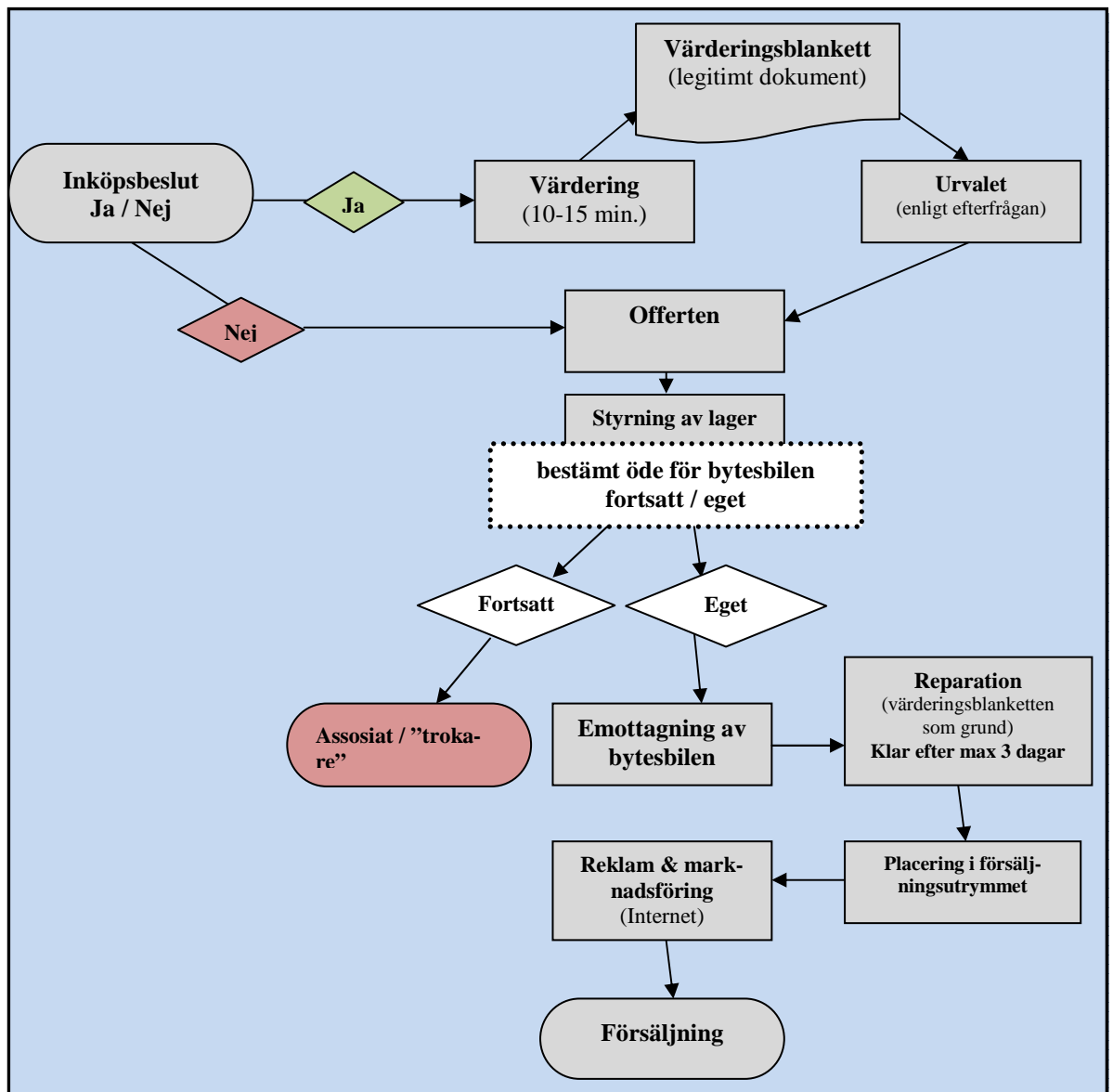
Marknadsföring

Det enda som borde ses över när det gäller marknadsföringen, är sökmotorerna för bytesbilar på Internet som används. Deras effektivitet för företaget borde kontrolleras och funderas över, om det lönar sig att betala för vissa av dessa tjänster och om man eventuellt borde prova på någonting nytt.

Försäljning

Skribenterna anser att man borde upprätta ett mål för det täckningsbidrag man strävar efter att få per bil, eftersom det gör det lättare att prissätta bytesbilarna, samtidigt skulle försäljarna veta vad man åtminstone borde få för en bil. Provisionssystemet börjar även vara förlegat och skulle kräva modernisering. De nuvarande systemen gynnar inte företaget, eftersom de inte är baserade på vinsten som kommer in i företagets kassa. Ett system som skulle locka försäljarna att försöka upprätthålla en god omloppstid, samtidigt som de skulle försöka maximera den egna och företagets vinst, skulle vara ett ideal.

I nedanstående figur (Figur 2) visas den utvecklade bytesbilsprocessen som ett processschema, där man tagit hänsyn till de viktigaste förändringsförslagen i processen, dvs. införande av värderingsblankett i processen, vidareförsäljningsbeslutet samt utsatt tidsgräns för reparationskedet. Processchemats delar finns noggrannare beskrivna i bilaga 3.



Figur 2. Processbeskrivning av den utvecklade bytesbilsprocessen

8.2 Motivering till förbättringsförslagen

I denna undersökning har man betonat processtänkandet som hjälpmedel för att utveckla uppdragsgivarens ineffektiva bytesbilsprocess. Förbättringsförslagen är konkreta och utförbara med tanke på uppdragsgivarens resurser. Förbättringsförslagen baserar sig på den gjorda undersökningen kopplat till teorier om processtänkande.

Under undersökningens gång märkte skribenterna vikten av att ha en processägare för att uppnå en effektiv process. När det är fråga om processer och styrningen av dem, är det viktigt att man har en ansvarsperson som i första hand ansvarar för att processen sköts enligt överenskomna standarder, dvs. en processägare. Som processägare i bytesbilsprocessen borde man därför ha en bytesbilsansvarig eller bytesbilschef. Denna processägare ansvarar för styrningen

av materialflödet, urvalsplaneringen, samarbetet mellan avdelningarna, uppföljning av nyckeltal samt vidtagandet av åtgärder vid behov. Man har i denna undersökning även fäst uppmärksamhet vid olönsamheter i processen, samt elimineringen av dessa olönsamheter. Den största olönsamheten hos uppdragsgivaren är väntetiden mellan de olika processkedena, som är för lång.

De viktigaste länkarna i styrningssystemet är människorna som förverkligar styrningen. För att styrningssystemet skall vara effektivt bör alla inblandade förstå principerna och funktionerna varför man skall göra någonting på ett visst sätt. Gamla vanor och attityder påverkar processens effektivitet i stor grad, avvänjningen av dessa samt inläring av de nya rutinerna spelar en central roll för att uppnå en effektiv process. Processägarens största utmaning är att se till att alla inblandade följer det överenskomna schemat.

Om man hos uppdragsgivaren väljer att använda sig av resultatet av undersökningen och det resulterar i att omloppstiden kan förkortas från nuvarande ca 160 dagar till 90 dagar eller t.o.m. 60 dagar skulle det medföra följande besparingar. I exempeluträkningen har man använt ett medelvärde för en bytesbil på 10 000 €. Man har räknat med en dagsutgift på 20 € per bil, detta motsvarar på en ungefärlig nivå den egentliga dagsutgiften och baserar sig på en uppskattning där man tagit hänsyn till att uppdragsgivaren är ett skuldfritt företag med egna fastigheter. Med en försäljning av ca 700 bytesbilar, skulle detta med en omloppstid på 160 dagar betyda en kostnad på 3 200 € per bil. Om man får omloppstiden förkortad till 90 dagar, skulle detta medföra en kostnad på 1 800 €, dvs. en besparing på 1 600 € per bil och en total besparing på 1,12 miljoner € på årsnivå. Om man kunde uppnå en omloppstid på 60 dagar kunde besparingen på årsnivå vara hela 1,4 miljoner €. När man ser dessa siffror, så förstår man att det är motiverat att vidta åtgärder för att uppnå en förkortad omloppstid hos uppdragsgivaren.

8.3 Validitet och reliabilitet

Med validitet menas att kunna mäta just det som skall mätas. När den teoretiska och empiriska definitionen är lika tåliga, är validiteten perfekt. I denna kvalitativa undersökning som utfördes, kommer validiteten att avta en del för att de intervjuade eventuellt inte berättar såsom situationen är utan mera berättar vad intervjuaren vill höra eller vad de intervjuade egentligen vill att det egentliga problemet skulle bestå vara. När det är frågan om en öppen undersökning kommer validiteten att vara svår att bevisa. I en kvalitativ undersökning är det mycket svårare att betyga validiteten och då används oftast heller inte begreppet validitet, utan mera av de teoretiska begreppen samt empirin, som mer eller mindre anknyter sig till varandra. Förny-

andet av en kvalitativ undersökning kan vara svårt p.g.a. ändrade omständigheter och nya personer eller eventuellt p.g.a. att samma personer inte svarar på samma sätt. (Eskola & Suoranta 1998, 208.)

Reliabiliteten igen mäter kontinuitet, dvs. hur pålitliga och inte slumpmässiga svaren är. Missförstånd kan uppkomma i många olika former. I en förfrågning kan den intervjuade komma ihåg något fel eller förstå frågan fel. Det kan också uppstå misstag vid sparandet av data. I en kvalitativ undersökning förstås reliabiliteten som krav vid uppreparandet av analysen och då bör forskaren följa enbart tolkningsreglerna. (Eskola & Suoranta 1998, 208.)

I det här arbetet gjordes den empiriska delen genom temaintervjuer. Intervjuerna gjordes på respektive persons arbetsplats i deras arbetsrum, där endast intervjuarna och den intervjuade var närvarande. Intervjuerna genomfördes alltså på ett relativt störningsfritt ställe och i en miljö där den intervjuade kände sig säker. Dessa faktorer borde alltså inte ha stor inverkan på reliabiliteten och validiteten. Intervjuerna bandades inte, men de skrevs genast upp ordagrant. Eftersom intervjuarna var två stycken kunde den ena sköta frågandet, medan den andra koncentrerade sig på att skriva upp svaren, därför torde reliabiliteten inte påverkas av detta. De frågor som användes i undersökningen reflekterar teorin bra och är ändamålsenliga i samband med målet för undersökningen, vilket ökar på validiteten.

8.4 Sammanfattning samt förslag till fortsatt undersökning

Det viktigaste då man vill uppnå en effektiv bytesbilsprocess är insikten av processtänkandet och kostnadseffektiviteten. Man måste ha så bra kontroll över de olika delarna i processen som möjligt. För att en process skall vara effektiv räcker det inte att några av skedena löper, man måste utveckla dem tills allt går smidigt, det räcker att ett delområde inte fungerar för att hela processen skall bli ineffektiv. Man bör även komma ihåg att en process så gott som alltid går att förbättra, detta kräver engagemang och aktivitet av de inblandade. Om alla har den inställningen att så här har vi alltid gjort, så kan det inte heller ske förbättringar. Samarbetet mellan avdelningarna bör aktiveras och förbättras för att uppnå ett bättre resultat. Man borde få personalen motiverad att göra sitt bästa för att utveckla verksamheten. Det största delområdet för förbättring är trots allt attityderna. Motiveringar förbättrar attityder vilket igen har en direkt påverkan på verksamheten och resultatet.

Denna undersökning har lärt oss att se helheter från helt andra aspekter. Under arbetets framgång har man kunnat se hur olika verksamhetssätt relaterar till resultat i olika sammanhang.

Själva undersökningen var mycket intressant och givande. Bägge skribenterna har tidigare arbetat inom logistik i olika branscher, detta har medfört en fördel vid utförandet av själva uppdraget. Arbetet resulterade i konkreta gap och anvisningar åt uppdragsgivaren och härmed vore det mycket intressant att följa upp hur resultatet av uppdraget utnyttjas och vilka resultat man uppnår med detta.

Som förslag till fortsatta studier rörande det behandlade ämnet, anser skribenterna att man kunde göra en undersökning om placeringen samt arkitekturen i försäljningsutrymmet och dess påverkan på försäljningen. En sådan studie kunde då alltså göras om bilbranschen. Motsvarande undersökningar har gjorts mycket grundligt inom dagligvaruhandeln, men inom bilbranschen är detta ett ostuderat område. Resultaten av en sådan studie kunde väcka mycket intresse inom bilbranschen. Ett annat förslag till fortsatta studier, vore att undersöka och bygga upp ett system, hur man kunde hålla kvar också sådana kunder som köper bytesbilar av andra märken än det man själv representerar från den egna affären. Man kunde utreda om det finns någon hållhake som man kunde använda sig av, för att få dessa kunder att komma till samma affär igen, trots att man representerar ett annat märke än den bil kunden ifråga har. Fortsättningsvis kunde man också utreda provisionssystemets påverkan på försäljningen av begagnade bilar. Man kunde undersöka om det finns någon modell som speciellt bra skulle gynna en förbättrad omloppstid för bytesbilslaget, allt detta inom rimliga ramar för vad en bilaffär kan betala ut och vad som ger önskade resultat för det investerade kapitalet.

Källor

Autoalan Tiedotuskeskus 2009a. Autoala ammattina. Finns att läsa på:

<http://www.autoalantiedotuskeskus.fi/teemat.asp?ao=1063&nimi=Autoala+ammattina>. Läst 9.2.2009.

Autoalan Tiedotuskeskus 2009b. Autokauppa. Finns att läsa på:

<http://www.autoalantiedotuskeskus.fi/teemat.asp?ao=1062&nimi=Autokauppa>. Läst 9.2.2009.

Andersen, B. 1998. Business Process Improvement Toolbox. ASQ Quality Press. Milwaukee, WI.

Eskola, J. & Suoranta, J. 1998. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Vastapaino. Tampere.

Grey-Hen Oy 2009, Kehittynyt indeksi laskee ominaisuuksille arvon. Finns att läsa på

<http://www2.grey-hen.com/index.php/Kehittynyt-indeksi-laskee-ominaisuuksille-arvon.html>. Läst 7.4.2009. Artikeln har publicerats i Suomen Autolehti.

Halonen, M. 2008. Huvudanalytiker. Grey-Hen Oy. International Journal of Automotive Industry and Management Vol. 2, No. 1 2008.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 1993. Teemahaastattelu. Yliopistopaino. Helsinki.

Johansson, I. 8.4.2009. Auto-Jalonen Oy. Esbo. Försäljningschef. Temaintervju

Moisio, J. 2006. Leanin periaatteet prosessien tehokkuuden parantamisessa. Finns att läsa på

<http://www.ims.fi/upload/media-4981a0c4d1ede.pdf>. Läst 21.2.2009.

Moisio, J. 2004 Prosessiajattelun perusteita. Finns att läsa på

<http://www.ims.fi/upload/media-4981a1c02cc0b.pdf>. Läst 21.2.2009.

Oskarsson, B., Aronsson, H. & Ekdahl, B. 2006. Modern logistik: För ökad lönsamhet. Liber. Malmö.

Oy Porvoon Autotarvike Ab 2009. Esittely. Finns att läsa på:
<http://www.porvoonautotarvike.fi/esittely.html>. Läst 4.2.2009.

Russel, R. & Taylor, B. 2006. Operations management: Quality and competitiveness in a global environment. John Wiley. Hoboken, NJ.

Sakki, J. 1999. Logistinen Prosessi: Tilaus – toimitusketjun hallinta. Jouni Sakki Oy. Espoo.

Saxholm, S. 16.4.2009. Toyota Auto Finland Oy. Korso. Marknadsföringschef. Temaintervju.

Saxholm, S. 2008. Vaihtoautoprosessi. Toyota Auto Finland Oy. Marknadsföringschef.

Toyota Motor Europe 2008. Toyota Euroopassa. Finns att läsa som PDF på:
http://www.toyota.fi/Images/Toyota_Euroopassa_08_tcm304-843352.pdf. Läst 5.2.2009.

Wilkman, K. 2.2.2009. Oy Porvoon Autotarvike Ab. Borgå. Verkställande Direktör. Intervju.

Zeithaml, A. & Bitner, M. 1996. Services marketing, International Editions. The McGraw-Hill Co. New York.

Bilagor

Bilaga 1

Frågeguiden, Ismo Johansson, AUTO-JALONEN

1. Ostopäätös

Millä periaatteella vaihtoauto hinnoitellaan ja mikä on halutun valikoiman ja varastonohjauksen painoarvo tässä?

Koko prosessi lähtee asiakkaan tulosta kun myyjä ottaa asiakkaan haltuun. Vaihtoauto tarkistetaan ensisijaisesti myyjän toimesta pikaisesti mutta nimetty arviomies katsoo kokonaisvaltaisesti. Arviointilomake täytetään arviomiehen toimesta johon merkitään puutteet ja tarpeet. Myyjä keskustelee asiakkaan kanssa vaihtotarjouksesta, vaihtoautopäällikön ja arviomiehen arvioon perustuen. Koskaan ei sanota ei vaihtoautolle (tarvittaessa tarjotaan alakanttiin). Vaihtoautopäällikkö vertaa varastotilannetta ja arvioi pyyntihintaa nettona. Arviomies tekee arvion auton kunnosta, tarkistaa huoltokirjan sekä laskee kunnostuskulut arviolomakkeeseen. Myyjä arvioi nettohinnan näiden perusteella. Arviomies on myyjän kanssa yhdessä arvioimassa. Puutteet kerrotaan ostajalle/myyjälle joka vaikuttaa hintaan. ”mutta tässä oli toi virhe ja toi ja toi muuta...” meille tulee kulu näistä kaikista puutteista. Kun myyjällä on arvio, niin hinnoittelu perustuu bruttotarjoukseen, lisänä alennus uudesta autosta esim. Yariksesta 4% muista 6 tai enemmän. **TEHDÄÄN ENSIMMÄIN TARJOUS!!!** se on ohje!!! silloin pyritään usein siihen että nettihinnoitellaan. ALV minimoidaan, leikataan hintaa uudesta ja vaihtoautosta ja perustellaan ALV minimointi. Kun kauppa on tehty, vaihtoautopäällikkö kysyy milloin tämä auto tulee sisälle joka vaikuttaa vaihtoauton arvoon. markkinat heikkenee!! Riskaabelia on että hinnoitellaan miten halutaan. **ARVIOMIES** on erittäin perusteltu osaava henkilö joka osaa hinnoitella. Käytössä on myös vaihtelevasti pidemmissä toimitusajoissa (**BILAGA BROSCHYR**) Ollaan asiakkaaseen yhteydessä silloisena väliaikana. Vanhat autot menevät suoraan lähestulkoon jälleenmyyntiin!!! Arviomies tekee työkseen kokopäiväisenä arviointia.

Päätetäänkö heti vaihtoauton jatkojalostuksesta?

Kyllä siihen pyritään.

2. Arviointi

Kuka arvioinnin tekee?

Kokonaisvaltaisesti arviomies.

Miten vaihtoauton arvo määritellään? Katsotaanko kunto pintapuolisesti vai käytetäänkö auto ”ylhäällä”?

Tarvittaessa katsotaan auto nosturilta mutta pintapuolisesti ja ajamalla (ARVIOMIES)

Tehdäänkö arviointi aina perusteellisesti, jos ei niin kuka päättää milloin näin tehdään?

Mikäli epäillään että autossa on isompia puutteita niin silloin tarvittaessa nostetaan auto tunkille. Muutoin auto tarkistetaan ARVIOMIEHEN toimesta. RISKAABELIA on antaa hinta etukäteen ilman arviointia. Vältetään viimeiseen asti että annetaan vaihtotarjous autosta ilman uuden hankintaa tai todellista kauppaa!!!

Jos niin, kuinka paljon tähän on varattu aikaa?

Jos se huolellisesti tehdään niin 10-15min mutta jos auto on uusi niin vähemmän aikaa. Autolla tehdään lenkki ja tarkastetaan tarkasti. Mikäli asiakas on tosiaikeissa ostoa tekemässä, malttaa asiakas odottaa kunnon arviota ja tarjousta. Asiakkaat ymmärtävät että se on tarpeellista joten malttia on kyllä.

3. Tarjous

Suhteutetaanko vaihtoauton arvo uuden auton arvoon? Miksi?

Ei suhteuta. Mutta alennuksen kautta voidaan vaikuttaa välirahan suuruuteen. Uuden auton arvolla ei ole merkitystä vaan menee täysin vaihtoauton arvosta. Auton myytävyydestä lähdetään, tehdään tarjous sen perusteella. TÄMÄ ON IHAN SELVÄ!!!

Käytetäänkö tarjousta varastonohjauksessa, esim. tehdään huonompi tarjous jos autoa ei haluta vaihtoon?

Tehdään tarjous vaihtovarastoa huomioonottaen. Jos on samaa mallia samaa vuosimallia niin kyllä, varastonohjaus on erittäin tärkeää. Varasto vaikuttaa vaihtoauto hintaan kyllä!!! Vaikuttaa myyntiin jos varasto on täynnä. Se vaikuttaa ja ohjaa asiakkaat muualle. Täytyy vain nostaa kädet pystyyn ja sanoa että näillä mennään jos tarjous on huonompi kuin kilpailijalla. Kanta-asiakkaat otetaan huomioon osittain. Perustellaan että miksi ja että tämä on tilanne.

KYSYNNÄN JA TARJONNAN LAKI pätee!!!!

4. Luovutus

Kuinka nopeasti uuden auton luovutuksen jälkeen vaihtoauto kulkeutuu eteenpäin?

Meillä puhutaan tunneista!!! Seurataan ohjeistusta. Sovitaan luovutusajankohta, katsotaan vaihtoauto, kierretään auton sovitut arvioinnit läpi ja todetaan että auto siinä kunnossa kun alun perin sovittu. Tarpeen mukaan katsotaan sitten hintaa. Sitten käydään uusi auto luovuttamassa ja viedään arviomiehelle auton avaimet joka menee meikattavaksi takapihalle josta sitten myyntiin takapihalle. Alihankkija ”autodent” hoitaa auton tiptop kuntoon joka kuvataan ”pesupeakan” toimesta nettiin ja vaihtoautopäällikkö hinnoittelee auton. (hintalaput etc.) Pyrkimys on että auto on seuraavana päivänä myyntirivissä mutta tarvittaessa kahdessa päivässä. Samalla määritellään alin myyntihinta. Hankintahinta+ peruskulut+ kunnostuskulut+ hallinnolliset. Hankintahinta, alin myyntihinta ja ylin myyntihinta. Siinä samassa todetaan että onko TITTAANI-vaihtoauto vaiko ei.

Mihin?

Arviomiehen toimesta huoltoon.

5. Vaihtoauton huolto

Kuinka paljon autoa huolletaan maksimissaan rahallisesti/ajallisesti?

Kyllä pyritään siihen että ennakoarvioinnissa pysytään, mutta onhan se niin että sattuu ja tahtuu niin ei sille voi mitään. Jos tulee isompia yllätyksiä niin harkitaan sitten jälleenmyyjää.

Kuinka nopeasti auto saadaan työn alle vastaanottamisen jälkeen?

Korjaamon kautta menee kaikki (aikaisemmin oli alihankkija) kunnostukset aloitetaan klo 15. jälkeen päivittäin ja pikahuolto hoitaa myös osan huolloista. Vuosihuolloissa meillä on 3-4 päivän jonot, PATilla 2-3 viikkoa.

Vahataanko autot? (meikataanko)

Ei aina vahata. uudet pestään huolella mutta vanhemmat vahataan tarpeen mukaan.

6. Esillepano

Millä perustein vaihtoauto sijoitetaan sisätiloihin ja millä ulkotiloihin?

Pyritään että kaikki autot on sisällä mutta pihalle sijoitetaan myöskin kuten Pakettiautot ja ta-

vara autot taikka niitä joita on enemmän. Toive on että kaikki on sisällä tai katoksen alla. Tavarautot sijoitellaan eteen, mutta mutten sijoittelu vaihdetaan säännöllisesti valikoiman elävöittämiseksi, mutta harvinaisemmat autot etusijalle. Sisätiloista lähtee kyllä kieltämättä helpommin, on helpompi katella.

Mihin auto sijoitetaan myyntitilassa? Järjestely merkeittäin, kokoluokittain, varastopäivien mukaan?

Ei minkäänlaista järjestystä. On mietitty mutta kierto on sen verran kova niin ei se pysy järjestyksessä. Varastokierron mukaan sijoitellaan myös. Ei alenneta hintaa mutta korkotarjouksia sovelletaan kyllä näille autoille. Sitten myös analysoidaan sitä että onko autossa jotain miksi ei liiku. JATKUVA UUDELLEEN HINNOITTELU!!! mutta joskus ei vaan liiku!

Varastopäivien mukaan sijoitellaan jonkin verran mutta tilahtauden takia ei onnistu. On ajateltu kategorisoida mutta erittäin työlästä. Autojen paikkoja vaihdellaan että asiakas on siinä uskossa että varastonkiertoa on.

7. Valikoima

Onko teillä selkeä valikoimanohjaus menekkiin verrattuna? Pidättekö ”varastoa” meneville tuotteille ja millä varastonkiertoajalla?

Kyllä on ohjausta on. Oma ”renttikanta” (vuokra-autokanta) on noin 40-50 autoa, josta tarpeen mukaan myydään. Yaris hyvä esimerkki josta on hyvä kysyntä. Aigo:lla sama juttu. Markkinoiden mukaan valikoima suunnitellaan viikkopalaverissa jossa venttiloidaan mitä saa paremmin ja mitä saa liikkumaan.

Mitä tehdään autoille joita ei haluta vaihtoon?

Hinnoittelun kautta.

Mitä tehdään autoille jotka ei liiku?

Korkotarjouksilla, mutta joskus vaihdetaan kauppiaiden kanssa. Joskus tehdään ”sippi” (tappio) – hinnan kautta painetaan menemään. Jobbareitten kanssa niputtaminen (myydään isompia eriä kerralla) on ”itsensä pettämistä”. Usein vaihtoauto myyjä ylihinnottelee vaihtoauton josta tehdään kova tarjous. Jos kysyntää on ei ole menevästä autosta niin Vaihtoautopäällikölle juttusille ja tehdään sellainen tarjous että se menee!!!

Suosittelaaanko aktiivisesti pitkään varastossa seisseitä autoja läpimenoaikojen lyhen-

tämiseksi? Kyllä, selkeä ohjaus on olemassa. Vaikka palkkausjärjestelmällä vaikutetaan vanhan auton myyntiin, myyjät(vaihtoautotiimi) saa paremman provision jos kriteerit on kunnossa – prosentit!!! Tämä systeemi pitää meidän varastot kunnossa.

8. Varaston ohjaus

Mikäli teillä on ”ylimääräistä” varastossa, miten hävitätte varastot? Käyttekö vaihtokauppaa muitten jälleenmyyjien kanssa (miten usein)?

Erittäin harvoin käytetään. Ja nämäkin menevät kontaktien kautta!!! selkeätä suhdekauppaa!!!

Onko yhteistyö jokapäiväistä toimijoiden välillä?

Ei ole.

Kuinka usein auto myydään ns. ”häkkikauppiaille”, millä perusteella?

Kokonaismyynti josta 20-30% menee jos tulee näitä ”kuluttajasuoja juttuja” mutta vaihtelevasti. joskus menee nolla katteella.

Onko teillä omaa vaihtoa autoliikettä? (esim. Veho Vaihto+)

Vaihtoautot myydään uusien seassa, että ei ole tytäryhtiötä, ja profiloimalla hyvät vaihtoautot.

9. Markkinointi

Mitä markkinointikanavia käytätte päämääräisesti?

Netti on ylivoimainen markkinointikanava ja Toyotan oma jakeluverkosto. Jokseenkin käytetään myös maakunnan lehtiä ja alueellisesti länsiväylää. Ollaan mainostettu

WWW.AUTOJALONEN.FI!!! käytetään myös OIKOTIE, Autotalli, TOYOTA. Nettiautoa joskus käytetty. AUTOTALLI ON PAREMPI Ismon mukaan.

Mitä nettihakukoneita käytätte?

(Nettiauto.com, Autotalli.com, Oikotie.com jne.)

Mainostatteko paikallisesti paperimediassa?

LÄNSIVÄYLÄ, pk-seudun yhteisilmoittelu mutta silloinkaan ei inventaarilistoja. muutama houkutin.

Miten tehdään kun sähköposti – leadejä tulee.?

Vaihtoautopäällikölle/arviointipäällikkö jakelee tasaisesti kaikille johon annetaan mahdollisimman täydellisen vahvistus jossa kerrotaan mitä autoa kuluu ja muuta.

Miten asiakkaan tarjouspyyntö käsitellään?

Tehdään joko ehdollinen tarjous mutta useimmiten pyydetään paikanpäälle arvioitavaksi ja keskusteltavaksi. Jos on PUH.nr niin soitetaan takaisin ja keskustellaan asiasta. käydään läpi pintapuolisesti mistä puhutaan ja mihin halutaan vaihtaa.

10. Myynti

Onko teillä vaihtoauto myyntivastaavaa/myyjiä? Kuinka monta?

Vaihtoautopäällikkö + 4 vaihtoauto myyjää + arviomies + sihteeri(jotka tuuraa toisiaan)

Mikä on vaihtoauton tavoitekate? (%/€)

Me haetaan (tavoite) että porrastetusti ostoautoissa 10% ja laskentakaavaan mukaan ja vaihtoautoissa uuteen niin 5%, mutta sekin on veteen piirretty viiva. tarvittaessa suostutaan pienempäänkin. Sopivia vanhempia autoja niin jopa 10-20%. Myytävyys ja tilanteeseen sopiva. YLI 6% totaali kate kunnostusten jälkeen.

Kuinka myyjien provisiojärjestelmä toimii?

Se suosii että tietyt limiitit tavoitetaan. Tavoite ei ole kappalemäärä, mutta provisio on parempi viidessä eri portaassa. % + kiinteet!!! Se ruokkii sitä kuinka monta myy kuukaudessa johtaen korkeampaan provisioon.

Suosiiko provisiojärjestelmä vanhempien autojen myyntiä?

Kyllä. Mainittu aikaisemmassa kappaleessa.

Onko provisiojärjestelmässä huomioitu auton ostanutta myyjää?

Vaihtoautoissa toimitaan tiimeissä jossa kaikki vaikuttaa ja silloin hyöttyy kaikki. Ostoprovisio on myöskin n. 5% mutta se on kyllä jäänyttä. Uuden ostanut saa ostoprovisio. vaihto ei. keskitetysti vaihtoautopäällikön kautta ostot.

Lisävarusteista ei provisiota vanhoissa mutta uusissa kyllä. 10% lisävarusteiden katteesta!!!!

11. Yleistä

Kuinka kauan menee keskimäärin siitä että auto vastaanotetaan, siihen että se on myyntirivissä?

Keskimäärin 1 päivä johon pyritään. Isot luovutusryppäät erikseen taikka vaativimmat.

Mikä prosessin vaihe vie eniten aikaa?

Kunnostus vie eniten jos sinne joutaa mutta jos se lasketaan pois niin että normaaliaikana niin pesun ja meikin odotus. normaalisti keskimäärin n. 35-60 käytettyä kuukaudessa. jossa 2-4 pesupekka hoitaa. Autot laitetaan siihen kuntoon että niitä ei korjata jälkikäteen. KERALLA KUNTOON!!! (Tavoite) ARVIOMIES ON KIINTEÄLLÄ PALKALLA!!!

Mikä on mielestänne suurin osatekijä erittäin hyvään vaihtoautokiertoonne?

Kyllä se on logistiikan hallintaan. Kaikki perustuu siihen että kaikkien osa-alueiden hallinta on hallussa. Hallitaan prosessit ja osa-alueet vähintään tyydyttävästi tai hyvin. Se on meidän tekijä jolla me pärjätään. Ei ole heikkoa osa-aluetta jossa me ei pärjätä. JATKUVA HINNOITTELU yksi osa-alue. Prosessit korjaa itse itsensä jos huomataan että jokin ei toimi.

Onko teillä jotakin kannustetta/porkkanaa vaihtoautoprosessin parissa työskenteleville, jotta saadaan vaihtoauto myyntiriviin mahdollisimman nopeasti?

Kaikki hoidetaan että mittarit on kunnossa niin kaikki saa provision jopa arviomieskin saa vaikka onkin kiinteällä palkalla. Kaikki on prosesseissa mukana joista annetaan palautetta päällikölle, josta sitten pyritään parempaan prosessiin ja kiertoon. Erittäin oma-aloitteisia!!! EURO on kova konsultti monessa asiassa. Erittäin hyvä tiimihenki talossa. Kaikki myy tasaisesti. Vuorovaikutus on erittäin hyvä eri osa-alueisiin, pajalle, myyntiin, toimistoon, hallintoon etc.

Jos saisitte vapaat kädet tehdä jotain parannuksia vaihtoautoprosessiinne, löytyisikö mielestänne vielä parannettavaa? Mitä?

Kuukausierien markkinointia kenties, ne jotka ostavat meiltä muuta kuin Toyotaa niin mikä lääke saisi ne takaisin meidän hallintaan??? miten nämä asiakkaat saisi takaisin meille asioimaan. Onko olemassa asiakkaan kiinnipitoon jokin ase jolla voidaan sitoa asiakkaat meille??? Esimerkkinä laskettu esimerkki kuukausierästä joka saattaisi alentaa ostokynnystä.

Käsin tarjouksien teko kielletty Auto-Jalosella!!!! koneella kaikki!!!

Bilaga 2

Frågeguiden Seppo Saxholm, Toyota Auto Finland Oy

Näkökulma: Miten jälleenmyyjät sitoutuvat/saavuttavat asettamanne päämäärät?

1. Ostopäätös

Mitä huomioita maahantuojalla ostopäätöksen teossa?

Huomio on lyhyt mutta tärkeä on että kun asiakas tulee tarjoamaan autoa liikkeelle, myyjän pitää tehdä päätös jääkö meille myyntiin vai meneekö auto eteenpäin. Päätöksen pitää olla kristallin kirkas jääkö auto meille. Prosessiin pitää olla rakennettuna, päätös kauppatasosta että mihin auto voidaan laittaa. Sitten kun auto tulee pihaan niin auto ei saa jäähtyä vaan pitää hävitä heti pihasta. Talvi pahentaa pihavarastoa. Kuluttajan näkökulmasta (uudet autot) näkee mainoksia tuotteesta ja muodostaa mielikuvan... näkee liikkeen joka luo asiakkaalle odotusarvon, ja jos asiakas näkee romut pihalla tullessaan myymälään ensimmäisenä niin se romuttaa näkemyskokonaisuutta. Virheet on toistuvia jos niitä tulee vaihtoautojen kohdalla.

Meidän verkostoa miettien kannattaa ottaa huomioon onko aihetta titaaniautoon vai ei.

Vastaako vaihtoautojen ostohinnoittelu mielestänne asetettuja määräyksiä/markkina-arvoja ja kuinka varastonohjaus tässä vaikuttaa?

Ennen kuin hinnoitellaan autoja, pitää auto arvioida ja käydä läpi. Hinta muodostetaan arvioiden jälkeen.

Mitä näkökulmia/huomioita maahantuojalla on ostopäätöksenteossa?

2. Arviointi

Kenen toimesta vaihtoautojen arviointi on määritelty tehtäväksi? Onko vastuut määritelty yleisesti?

Ehdottomasti pitää olla vastuuhenkilö!!! Onko hinta suoraan sopiva? Katsotaan onko hinta sopiva meidän liikkeelle. Isommissa liikkeissä on arviomies välttämätön mutta pienessä liikkeessä ei välttämättä tarvitse. Keskusteluvaraa jätetään isommissa liikkeissä.

Miten vaihtoautojen arvo määritellään? Onko tätä ohjeistettu?

VISin kautta määritellään arvio. Heitto on satasia mutta äärimmäisen tarkka. Muistio jää VISin tietokantaan. Pahimmat mokat tapahtuu muistinvarassa. Muistiin panot jää muille sairaustapausten vuoksi VISillä.

Onko vaihtoautojen tarkistus ohjeistettu vai menetelläänkö myyjäkohtaisesti?

Arviointilomaketta käytetään ja se että koeajetaan jos auto on enemmän ajettu/vanhempi. Kyttävä lupa asiakkaalta. Tarkistetaan hanskalokero /paperit. Tuoreimmassa kalustossa ei tarvetta nostaa tunkille mutta vanhemmissa kyllä tapauskohtaisesti. ei näe tarvetta.

Kuinka paljon vaihtoauton arviointiin tulisi mielestänne varata aikaa?

Ammattimieheltä ei mene kauempaa kuin 5-10 minuuttia. Seurantaraportteja tehostetaan.. kuinka moni johtaa tarjoukseen ja kuinka moni ei. Seuranta sekä koulutusta. Arviomiehet ovat suurimmaksi osaksi mekaanikkoja sekä ilman koulutusta pitkäntien kulkijoita. koulutuksia löytyy laidasta laitaan.

3. Tarjous

Miten vaihtoauton arvo tulisi määritellä tarjouksessa, suhteessa uuden auton arvoon?

Minun mielestä ei pitäisi suhteuttaa. Autolla on aina yksi arvo!!! Ensimmäinen kysymys on ALV kirjauksen ylikulu. Asiakas tuo vaihtoon Corollan, ja jos vaihtaa Corollaan Avensikseen taikka Landcruiseriin, on Corollalla yksi hinta. Jos corollan arvo on 10.000€...ja asiakas on ostamassa 20.000€...on hyvitys 10.000€ ja väliraha 10.000€, paitsi että auton arvo ei ole 10k vaan 9.000€. Jos tonni annetaan uudesta pois niin hyvitetään vanhasta 9.000€ ja silloin väliraha on 10.000€. . Tästä johtuen vaihtoautoarvo on aina sama. Alennuksen kanssa pitää pelleillä. Autoala on muuttanut asiakkaan ajatusta jossa asiakas odottaa suurta vaihtoauto hyvitystä. Ei sitä että paljon lompakosta lähtee rahaa välirahana.

Voidaanko ja tuleeko vaihtoautotarjouksella vaikuttaa varastonohjaukseen yksikkötasolla?

Ilman muuta. Äärimmäisen tärkeää!!! Kannattaa pitää valikoimassa autoja jotka liikkuu silloin kannattaa hyvittää myös enemmän. Tuote-mixiä pitää olla jossa autoja eri varusteilla, väreillä, malleja.

4. Luovutus

Millä aikataululla vaihtoauto tulisi jalostaa myyntiä varten kun se on saatu vaihdosta?

Se on hankala... tarjonnan mukaan, mutta suositus on kolme päivää. Suurin osa tekee sen yhdessä päivässä. Itäkeskus ja Jalonen 1-2 päivää.. sisältäen korjaukset!!! Arviointikaavake voidaan/ käytetään työmääräyksenä ja silloin myös erittäin hyvä kun tilataan varaosia. Vaihtoautot on äärimmäisen tärkeitä korjaamon kannalta. Jatkovaa yhteistyötä korjaamopäälliköiden ja korjaajien kanssa tulisi vallita. Ei päästetä lakaisemaan lattioita klo 14 perjantaisin vaan hoidetaan työmääräyksiä loppuun asti koska siitä kuitenkin maksetaan. Silloin nostetaan korjaamon tehokujua. (BILAGA - Saxholmin Excel-taulukko) Kommunikaatiota osastojen välillä pitää parantaa. Tämä näkyy tuloksessa pieninä parannuksina. Vaihtoautopäälliköllä pitää olla vastuu!!! Prosessin omistajana!

Miten ja kenen vastuualueelle tämä kuuluu?

Vaihtoautopäälliköllä pitää olla vastuu!!! Prosessin omistajana!

5. Vaihtoauton huolto

Onko mielestänne ylärajaa kuinka paljon vaihtoautoa kannattaa kunnostaa?

Ei siihen voi € määriä voi sanoa, vaan tässä puhutaan jalostusarvon nostamisesta. Jos virhe on tapahtunut ostossa niin silloin kannattaa miettiä myyntiä. Tappion minimointi on erittäin tärkeää. Nopea päätös, korjataanko vai ei. Jos autossa on jotain pientä laitettavaa niin se kannattaa laittaa heti kuntoon eikä antaa asiakkaalle puheenvuoro ja valinta. Jos huolto on ajankohtaisesti lähellä niin se pitää tehdä heti koska asiakas tekee huollon joka tapauksessa.

6. Esillepano

Onko vaihtoautoille määritelty jokin erityinen sija liikkeessä vai onko tämä liikkeen vastuuhenkilön oman näkemyksen mukaan määrittelemä?

On. Sisätilaa ehdottomasti!!! Nykysuomalainen asiakas on vaativa että kuranttia tavaraa löytyy sisätiloissa. Sitten kun ne on hallissa niin siinä on jollekin duuni. Päivittäistavarakauppaa – seurataan mistä tavara liikkuu ja kuinka paljon ihan vaan asettelemalla tavarat oikein voidaan vaikuttaa myyntiin. Kukaan ei ole koskaan miettinyt mikä on asiakasvirta, tarkoittaen että asettelu ja ajankohta pitää olla oikein . Ohjata asiakasvirtaa pihalla/liikkeessä ja sisustuksellisesti laittaa myyntiin tavaroita jotta asiakkaille tulisi tarve! Pakko ottaa tulevaisuudessa huomioon arkkitehtuuri jossa ohjataan asiakasvirtaa. erittäin olennainen asia. Hyvä esimerkki on IKEA johon vastahakoisesti menen vain uteliaisuudesta!!!

Tulisiko vaihtoautolla olla myös aina varattuna sisäesittelytilaa

On. Sisätilaa ehdottomasti!!!

Tulisiko mielestänne vaihtoautojen järjestellä kategorioittain esittelytilassa?

Katso aikaisempi kommentti ”onko vaihtoautoille...” Varastoa pitää pitää liikkeessä. Toimii muutoin hetkellisesti. Mylläämällä järjestystä asiakas ei pysty hahmottamaan sitä että onko tosiaan myyty vai ei. Järjestystä pitää vahtia, hinnoittelua sekä siisteyttä vahdittava. Pidetään vaihtoauto tila myyntitilana ei varastona. Re- sanan käyttö on englannissa positiivinen ajattelutapa jolloin tuo vaikuttaa positiiviselta eikä käytetyltä.

7. Valikoima

Minkälaiseen valikoimaohjaukseen myyjäliikkeitä on ohjeistettu? Millä mittareilla näitä seurataan? Esim. oman merkin määrä suhteutettuna vieraisiin?

Varsinaisesti ei ole ohjeistettu. Tietoa ollaan levitetty, mutta luontaisesti on että Toyotaa haetaan Toyota-liikkeestä. Tällä hetkellä 55,44% vaihtoautoista ovat Toyotia. Corolla 28%, Aven-
sis 20% etc... Perinteisesti kun kyltti on Toyota niin kate on parempi. Muuta ei tulla kysymään koska ollaan Toyota-liike. ”75% varastosta pitää olla omaa merkkiä ja 25% muita merkkejä.”
Kukaan ei käytä, että uuden Yariksen luovutuksessa menee 1h kun taas 30.000€ Toyota RAV-
> avaimet käteen ja auto on jossain tuolla. Sidotaan asiakas pienellä täkyllä tulemaan uudestaan huoltoon. Ulkoisilla töillä hyödynnetään kuollutta aikaa jolloin päiväaikaa voidaan tehostaa.
Huoltamoiden käyttöaste paranee. Miksi näitä ei hyödynnetä?? Köyttämättömiä mahdollisuuksia joka on hukkaa aikaa, miksi näitä ei käytetä. Toyota verkostosta ei kukaan käytä iltavuoroa. Vaihtoautokaupassa paljon olisi tehtävissä.

Mikä on mielestänne optimaalisin varastonkiertoaika (keskimäärin) ja kuinka markkina-alueet siihen vaikuttavat?

Periaatteessa 30 päivää! markkina-alueella ei vaikutusta! Jalonen (lama) 23 päivää!!! Huono kuukausi 32päivä josta vaihtoautoja 92 ja kokonaismyynti 180 autoa!!! Auto-Arita -> 17 päivää 42 auton varastolla, huono kuukausi 28päivää. (PAT:n kokoinen) Iisalmen Toyota maaliskuu 60 päivää mutta alkukuukausi 45 päivää. Kyse on siitä miten firmaa hoidetaan ei siitä kuinka iso on koko? Autotarvike Porvoo + Loviisa 156 päivää varastossa 94 autoa!!!! Kun on kaksi myyntipistettä niin laitetaan autot kiertoan jotta asiakkaat luulee että kauppa käy!.

Tulisiko meneville malleille pitää ”varastoa”?

Menekin mukaan pidettävä varastoa ja tarjotaan niistä hiukan enemmän vaihdossa ja unohtamatta tuote-mixiä.

Mitä tulisi autoille joita ei haluta vaihtoon?

Valitettavasti Italialaiset ja ranskalaiset ei löydy talleista. Titaanikannan suurin on Renault jos niitä on. Sen takia tämä systeemi onkin pystytetty.

Mitä tehdään autoille jotka ei liiku?

Ensimmäiseksi tarkistetaan hintakilpailuasetelma. Meneekö se oikeasti kaupaksi? Onko kilometrit ja visuaalinen ulkonäkö kunnossa ja että voidaanko se saada kaupaksi... ja Haju!!! sekä paikka hallissa. Laitetaan se kiertoon vaihtamalla se johonkin muuhun. Kuvien laatu netissä... onko puoleensa vetävä? Korkotarjouksissa osittain vetävä mutta tuotto tärkeä. Jos tuottamaton auto myydään korkotarjouksella niin se ei tuota mitään. Isommalla volyymillä se on persnettoa. Tietyillä autoilla voidaan harrastaa kyseistä tarjousta jos korkoaika on lyhyt esim. 36kk. Sitten on myyjäbonukset, jotta kokouksissa voidaan motivoida myyjät ”poistamaan” autot.

Paljonko varastossa tulisi olla Titaaneja?

Noin 20% vähintään. Kaivokselassa on kohta kaikki!!!! Asiakas luulee että jos vaihtoauto ei ole Titaani-vaihtoauto niin onko tämä joku romu mutta mahdollisimman monta mutta standardin. 10%. 4% pitää olla myydyistä Titaaneja. Merkillä ei väliä jakaumalla.

8. Varaston ohjaus

Onko mielestänne järkevää käydä vaihtokauppaa muiden jälleenmyyjien kanssa?

On ja pitääkin. Ehdottomasti!

Millä perusteilla auto tulisi myydä jatkojalostukseen (häkkikauppiaille)?

Kannattaa kuluttajasuojalain mukaan lähteä liikkeelle. Toyotalla on eri lähestymiskulma laadun ja ”toitotusten/asetusten” takia.

Miten alueen potentiaaliprosentti vaikuttaa vaihtoautovaraston kokoon? (Porvoo 1,7%)

kyllä pitäisi olla suhteutettu. n 1.6% . Enemminkin tilakysymys. Jos varasto pyörii niin sillä ei ole merkitystä. Kierto pysyy kunnossa.

9. Markkinointi

Onko myyjäliikkeitä ohjeistettu käyttämään tiettyjä markkinointikanavia? Käytetäänkö näitä ja millä asteella markkinointi tapahtuu paikallisissa medioissa?

Yksityiskaupassa Netti. Autotalli, Oikotie ja Nettiauto ja sitten tietenkin Toyotan omat sivut. Tässä järjestyksessä. Autotalli on paras!!!! Nettiauto on tulossa ja paraikaa rakennetaan enemmän firma-kuluttaja ystävällisemmäksi. Nettiauto on enemmän kuluttaja-kuluttaja. Paperimainonta on förbi. Korkeintaan brandimainontaa! Se on sitten paikallista jos on paperimediää. Lähtökohtaisesti Netti koska se on valtakunnallinen media.

Mitä markkinointikanavia tulisi käyttää päämääräisesti?

Yksityiskaupassa Netti. Autotalli, Oikotie ja Nettiauto ja sitten tietenkin Toyotan omat sivut. Tässä järjestyksessä.

Mitä nettihakukoneita tulisi käyttää? (Nettiauto.com, Autotalli.com jne.)

Mainostatteko paikallisesti paperimediassa?

10. Myynti

Tulisiko kaikilla Toyota-jälleenmyyjällä olla vaihtoautopäällikkö ja arviomies?

KYLLÄ!!! Vastuullinen pitää olla!

Miten alueelliset markkinat tähän vaikuttaa ts. onko myyjäliikkeen liikevaihdolla painoarvoa? (esim. Loviisa VS. Porvoo)

Onko teillä vaihtoauto myyntivastaavaa? Kuinka monta?

11. Yleistä

Voiko varaston ylikokoa hyväksyä markkinointikuluna?

Ei minun mielestä. Kallis vaihtoauto. vaihtoautokaupassa tehdään fyrkkaa ainoastaan kierrolla ja oikeissa hinnoissa.

Kuinka kauan menee keskimäärin siitä että auto vastaanotetaan, siihen että se on

myyntirivissä?

1-2 päivää

Mikä on mielestänne/tilastollisesti aikaa vievin vaihtoautoprosessin vaihe? ja kuinka siihen voidaan vaikuttaa? Siirto sinne kunnostukseen eniten aikaa vievin mutta tosiasiasa kunnostus. Viive on pahin aikaa vievä faktori.

Mitkä ovat tärkeimmät osatekijät hyvään vaihtoautokiertoon ja miten niihin tulisi suhtautua?

Hinnoittelu! Netin tultua isoksi tekijäksi niin hinta ei saa olla liian kallis eikä liian halpa. Hinnoittelua seurataan ja vaihdellaan. Lähtökohta on se että auto on kunnossa. Hinta ja kunto kävelee käsikädessä.

Onko yleisellä tasolla kannustinpalkkioita ja miten vaikutus näkyy tilastollisesti?

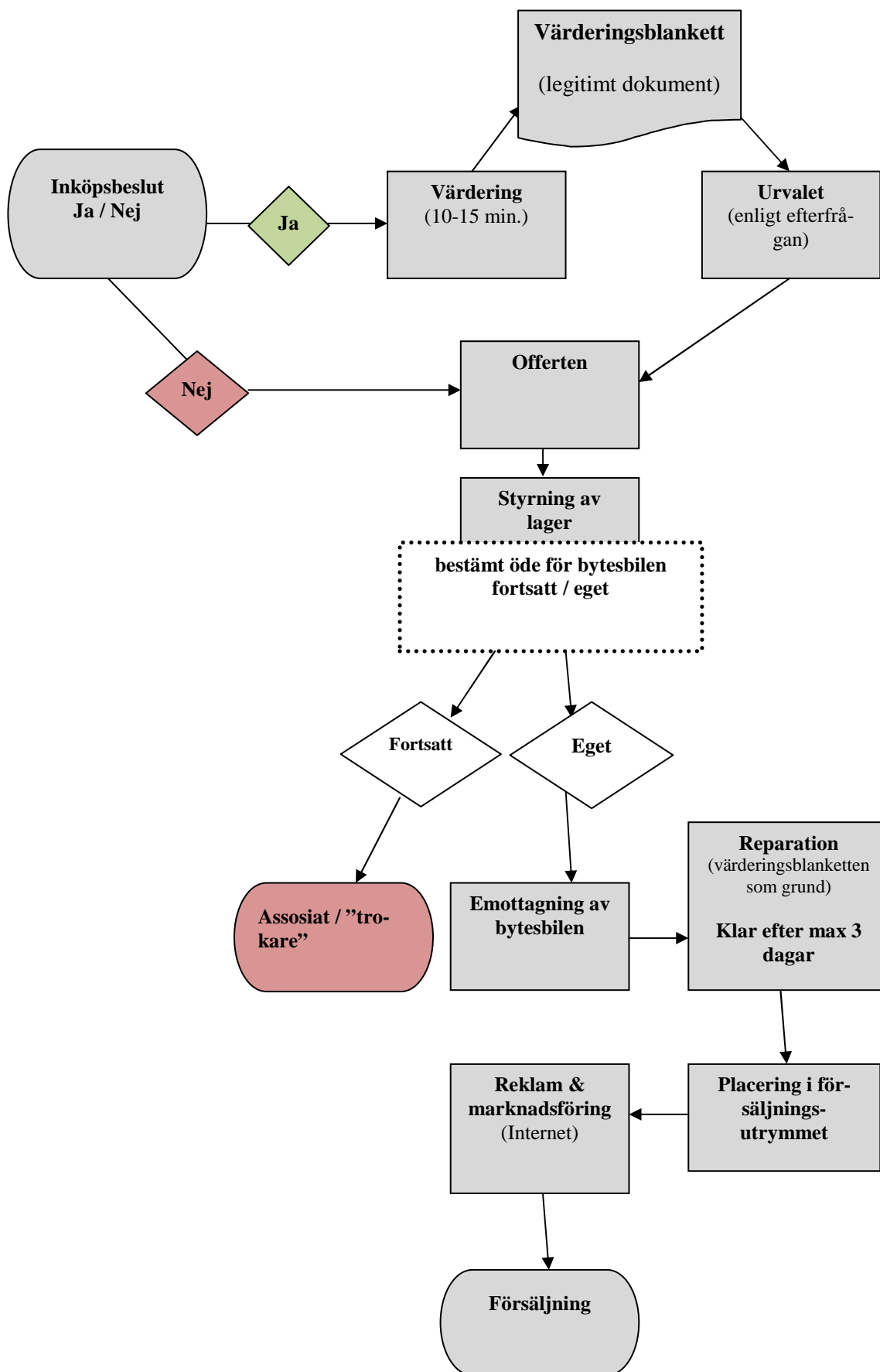
Palkkiojärjestelmä pitää olla niin että tehdystä työstä maksetaan! muutoin joku tienaa enemmän vähemmällä työllä... kpl palkkauksia, katteeseen suhteutettu palkkaus. Jos auto on seissyt kauan ja tuottaa negaa, niin kuka sellaista haluaa myydä. Tässä tapauksessa johdon pitää puuttua ja pitää huolta siitä että homma toimii. Jenkeissä on periaate jossa 14 pv on vaihtoautojen parasta ennen päivää. pelkällä KK/palkalla mutta jonkun on katsottava että homma toimii. Kannustava pitää olla!!!!

Jos saisit vapaat kädet, Kuinka parantaisitte tai muuttaisitte prosesseja/toimintatapoja jotta optimaaliseen kiertoon voitaisiin yltää kansallisella tasolla (keskimäärin)?

Lähtisin parantamaan yhdessä tekemistä!!!! Korjaamon ja vaihtoautomyyntin yhteistekemistä. Lähtisin johtamaan ja tyrehdyttämään ulosvirtaavaa rahaa ja tehostamaan sisäisiä resursseja. Ulosvirtaava raha ja sisäisten vajailta toimien resurssien kohtaaminen!!! pitää saada kuntoon! Sisäinen tehokkuus pitää saada kuntoon. Mahdollisimman vähän ulkoista työvoimaa! Läpinäkyviksi tarkistukset ja laskelmat. Kaikesta mitä myy pitää saada provikkaa.!!!

Bilaga 3

Processbeskrivning av den utvecklade bytesbilsprocessen



Inköpsbeslutet - Beslutet om inköpet skall göras genast!

Vilket pris ger VIS, samt hur ser det egna lagret ut? Skall bilen bli till salu i det egna företaget eller skall den vidareförmedlas. Detta skall bestämmas genast i samband med värderingen. Beslutet görs av försäljaren i samförstånd med den bytesbilsansvarige.

Nytta: priserna grundar sig på det egentliga värdet och är jämlikt. Bilens öde är klart förrän den tas in. Lagret är under kontroll och är relaterat till uppskattad efterfrågan.

Värdering - värderingen görs med hjälp av värderingsblanketten!

Värderingen görs med hjälp av en värderingsblankett, ALLTID! Brister och egenskaper beskrivs. Bytesbilen värderas av försäljaren tillsammans med den bytesbilsansvarige.

Nytta: Bilens egentliga värde samt reparationskostnaderna kan kalkyleras. Bilens fortsatta öde kan bestämmas. Mindre misstag uppkommer då allt är uppskrivet. Offerten till kunden är motiverbar!

Offerten - Offerten skall grunda sig på fakta!

Offerten grundar sig ALLTID på VIS där värderingsblanketten (brister/egenskaper) och lagret tagits i hänsyn.

Nytta: priset är genast rätt och det är därmed lättare att sälja bilen vidare med vinst.

Mottagandet av bytesbilen - Bytesbilen skall överensstämma med värderingsblanketten!

Granskning av värderingsblankettens överensstämmelse med bytesbilen vid mottagandet av bytesbilen. Granskningen görs av försäljaren.

Nytta: överraskningar i reparationskostnader och personliga misstag elimineras.

Reparation - Bytesbilen förflyttas till den reparationsansvarige! Reparation inom 3 dagar!

Reparationsuppdraget dvs. arbetsordern grundar sig på värderingsblanketten. Bytesbilen skall

fås till reparation inom 3 dagar från att bilen tagits emot. Den reparationsansvarige har ansvar för att denna tid inte överskrids och rapporterar till den bytesbilsansvarige om reparationsläget. Alla bilar som skall repareras skall ha ett status -> i kö/under reparation/färdig. De som ansvarar för reparation och bytesbilar bör ha tätare samarbete sinsemellan!

Nytta: tidseffektivt och grundar sig på den egentliga värderingssituationen. Status om bytesbilen finns alltid tillhanda! Nytt material fås till försäljningsutrymmet så fort som möjligt.

Placering i försäljningsutrymmet - Bytesbilen placeras attraktivt!

Den bytesbilsansvarige har en vision om hur bilarna skall ställas fram. Bilar med relativt hög omloppstid ställs fram på ”bättre” platser, dvs. på synligare ställen i försäljningsutrymmet. Den bytesbilsansvarige har ansvaret!

Nytta: en person som leder placeringen medför att det görs enhetligt och man kan då också bättre följa med vilka platser i försäljningsutrymmet som är bra.

Urvalet - Urvalet skall korrelera med efterfrågan/försäljningen!

Urvalet kontrolleras av den bytesbilsansvarige åtminstone en gång i veckan (t.ex. måndag), med hjälp av bytesbilslager- och försäljningsrapporter. Matchar utbudet med efterfrågan?

Nytta: Urvalet motsvarar efterfrågan, omloppstiderna förkortas avsevärt!

Styrning av lager - Bytesbilarna skall prissättas tills de är sålda!

Lagerstyrningen sköts av den bytesbilsansvarige som har översikt över lagret. Den bytesbilsansvarige handlar med bilar som inte går åt, med andra återförsäljare. Den bytesbilsansvarige prissätter om de bilar som överskrider en bestämd omloppstid, med hjälp av lagerrapporter.

Nytta: Alla bilar är under kontroll och blir inte bortglömda!

Reklam och marknadsföring - Annonsering av bytesbilarna!

Den bytesbilsansvarige ansvarar för marknadsföringskanalerna och uppdateringen av dem. Bytesbilen skall vara synlig för marknaden (till salu på Internet) senast följande dag efter att den kommit från reparation!

Nytta: När bytesbilslagret är under kontroll, är marknadsföringskanalerna lättare att hålla uppdaterade!

Försäljning

Försäljningen av bytesbilarna sköts av alla bilförsäljare, men ansvaret har den bytesbilsansvarige. Provisionssystemet borde utvecklas så att det sporrar försäljningsteamet att hålla omloppstiden så kort som möjligt, t.ex. en bonus kunde betalas om omloppstiden underskrider en viss nivå och ju kortare omloppstid, desto större bonus

Nytta: Den bytesbilsansvarige kan lättare vidta åtgärder om bilar blir och stå. Detta borde korreleras med provisionssystemet!