

Mikko Kärkäs

# IKEA Espoon add-on-täyttöprosessin kuvaus ja kehittäminen

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Insinööri

Tuotantotalouden koulutusohjelma

Insinööriytyö

21.4.2015

Tekijä Otsikko	Mikko Kärkäs IKEA Espoon add-on täyttöprosessin kuvaus ja kehittäminen
Sivumäärä Aika	35 sivua + 3 liitettä 21.4.2015
Tutkinto	insinööri (AMK)
Koulutusohjelma	tuotantotalous
Suuntautumisvaihtoehto	tilaus-toimitusketjun hallinta
Ohjaajat	Commercial Activity Leader Katarina Bergström lehtori Harri Hiljanen
<p>Työn ensimmäinen tavoite oli tutkia IKEA Espoon tämän hetkisen add-on-täyttöprosessin tilaa ja kuvata se. Toinen tavoite oli tehdä nykytila-analyysin perusteella uusi toimintaohje, jonka avulla täyttöprosessi saadaan toimimaan tehokkaammin ja varmemmin.</p> <p>Työn ensimmäinen vaihe on käydä läpi prosessien kuvaamiseen ja kehittämiseen liittyvää teoriaa ja näin on mahdollista tehdä nykytila-analyysi teoriatiedon pohjalta.</p> <p>Projektia varten perustettiin projektiryhmä, johon kuului parannettavan prosessin hyvin tuntevia IKEA Espoon työntekijöitä. Projektiryhmän asiantuntijoiden tietojen perusteella saatiin tehtyä nykytila-analyysi, josta saatiin selville myös parannuksen tarpeessa olevat osat tutkittu prosessissa.</p> <p>Tärkein tulos, joka työn tuotteena saatiin, oli uusi toimintaohje prosessia varten. Uuden toimintaohjeen myötä saadaan prosessi toimimaan tehokkaammin, epäselvyydet prosessin päivittäisessä toiminnassa vähenevät ja uusien työntekijöiden perehdyttäminen helpottuu. Lisäksi add-on-täyttöprosessin tukena käytettävää täytön ja myynnin seurantatyökalua aletaan käyttää siten, että add-on-myyntiä voidaan seurata mahdollisimman luotettavasti.</p> <p>Jatkossa on tarkoitus saada uusi toimintaohje otettua käyttöön IKEA Espoossa, mikä on tärkeä vaihe tässä kehitysprojektissa.</p>	
Avainsanat	Prosessi, IKEA, kehittäminen

Author Title Number of Pages Date	Mikko Kärkäs The modeling and improvement of the replenishment process of IKEA Espoo 35 pages + 3 appendices 21 april 2015
Degree	Engineer
Degree Programme	Industrial management
Specialisation option	Supply chain management
Instructors	Katarina Bergström, Commercial Activity Leader Harri Hiljanen, Lecturer
<p>The first goal of this thesis was to examine the add-on replenishment process at IKEA Espoo and to model its current state. The Second goal was to create new and better guideline for the process, so it would work more efficiently and reliably.</p> <p>The first phase of the thesis was to go through the theory related to process modeling and development. Thus the current state analysis was drawn up on the basis of the theoretical knowledge.</p> <p>For this project a project group was established. At first a project group was formed by IKEA employees who knew the replenishment process well. Based on the knowledge of these experts the current state analysis was made. The current state analysis made it possible to find out the improvement points of the process.</p> <p>The most important results of this thesis was the new guidelines for the replenishment process. With the new guideline the process can be made to function more efficiently, the misunderstandings will be reduce and the orientation of new employees will be easier. In addition a tool that is used to follow add-on sales and the filling rate will be used properly.</p> <p>In the future the goal is to implement the new guidelines at IKEA Espoo, which will be an important phase after this project.</p>	
Keywords	process, IKEA, development

## Sisällys

1	Johdanto	1
2	Prosessien kuvaus ja kehittäminen	3
2.1	Prosessien kuvaus	3
2.1.1	Prosessit yleisesti	3
2.1.2	Prosessin määrittäminen	3
2.1.3	Prosessien kuvaaminen	4
2.2	Prosessien kehittäminen	6
2.2.1	Prosessien kehitys	8
2.2.2	Prosessien suorituskyvyn mittaaminen	10
3	Logistiikka	13
3.1	Sisälogistiikka	14
3.2	Materiaalin hallinta	15
3.3	Varastointi	16
4	Yritysesittely IKEA	18
5	Tutkimusmenetelmä	19
	Tutkimusmenetelmän valinta ja tiedonkeruutapa	19
6	Nykytilanne	21
	Prosessin nykytila	21
7	Työn eteneminen	27
7.1	Projektin aloitus ja projektiryhmän muodostuminen	27
7.2	IKEA Vantaa ja Raisio vertailussa	28
7.3	Testiviikot	28
8	Tulokset	30
9	Johtopäätökset	33
	Liitteet	
	Liite 1. Add-on-tuotteet esimerkki	
	Liite 2. Add-on-ohje	

### Liite 3. Add-on-työkalu kuvakaappaus

## 1 Johdanto

### Työn tausta

Tämä työ on tehty siksi, koska ollessani kesätöissä IKEAn Espoon toimipisteessä ja ollessani opiskelujeni loppuvaiheessa olin kiinnostunut tekemään insinööriykseni kehitysprojektin. Kartoitustyön aikana ilmeni yksi prosessi, joka vaati ylimääräistä huomiota ja kehittämistä.

IKEAlla kuten kaikissa muissakin kaupanalan yrityksissä, on monia logistisia prosesseja. Prosessit toimivat kaikki peruseriaatteiltaan samoin jokaisessa IKEAn tavaratalossa. Kyseinen prosessi, jossa nähtiin kehittämisen tarvetta oli add on täyttö prosessi. Add on terminä tarkoittaa jonkin päätuotteen rinnalla myytävä lisäarvoa tuovaa tuotetta. Kaikessa yksinkertaisuudessaan täyttö prosessiin kuuluu myyntipaikan tarkistus, täytön tilaus ja myyntipaikan täyttö. Kuten aiemmin mainittu, jokaisessa IKEAssa tarvitaan tätä prosessia, mutta talojen koko erojen ja rakenteellisten erojen vuoksi, prosessia ei voi suorittaa samalla tavalla joka tavaratalossa. Kyseiselle prosessille on tehty aiemmin ohjeet, joita Espoon toimipisteessä ei kuitenkaan tällä hetkellä noudateta ohjeiden mukaan. Tämän työn tarkoituksena onkin tutkimalla nykyistä käytäntöä ja kartoittamalla mahdollisia tapoja suorittaa prosessi, tehdä toimiva ohje, joka tultaisiin jatkossa ottamaan käyttöön.

### Työn tavoitteet

Työn ensimmäinen tavoite on tutkia IKEA Espoon tämän hetkistä add-on-täyttö prosessia ja kuvata sen nykytila.

Toinen vaihe työssä koskee toimivan ohjeen kehittämistä, jolla prosessi toimii mahdollisimman optimaalisesti. Toiseen työn tavoitteeseen kuuluu myös hyvien mittareiden määrittäminen prosessille, jotta voidaan seurata sen toimintaa jatkossa ja kehittää sitä tarvittaessa.

## Työn rajaus

Työn alkaessa on määritetty, että työhön kuuluu nykytila-analyysi ja ohjeen tekeminen. Työstä on rajattu ulkopuolelle ohjeen käyttöönotto ja työntekijöiden perehdyttäminen uuteen toimintatapaan.

## Aikataulu

Aihe työhön saatiin lokakuussa 2014. Taustatyö työhön tehtiin teoriaosuuden muodossa, jonka jälkeen päästiin siirtymään itse käytännön osuuteen helmikuussa 2015. Helmikuun ja maaliskuun aikana pidettiin palavereita, joissa sovittiin uuden prosessin testaamista testiviikkojen avulla.

## Tutkimusmenetelmät

Tutkimusmenetelmänä on käytetty tapaustutkimusta, joten prosessia on tutkittu sen luonnollisessa ympäristössä. Tämän on mahdollistanut se, että prosessin parantamisprojektia on tehty työn ohella ja projektin osalliset ovat päivittäin tekemisissä parannettavan prosessin kanssa. Prosessin tilaa on selvitetty myös kirjoituspöytä tutkimuksen tavoin, koska asiantuntijoilta saatu tieto ja olemassa olevat prosessit ovat olleet tärkeä tiedonlähde työtä tehdessä.

## 2 Prosessien kuvaus ja kehittäminen

### 2.1 Prosessien kuvaus

#### 2.1.1 Prosessit yleisesti

Kaikkien yritysten liiketoiminta koostuu prosesseista. Prosessit muodostuvat yrityksen sisällä erinäisistä työvaiheista. Yksinkertaisimmillaan prosessi voi olla vain kahden ihmisen välinen keskustelu ja sen perusteella tehtävä työ. Martinsuo ja Blomqvist (2010: 4) kuvaavat prosessia asiakkaalle lisäarvoa luovina tapahtumaketjuina, joihin yritys käyttää resursseja. Kun organisaation eri puolilla tapahtuvat työt linkitetään kokonaisuudeksi, muodostuu niistä prosessi (Sakki 1999: 24). Prosessia voi siis kuvata monella tapaa, mutta aina päädytään samaan lopputulokseen.

Prosessi on siis sarja aktiviteetteja suoritettuna tietyssä järjestyksessä. Sillä on selkeästi määriteltä alkua ja loppu, joka tuottaa selkeän lopputuleman. Martinsuon & Blomqvistin (2010: 4) mukaan yritystoiminnassa prosesseja on monenlaisia. Liiketoimintaprosessi on se, jolla yritys tekee rahaa. Yksi prosessi voi koostua ydinprosessista ja tukiprosesseista. Tukiprosessit avustavat ydinprosesseja ja luovat edellytyksen niiden toiminnalle. Ydinprosessit ovat keskeisiä organisaation toiminnalle, ja ne liittyvät suoraan ulkoisten asiakkaiden palveluun JHS152 (2002: 3).

#### 2.1.2 Prosessin määrittäminen

Tero Aspisen (2009: 41) mukaan ennen kuin yritys ryntää kuvaamaan prosessejaan, on määriteltävä mihin kuvaamisella pyritään. Yleensä kun prosesseja lähdetään kuvaamaan, on kyseessä toiminnan ymmärtäminen, toiminnan parantaminen tai kyseessä olevan prosessin kehittäminen. Silti ennen kuin prosessia kuvataan, on ymmärrettävä prosessin kuvaamiseen liittyvät käsitteet.

Lähtökohtana lähes kaikkeen tekemiseen on täysi ymmärrys siitä mitä tekee. Niin on myös prosessien kehittämisessä. On mietittävä olennaisia asioita prosessin kannalta, kuten mikä on prosessin tarkoitus ja kuka prosessin omistaa. Tärkeitä seikkoja prosessin ymmärtämisen kannalta on se, mitä varten yrityksessä on kyseinen prosessi. Tätä on



syytä miettiä heti alussa, jotta tiedetään, onko kyseisestä prosessista perusteltua hyötyä yrityksen toiminnalle.

Prosessin jatkuvuuden ja ylläpidon kannalta on myös tärkeä määritellä prosessin omistaja. Prosessin omistajan vastuulla on huolehtia prosessin myöhemmästä päivittämisestä, opastaa ja perehdyttää prosessin toimintaan ja seurata prosessin suorituskykyä myös mahdollisen kehitysprojektin jälkeen.

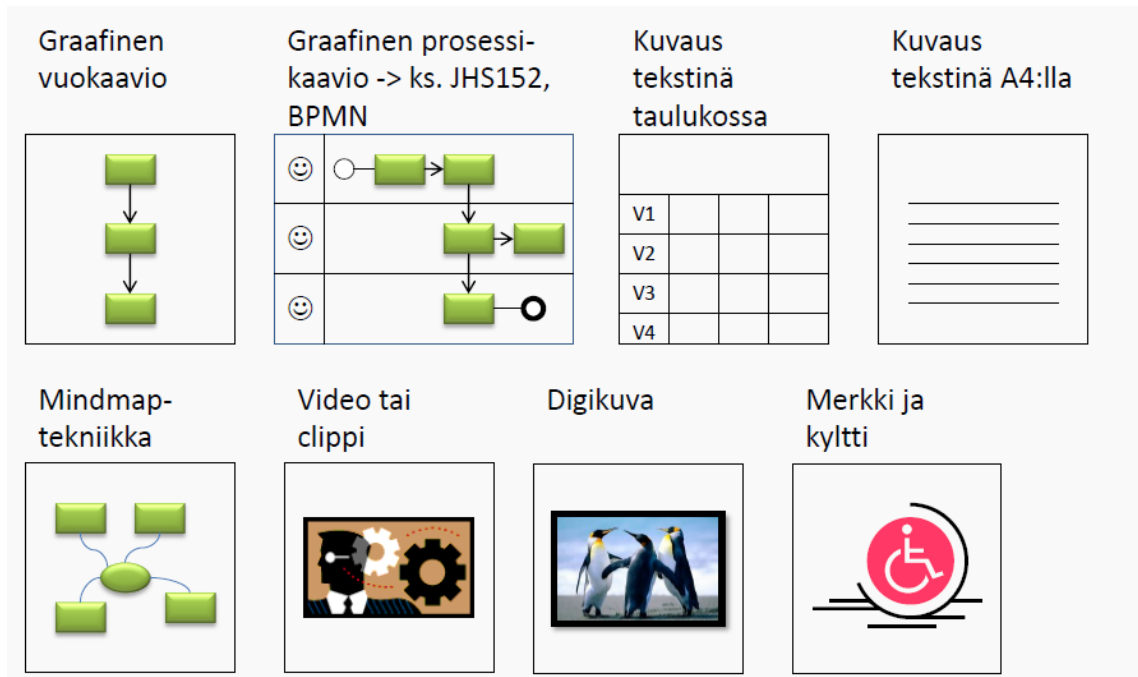
### 2.1.3 Prosessien kuvaaminen

Prosessi voi olla joskus vaikea hahmottaa. Eri prosessin kuvaamisen tavat auttavat simuloimaan ja kuvaamaan prosessin, jotta prosessia voidaan muokata ja siitä saadaan täysi hyöty irti. Tämä kaikki voidaan tehdä prosessin kuvaamiseen tarkoitetuilla työkaluilla täysin riippumatta prosessin monimutkaisuudesta (Bal 1998: 1). Prosessia voidaan kuvata graafisesti tai sanallisesti. Yleensä yrityksen sisällä käytetään yhtä ja samaa tapaa, jolloin prosessi kuvauksista tulee yhteneväisiä. Myös tämä helpottaa prosessien ymmärtämistä ja yrityksen toiminnan ymmärtäminen selkiytyy, sekä toimintaa on helpompi lähteä jatkossa kehittämään (Hiljanen n.d).

Prosessi kuvaamisesta saatuja hyötyjä on monia. Seuraavassa on lueteltu osa merkittävimmistä hyödyistä:

- Kokonaiskuvan hahmottaminen helpottuu.
- Vastuunjako selkenee.
- Toiminnasta voidaan löytää uusia kehittämiskohteita.
- Prosessikuvaukset muodostavat laatujärjestelmän rungon.
- Tietoa saadaan siirrettyä avainhenkilöiltä myös muiden käyttöön.

Kuten aiemmin on mainittu, yrityksen on valittava yhtenäinen ja parhaiten yrityksen etua palveleva prosessien kuvaamistapa. Kuvassa 1 on muutama esimerkki prosessin kuvaamistavoista.



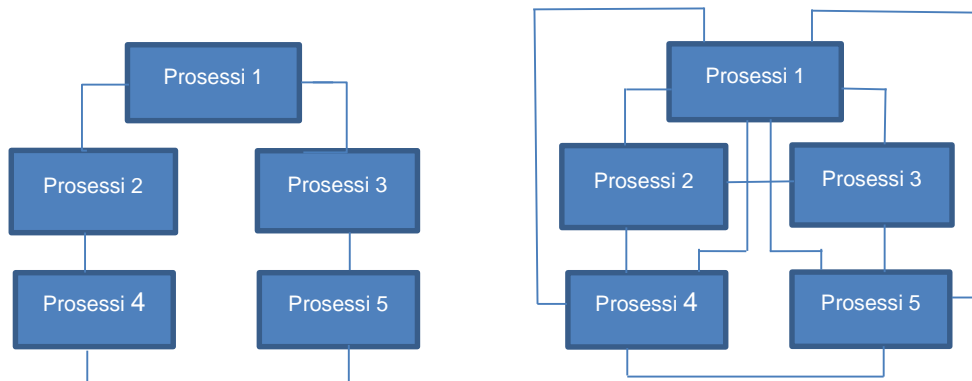
Kuva 1. Prosessin kuvaamistavat (Hiljanen n.d)

John Holtin (2009) mukaan prosessien kuvaamisella pyritään yksinkertaistamaan todellisuutta. Tarkoituksena on siis tehdä monimutkaisimmistakin prosesseista yksinkertaisia kuvaamalla ne hyvin.

John Holt (2009) mainitsee kirjassaan myös, että prosesseja kuvattaessa jotain informaatiota on jätettävä pois. Mitään ei saa jättää vahingossa pois, mutta tuodakseen sen lisäarvon mitä prosessin kuvauksella haetaan, on prosessin kuvaamisessa otettava huomioon kaikki tarpeellinen. Liiallinen prosessikuvauksen monimutkaistaminen tekee malista niin koukeroisen, että siitä ei ole mitään hyötyä yritykselle.

Prosessien kuvaamisella tavoitellaan mahdollisimman yksinkertaista, mutta toisaalta riittävän kattavaa kuvausta kuvattavasta prosessista. Kuvausta tehdessä on tiedossa mitä osa prosesseja kuuluu prosessi kuvaukseen. Kattavaa mallia tehdessä on hyvä muistaa, että se tulee olemaan ohje prosessin käyttöönotossa ja mahdollisesti toimii ohjeena myös prosessin parissa työskenteleville henkilöille. Tehtävät prosessin sisällä saattavat olla ihmisen suorittamia. Tämän takia on ajateltava, miten prosessi käytännössä toimii. Prosessin mallinnusvaiheessa onkin siis hyvä olla mukana joku, jolla on käytännön kokemusta prosessiin liittyvistä työtehtävistä.

Tärkeä vaihe prosessin kuvaamisessa on tunnistaa eri vaiheiden suhteet. Miten ne vaikuttavat ja liittyvät toisiinsa? Visuaalisesti osaprosessien suhteet on helppo nähdä piirtämällä kaavio ja yksinkertaisesti viiva niiden osien välille jotka vaikuttavat toistensa toimintaan. Tämä tekee prosessien kuvaamisesta monimutkaista ja saattaa tehdä valmiista mallista liian monimutkaisen ymmärtää. Seuraavassa kuviossa 1 on esitetty, kuinka prosessien väliset suhteet monimutkaistavat prosessimallinnusta.



Kuvio 1. Prosessien väliset suhteet

Kuten kuvio 1. näyttää, prosessien väliset suhteet eli se minkä prosessin toiminta vaikuttaa mihinkin prosessiin monimutkaistaa prosessien kuvausta valtavasti. Kuvio havainnollistaa myös hyvin sen, että osaprosessien määrä ei monimutkaista mallia vaan se miten mikäkin prosessi liittyy toisiinsa.

## 2.2 Prosessien kehittäminen

Martola ja Santala (1997) kertovat, että *Jatkuva muutos on keskeinen piirre niin liiketoiminnassa, kuin julkisella sektorilla*. Martolan ja Santalan (1997) mukaan organisaatioiden on sekä hallittava muutosprosessia ja pysyäkseen mukana muutoksessa oltava edellä toimintaympäristön muutosta. Yritysten on siis käytännössä voitava ennustaa toimintaympäristön muutokset ja mukauduttava niihin ennen kuin muutos tapahtuu.

Halu tai tarve muutokseen lähtee yleensä, kun jokin asia menee tarpeeksi huonosti. Mahdollisia muutoksen alullepanijoita on myös muita, kuten uusi yritysjohto. Martola ja Santala (1997) kuvaavat muutokseen tarvittavan riittävästi negatiivisia työntekijöitä eli

tarpeeksi halua pois vanhasta mallista ja positiivisia työntekijöitä, jotka kuvaavat halua kohti uutta toimintatapaa.

Muutokseen kuuluu olennaisena osana prosessien kehittäminen. Organisaatioiden johtajien tulisi analysoida nykyisten prosessien tilaa ja tarvetta muutokselle jatkuvasti. Tässä auttavat hyvät prosessien mittarit. Jatkuva parantaminen auttaa yritystä myös siinä, että muutoksien ei tarvitse joka kerta olla radikaaleja. Tähän viittaavat myös Martola ja Santala (1997): *Muutos ei voi jatkuvasti olla radikaalia, vaan radikaalin muutoksen jälkeen pyritään pysyvämpään evolutionääriseen kehitykseen*. Tavoitteena on siis jatkuvan parantamisen malli. Jatkuvan parantamisen mallin pyrkimys on loppumattomalla uudistamisella kehittää pieniä asioita aina vähän paremmiksi.

Lähdettäessä arvioimaan prosessin kehitystarpeita ja mahdollisuuksia on hyvä tietää lähtötilanne, sekä päämäärä, mihin pyritään. Professorit George Albert Smith Jr. ja C Roland Christiensen kehittivät 1950-luvulla SWOT-analyysin, joka tulee englannin kielen sanoista Strengths, Weaknesses, Opportunities ja Threats eli Vahvuudet, heikkoudet, mahdollisuudet ja uhat. Myöhemmin 1960-luvulla professori Kenneth Andrews kehitti SWOT:sta sen työkalun, jota käytämme nykyään.

Vahvuudet	Mahdollisuudet
Heikkoudet	Uhat

Kuvio 2. SWOT-nelikenttäanalyysi

SWOT-analyysissä vasemmalla olevat vahvuudet ja heikkoudet ovat sisäisiä tekijöitä. Oikealla puolella olevat kentät ovat ulkoisia tekijöitä. Sisäiset tekijät kertovat prosessin

sen hetkistä hyvistä ydinosa-alueista ja sen miltä osin prosessi on puutteellinen. Ulkoiset tekijät kertovat, mitä prosessilla on mahdollista saavuttaa, mutta myös toisaalta, mitä riskejä uudelle polulle lähtemisessä on.

### 2.2.1 Prosessien kehitys

#### Prosessin räätälöinti

Oletetaan, että maailman kaikki lait ja määräykset pysyvät samanlaisina tuhansia vuosia. Tällöin esimerkiksi mikään määräys, kieltö tai ohje ei muutu. Tällaisessa maailmassa myös yritysten ei tarvitse huolehtia siitä miten heidän prosessinsa noudattaa lakia, kunhan se on alun perin määritelty lakia noudattavaksi. Näinhän ei tietenkään ole, koska maailma muuttuu koko ajan ja esimerkiksi turvallisuuden lisäämiseksi saatetaan säätää uusi laki. Tämä saattaa pakottaa yrityksen muokkaamaan joitain prosesseja lakia noudattavaksi. Tätä voidaan kutsua prosessin räätälöimiseksi tai muokkaamiseksi. (Holt 2009: 48–50.)

Vaikka prosessi olisi kuvattu kuinka hyvin tahansa, on sitä silti muokattava ajoittain. Prosessiin vaikuttaa moni asia. Monesti prosessin parissa työskentelee ihmisiä. Tällöin prosessi varmasti muuttuu hieman kun ihmiset vaihtuvat. Prosessi voi myös muuttua, vaikka ihmiset eivät vaihtuisikaan, mutta monesti jollakin rutiinilla toteutettu prosessi voi alkaa viemään sen kehitystä väärään suuntaan. Näin ollen prosessi alkaa toimimaan huonommin ajan kuluessa. Prosessin päivittäisen pyörittämisen avuksi saattaa tulla jonkinlainen ohjelma, joka pakottaa muuttamaan jotain toimintatapaa. Tällöin prosessia on mietittävä uudestaan ja räätälöitävä sopivaksi uuteen ympäristöön. (Holt 2009: 48- 50)

Yritys voi olla myös osa isoa ketjua, jossa kaikkialla pyörii sama prosessi. Tämä ei tarkoita, että joka paikassa prosessi toimisi samalla tavalla tehtynä. Otetaan esimerkiksi jokin kaupan-alan yritys, jolla on monta toimipistettä ympäri maailmaa. Kaupan-alan yrityksessä on myyntipaikkoja, joissa on myytäviä tavaroita. Myyntipaikkojen täyttö on prosessi jota kaikki toimipisteet käyttävät, mutta mahdollisesti täysin eri tavoilla. Tässä tapauksessa pelkkä toimipisteiden kokoero tai myyntimäärät vaikuttavat täyttö prosesseihin siten, että ne eivät toimi samalla tavalla. Tätä kutsutaan nimellä Off-the-shelf-prosessi. Off-the-shelf-prosessi tarkoittaa, että prosessin peruseriaatteet ovat samat joka paikassa, mutta se ei toimi sellaisenaan. Sitä on siis räätälöitävä sopivaksi kunkin toimipisteen tarpeiden mukaan. (Holt 2009: 48–50)

## Prosessien ongelmien ratkaisu

Lähdettäessä kehittämään prosessia, joko radikaalisti uudelleen suunnittelemalla tai päivittämällä vain prosessia ajan tasalle, voidaan kehitysprojekti toimeksianto antaa joko yhdelle henkilölle tai ryhmälle. Yhdelle henkilön projektilla on hyvänä puolena se, että projektin eteneminen voi olla tasaisempaa ja projektin valmistuminen on paremmin ennustettavissa. Projektiryhmällä etuja ovat monta eri näkökulmaa, mutta ryhmän monimuotoisuus saattaa tuottaa myös ongelmia. Lisäksi jos projektia hoidetaan normaalien rutiinien ja töiden ohella, voi ryhmää olla vaikea saada kasaan tasaisin väliajoin projektin aikataulussa etenemisen kannalta. Seuraavassa osiossa on prosessin ongelman ratkaisutekniikoita ryhmänä työskentelyä varten. (Conger 2011)

Erilaisia tekniikoita, joilla saadaan ryhmätyöskentelystä mahdollisimman paljon irti, on esimerkiksi brainstorming suomeksi aivoriihi. Tämä tekniikka tuottaa monta ideaa tai ehdotusta lyhyessä ajassa. Aivoriiehessä tarkoituksena on, että ryhmän jokainen jäsen antaa vuorollaan idean, jota ei vielä tässä vaiheessa kommentoida. Ideat otetaan ylös yhteiselle taululle tai muulle vastaavalle välineelle. Kun ideat loppuvat, aletaan karsimaan taululta samankaltaiset ideat ja mahdottomat toteuttaa. Parhaat ideat voidaan käydä läpi erillisissä palavereissa, joissa mietitään, mikä idea valitaan lopulliseen toteutukseen. (Conger 2011)

Toinen hyvä ryhmätyöskentelyyn tarkoitettu ongelman ratkaisutapa on Nominal Group Technique eli suomeksi muodollinen ryhmätekniikka. Tekniikka toimii lähes samoin kuten aivoriihi, mutta ideat otetaan kirjallisena jokaiselta ryhmän jäseneltä. Muodollisen ryhmätekniikan tarkoituksena on organisoida järjestelmällisempiä ja tuotteliaampia kokouksia. Käytettäessä tätä tapaa ongelman ratkaisuun, pysyvät ideat samanlaisina alusta loppuun ja se vähentää väärinymmärryksiä ryhmän sisällä. (Conger 2011)

## Mittarit

Mahdollistaakseen optimaalisen yritystoiminnan harjoittamisen on yritysten tiedettävä, miten sen sisäiset prosessit toimivat. Kun yritysjohtajat tietävät tarkkaan, millainen on heidän prosessiensa suorituskyky, pystyvät he reagoimaan tilanteessa kuin tilanteessa

oikealla tavalla. Tätä varten on voitava mitata prosesseja ja niiden suorituskyvystä saatavalla tiedolla voidaan, joko pitää prosessi ennallaan, kehittää sitä tai jopa poistaa prosessi kokonaan. Mittareilla tuotetaan siis yrityksen menestyksen kannalta tärkeää tietoa.

Neilimo ja Uusi-rauva (1997) nostavat esiin mittareiden tärkeyden myös laadun ja tuottavuuden kannalta. Mittarit toimivat mainiosti myös johtamisen apuvälineinä. Kun mittaminen hoidetaan kunnolla, saadaan työntekijöille näytettäviä konkreettisia tuloksia, jolloin tulokset toimivat kannustimena. Johtamisen yksi osa-alue on vaikuttaminen. Näillä kannustimilla pyritään vaikuttamaan työntekijöiden tuottavuuteen ja saavuttamaan parempia tuloksia. Parhaimmillaan oikein valitut mittarit ja niiden avulla oikein esitetyt tulokset vaikuttavat myönteisesti koko työyhteisöön.

Mittareiden tarkkaan harkitun valinnan jälkeen on alettava seuraamaan mittareista saatuja tuloksia. Neilimon ja Uusi-rauvan (1997) mukaan mittareista saatuja tuloksia on käytettävä tehokkaasti hyväksi yrityksen johtamisessa. Näin ollen mittaustuloksille on asetettava käyttöperiaatteet. Tähän sisältyy muun muassa seuraavat kysymykset:

- Kuka vastaa muodostuneesta tuloksesta?
- Mikä on tavoitearvo, kriittinen raja-arvo?
- Tulostusmuoto/ esitysmuoto?
- Kenelle tuloksista raportoidaan?
- Kuinka usein raportoidaan?
- Kuka huolehtii laskennasta?

Mittareita kehitettäessä on otettava huomioon, että kaikkien mittaustulosten ei tule olla ns. "kovia arvoja", jotka ovat selkeitä yksiselitteisiä lukuja. Hyvän ilmapiirin ja työntekijöiden tyytyväisyyden kannalta on aiheellista mitata myös "pehmeillä mittareilla". Kyseiset mittarit mittaavat ihmisten tuntemuksia ja näkemyksiä. Yksi mahdollinen pehmeä mittaaminen voisi olla organisaation yleisen ilmapiirin kartoitus. (Neilimo & Uusi-Rauva 1997: 292.)

### 2.2.2 Prosessien suorituskyvyn mittaaminen

Prosessien suorituskykyä mittaamalla on mahdollista saavuttaa parempi ennustettavuus tulevaisuudessa. Siis oppimalla menneisyydestä voidaan luoda parempi tulevaisuus. Kukin prosessi myös vaikuttaa tavallaan tuotteen laatuun ja asiakastyytyväisyyteen. Tämä

taas vaikuttaa luonnollisesti yrityksen menestykseen tuloksellisesti (Sanchez Gonzalez ym., 2010).

Suorituskyvyn mittaaminen on tärkeä lähteä yrityksen johdolta asti. Johtajat toimivat roolimalleina ja painottavat mittaamisen olevan tärkeä osa prosessien suorituskykyä. Tämä siksi, että mittausarvot eivät ole vain tyhjiä lukuja työntekijöille. Lisäksi mittausarvoja on hyvä tuoda esille tasaisin väliajoin, jotta työntekijöille näytetään arvojen kehityskulku ja se miten jokaisen työpanos vaikuttaa prosessien toimintaan olennaisena osana (Becom & Insler 2013).

Yksi tapa, miten prosessin suorituskykyä voidaan mitata, on benchmarking eli toiseen samantapaiseen prosessiin vertaaminen. Benchmarking eli suomeksi ns. kiintopiste on toimivaksi havaittu tapa nähdä erot esimerkiksi hyvin toimivan ja toimimattoman prosessin välillä. benchmarking-prosessissa valitaan jokin samanlainen prosessi vertailukohdaksi ja verrataan oman prosessin suorituskykyä valittuun vertailukohtaan. Tarkoituksena on siis ottaa parhaat ominaisuudet sovellettuna omaan organisaatioon. Benchmarkingista on kolmea erilaista variaatiota:

- sisäinen benchmarking.
- ulkoinen benchmarking.
- toiminnallinen benchmarking.

Sisäinen benchmarking on prosessi suoritettuna esim. tytäri- ja emoyhtiöiden välillä. Tässä tapauksessa olisi helppo välttyä esim. toisen yrityksen oman edun tavoittelutilanteilta. Sisäisessä benchmarkingissa on tärkeä valita vastakohtaksi hyvin toimiva prosessi, koska ei vertailun suorittamisessa ole etua kenellekään, jos molemmat prosessit ovat tasaisen huonoja. (Neilimo ja Uusi-Rauva 1997: 312–313.)

Ulkoisessa benchmarkingissa toimintaa verrataan nimensä mukaisesti johonkin ulkoiseen toimijaan, joka on joko suorakilpailija tai molemmat osapuolet ovat riittävän samankaltaisia luotettavan vertailukelpoisuuden saavuttamiseksi. (Neilimo ja Uusi-Rauva 1997: 312–313.)

Kolmas tapa suorittaa benchmarking on toiminnallinen benchmarking, jossa omia prosesseja verrataan toimialasta riippumatta oman alansa huipputekijään. Tässä vertailuta-



vassa etsitään erinomaista tapaa toimia, sieltä mistä sellainen löytyy. Tässä tapauksessa kokonaistason vertailuja ei tehdä, mutta tutkitaan sellaisia toiminnan osia, joilla on selkeät vastineensa kaikissa organisaatioissa. (Neilimo ja Uusi-Rauva 1997: 312–313.)

### 3 Logistiikka

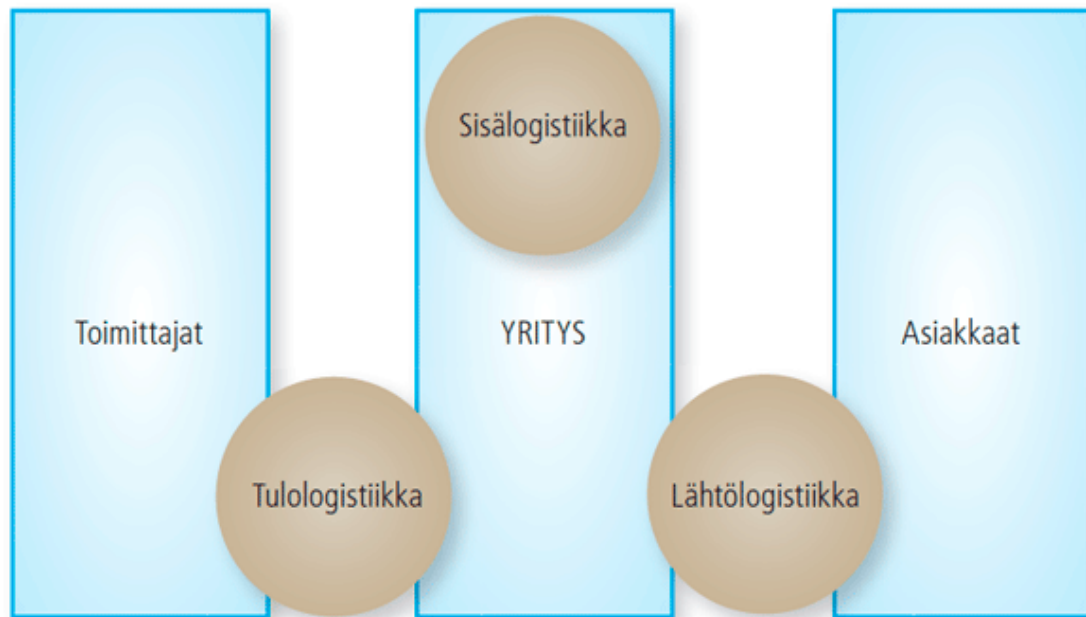
Kilpaillessaan toistensa kanssa yritykset pyrkivät minimoimaan kustannuksiaan ja tekemään mahdollisimman paljon rahaa osakkeen omistajille. Kustannuksia pyritään minimoimaan kaikilla yritystoiminnan osa-alueilla. Kuitenkin nykyisin hyvin logistiikkansa hoitavat yritykset ovat suurella todennäköisyydellä oman alansa menestyneimpiä yrityksiä.

Koko ajan tiukkenevan kilpailun takia liiketoiminnan eri osa-alueiden optimaalinen toiminta on äärimmäisen tärkeää. Nopeasti muuttuvassa toimintaympäristössä yritysraenteilta vaaditaan joustavuutta ja dynaamisuutta pysyäkseen muutoksen edellä. Tänä päivänä ei ole mahdollista sanoa yhtä logistista strategiaa, jolla jokainen yritys menestyisi. Suurten menestyjien kuten IKEAn, DELLin ja Wall-Martin strategia ei ole suoraan kopioitavissa niin että mikä tahansa yritys voisi menestyä sillä. (Haapanen, Vepsäläinen & Lindeman 2005: 15.)

Yleensä puhuttaessa logistiikasta tulee mieleen valtavat tavaravirrat yrityksestä ulospäin ja maailmalle. Tämä ei kuitenkaan ole ainoa logistiikka, jota yrityksen tulee hoitaa mahdollisimman hyvin. Aiemmin mainittujen suurten menestyjien pitää hoitaa myös sisäinen materiaalin hallinta eli sisälogistiikka parhaalla mahdollisella tavalla ollakseen parhaista parhaita.

### 3.1 Sisälogistiikka

Nimensä mukaisesti sisälogistiikka on yrityksen sisäistä materiaalin hallintaa. Kuvassa 2. on havainnollistettu mihin sisälogistiikka sijoittuu toimitusketjussa.



Kuva 2. Sisälogistiikan sijoittuminen yritysten välisessä toimitusketjussa (Logistiikan maailma 2015)

Kun myytävät tavarat saapuvat myymälään, on ne saatava liikkeelle ja loppukäyttäjälle. Tähän tarvitaan myös nerokasta suunnittelua, joka on yksi iso osa logistiikkaa. Hyvänä esimerkkinä toimivasta sisälogistiikasta on IKEA. IKEAlla kaikki lähtee jo pakkausten suunnittelusta. Pakkaukset pyritään suunnittelemaan siten, että logistiikkatyöntekijöillä, jotka vievät tavaroita myyntipaikoille, on mahdollisimman helppo työ täyttää myyntipaikat. Myyntipakkauksissa pyritään toteuttamaan ready-to-sell-ajattelua. Tämä tarkoittaa juuri sitä, että tuotannosta tulevista pakkauksista suurin osa on myös myyntipakkauksia.

### 3.2 Materiaalin hallinta

Varastointi on osa isompaa materiaalin hallinta prosessia. Materiaalin hallinnalla voidaan kattaa kaikki tavaran liikuttelu organisaatiossa. Materiaalin hallintaan katsottiin kuuluvaksi ennen vain tavaroiden ostaminen ja materiaalin hallinnalle ei annettu kovin suurta huomiota yrityksen toiminnassa. Nykyään materiaalin hallinnalla on todella suuri rooli yritysten välisessä kilpailussa.

Materiaalin hallinnan tavoitteena on pitää yllä keskeytymätön tavaravirta. Nykypäivänä kun tavoitteena on pitää varastosaldot mahdollisimman alhaisena, on materiaalin hallinnalla suuri rooli tavaravirran ylläpitämisessä. Tarkoituksena on siis kysynnän ennusteen perusteella pitää varastosaldot mahdollisimman pieninä, mutta silti pitää huolta että tavaraa on aina saatavilla.

Myös materiaalin hallinta voidaan jakaa karkeasti kolmeen eri osa-alueeseen:

1. materiaalin tarpeen ennustaminen
2. ostotoiminta
3. kuljetukset ja varastointi

Materiaalin tarpeen ennustaminen pitää sisällään raaka-aineiden, puolivalmisteiden ja varaosien tilaamisen. Tarkoituksena on määrittellä, kuinka paljon kutakin tuotetta tarvitaan ja mistä ne tilataan.

Ostotoiminnalla tarkoitetaan käytännössä yrityksen materiaalihankintoja ja teollisuudessa se tarkoittaisi raaka-aineiden ja varaosien hankintaa lukuisilta eri toimittajilta.

Ostotoiminnan takana on monia eri vaiheita kuten toimittajien vertailu, kilpailutus ja valinta. Toimittajien valinnan jälkeen tehdään sopimukset, jonka jälkeen aletaan tilaamaan tarve ennusteiden mukaisesti.

Kolmas osa-alue materiaalin hallinnassa on kuljetukset ja varastointi, joka käydään läpi tarkemmin seuraavassa kohdassa (Mishra 2007).

### 3.3 Varastointi

Yksi logistiikkaan liittyvä tärkeä yleensä sisälogistiikkaan liittyvä alue on varastointi. Varasto-sana viittaa siihen, että tavarat ovat paikallaan. Näin Farahani ym. (2011) kutsuvatkin varastointia ”kuljetusta nolla kilometriä tunnissa”. Varastointiin voi kuluja jopa 20 prosenttia logistiikkakustannuksista, jonka vuoksi varastointiin tulisikin kiinnittää vakavasti huomiota.

Varastointi on lähes välttämätöntä joka alalla, vaikka sitä pyritäänkin usein välttämään mahdollisimman paljon. Varsinkin päivittäistavarakaupassa varastointi on välttämätöntä, koska täydellinen kysynnän ennustaminen on käytännössä mahdotonta. Monilla tuotteilla tulee olla ns. puskurivarasto, jolla pyritään välttämään tavarantoimituksen loppuminen kokonaan. Puskurivarastolla pyritään siis tyydyttämään kysyntää siihen asti kunnes uusi erä tavaraa saapuu myyntiin. Varastoinnilla on suuri rooli myös asiakastyytyvyyden takaamisessa. Hoitamalla varastonhallinnan hyvin pysyy tavaravirta tasaisena ja kysyntään pystytään vastaamaan aina halutulla tavalla.

Varastointiin sisältyvät tehtävät voidaan jaotella karkeasti kolmeen eri funktioon.

1. Tavarantoimitus
2. Varastointi/ -paikkojen hallinta
3. Informaatiovirta

Näistä kolmesta kohdasta, kohdassa kaksi syntyy suurimmat kustannukset. Tässä kohdassa varastoitavat tavarat ovat paikallaan. Siksi tänä päivänä yritykset pyrkivätkin toimimaan varastoinnissa mahdollisimman tehokkaasti ja tavoitteena on mahdollisimman suuri kiertonopeus.

Tavarantoimitukseen kuuluu neljä eri päätehtävää. Ensimmäisenä on luonnollisesti sisään tuleva tavaravirta eli tavarantoimitus. Tähän kuuluu kuormanpurkaminen, saapuvan tavarantoimituksen tarkistaminen, oikean lukumäärän vastaanotto ja varasto saldojen päivitys. Vastaanottoon voi kuulua myös mahdollinen tavarantoimituksen lajittelu.

Seuraavana tehtävänä, varsinkin jos kyseessä on välivarasto, on tilausten poiminta. Tähän kuuluu asiakkaiden tilaamien tavarantoimituksen kerääminen ja niiden lajittelu tilauskohtaisesti.

Jotkin tavarat eivät välttämättä mene varastoon lainkaan. Tällöin on kyse vain ns. laiturin vaihdosta. Kaikessa yksinkertaisuudessaan siihen kuuluu tavarapurku saapuvalta lastauslaiturilta ja kuljettaminen lähteville tavaroille tarkoitettuun lastauslaituriin.

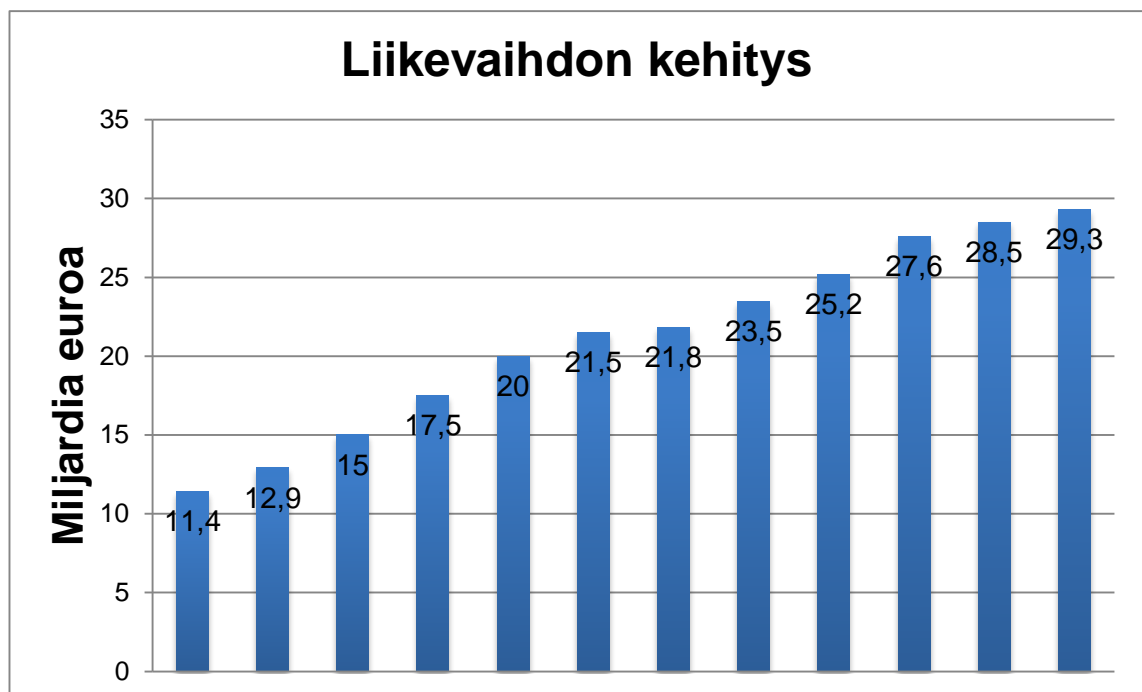
Kolmas varastointifunktio on informaatiovirta. Tämä funktio on tärkeä toimia hyvin, jotta varastoa voidaan ylläpitää mahdollisimman tehokkaasti. Informaation kulkuun liittyy tieto saapuvista ja lähtevistä kuljetuksista, varastosaldot ja varaston kokonaiskäyttöaste. Informaatiovirran toimivuutta ei voi liikaa korostaa, sillä avulla yritys pystyy hoitamaan varastoa onnistuneesti. (Farahani ym. 2011)

#### 4 Yritysesittely IKEA

Insinööriyön kohdeyritys on IKEA, joka on ruotsalainen yritys. IKEAn perusti Ingvar Kamprad vuonna 1943. IKEA nimi tulee hänen nimikirjaimistaan ja syntytalostaan Elm-taryd, sekä kylästä Agunnaryd. Aluksi IKEA myi kyniä, lompakoita ja monia muita pik-kutavaroita.

IKEAn liikeidea on *tarjota laaja valikoima hyvin suunniteltuja, nerokkaita kodinsisustus-tuotteita niin edulliseen hintaan, että mahdollisimman monella on varaa niihin*. Tämä toteutuu suurilla tuotantomäärillä ja hyvin suunnitellulla logistiikalla.

Vuonna 2014 IKEAlla oli 315 tavarataloa 27 maassa. Suurin osa tavaraloista on Euroopassa ja ainoat laajasti asutut maanosat, joissa ei ole IKEA-tavarataloa ovat Etelä-Amerikka ja Afrikka. Vaikka nykyään moni yritys, jolla on laajatuotanto keskittää tuotantonsa Aasiaan, on IKEAn tuotannosta vastaavasti 59 % Eurooppalaista. Talouden viimeaikaisesta taantumasta huolimatta on IKEA onnistunut kasvattamaan liikevaihtoaan joka vuosi ja vuonna 2014 IKEAn liikevaihto oli 29,3 miljardia euroa. Seuraavassa kuviossa 4. on havainnollistettu IKEAn liikevaihdon kehitystä viimeisen vuosikymmenen aikana.



Kuvio 4. IKEA liikevaihdon kehitys

## 5 Tutkimusmenetelmä

Tutkimusmenetelmän valinnalla on tärkeä rooli tutkimuksen toteutuksen kannalta. Se kertoo jo lukijallekin, kuinka tutkimus on toteutettu. Tämän kappaleen on tarkoitus valottaa miten tutkimus on tehty ja miten valittua tutkimusmenetelmää on käytetty.

Eri tutkimusmenetelmiä on todella paljon, mutta Hirsjärvi ym. (1997) esittää että perinteisiä tutkimusmenetelmiä on kolme. Ensimmäinen perinteinen menetelmä on kokeellinen tutkimus. Tässä tutkimustavassa on tarkoitus tehdä nimensä mukaisesti kokeita järjestetyissä olosuhteissa ja näin saada tarkkoja tuloksia. Näin saadaan selkeitä muutoksia vaihtamalla muuttujia kokeiden välissä.

Toinen perinteinen tutkimusmenetelmä Hirsjärvi ym. (1997) mukaan on survey-tutkimus. Kyseistä tutkimusmenetelmää käytetään yleensä markkinatutkimusta tehdessä, koska kyseisellä tavalla saadaan kerättyä aineistoa tarkkaan rajatulta joukolta. Tuloksia pystytään tulkitsemaan myös markkinatutkimukselle ominaiseen tapaan.

Kolmas perinteinen tutkimusmenetelmä on tapaustutkimus, jossa tutkitaan valittua tapausta. Tätä menetelmää on käytetty paljon prosessien kehittämisen yhteydessä. Tapaustutkimukselle ominaista on prosessin tarkastelu sen luonnollisessa ympäristössä. Tapausta tarkasteltaessa tehdään havaintoja ja pyritään kuvailemaan ilmiöitä. (Hirsjärvi ym. 1997.)

### Tutkimusmenetelmän valinta ja tiedonkeruutapa

Tehtäessä tätä tutkimusta on selvää, että kyse on ainakin osittain tapaustutkimuksesta. Tämä johtuu siitä, että tutkimusta on tehty vahvasti työn ohella prosessin toimintaa tarkastellen. Kuitenkin tutkimuksessa on piirteitä myös kirjoituspöytätyöstä, koska tutkimuksessa käytetty tieto on hyvin paljon jo olemassa olevaa tietoa.

Tutkimuksen tiedonkeruustrategia kallistuu vahvasti kvalitatiiviseen menetelmään. Tämä siksi, koska pääasiallinen tiedon hankinta on tehty prosessia päivittäin käyttävien asiantuntijoiden kanssa keskustelemalla. Keskustelut on käyty palavereissa, joissa on pyritty selvittämään, mitä ongelmia prosessissa nykyisin on ja mihin suuntaan sitä tulisi parantaa. Tietoa on kerätty myös vanhoista prosessikuvauksista, joista kävi ilmi mahdolliset



epäkohdat tähän päivään nähden. Lisäksi hyvää vertailukohtaa käsiteltävän prosessin uudesta menettelytavasta saatiin muiden samankaltaisten prosessikuvausten kautta.

Projektissa tiedonkeruu hoidettiin kahdella eri tavalla. Alun perin oli suunnitelmissa haastatella jokaiselta osastolta myymäläpäällikköä ja jokaisesta funktiosta add-on-täytön parissa työskenteleviä henkilöitä. Tämä jäi loppujen lopuksi tarpeettomaksi, koska IKEA Espoon myyntipäällikkö päätti, että prosessin kehittämistä varten perustetaan projektiryhmä. Projektiryhmään liittyi jokaisesta funktiosta add-on-täyttöprosessin tuntevia työntekijöitä ja prosessin omistava taho. Näin haastatteluista saatu tieto voitiin saada projektiryhmän jäseniltä palavereissa. Toinen pääasiassa käytetty tiedonkeruutapa oli Benchmarking prosessi, jossa vertaillaan vastaavaa prosessia kehitettävään add-on-täyttö prosessiin. Tähän oli helppo löytää vertailukohtaa, koska muissakin Suomen IKEA tavarataloissa on tässä työssä kehityksen kohteena oleva prosessi. Projektin onneksi ryhmään liittyi myös IKEA Espoon työtilojen myymäläpäällikkö, joka oli vasta kuukausi sitten työskennellyt IKEA Vantaan tavaratalossa. Hän oli myös työskennellyt tiiviisti Vantaan toimipisteen add-on-prosessin kanssa, joten benchmarking Vantaan kanssa oli olennainen osa kehitysehdotuksia tehdessä. Tässä tapauksessa käytössä oli sisäinen benchmarking eli saman organisaation sisällä tapahtuvaa prosessien vertailua. (Neilimo ja Uusi-Rauva 1997: 312–313.)

Toinen tiedonhankintatapa eli nk. benchmarking oli siis olennainen osa prosessin parantamista. Tässä tapauksessa benchmarking hoidettiin sähköpostin välityksellä muihin tavarataloihin. Vantaan toimipisteen lisäksi hyvä vertailukohta saatiin IKEA Raision tavaratalosta. Raisiossa oltiin myös todella tyytyväisiä toimintatapaan, jolla heidän add-on-prosessinsa toimi. Kuitenkaan kovin suurta vertailua ei voitu Raision kanssa suorittaa, koska sen viikko myyntimäärä on lähes puolet siitä, kuin IKEA Espoon. Silti oli mahdollista kokeilla jotain toimivaa osaa Raision tavaratalon prosessista.

## 6 Nykytilanne

Tässä työssä tarkoituksena oli parantaa add-on-täyttö prosessia. Tässä kohtaa on siis tarpeellista kuvata miltä prosessi näyttää tällä hetkellä. Seuraavaksi kuvataan add-on-täyttö-prosessin nykytilanne, mitä kyseiseen prosessiin kuuluu ja miten prosessin vastuut jakautuvat.

Add-on-tuote on varsinaisen eli päätuotteen rinnalla myytävä lisäarvoa tuova helposti asiakkaan mukaan otettava tuote. Hyvä esimerkki tästä on erilaiset järjestelijät laatikoiden sisälle tai vaateripustimet vaatekaappien rinnalla. Katso esimerkiksi liite 1.

Hyvänä esimerkkinä add-on-tuotteiden tarpeellisuudesta on esimerkiksi tavallinen kolmelaatikkoinen lipasto. Lipasto maksaa 45 euroa. Tähän lisätään laatikon järjestelijä, joka maksaa 6 euroa. Seuraavaan laatikkoon valaisin 13 euroa ja lipaston päälle 10 eurolla lasilevy, joka tekee lipastosta arvokkaamman näköisen. Näillä tuotteilla saadaan prosentuaalisesti valtava määrä lisää myyntiä, ja asiakaskin on tyytyväisempi saadessaan kokonaisvaltaisen ratkaisun.

Kaikissa IKEA-tavarataloissa on add-on-prosessi. Prosessi on jokapäiväinen rutiini, joka pääasiassa suoritetaan muun aamutäytön aikana. Tarkoituksena on saada kaikki tavaratalon myyntipaikat täytettyä ennen asiakkaiden sisään päästämistä.

Prosessin nykytila

IKEA on maailmanlaajuisesti tunnettu litteistä paketeistaan. Kun näkee esimerkiksi ystävällään lattialla lojuvan litteän pakkauksen, ei tarvitse edes kysyä, mistä se on tullut. Litteillä paketeilla on myös tarkoituksensa IKEA:n liiketoiminnan tehokkuudessa.

Silloin kun Ingvar Kamprad päätti perustaa IKEA-nimisen yrityksen, hän perehtyi erityisesti yrityksen logistiikkapuoleen. Varsinkin IKEAn kasvaessa tuli siitä yhä tärkeämpi osa yritystä. Valtavan suosion mukana tuli myös isot jonot. Tässä kohtaa syntyi ajatus siitä, että asiakas voisi itse etsiä ja kantaa haluamansa tuotteet ulos varastosta. Tämä ajatus lähti itseasiassa IKEAn asiakkailta, jotka kysyivät, eivätkö he itse voisi hakea paketteja varastosta. Toimiakseen tämä vaatii nerokasta pakkausmenettelyä, jotta isommatkin huonekalut saadaan heti lähtemään helposti asiakkaiden mukaan.

IKEAn logistiikka on siis suunniteltu ja toteutettu todella tarkkaan harkiten. Sama tehokkuus ei silti toteudu aivan joka paikassa. IKEA Espoon tavaratalossa sisälogistiikan prosesseihin kuuluva Add-on-täyttöprosessi ei ole niin tehokas kuin se voisi olla.

Aiemmin tässä työssä käsitelty SWOT-analyysi on hyvä työkalu, jolla saadaan kuvattua prosessin lähtötilanne ja se mitä voidaan saavuttaa kehittämällä prosessia.

<p><b>Vahvuudet</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Prosessin yksinkertaisuus</li> <li>- Selkeät vastuualueet</li> <li>- Yksinkertainen työkalu</li> </ul>	<p><b>Heikkoudet</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Tiedonkulku</li> <li>- Priorisointi</li> <li>- vanhat tavat</li> </ul>
<p><b>Mahdollisuudet</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Potentiaalia tehdä lisää voittoa</li> <li>- Asiakas tyytyväisyyden lisääminen</li> <li>- tehokkuuden lisääminen</li> </ul>	<p><b>Uhat</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Prosessin liiallinen monimutkaisuuttaminen</li> <li>- Muutos vastarinta</li> </ul>

Kuvio 3. SWOT- analyysi add-on-prosessin tilasta

IKEA-tavaratalot jaetaan karkeasti yläkerran osastoihin eli Showroom-osastoihin ja alakerran Markethall-osastoihin. Tässä työssä yläkerta tarkoittaa Showroom osastoja ja vastaavasti alakerta tarkoitetaan Markethall-tilaa.

Add-on-prosessi on kaikessa yksinkertaisuudessaan helppo ymmärtää: ensin tulee tilaus, ja sen jälkeen tehdään myyntipaikan täyttö. Tämä ei riitä vielä kuvaamaan prosessia siten, että tiedetään, mitä tavaratalon sisällä tapahtuu. Hieman yksityiskohtaisemmin tarkasteltaessa tilauksen tekee yläkerta, jonka jälkeen alakerta tarkistaa tilauksen ja vasta sitten tehdään täyttö. Juuri tästä tulee yksi prosessin vahvuuksista eli sen yksinkertaisuus. Prosessin vaiheet ovat siis täysin normaaleja rutiineja tavaratalon toiminnassa. Tämä auttaa uuden prosessikuvauksen tekemisessä, kun työtehtävät ovat jo tut-

tuja. Tästä päästään taas seuraavaan prosessin vahvuuteen, joka on selkeät vastuualueet. Jo tämän työn alkutekijöissä oli selvää, että prosessin vastuunjakoon ei tarvitse suuresti puuttua, koska IKEAlla osastojen työnjako on niin selkeä. Add-on-täyttö-prosessissa myyntipaikkojen sijainnin suunnittelu, on kommunikaatio- ja sisustus-osaston vastuulla. Kyseinen osasto suunnittelee add-on-paikat siten, että ne ovat mahdollisimman loogisesti kulkureittien varrella. Kun add-on-paikat on suunniteltu, pitää paikoille asentaa myymäläkalusteet, joihin itse tuotteet voidaan laittaa. Tämä tehtävä on add-on-tuotteen omistavan osaston vastuualuetta.

Kun add-on-paikat ovat myyntivalmiita, voidaan aloittaa itse add-on-täyttö prosessi. Prosessi kulkee siten, että yläkerran osastot tarkastavat oman osastonsa add-on-paikat. Näin ne saavat tiedon, kuinka monta tuotetta paikalle mahtuu. Tämän tarkistuksen jälkeen yläkerran osaston työntekijä merkitsee add-on-myyntin ja täytön seurantatyökaluun pyynnön, montako kappaletta ja mitäkin tuotteita osaston add-on-paikoille mahtuu. Tämä myyntin seuranta työkalu on yksi prosessiin kuuluva vahva osa-alue, koska sen käyttäminen on yksinkertaista. Tämä helpottaa myös uusien työntekijöiden perehdyttämistä kyseisen työkalun käyttöön.

Isossa organisaatiossa tiedon kulku on joskus huonoa. Tämä on heikkous myös IKEA Espoon tapauksessa. Add-on-täyttöprosessi tarvitsee ajoittain tiivistäkin kommunikointia osastojen välillä. Tällä hetkellä osastojen välillä on huono kommunikaatio. Kommunikointia parantamalla saadaan iso osa virheistä kitkettyä pois, ja jo pelkästään se auttaa kyseessä olevaa prosessia toimimaan varmemmin ja paremmin.

Uudistettaessa prosessia ongelmaksi koituu usein vanhoista tavoista eroon pääseminen. IKEA Espoon tapauksessa yksi tapa on ollut jättää add-on-tilaus tekemättä. Tämä aiheuttaa sen, että myyntipaikat eivät täyty ja add-on-myyntin täysi potentiaali ei täyty. Prosessi ei tule ikinä toimimaan tehokkaasti, jos sitä ei priorisoida yhdeksi tärkeäksi tehtäväksi.

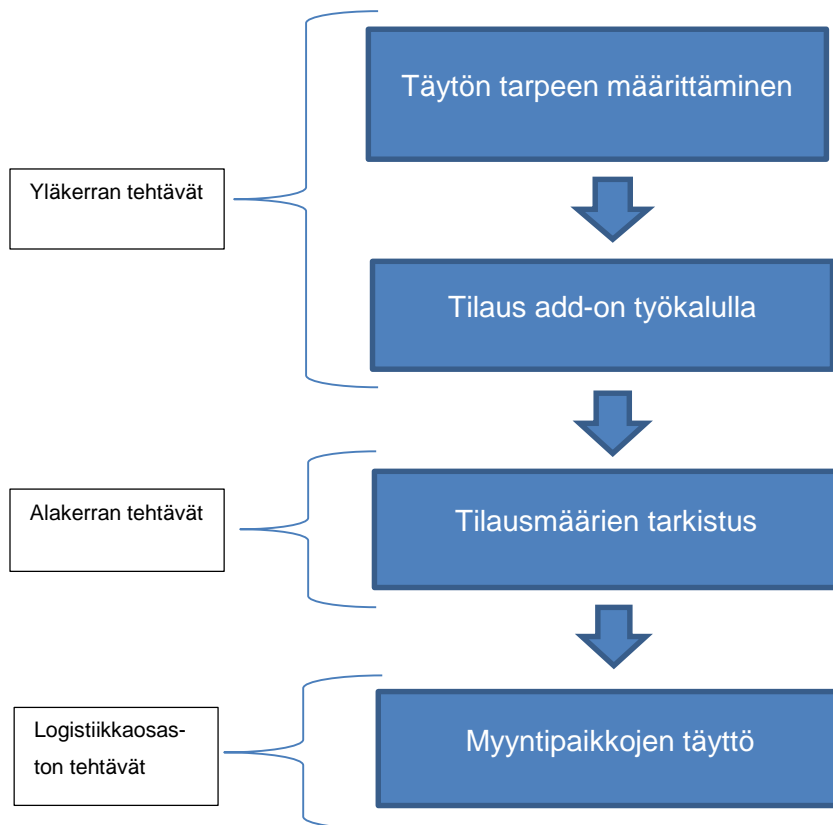
Yrityksen perustehtävä on tehdä rahaa. Tämä tehtävä täyttyy helpoiten kaupanalan yrityksessä myymällä mahdollisimman paljon. Yhden IKEA-tavaratalon myynnistä noin 8 % pitäisi tulla add-on-myyntistä. IKEAn myyntimäärillä se on todella paljon, joten lisämyyntipaikkojen täytenä pitäminen asiakkaita varten on varsin tärkeää. Tyhjä add-on-paikka merkitsee siis myyntin alenemista ja mahdollisesti myös asiakastytyvyyden laske- mista. Jokainen asiakkaita paljon palvellut tietää, että asiakas muistaa paljon helpommin

huonon kokemuksen kuin hyvän kokemuksen. Tyhjä myyntipaikka voi pahimmillaan tarkoittaa, että asiakas ei enää palaa ostoksille kyseiseen paikkaan huonon kokemuksen takia.

Tehokkuus on yksi tärkeä osa-alue voittoisassa liiketoiminnassa. Tehokkuutta on monenlaista, mutta tässä tapauksessa se tarkoittaa optimaalista resurssien käyttöä. Työn teettäminen työntekijöillä maksaa yritykselle rahaa. Lisätyön teettäminen maksaa lisää rahaa. Työn tekeminen mahdollisimman optimaalisesti on siis kustannustehokkaampaa mille tahansa yritykselle. Add-on-tilauksen tekeminen huolellisesti nostaa tehokkuutta ja parantaa optimaalista työntekijä resurssien käyttöä.

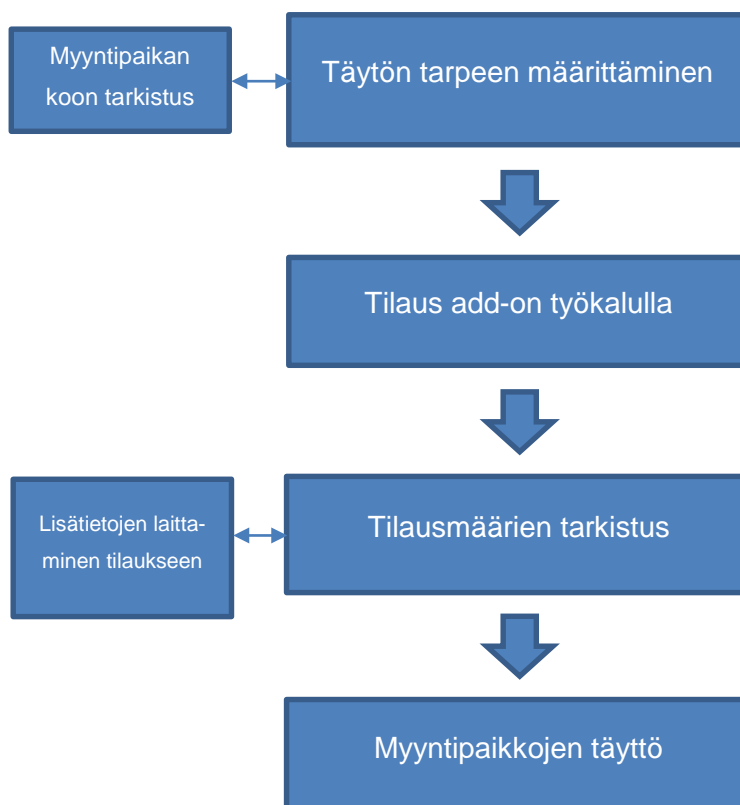
Viimeinen kohta SWOT-analyysissä on uhat. Edellisessä kappaleessa puhuttiin optimaalisesta resurssien käytöstä. Optimaaliseen resurssien käyttöön pyritään myös tämän työn tekemisellä. Tarkoituksena on siis tehdä yksinkertainen toimiva käytäntö nykyisen tilalle ja parantaa IKEA Espoon kustannustehokkuutta.

Tällä hetkellä IKEA Espoon add-on-paikkojen täyttö tapahtuu varsin epäselvän käytännön kautta. Lisäksi add-on-myyntiä on mahdotonta seurata siihen tarkoitetun työkalun kautta, koska työkalua ei käytetä niin kuin sitä kuuluisi käyttää. Ohjelmasta käytetään nimitystä add-on-työkalu, jota nimeä käytetään tästä lähtien myös tässä työssä. Add-on-työkalussa on luettelona kaikki tavaratalon add-on-paikat, joiden lisäksi se sisältää kaikki päämyyntipaikan lisänä olevat ylimääräiset myyntipaikat. Näitä myyntipaikkoja kutsutaan nimellä MLS eli Multiple Sales Location. Suurimmat ongelmat prosessissa ovat siis epäselvä käytäntö, add-on-työkalun riittämätön käyttäminen, joka ajaa osastot tekemään add-on-tilauksen kukin omalla tahollaan, miten parhaaksi näkee. Tämän takia osastojen välisissä toimintatavoissa voi olla suuriakin eroja. Lisäksi tilauksen teon hetkellä osastojen väliltä puuttuu riittävä määrä kommunikaatiota, jotta tilaus olisi mahdollisimman selkeä ja add-on-paikkojen täyttäjällä olisi mahdollisimman helppo suorittaa prosessin viimeinen vaihe, eli täyttäminen. Kuviossa 4. on havainnollistettu täyttöprosessin vaiheet vastuualueittain. Add-on-työkalu on esitelty liitteessä 3.



Kuvio 4. Add-on täyttöprosessin vaiheet.

Kuvio 4. antaa kuvan, kuinka prosessin vaiheiden vastuut jakautuvat. Kuviossa 5. on päätehtävien rinnalle lisätty päätehtäviä tukevia toissijaisia tehtäviä.



Kuvio 5. Add-on täyttöprosessin päätehtävien tukitehtävät

Täytön tarpeen määrittämisen yhteydessä on hyvä tarkistaa, onko myyntipaikka oikean kokoinen. Tämä on tärkeä tehdä, koska jos myyntipaikka on liian iso ja automaattinen järjestelmä tilaa kyseessä olevaa tuotetta liian paljon. Näin tapahtuessa varaston määrä kasvaa turhaan ja tästä koituu ylimääräisiä kuluja. Tilausmäärien tarkistuksen yhteydessä lisätiedoiksi kunkin tuotteen kohdalle tilaukseen laitetaan, mistä tuotteita otetaan osastolta vai tuleeeko tuote aamun kuormassa. Näin vältetään ylimääräiseltä työltä, joka auttaa pitämään kustannukset mahdollisimman pieninä.

## 7 Työn eteneminen

Tämän työn tehtävän oli luoda uusi toimintatapa IKEA Espoon add-on-täyttöprosessille. Jo työn alkuvaiheessa oli selvää, että prosessin perustoiminnot olivat hyvin selvillä eikä mitään radikaalia muutosta tarvitsisi tehdä. Prosessi oli vain ajan myötä lähtenyt kulkemaan väärille raiteille ja vuosia sitten tehty aikaisempi toimintatapa oli unohdettu.

Add-on-prosessia on yritetty parantaa vuosien varrella moneen otteeseen, mutta kaikki yritykset ovat olleen enemmän tai vähemmän huonosti organisoituja. Espoossa tiedettiin, että prosessia tulisi parantaa, mutta kenelläkään ei ollut aikaa tai halua nähdä tarpeeksi vaivaa sen eteen.

### 7.1 Projektin aloitus ja projektiryhmän muodostuminen

Työ sai alkunsa, kun kartoitin mahdollisuutta tehdä insinööriä silloiselle työnantajalle IKEA Espoolle. Add-on-täyttöprosessin parantamista ehdotettiin, koska sen tiedettiin olleen jo pitkään huonoissa kantimissa. Se hetkinen tavaravirtapäällikkö Mikko Reinikka antoi aiheelle ensimmäisen sysäyksen toteamalla, että add-on täyttö tarvitsee nyt vihdoin kunnan huomiota.

Aiheen varmistuttua pidettiin aloituspalaveri, jossa rajattiin työ koskemaan vain uuden ohjeen tekemistä add-on täyttöprosessille. Pois rajattiin käyttöönotto ja siihen kuuluvat toiminnot, koska nähtiin että työstä tulisi liian laaja.

Pian aloituspalaverin jälkeen IKEA Espoon myyntipäällikkö näki tarpeelliseksi, että add-on prosessin parantamista varten perustetaan projektiryhmä. Projektiryhmään tulisi kuulua osastojenpäälliköitä, logistiikka funktion työntekijöitä, add-on-prosessin tuntevia työntekijöitä ja add-on-prosessin omistava Commercial Activity Leader. Projektiryhmän oli tarkoitus koostua mahdollisimman monipuolisesti IKEAn eri funktioiden työntekijöistä. Näin oli mahdollista saada kaikki näkökulmat otettua huomioon. Tällä tavalla vältyttiin siltä, että jonkin työntekijäryhmän työnteko vaikeutuisi olennaisesti prosessin muuttumisen myötä.



## 7.2 IKEA Vantaa ja Raisio vertailussa

Kuten aiemmin mainittiin, oli Raision tavaratalossa toimiva prosessi, mutta ympäristö liian paljon erilainen. Kuitenkin vertailussa nähtiin, että jotain on tehty oikein, koska ongelmia ei ole ollut.

IKEA Raisio hoitaa add-on-prosessinsa siten, että yläkerran huonekalunäyttelyn työntekijät tarkastavat myyntipaikat osastoittain ja täyttävät add-on työkaluun tilattavat määrät ennen kello viittä iltapäivällä. Tämän jälkeen alakerran sisustusmyymälöiden työntekijät tarkastavat työkaluun täytetyt määrät ja keräävät osastoiltaan tilatut tuotteet ostoskärryyn. Tämän jälkeen ostoskärryt viedään ennalta määrättyyn paikkaan odottamaan täyttäjää viimeistään kello viisi illalla. Tästä eteenpäin Raision tavaratalon prosessi eroaa esim. Espoon ja Vantaan vastaavasta. Yläkerran työvuoroon tulee ylimääräinen työntekijä, jonka tehtävä on ainoastaan täyttää add-on-myyntipaikat. Tämä kierto tehdään kolme kertaa viikossa tiistaina, torstaina ja lauantaina.

IKEA Vantaan add-on-täyttöprosessi tehdään lähes samalla tavalla, mutta ero tulee prosessin viimeisissä vaiheissa. Alakerran tarkastettua listat jätetään listat tarkastettuina odottamaan aamun normaalia tavarantäyttöä. Myös kellonajat, jolloin add-on-myyntipaikat tarkistetaan, ovat myöhäisemmät kuin Raisiossa.

## 7.3 Testiviikot

Muihin tavarataloihin vertailu osoittautui selvästi tärkeimmäksi tavaksi saada ideoita, siitä miten IKEA Espoon add-on-prosessia tulisi hoitaa. Benchmarkingista saaduilla lähtökohdilla projektiryhmä päätti, että prosessia voidaan testata. Prosessin omistaja Commercial Activity Leader jakoi tiedon testistä osastojen päälliköille, jotka jakoivat tiedon eteenpäin työntekijöilleen. Testin pituudeksi päätettiin yksi viikko, joka koettiin hyväksi koska viikon aikana saataisiin seitsemän tilausta ja täyttöä. Ajankohdaksi valittiin viikko 10.

Testiviikkona prosessia testattiin siten, että yläkerta tilasi sellaiset määrät tuotteita, joilla he uskoivat myyntipaikkojen täyttyvän. Tämän tekemiseen takarajaksi asetettiin kello 5 illalla. Tämän jälkeen alakerta tarkastaisi tilauksen, jonka jälkeen tilaus vahvistuu.

Viikon kymmenen jälkeen kävi ilmi, että tieto testiviikosta ei ollut mennyt kaikkien osastojen päälliköille perille. Tämän vuoksi prosessin toiminnasta ei saatu tarkkaa kuvaa. Tämän vuoksi päätettiin pitää uusi testiviikko viikolla 12 täysin samalla periaatteella kuin aiempi testi.

Viikon 12 jälkeen kävi ilmi, että nyt tieto oli mennyt perille ja viikko oli ollut riittävässä määrin onnistunut. Osastoilta saatu palaute antoi mahdollisuuden lopullisen add-on-täyttöprosessin ohjeen tekemiseen.

## 8 Tulokset

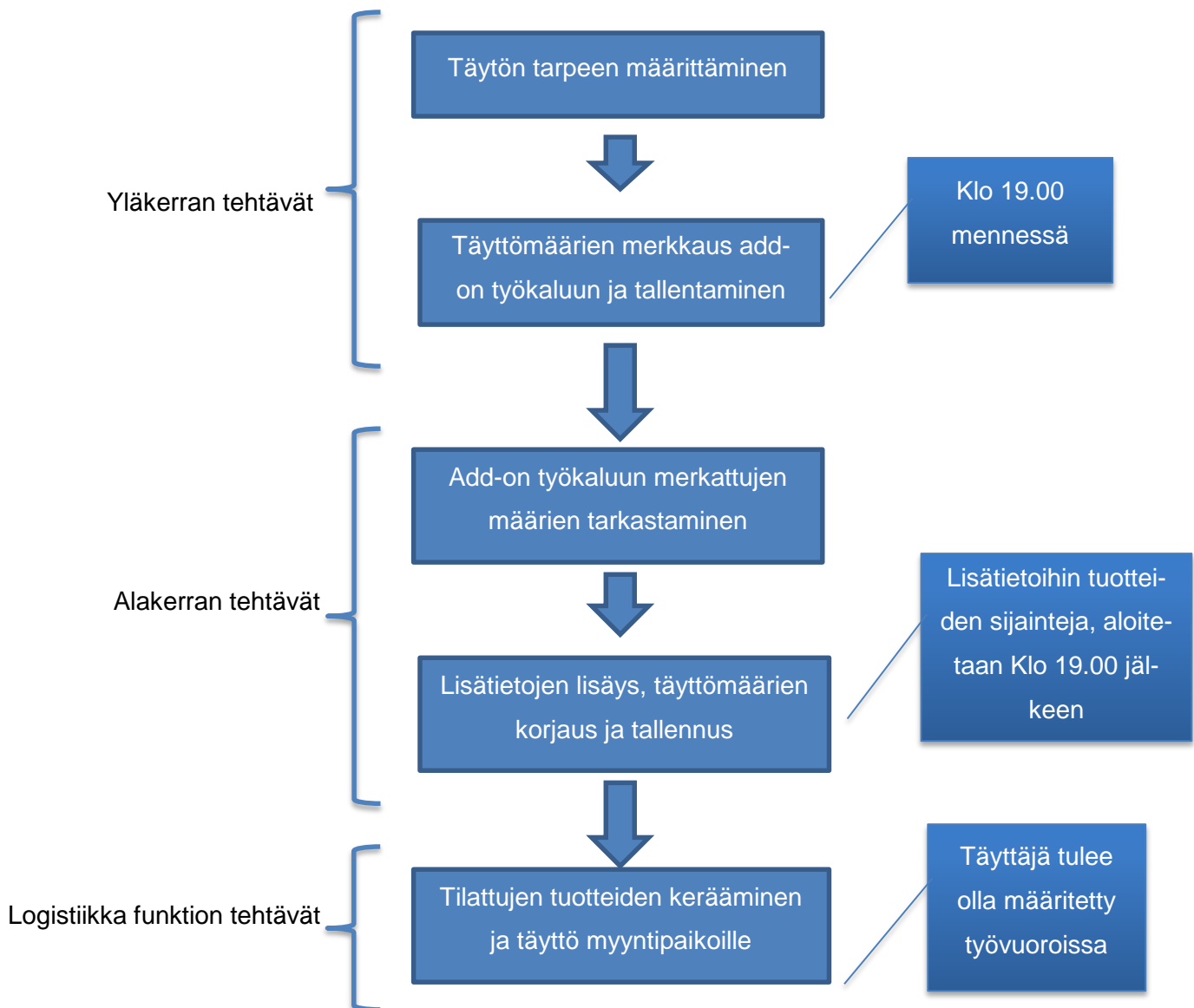
Tavoitteena tässä työssä oli luoda uusi toimintaohje kehitys kohteena olleelle prosessille. Add-on-täyttöprosessi, jota työn tavoitteena oli parantaa, on hyvin yksinkertainen prosessi. Tämän vuoksi työtä aloittaessa oli yksi uhkatekijöistä prosessin liika monimutkaisuus. Tavoitteena oli jopa jossain määrin yksinkertaistaa sitä. Ongelmaa lähdettiin tarkastelemaan siltä kannalta, mitkä työvaiheet olisi kenenkin helpoin suorittaa. Pyrittiin kehittämään toimintaohje, joka minimoisi esimerkiksi ylimääräisen liikkumisen ympäri tavarataloa. Optimaalinen tilanne olisi, jos kukin vaihe voitaisiin suorittaa poistumatta omalta osastolta missään vaiheessa prosessia.

Kuten aiemmin tässä työssä on mainittu, benchmarking prosessi osoittautui mainioksi apuvälineeksi tämän työn edetessä. Suurin apu IKEA Espoon add-on-prosessin kehittämiseen saatiin juuri kyseisellä menetelmällä. Espoon prosessia verrattiin ennen kaikkea Raison ja Vantaan tavaratalojen vastaaviin, koska tieto oli että kyseiset tavaratalot olivat tyytyväisiä omaan käytäntöönsä.

Tavaratalojen välisen vertailun jälkeen kävi selväksi se, että prosessi tulisi suorittaa siten että mahdollisimman lähellä myyntipaikkoja olevat henkilöt tilaavat add-on-tuotteet. Toisen benchmarkingin tuloksena saatu tieto oli se, että mahdollisimman hyvin add-on-tuotteiden saatavuuden ja sen hetkisen tilanteen tietävät henkilöt antaisivat lopullisen tiedon, kuinka paljon millekin myyntipaikalle menee tuotteita. Päädyttiin ratkaisuun, jossa yläkerran huonekalunäyttelyn työntekijä tarkastaa oman osastonsa myyntipaikat ja täyttää tarvittavat määrät add-on-työkaluun. Tämä työvaihe tehdään kello 7:ään mennessä illalla. Seitsemältä on kaikkien osastojen add-on-työkalujen oltava täytettynä. Tästä seuraavassa vaiheessa alakerran sisustusmyymälöiden työntekijät tarkastavat add-on-työkalusta, kuinka paljon kutakin tuotetta on tilattu. Alakerran työntekijät muokkaavat tilattuja määriä sellaisiksi, että jokaiselle myyntipaikalle jää riittävä määrä tuotteita, kuitenkin siten, että päämyyntipaikka on priorisoitu tärkeämmäksi. Tilanteen ollessa sellainen, että tuotteita ei ole riittävästi lähetettäväksi add-on myyntipaikalle, muutetaan kyseessä olevan add-on-tuotteen tilaus nolaksi. Lisäksi alakerran työntekijöiden tulisi laittaa mahdollisimman selkeät tiedot add-on-työkaluun, mistä mikäkin tuote löytyy, jotta täyttö työntekijällä olisi mahdollisimman helppo työ kerätä tuotteet osastoilta aamulla ja täyttää myyntipaikat. Kaikki add-on-täyttöprosessin vaiheet on kuvattu lisäksi liitteessä 2.

Lisäksi tämän työn edetessä kävi ilmi, että Espoon tavaratalon add-on-myyntiä ei ole mahdollista seurata sen hetkisellä toimintatavalla. Muut tavaratalot seuraavat add-on-myyntiään add-on-työkalun kautta. Myyntiä seurataan siis täytettyjen määrien perusteella. Espoon tavaratalon ongelma oli, että heidän add-on-työkaluunsa ei merkattu jokaista siirtoa varsinaiselta myyntipaikalta add-on-myyntipaikalle. Tämä koskee jokaista siirtoa, normaalista aamulla tehtävästä täytöstä yhden tuotteen päivällä tehtyyn siirtoon.

Kuviossa 6. on esitetty IKEA Espooseen tehty uusi prosessi vaihe vaiheelta.



Kuvio 6. IKEA Espoon add-on täyttöprosessi

Kuvio 6. esittää IKEA Espoon parannettua add-on-täyttöprosessia. Kuten kuviossa näkyy, alkaa prosessi yläkerran osastoilta, jossa täytön tarpeen määrittämiseen kuuluu kaikkien omalla osastolla olevien add-on-myyntipaikkojen täyttöasteen tarkistaminen. Tarkoituksena on, että jokainen myyntipaikka on 100%:sesti täynnä aina tavarataloa avattaessa. Tilaus tulisi tehdä siis aina kun myyntipaikalla on vähänkään vajausta.

## 9 Johtopäätökset

Suurissa maailmanlaajuisissa yrityksissä, kuten myös IKEA:ssa pyritään jokainen toiminto suorittamaan niin tehokkaasti kuin mahdollista. IKEAn tapauksessa varsinkin logistiikkaan on keskitetty paljon resursseja. Kuitenkin yksittäisen tavaratalon yksittäiset prosessit eivät välttämättä ole niin tarkkaan mietittyjä kuin isossa yrityksessä niiden luulisi olevan.

IKEAn Espoon tavaratalossa logistiikkaan täytyykin keskittyä erityisen paljon huomiota, koska se on huomattavasti paljon pienempi kuin esimerkiksi lähellä sijaitseva Vantaan tavaratalo. Kaikki samat toiminnot ja sama valikoima tuotteita tulee hoitaa paljon pienemässä tilassa. Tämä vaatii erityistä tehokkuutta Espoon logistisilta prosesseilta, joihin tässä työssä keskitytty add-on-prosessi kuuluu.

Tälle työlle on IKEA Espoossa ollut tarvetta jo pitemmän aikaa, koska add-on-täyttöprosessissa on ollut ongelmia lähes jatkuvasti. Yrityksiä parantaa prosessia on ollut monia, mutta mihinkään niistä ei ole nähty riittävästi vaivaa, jolloin uusi toimintaohje on jäänyt puolittaiseksi. Prosessin parantamisen tarve on ollut monen tahon mielessä ja on muutenkin yleinen mielipide prosessista oli, että täyttöprosessia pitäisi parantaa. Ennen tätä projektia add-on-täyttöprosessi on jäänyt vähälle huomiolle ja myyntipaikkojen täyttö eli prosessin viimeinen vaihe jäi usein tekemättä kiireen tai epäselvyyksien takia. Nyt prosessin kehittämisen myötä lisättiin toimintaohjeeseen selkeät vastuualueet. Vastuiden jako selkeyttää prosessin toimintaa ja vähentää epäselvyyksiä. Vastuiden jako vähentää myös turhaa energian ja ajan käyttöä miettimiseen, kuka tekee mitäkin? ja mistä johtuu, että jokin vaihe ei ole suoritettu joinakin päivinä. Lisäksi uuteen prosessiin lisättiin uudet tarkoin harkitut aikarajat, jolloin kunkin vaiheen tulee olla valmis ja seuraava vaihe voi alkaa. Tämä tekee prosessista myös selkeämmän ja vähentää epäselvyyksiä. Kaiken kaikkiaan näillä prosessia selkeyttävillä tekijöillä saadaan prosessista varmempitoiminen, vähennetään virheitä ja helpotetaan uusien työntekijöiden kouluttamista toimintatapaan.

Työn edetessä kävi enemmän ja enemmän selväksi, että kommunikaation vähäisyys osastojen välillä on suurin virheiden aiheuttaja varsinkin tilausvaiheessa. Lopulta tilausvaiheessa tehdyt virheet voivat näkyä joko väärinä täyttömäärinä tai jopa siten, että add-on-täyttöä ei tehdä ollenkaan. Lisäksi kommunikaatiota tarvitsee myös lopullisen tilauksen tekemiseen, jotta varsinaisen täytön tekijä löytää kaikki tilatut tuotteet kerätessään

niitä varsinaisilta myyntipaikoilta. Tuotteen ollessa vaikeasti löydettävissä riittää tässä kohtaa add-on-työkalun lisätieto kenttään lyhyen viestin kirjoittaminen täyttäjää varten.

Tulevaisuudessa on mielenkiintoista jäädä seuraamaan, kuinka add-prosessi toimii pidemmällä aika välillä. Menossa olevan toimintavuoden lopussa olisi hyvä vertailla, onko uusi add-on-työkalun täyttötapa vaikuttanut suurena muutoksena add-on-myyntin osuuteen koko tavaratalon myynnistä.

## Lähteet

- Aspinen, Tero 2009. Toimintajärjestelmän toteuttamissovellus ja -menetelmä, Helsinki: Lappeenrannan teknillinen yliopisto.
- Becom, A., & Insler, D. 2013. Performance Management—A Bad Process or a Broken Promise. *People & Strategy Journal*.
- Conger, Sue. 2011. *Process Mapping and Management*. New York: Business expert press.
- Farahani Zanjirani, Reza; Rezapour, Shabnam; Kardar, Laleh 2011. *Logistics operations and management*, USA & London: Elsevier.
- Haapanen, Mikko; Vepsäläinen, Ari P.J.; Lindeman, Taru 2005. *Logistiikka osana Strategista johtamista*, WSOY.
- Hirsjärvi, Sirkka; Remes, Pirkko; Sajavaara Paula 1997. *Tutki ja Kirjoita*, Helsinki: Tammi.
- Holt, John. 2009. *A Pragmatic Guide to Business Process Modelling*, second edition. United Kingdom: BCS.
- Jay Bal, 1998 Process analysis tools for process improvement, *The TQM Magazine*, Verkkodokumentti. <<http://dx.doi.org/10.1108/09544789810231225>> Luettu 14.10.2014.
- Julkisen hallinnon tietohallinnon neuvottelukunta. 2002 JHS152 Prosessien kuvaaminen, Verkkodokumentti <<http://docs.jhs-suositukset.fi/jhs-suositukset/JHS152/JHS152.pdf>> Luettu 15.1.2015.
- Järvinen, Pekka; Kronström, Virpi; Poskela, Jarno; Arto, Karlos 2002. Suorituskyvyn mittaaminen ja mittareiden kehittäminen projektiliiketoiminnassa, Espoo: Otamedia Oy.
- Sánchez, González, Laura; García, Rubio, Félix; Ruiz, González, Francisco; Piattini Velthuis, Mario 2010 Measurement in business processes: a systematic review, *Business Process Management Journal*, Vol. 16
- Martinsuo, Miia; Blomqvist, Marja 2010 Prosessien mallintaminen osana toiminnan kehittämistä Tampere: Tampereen teknillinen yliopisto.
- Martola, Ulla; Santala, Riku. 1997. *Liiketoimintaprosessit*. Porvoo: WSOY.
- Neilimo, Kari; Uusi-rauva, Erkki. 1997. *Johdon Laskentatoimi*. Helsinki: Oy Edita Ab.
- Ukko, Juhani; Karhu, Jussi; Pekkola, Sanna; Rantanen, Hannu; tenhunen, Jarkko 2007. *Suorituskyky nousuun! Hyödynnä henkilöstösi osaaminen*. Helsinki: Lappeenrannan teknillinen yliopisto.



Von Bagh, Antero; Claus, Gunther; Salmenkari, Raimo 2000. 2000-Luvun logistiikan johtaminen. Helsinki: WS Bookwell.

## Add-on tuotteet esimerkki

Why we sell add-ons..

MALM 3 drawer chest white

49,-

MALM Glass top white

10,-

SKUBB Organiser

5,99

STÖTTA Battery operated LED lamp 55cm  
12,99

Complete price 77,98 (

36% more turnover from this example

And.. 50% more profit coming from these  
add-on sales!

And.. Our customers leave happy knowing  
that we have helped them solve their  
needs at home with our home furnishing  
competence!!



## Add-on ohje

### Add-on order and replenishment guideline FY 15 IKEA Espoo

Add-on products is a vital part of IKEA. What would be wardrobe without any organizers or office table without a table lamp? These products increase the value of the main products and can make the customer leave the IKEA store with even bigger smile on he`s/hers face.

Now also because with the big concentration in Active Sales it makes add-on products even more important. With the add-on products it`s easy to increase our average cheque and make customers spend even more in the store. After all add-on sales share should be up to 8% of the store sales.

Every department that has add-on products has to make sure that the sales places are full and look commercial. These tasks can be done on your behalf with these easy steps:

#### **For the departments that has add-on products**

- Check the add-on sales places and make sure what is the amount of products that can be replenished to each place
- Fill the amounts to add-on tool and save!
  - This must be done 19:00 at latest! 15:00 on weekends!
- If you have something to ask, call the owning department!

This has to be done every evening because our sales volume can be very unpredictable concerning the add-on products.

#### **For the department that owns add-products**

- At 19:00 go through those departments add-on tool lists that has your products as add-ons
  - If the order in add-on tool is empty call the department that is supposed to make the order and ask is it empty on purpose
- Edit the amounts which were ordered if needed
- Leave additional information such as where the product can be found? or anything that can make the replenishment co-workers life easier
- Remember to save after editing!

Also if you know that there will be a long period that an add-on product is unavailable contact the department that has the add-on sales place and negotiate about changing the add-on product.

#### **For the replenishment team**

- When collecting the products from their home departments according to the add-on order ask the home department if there is something unclear
  - for example if the order tells you to take all units from the home sales place
- There must be a designated add-on replenishment co-worker that is clear already in the morning who is fills the add-on sales places
  - This can be added to the shift schedule

In a brief the important thing in the add-on replenishment process is communication. If there is something unclear the communication between departments can solve even the most trickiest problems.

## Add-on työkalu kuvakaappaus

IKEA Add-On v1.02

Info

Locations in area Area products

Requests Date: 07.04.15 Area: 92 Family

Area	Location	Product ID	Product Name	P. Area	SpacC	Request	Message
92	SR9212	40245760	PATRULL LAAST LAST/RO 50KPL	92	450		
92	SR9212	20098963	PATRULL N PISTOR SUOJ VA 12KPL	92	1020		
92	SR9213	30232094	VANDRING - SIILI KIRJA FI	92	260		
92	SR9212	00148997	PATRULL N OPTIPALVAROIT	92	960		
92	SR9212	70148588	PATRULL SAMPEITE 120X120 DKFL...	92	320		
92	SR9212	90148691	PATRULL LT/KP SALPA MU 5KPL	92	1500		
92	SR9212	10138163	PATRULL KYLPYAMMEMAT 33X90 K...	92	270		
92	SR9212	10240127	PATRULL LAAST LAST/LI 50KPL	92	900		
92	SR9212	10237224	PATRULL LAAST LÄP/VI 50KPL	92	900		
92	SR9213	40281786	STRÖVA - METSÄN KUNINGAS KIRJA ...	92	260		
92	SR9212	80224077	PATRULL KYLPYAMMEMAT 40X78 AA...	92	400		
92	SR9212	30281758	KVACK MUISTIPE 17PA	92	400		
92	SR9212	20281773	STRÖVA MUISTIPE 17PA	92	360		
92	SR9212	90278098	PATRULL MONITOIMISA VA 2KPL	92	620		
92	SR9212	90130417	PATRULL N KULMASUOJUS MU 8KPL ...	92	500		
92	SR9212	90115092	PATRULL N KULMASUOJUS VA 8KPL ...	92	600		
92	SR9241	80290798	OLLE EKSELL - JAVISST! KIRJA	92	100		
92	SR9241	30300926	MALM - HITTA! DEL 1. KIRJA	92	120		
92	SR9211	10242895	UPPTÄCKA SUO TAULTIET 11 " TSI	92	100		
92	SR9211	50242898	UPPTÄCKA SUOJUS KANN TIETOK 13...	92	140		
92	SR9211	60242906	UPPTÄCKA SUOJUS KANN TIETOK 15...	92	140		
92	SR9211	70240997	UPPTÄCKA SUOJUS KANN TIETOK 13...	92	140		
92	SR9211	70242897	UPPTÄCKA SUO TAULTIET 11 " RO	92	120		
92	SR9211	90242896	UPPTÄCKA SUOJUS KANN TIETOK 15...	92	140		

Replenishments

Settings

Exit

Windows taskbar: 11:05 7.4.2015