

Opinnäytetyö (AMK)

Myyntityön koulutus

2019

Oskari Viitaniemi

UUTUUSTUOTTEIDEN STARTTAAMISPROSESSIN KEHITTÄMINEN

– IKEA Rasion tavaratalo

Oskari Viitaniemi

UUTUUSTUOTTEIDEN STARTTAAMISPROSESSIN KEHITTÄMINEN

– IKEA Raision tavaratalo

Opinnäytetyön tarkoituksena oli tutkia ja kehittää IKEA Raision tavaratalon uutuustuotteiden starttausprosessia eli tuotteiden lanseerausta tavaratalon sisällä. Opinnäytetyön päätavoitteina oli selkeyttää prosessin kuvaa prosessissa mukana oleville henkilöille, tutkia mahdollisia kehityskohteita prosessiin prosessijohtamisen keinoin sekä ratkaista opinnäytetyön aikana huomattuja ongelmakohtia. Opinnäytetyössä uutuustuotteiden starttausprosessi on pyritty kuvaamaan niin, että se palvelee mahdollisimman hyvin kaikkia prosessissa mukana olevia toimijoita. Opinnäytteessä hyödynnettiin työkokemusta, joka opinnäytetyönkirjoittajalla on IKEA Raision tavaratalossa myyntipaikkasuunnittelijana syntynyt.

Teoriaosuudessa käsitellään eri prosessijohtamisen keinoja sekä tuotteen lanseerausta. Prosessijohtamisessa on pyritty hakemaan eri prosessijohtamisen teorioita, joista olisi eniten hyötyä kyseisen prosessin kehittämiseen. Sisäisessä lanseerauksessa on keskitytty sisäiseen lanseerausprosessiin, josta IKEA Raisiossa puhutaan *starttausprosessina*.

Opinnäytetyössä on kartoitettu prosessin nykytila kvalitatiivisella haastattelulla sekä kirjoittajan omakohtaisilla kokemuksilla. Kartoituksen aikana havaittiin puutteita prosessin nykytilassa, joita lähdettiin ratkomaan prosessin kehittämisen keinoin. Työn lopulla tulokset on koottu yhteen ja kehityskohteet on avattu pääpiirteittäin. Opinnäytetyön tavoitteet saavutettiin suurimmilta osin ja tulokset ovat hyviä. Prosessikaavion sekä oppaan avulla uutuustuotteiden starttausprosessi sai pohjan, jonka avulla prosessin kokonaisvaltainen jalkauttaminen mahdollistuu tavaratalossa. Opinnäytetyön aikana prosessia ei ehditty jalkauttamaan, mutta jalkauttaminen aloitetaan heti opinnäytetyön jälkeen. Vaikutuksia ei kokonaisuudessaan pystytä vielä toteamaan, koska prosessin kehittäminen toimivammaksi vie aikaa.

Käytännön kehitystoiminta aloitetaan opinnäytetyön jälkeen. Opinnäytetyö tulee toimimaan tukityökaluna prosessin kehittämiseen IKEA Raisiossa.

ASIASANAT:

IKEA, myyntipaikkasuunnittelu, prosessijohtaminen, prosessikehittäminen, starttausprosessi, tehostaminen

BACHELOR'S THESIS | ABSTRACT

TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Professional Sales

2019 | 40+1

Oskari Viitaniemi

DEVELOPMENT OF THE STARTUP PROCESS FOR NEW PRODUCTS

– IKEA Raisio warehouse

The purpose of this thesis was to research and develop the startup process of new products in IKEA Raisio department store. The main goals of the thesis are to clarify the process image for the people involved in the process, to investigate possible areas of improvement in the process by means of process management, and to solve the possible problems noticed during the thesis. The aim of this thesis was to describe the start-up process of new products so that it serves all the actors involved in the process as well as possible. The author of this thesis is employed in IKEA Raisio department store as a sales space planner in sales support department.

The theoretical part of this thesis deals with different process management tools and product launch. Process management aims to find different theories of process management that would be most useful for the development of the actual process. Internal launching is focused on the internal launching process, which is called start-up process of new products in IKEA Raisio.

The current state of the process is sorted out through qualitative interviews and personal experiences of the author. During the mapping process, shortcomings were identified in the current state of the process, which were started to solve by means of process development. At the end of the thesis, the results of the thesis are summarized and the development areas are summarized. The objectives of the thesis were largely achieved and the results are good. With the help of a process diagram and a guide, the start-up process for the new products got a basis that enables a comprehensive implementation of the process in the department store. During the thesis there were no time to implement the process, but it starts immediately after the thesis. The full effects cannot be ascertained as it takes time to improve the process.

Practical development activities will begin after the thesis. The thesis will serve as an excellent support tool for process development at IKEA Raisio.

KEYWORDS:

enhancing, IKEA, process development, process management, sales space planning, startup process

SISÄLTÖ

KÄYTETYT LYHENTEET TAI SANASTO	6
1 JOHDANTO	7
2 PROSESSIN TEHOSTAMINEN	9
2.1 Prosessijohtaminen	9
2.2 Lean	10
2.3 Kapeikkoajattelu	16
3 SISÄINEN LANSEERAUS	19
3.1 Lanseerauksen perusteet	19
3.2 Sisäinen lanseeraus	20
3.3 Ulkoinen lanseeraus	22
4 TEEMAHAASTATELU	23
4.1 Nykytila	23
4.2 Teemahaastattelu	26
5 PROSESSIN KEHITTÄMINEN	32
5.1 Prosessin pullonkaulat	32
5.2 Ymmärrys prosessista	33
6 JOHTOPÄÄTÖKSET	38
LÄHTEET	40

LIITTEET

Liite 1. Teemahaastattelu

KUVAT

Kuva 1. Tehokkuusmatriisi.	13
Kuva 2. Viisivaiheinen kehitysprosessi.	17

KUVIOT

Kuvio 1. PDCA -ajattelumalli.

15

Kuvio 2. Prosessikaavio utuustuotteiden starttausprosessiin.

34

SANASTO

BA	Business area, bisnes alue eli myyntiosasto
DTFP	Door-to-floor-point suoravirta-arvo SLM Toolissa tuotteen myyntipaikkaan.
DWP Tools	Tuotetietojenhallintajärjestelmä
FSNEWS	palveluvarastoon sijoitettavien uutuustuotteiden ennakkomyyntipaikka SLM Toolissa
HFB	Home Furnishing Business, myyntiosasto
Markethall	Tavaratalon myyntialue, jossa myynnissä erilaisia pieniä tuotteita kattiloista pannuihin. Tuotteet ovat asiakkaiden itse poimittavissa.
PA	Product area, tietyn tuoteperheen koodi SLM Toolissa
PDCA-sykli	Plan, do, check, act -prosessiajattelumalli
Sales Leader	IKEA Suomen tietyn HFBn myyntijohtaja
Sales Start Package	Uutuustuotteista osastoittain kerätty katalogi
Showroom	Tavaratalon osa, jossa suuret huonekalut esitellään. Täällä on osittain myös markethallissa myynnissä olevia tuotteita myynnissä
SLM Tool	Sales Location Management tool, myyntipaikkojenhallintajärjestelmä
SRP koodi	Stock Replenishment code, tuotteen tilaustapa
SSD päivä	Sales Start Date, myynnin aloituspäivä
SSNEWS	itsepalveluvarastoon sijoitettavien uutuustuotteiden ennakkomyyntipaikka SLM Toolissa
Starttausprosessi	IKEAn sisäinen prosessi, jossa uutuustuotteet lanseerataan myyntiin sisäisesti

1 JOHDANTO

Tämän opinnäytetyön toimeksiantajana on IKEA Rasion tavaratalo. IKEA on ruotsalainen huonekalujätti, jolla on omistuksessa lähes 400 tavarataloa 48 eri maassa. Suomessa IKEAlla on viisi tavarataloa, jotka sijaitsevat Espoossa, Vantaalla, Tampereella, Raisiossa sekä Kuopiossa. Lisäksi Jyväskylässä on IKEAn lähipiste.

Opinnäytetyön tavoitteena on kehittää IKEA Rasion tavaratalon uutuustuotteiden starttaamisprosessia. Uutuustuotteiden starttaamisprosessilla tarkoitetaan mallistoon tulevien uusien tuotteiden sisäistä lanseeraamista, joka on avattu tarkemmin luvussa kolme. IKEAn mallisto muuttuu jatkuvasti, mikä aiheuttaa sen, että tuotteita poistuu mallistosta ja uusia tulee tilalle vuosittain paljon. Myyntipaikkojen starttaamisprosessin pohjana käytettiin yrityksen omia selvityksiä, tietokantoja ja raportteja, joista ilmeni dataa eri artikkeleista, infoa myyntipaikkojen starttaamisprosessin nykytilasta sekä teoriaosuuden materiaaleja.

Työ rakentuu teoriaosuudesta sekä käytännön osuudesta, joka koostuu teemahaastattelusta ja uutuustuotteiden starttausprosessin kehittämisestä. Teemahaastattelu, tulokset, kehitysehdotukset ja yhteenveto esitetään työn lopussa. Opinnäytetyö on toiminnallinen, jossa produktina on päivitetty sisäinen prosessikaavio IKEA Raisiolle sekä opas tukemaan prosessia. Opinnäytetyöstä toiminnallisen tekee se, että IKEAssa on aiemmin jo ollut olemassa oleva prosessi uutuustuotteiden starttaamiseen, mutta se kaipaa selkeytystä sekä päivitystä toimiakseen tehokkaammin. Opinnäytetyön tarkoituksena on siis tutkia ja kehittää jo olemassa olevaa prosessia, jolloin se täyttää toiminnallisen opinnäytetyön piirteet.

Työ on rajattu uutuustuotteiden starttaamisprosessin kehittämiseen, jossa käsittelyssä on ajoittain satoja tuotteita. Käytännön osuus suoritettiin vuoden 2019 syksyllä. Työn kirjoittaja on ollut kirjoitushetkellä työsuhteessa IKEAn ja toiminut myyntipaikkasuunnittelijana syksystä 2018 alkaen. Kirjoittaja on työskennellyt myös tätä aiemmin IKEA Rasion tavaratalossa eri tehtävissä.

Työn kirjoittaja on työskennellyt IKEA Rasion tavaratalossa noin neljän vuoden ajan ja huomannut nykyisessä työnkuvassaan uutuuksien starttaamisprosessissa huomattavasti kehitettävää. Suurimmat kehitystarpeet johtunevat prosessissa mukana olevien

muuttujien määrästä, mikä mahdollistaa prosessin kokonaiskuvan hämärtyminen eri muuttujien osalta.

Aiemmin starttaamisprosessi on hoidettu sinne päin -periaatteella, jossa logistiikkahallinnon työntekijät ovat koettaneet pitää huolta siitä, että kaikki tuotteet tulevat startattua oikeaoppisesti. Eri myynnin osastoista riippuen starttaamisprosessi on ollut osittain erittäinkin sujuvaa, mutta yli kymmenen myyntiosastoa toimivat starttaamisessa eri tavoin ja osittain käytänteet on hukassa. Tämä heijastuu suoraan siihen, että tiettyjen prosessissa mukana olevien funktioiden työtunteja käytetään osittain huomattavan paljonkin siihen, että varmistetaan prosessin eri vaiheiden toteutumista eikä tämä kaiken kaikkiaan yksinkertainen prosessi ole ollut käytännöllisen tehokasta.

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli tutkia uutuustuotteiden starttaamisprosessia sekä tehostaa ja selkeyttää sitä tavaratalon eri funktioille. Opinnäytetyön lopputuloksena tavaratalolla on käytössä opas uutuustuotteiden starttaamiseen, joka tukee eri funktioita starttaamisprosessissa ja mahdollistaa prosessin tehostamisen ja työtuntien säästämisen toistuvien ongelmien poistamisella. Uutuustuotteiden starttaamisprosessille on tarkoitus tehdä kartoitus nykytilasta, jonka jälkeen tuloksiin perustuen tehostetaan prosessin eri vaiheita. Projektin aloitetaan keväällä 2019 ja prosessin tehostamisen on tarkoitus tulla valmiiksi vuoden 2019 loppuun mennessä, jonka jälkeen päivitetty prosessi jalkautetaan eri osastoille käytettäväksi.

2 PROSESSIN TEHOSTAMINEN

Yrityksen sisäisten prosessien tehostamiseen on olemassa valtava määrä erilaisia teorioita sekä ajattelumalleja, kuten PCDA-sykli, Just-in-time-ajattelu, Lean-ajattelumalli sekä Theory of constraints -johtamisfilosofia. Tässä luvussa paneudutaan Lean-ajattelumalliin sekä Theory of Constraints -ajattelutapaan prosessin tehostamisen kannalta.

2.1 Prosessijohtaminen

Prosessijohtamisen peruseriaatteena pidetään arvonluontia asiakkaalle. Lisääarvoa luomalla kustannuksiin suhteutettuna muodostuu avaimet taloudelliseen menestymiseen. Perusajatuksena pidetään, että arvo asiakkaalle tuotetaan tapahtumien ketjun, prosessin, kautta. (Laamanen & Tinnilä 2013, 10–12.) Hannus määrittelee yritysten tyypillisiksi ydinprosesseiksi esimerkiksi uuden tuotteen tai palvelun kehittämisen ja markkinoille saattamisen, asiakaskannan hallinnan sekä operatiivisen tilaus- ja toimitusketjun. Ydinprosessit ulottuvat yrityksen sisällä usein moniin eri yksiköihin ja ulottuvan lisäksi yrityksen ulkopuolelle ollen osana myös muun muassa alihankkijoiden sekä jälleenmyyjien toimintoja. Ydinprosessien laajuudesta on helposti nähtävissä prosessijohtamisen horisontaalisuus eli asiakkaan tarpeisiin perustuva prosessijohtaminen. (Hannus 1993, 32.) Tapahtumien ketjun tunnistaminen prosessijohtamisessa on ensiarvoisen tärkeää, jotta prosessi voidaan kuvata ja sen kehittymisen ympärille voidaan luoda tavoitteita. Liian yksityiskohtaisella prosessin kuvauksella prosessijohtamisen tehokkuus saattaa kuitenkin vaarantua. Asiakkaan arvonluonnissa tärkeää on lähteä liikkeelle prosessin kuvaamisesta ja vasta myöhemmin lähteä konkretisoimaan muutoksia käytännössä, kun prosessi on kokonaisuutena tarpeeksi selkeä. Laamasen ja Tinnilän mukaan prosessin kuvaamisessa onnistumisesta seuraa usein seuraavia hyötyjä:

- *Asiakas kokee saavansa parempaa palvelua, millä on vaikutusta asiakkaan halukkuuteen ostaa vastaavia palveluja tulevaisuudessa.*
- *Ihmiset ymmärtävät paremmin kokonaisuutta ja omaa rooliaan arvonluonnissa, millä on vaikutusta heidän motivaatioonsa ja yhteistyöhönsä läpi koko organisaation.*

- *Asiakkaiden tarpeita ymmärretään paremmin ja niiden merkitys kehittämispäätöksissä vahvistuu, minkä seurauksena saadaan parempia tuotteita ja palveluita sekä tehokkaampi toimitus.* (Laamanen & Tinnilä 2013, 11.)

Prosessiajattelun keskeisiä piirteitä on prosessiin liittyvien toimintojen muuttaminen (Laamanen & Tinnilä 2013, 10–12).

2.2 Lean

Lean-toimintavan ajattelumallina toimii lisäarvon luonti asiakkaalle samalla minimoimalla arvon luontiin käytettävät resurssit. Leanin pohjana toimiikin siis ajatus siitä, että kaikki, mikä ei tuota arvo asiakkaalle, on turhaa ja on täten poistettava prosessista. Lean-toimintatapa voidaankin nähdä prosessijohtamisen lukuisten koulukuntien kattokäsitteenä, koska suuri osa prosessijohtamisen eri koulukunnista on syntynyt lean-ajattelumallin jälkeen ja on ottanut viitteitä omaan toimintatapaansa Leanista. (Hannus 1993, 208–212.)

Yleisesti Leanin uskotaan perustuvan Toyota Motor Corporationin luomaan tuotantojärjestelmään (Toyota Production System), joka sai syntynsä 1900-luvun puolivälissä toisen maailmansodan jälkeen. Vaikka Toyota onkin saanut maineen Lean-prosessin luoja, on se todellisuudessa luotu soveltamalla muiden organisaatioiden toimia sekä kokemuksia omaan toimintaan. Vaikka Toyota Production System olikin Toytoa Motor Corporationin uutena luoma tuotantojärjestelmä, sai se silti vaikutteita muun muassa yhdysvaltalaisen autjätti Fordin tuotantojärjestelmästä. Toyota Production Systemin ytimenä on tehokkuutta häiritsevän hukun jatkuva eliminointi sekä henkilöstön kunnioittaminen. (Grabau 2012, 2–3, 18–19.)

Lean-tuotantojärjestelmä kehitettiin Toyotalle alun perin paikkaamaan toisen maailmansodan jälkeistä resurssipulaa Japanissa. Resurssipulan takia yritys oli pakotettu kehittämään ajattelutapaansa tuotannon tehokkuudesta, mikä johti virtaustehokkuuteen keskittymiseen. Toyota Production Systemin peruspilareiksi muodostuivat käsitteet *jidoka* sekä *just-in-time*, jotka ovat lunastaneet nimitykseksen leanin kaksi pilaria. *Jidoka*-termi on japania ja tarkoittaa autoimatisointia inhimillisellä otteella. Sen tarkoituksena on luoda niin läpinäkyvä organisaatio, että jos jokin estää tai haittaa virtausta, vika pystytään paikantamaan heti. *Jidoka* on lähtöisin Toyota Motor Corporationin perustajan Kiichiro Toyodan isän, Sakichi Toyodan, 1800-luvun lopulla kehittämän automatisoidun kangaspuun luomasta vallankumouksesta tekstiilialalla. Kangaspuiden uutena ominaisuutena

oli se, että ne pysähtyivät saman tien, jos lanka katkesi. Kyseinen ominaisuus mahdollisti vian tarkan määrittämisen välittömästi eikä aikaa kulunut vian etsimiseen. Just-in-time-ajattelumallin pohjana on ajatus siitä, että prosessiin luodaan virtaus karsimalla kaikki varastot ja virransolmupaikat pois. Ajattelumallin tavoitteena on, että jokainen yksittäinen tuote ikään kuin virtaisi prosessin läpi ja mahdollistaisi näin mahdollisimman minimaalisen varastoinnin. Prosessin mahdollistamiseksi Toyota loi imuohjausjärjestelmän, jossa periaatteena oli se, että autojen valmistusta ei aloitettu ennen kuin tilaukset oli luotu eli tarve hankittu. Tämä taas mahdollisti sen, ettei auton valmistukseen tarvittavia raaka-aineita tarvinnut tilata etukäteen varastoon, mikä taas tehosti prosessin virtausta. Tämä oli osa just-in-time-prosessin virtausta, jossa pyrittiin minimoimaan kaikki hukat ja tehotomuuden muodot, jotka eivät tuottaneet lisäarvoa prosessiin. (Modig & Åhlström 2013, 70–76, 135.)

Toisen maailmansodan jälkeisenä aikana Japanissa automarkkinat olivat liian pienet eikä autovalmistajilla samaan aikaan ollut varaa esimerkiksi Detroitissa käytettyjen massatuotantolaitteiden käyttöönottoon. Japanilaiset autovalmistajat olivat pakotettuja kehittämään uudenlaisen tuotantojärjestelmän pystyäkseen kilpailemaan muita autonvalmistajia vastaan. Kyseisestä tuotantojärjestelmästä jaloistui seuraavien vuosikymmenien aikana lean-toimintatapa. Lean-toimintatapa lanseerattiin kuitenkin koko maailman tietoisuuteen vasta 1980-luvun lopulla USA:n autoteollisuuden kilpailukykyä muita autovalmistajia vastaan analysoineen International Motor Vehicle Program (IMVP) -projektin myötä vuonna 1990 julkaistussa kirjassa *The Machine that Changed the World*, jonka ovat kirjoittaneet Roos ja Womack. (Hannus 1993, 208–212.)

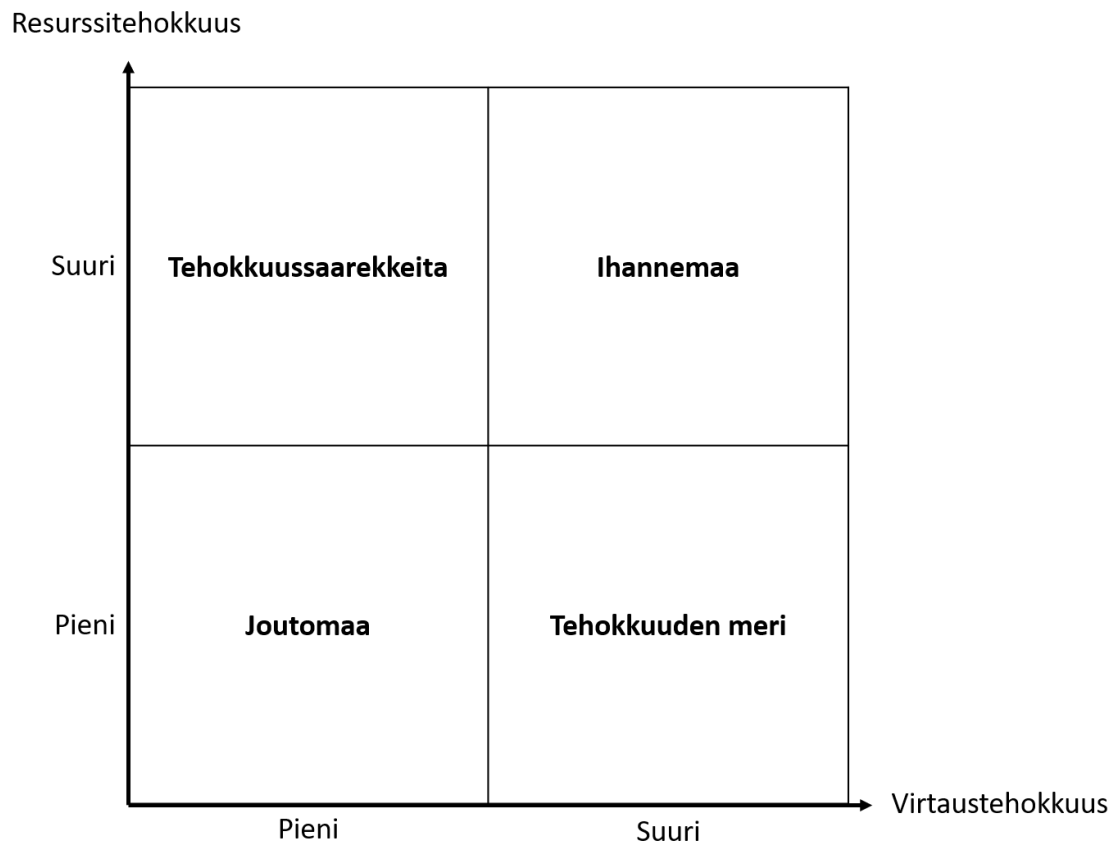
Keskeisenä osana *lean*-käsitteen syntymiseen pidetään William Edwards Demingiä. Hän oli yhdysvaltalainen vuonna 1900 syntynyt, aikansa arvostetuimpia laadunvarmistukseen ja johtamiskulttuurin perehtyneistä konsultteja. Osaamisensa hän kartutti pitkälti Yhdysvaltojen sotatarvikkeiden laaduntarkastuksen kehittämisessä sekä Japanissa toisen maailmansodan jälkeen kehittäen Japanilaisen yrityskulttuurin laadunvarmistusta. Vuosien mittaan hänestä tulikin Japanissa erityisen arvostettu konsultti ja laatujohtamisen kouluttaja. 1970-luvun öljykriisin aikana Deming palasi takaisin yhdysvaltoihin ja esittelin lean-johtamistavan mukaisia oppeja yhdysvaltalaisella autoteollisuudelle, joka rämpi öljykriisin takia pohjamudissa Japanin autoteollisuuteen verrattuna. Yhdysvalloissa hän pystyikin auttamaan autoteollisuutta löytämään tuottavampia toimintamalleja uudelleen. Vaikka *lean* käsitteenä lanseerattiin vasta myöhemmin, voidaan Demingiä pitää erityisen keskeisenä osana leanin syntyyn käsitteenä juuri siitä syystä, että Roos ja

Womack vasta myöhemmin keksivät käsitteen kuvaamaan jo aiemmin kehitettyä johtamiskulttuuria. (Roser 2018.)

Leanin synnyn jälkeen ajatusmalli on kehittynyt ja levinnyt nopeasti, ja se onkin erottautunut erilleen jo Toyota Production Systemsistä, vaikka se mielletään edelleen vahvasti osaksi Toyotaa. Lean ei ole enää pelkästään teollisuudessa käytetty toimintatapa, vaan sitä on sovellettu eri yrityksissä jo valtaosaan toiminnoista, joista Modig ja Åhlström mainitsee kirjassaan Tätä on Lean seuraavia: hankinta, tuotekehitys, logistiikka, huolto, myynti ja laskentatoimi. Lisäksi leania on sovellettu muille aloille, kuten päivittäistavarakauppoihin, ja jopa jotkin maajoukkueet ovat hakeneet menetelmiä sekä toimintaperusteita Toyotan menetelmistä. Lean alkaa nykyisin joidenkin määritelmien mukaan olemaan jo lähes tulkoon kaikkea, ja on vaikea erottaa, mitä Lean on ja mitä se ei ole. Kokonaisuudessaan Leanista ei ole olemassa kuitenkaan yleisesti hyväksyttyä määritelmää vielääkään, vaan toiset määrittelevät leanin enemmän konkreettisena asiana, kun taas toiset pitävät leania abstraktina asiana, jopa kulttuurina. (Mådig & Åhlström 2013, 84–85.)

Torkkola (2015) konkretisoi leanin määritelmän ajan lyhentämiseen ja muutamiseen ennustettavaan muotoon. Torkkolan mukaan lean-organisaatiossa koko organisaatio on kehitetty virtaustehokkaaksi ja organisaatiossa keskitytään siihen, että projekteja saadaan valmiiksi mahdollisimman paljon. Tällä periaatteella asiakkaan kokema läpimenoaika muodostuu mahdollisimman pieneksi. Periaatteessa siis tällaisessa organisaatiossa työtehtävät eivät odota valmistumista, vaan mahdollisuutena on, että työntekijä odottaa tyotehtäviä. (Torkkola 2015, 57–58)

Modig ja Åhlström (2013) kehittävät kirjassaan *tehokkuusmatriisiksi* nimeämän mallin, jolla he pyrkivät selkeyttämään leanin lukemattomista määritelmistä muodostuvaa epämääräistä kuvaa. Malli perustuu kahteen tehokkuuden muotoon: resurssitehokkuuteen sekä virtaustehokkuuteen, jotka voidaan sijoittaa matriisiin. Matriisilla voidaan määritellä eri organisaatioiden sijoittuminen kahteen tehokkuuden muotoon sen mukaan, kuinka suuri tai pieni organisaation resurssi- ja virtaustehokkuus on. (Mådig & Åhlström 2013, 99, 126.)



Kuva 1. Tehokkuusmatriisi. (Mådig & Åhlström 2013, 101.)

Tehokkuussaarekkeet sijoittuvat matriisissa vasempaan yläkulmaan. Tehokkuussaarekkeissa resurssitehokkuus on suuri, mutta virtaustehokkuus pieni. Tehokkuussaarekealueella sijaitseva organisaatio koostuu osista, jotka pyrkivät maksimoimaan resurssien käyttönsä toisistaan riippumattomasti. Eri osat pystyvät alentamaan tuotettavien palveluiden ja tuotteiden kustannuksia omalta osaltaan, mutta resurssitehokkuuden käyttö tapahtuu virtaustehokkuuden kustannuksella, sillä jokaisen organisaation osan virtaustehokkuus on pieni. Tämä tarkoittaa eri organisaatiosta riippuen joko ei-toivottua odotusaikaa asiakkaalla tai yksittäisten komponenttien turhaa pitkäaikaista varastointia. (Mådig & Åhlström 2013, 101.)

Tehokkuuden meri sijoittuu matriisissa oikeaan alakulmaan. Siellä olevilla organisaatioilla resurssitehokkuus on pieni, mutta virtaustehokkuus suuri. Tällaisella organisaatiolla pääpaino on asiakkaassa ja asiakkaan tarpeiden mahdollisimman tehokkaassa tyydyttämisessä. Jotta virtaustehokkuus voi olla suuri, on organisaation resursseissa oltava vapaata tilaa. Resursseja käytetään vain tarpeen vaatiessa tarpeen tyydyttämiseen. Tehokkuuden merelle pääsemiseksi organisaatio tarvitsee kokonaisuuden ymmärtämistä

eikä ainoastaan tehokkuussaarekkeista muodostuvia osia. (Mådig & Åhlström 2013, 101.)

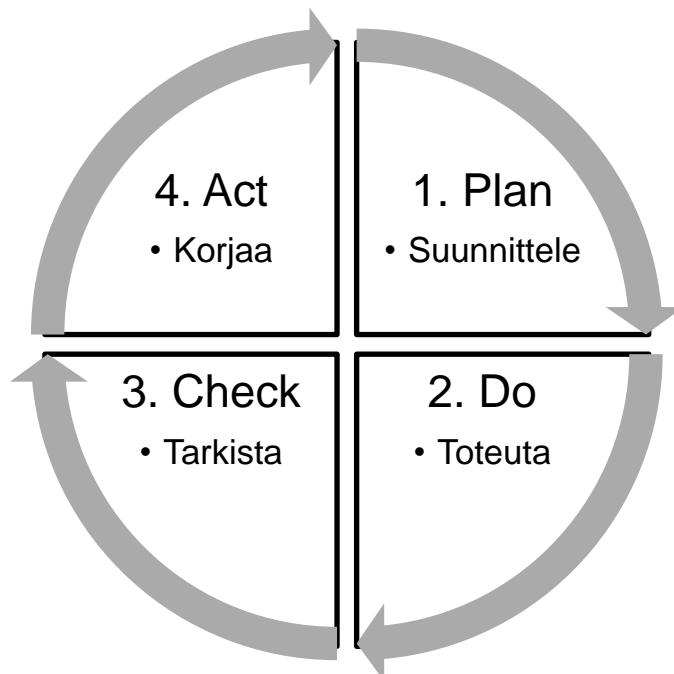
Organisaation silmin katsottuna tehokkuusmatriisin eri ääripäät sijaitsevat matriisin vasemmassa alakulmassa (joutomaa) sekä oikeassa yläkulmassa (ihannemaa). Joutomaa on alue, joka ei ole toivottu yhdellekään organisaatiolle, sillä siellä sijaitseva organisaatio ei pysty toimiaan resurssitehokkaasti eikä luomaan tehokasta virtausta prosessien läpi. Käytännössä tämä siis tarkoittaa turhaa resurssien tuhlaamista ja heikkoa arvonluomista asiakkaalle. Ihannemaassa taas organisaatiot ovat onnistuneet löytämään tehokkuuden matriisin molemmista mittareista. Prosessin toimintaa koskevien lakien takia organisaatioiden on erittäin vaikea päästä ihannemaahan. Nämä kolme lakia ovat:

- Littlen laki: Laki, jossa palvelun tai tuotteen läpimenoaikaan vaikuttaa kaksi tekijää, jotka ovat keskeneräiset virtausyksiköt sekä jaksoaika. Läpimenoajalla tarkoitetaan yksittäisen palvelun tai tuotteen käyttämää aikaa prosessin alusta prosessin loppuun. Keskeneräisellä virtausyksiköllä tarkoitetaan tuotetta, palvelua, ihmistä tai jotakin muuta yksikköä, joka on prosessin rajojen sisällä. Jaksoaika taas määrittelee sen, kuinka nopeasti virtausyksikkö keskimäärin läpäisee prosessin. Littlen laista voidaan siis luoda kaava: Läpimenoaika = keskeneräisten virtausyksiköiden määrä x jaksoaika. Littlen lailla voidaankin siis mitata eri prosessien virtaustehokkuutta.
- Laki pullonkauloista: Prosessissa on usein useita vaiheita, jotka koostuvat erilaisista osa-alueista. Prosessin eri vaiheet eivät ole identtisiä toisiinsa nähden, joten niiden jaksoajat vaihtelevat toisistaan. Pullonkaulojen laissa prosessin läpimenoaika määräytyy pitkälti siitä prosessin osavaiheesta, jolla on pisin jaksoaika. Tässä laissa ominaispiirteinä onkin se, että pullonkaulana toimivan prosessin osa-alueetta ennen muodostuu aina jonoa sekä se, että pullonkaulan jälkeisessä osa-alueessa joudutaan aina odottamaan keskeneräisiä virtausyksiköitä.
- Laki vaihtelun vaikutuksesta: Laki, jonka avulla pystytään konkretisoimaan prosessien toiminnot resurssitehokkuuden ja läpimenoajan välisestä yhteydestä. Tärkeimpänä osa-alueena tässä laissa on prosesseissa oleva vaihtelu ja niiden merkittävä vaikutus varsinkin virtaustehokkuuteen. Virtaustehokkuuden vaihtelulla on kielteinen vaikutus organisaation onnistuneeseen resurssitehokkuuden ja virtaustehokkuuden yhdistämiseen. Vaihtelulla voidaan tarkoittaa prosessissa resursseja, virtausyksiköitä tai prosessin ulkoisia tekijöitä, esimerkkinä epäkuntoon mennyt kone. Vaihtelu vaikuttaa aina läpimenoaikaan. Vaihtelusta on

erityisen vaikea päästä eroon, mikäli virtausyksiköt ovat ihmisiä, sillä ihmiset ovat aina erilaisia ja heillä on aina omanlaisensa tarpeet. (Mådig & Åhlström 2013, 34-38, 40-43, 101-102.)

Vaikka ihannemaa on matriisin alue, jota organisaation tulisi tavoitella, on silti teoriassa mahdotonta saavuttaa ihannemaassa parasta mahdollista sijaintia eli oikeaa yläkulmaa. Tämä johtuu siitä, että yläkulmaan päästäkseen organisaation tulisi käyttää kaikkia resurssejaan maksimaalisella tasolla täyttämällä asiakkaan tarpeet samaan aikaan optimaalisesti. Tämä vaatisi asiakkaan nykytilanteen ja tulevien tarpeiden täydellistä ymmärtämistä ja samaan aikaan täydellistä resurssijoustavuutta. Täydellinen resurssijoustavuus vaatisi sitä, että resursseja pystyttäisiin muokkaamaan kaikkien tarpeiden täyttämiseen ilman minkäänlaista viivettä. Vaihtelu, asiakkaiden tarpeet ja organisaation resurssit siis vaikeuttavat organisaation pääsyä oikeaan yläkulmaan. (Mådig & Åhlström 2013, 102.)

Demingin ympyrä tai PDCA-ajattelumalli on prosessijohtamisen jatkuvan parantamisen malli. PDCA-ajattelumalli koostuu neljästä vaiheesta, jotka ovat plan, do, check ja act eli suunnittele, toteuta, tarkista ja korjaa. Ajattelumalli on kuvattuna oheisessa kuviossa. (Laamanen & Tinnilä 2013, 40.)



Kuvio 1. PDCA-ajattelumalli. (Laamanen & Tinnilä 2013, 40.)

Ensimmäisessä vaiheessa ajattelumallissa suunnitellaan, mitä tullaan tekemään sekä asetetaan prosessille tavoitteet. Toisessa vaiheessa siirrytään toteuttamaan haluttu muutos tai testi. Tämä vaihe pyritään toteuttamaan pienessä mittakaavassa. Toteutuksen jälkeen tarkistetaan muutoksesta tai testistä aiheutuneet muutokset ja vaikutukset, jonka jälkeen mahdolliset epäkohdat pyritään korjaamaan. Lisäksi pyritään tutkimaan tuloksia ja pohtimaan, mitä tästä prosessin kierroksesta on opittu. Tämän jälkeen palataan prosessissa alkuun ja aloitetaan parantuneella ymmärryksellä suunnittelemaan uudestaan. (Laamanen & Tinnilä 2013, 40.)

2.3 Kapeikkoajattelu

Kapeikkoajattelu eli theory of constraints -teoria on systeemin, yrityksen tai prosessin suorituskykyä rajoittavien esteiden havaitsemiseen ja kehittämiseen perustuva johtamismalli. Ydinajatuksena siinä on se, että jokaisella yrityksellä löytyy vähintään yksi rajoite, jota pitää pyrkiä hallitsemaan, jotta rajoite ei hallitse yritystä. Teorian tarkoituksena on tehostaa yrityksen eri toimintoja, kuten pienentää varastoja, lyhentää läpimenoaikoja sekä parantaa yrityksen kokonaistuottavuutta. (Karjalainen & Karjalainen 1999, 54.)

Theory of constraints -teoria on toimintatapa ja johtamisfilosofia, joka on kehittynyt alunperin pelkästä tuotannonohjausjärjestelmästä, mutta nykyisellään se kattaa koko yrityksen kaikki toiminnot, esimerkiksi myynnin, logistiikan sekä johtamisperiaatteet. Teoria on helpompi ymmärtää, kun sen kiteyttää esimerkin tasolle tuotantoon, jossa esteenä esiintyy tietty resurssi, esimerkiksi hidas kone. Jos tuotannosta ei löytyisi hidasta konetta esteenä, olisi tuotanto nopeampaa, periaatteessa jopa äärettömän nopeaa. Esimerkissä hidas kone määrittelee siis tuotannon maksiminopeuden. Kun systeemistä on havaittu esteet tai rajoitteet, on niitä mahdollista lähteä pienentämään. Teorian mukaan jokaisessa systeemissä on esteitä tai rajoitteita, jotka on ensiarvoisen tärkeä tunnistaa. Jos systeemistä ei löydy esteitä voi se tuottaa äärettömän määrän sitä, mitä sen on määrä tuottaa. Teoria määrittelee esteen takia menetetyn ajan koko prosessissa menetetyksi ajaksi, joka saattaa heijastua moninkertaiseksi kustannuslaskennassa esteen omaan kustannukseen verrattuna. On myös huomioitavaa, että esteen ulkopuolella tapahtuva kehitys saattaa jopa heikentää kokonaiskannattavuutta esimerkiksi kasvaneiden varastointikustannusten takia. Estettä voidaan siis ajatella kattona, joka rajoittaa systeemiä pääsemästä eteenpäin. Estettä pitääkin pystyä johtamaan tai manipuloimaan, jotta voittoa pystyy kasvattamaan. (Karjalainen & Karjalainen 1999, 54–58.)

Viisivaiheinen kehitysprosessi
1. Etsi ja tunnista systeemin esteet eli pullonkaulat. Kun esteet on tunnistettu, on muistettava, että ne on priorisoitava niiden vaikutuksella systeemin päämäärään.
2. Suunnittele, kuinka pullonkaulat voidaan käyttää hyväksi parhaalla mahdollisella tavalla. On myös päätettävä, kuinka toimitaan esteiden kanssa ja kuinka johdetaan niitä systeemin resursseja, jotka tuhlautuvat muualla esteen takia.
3. Järjestä materiaalivirrat ja muu toiminta estekohtien mukaan.
4. Avarra pullonkaulaa kehittämällä ja pienentämällä systeemin esteitä. Systeemin parantamisessa ei koskaan saa antaa periksi. On jatkuvasti pyrittävä tutkimaan esteitä ja murskaamaan ne.
5. Jos pullonkaula poistuu, etsi seuraava pullonkaula.

Kuva 2. Viisivaiheinen kehitysprosessi.

Tehoy of constraints -teorian kehitysprosessi voidaan kuvata viisivaiheisena kehitysprosessinä, jonka vaiheet ovat seuraavat:

- Etsi ja tunnista pullonkaulat
- Suunnittele, kuinka pullonkauloja voidaan tehostaa parhaalla mahdollisella tavalla
- Järjestä prosessin muut osa-alueet estekohtien mukaan
- Avarra pullonkaulaa kehittämällä ja pienentämällä esteitä
- Jos pullonkaula poistuu, etsi seuraava pullonkaula. (Karjalainen & Karjalainen 1999, 59.)

Kyseisen prosessin ensimmäisessä vaiheessa tulee tunnistaa esteet. Valmiiksi tehokkaassa toiminnassa este on helpompaa tunnistaa, sillä sen luokse kertyy paljon kesken-eräistä tuotantoa. Este on usein haastavaa tunnistaa, mikäli se on jokin toimintatapa tai käytäntö, sillä ne ovat usein kirjoittamattomia sääntöjä, jotka tapahtuvat toimenpiteiden tautalla ikään kuin itsekseen. Esteenä saattaa myös esiintyä yrityksen ulkopuolinen tekijä, kuten riittämätön kysyntä. Tunnistamisen jälkeen kehitysprosessi suunnataan esteeseen. (Karjalainen & Karjalainen 1999, 59.)

Prosessin toisessa vaiheessa suunnitellaan, kuinka pullonkauloja ja esteitä pystytään tehostamaan parhaalla mahdollisella tavalla. Tuotannossa pullonkaullaan voidaan esimerkiksi sijoittaa ajoittain enemmän henkilöstöä tekemään tuotannon osa-alueita, jolla työtehokkuutta voidaan saada nostettua riippuen tuotannon muodosta. Pullonkaulan kohdalle voidaan esimerkiksi pyrkiä sijoittamaan henkilöstöä yhtäjaksoisesti niin, että

tauojenkin ajan pullonkaulan ruuhkaa pyritään purkamaan tai sijoittaa useampi työpiste pullonkaulan alueelle, mikäli se vain on mahdollista. (Karjalainen & Karjalainen 1999, 59–60.)

Kolmannessa vaiheessa tuotanto sopeutetaan esteen tasolle niin, että este määrää tuotannon tahdin. Muiden osa-alueiden tuotannon tuplaamisella ei pystytä korvaamaan esteen hitautta. Tuotannossa onkin siis tärkeä kohdistaa resursseja tehostamaan esteen pienentämistä eikä niinkään keskittyä muiden kustannusten pienentämiseen. (Karjalainen & Karjalainen 1999, 60.)

Seuraavana prosessin kohtana on esteen pienentäminen. Estettä voidaan pienentää esimerkiksi hankkimalla esteen kohdalla uusi tehokkaampi kone, toinen kone rinnalle tai ulkoistamalla koko esteen kohta tuotannosta. Mikäli estettä pystytään tehostamaan tarpeeksi paljon, voi esteen kapasiteetti muuttua niin, ettei se enää ole este. Kun edellinen este on selätetty, löytyy tuotannosta uusi este rajoitteeksi. Tällöin energia tulee keskittää uuden esteen löytämiseen, jolloin kehitysprosessi aloitetaan alusta kyseisen esteen kohdalla. (Karjalainen & Karjalainen 1999, 60.)

3 SISÄINEN LANSEERAUS

Tässä luvussa tarkastellaan lanseerauksen peruseriaatteita sekä syvennytään sisäiseen lanseeraukseen. Luku koostuu kolmesta alaluvusta, joista ensimmäisessä kuvataan lanseerauksen perusta, toisessa keskitytään tarkemmin sisäiseen lanseeraukseen ja kolmannessa käydään läpi lyhyesti ulkoinen lanseeraus. Rope (1999, 146) toteaa, että lanseerauksesta käytetään joissain tapauksissa vastineena myös sanaa *kaupallistaminen*. Myös tämän opinnäytetyön lähdeaineistossa on käytetty aineistoa molemmilla termeillä, mutta selvyuden vuoksi tässä opinnäytetyössä käytetään pelkästään termiä lanseeraus.

3.1 Lanseerauksen perusteet

Perinteisen ajatusmallin mukaan lanseeraus nähdään tuotekehityksen jälkeisenä itenäisenä toimenpiteenä, joka on hyvin markkinointivetoinen. Tämä ajattelumalli perustuu siihen ajatukseen, että lanseeraaminen käsittäisi vain tuotteen markkinoille viemisen ympärille liittyvät toimenpiteet. Lanseeraus ei kuitenkaan ole erillinen organisaation osa tuotekehityksen perässä, vaan moniulotteinen kokonaisuus, jossa on mukana kaikki yrityksen eri organisaatiot jollakin asteella. Lanseerauksesta kokonaisuutena onkin siis mahdotonta laatia tyhjentävää listaa, mutta sen voidaan ajatella käsittävän esimerkiksi seuraavia osa-alueita:

- tuotestrategian laadinta
- tuotteen kaupallisen potentiaalin arviointi
- tuotteistaminen
- tuotteen hinnoittelu
- brändääminen
- lanseerauksen valmistelu ja toteuttaminen.

Tuotteen onnistunut ja tasapainossa oleva tuotteistaminen on perustana sille, että se saadaan onnistuneesti lanseerattua. Tuotteella pitää siis olla arvo määriteltynä yrityksen sisällä, jotta se voidaan myös kommunikoida ulospäin. (Lehtimäki ym. 2009, 19–29, 35.)

Lanseerauksella tarkoitetaan yksinkertaistettuna tuotteen tai palvelun markkinoille tuontia. Lanseerausta käsitellään usein tuotekehitysprosessin viimeisenä osana, jonka avulla

yritys pyrkii tuomaan tuotteen potentiaalisten asiakkaiden saataville. Lanseeraus on kuitenkin huomattavasti monimuotoisempi prosessi, joka ei rajaannu pelkästään tähän, niin kuin ylempänä on kuvattu. Se on lisäksi toiminta- ja päätösprosessi, jonka aikana suunnitellaan sekä toteutetaan tuotteen markkinoilletulo ja seurataan lanseerauksen toteutusta onnistumisen takaamiseksi. Lanseerausprosessi onkin uuden tai uudistetun tuotteen markkinoilletuomista siten, että sillä tietoisesti tavoitellaan kaupallista menestystä. Oleellinen piirre onnistuneessa lanseerausprosessissa on se, että ulkoisen lanseerauksen lisäksi tuotteen sisäinen lanseeraus tulee olla kunnossa. (Rope 1999, 16–18, 144.)

3.2 Sisäinen lanseeraus

Sisäisellä lanseerauksella tarkoitetaan yrityksen sisällä eri henkilöstöryhmille sekä yhteistyökumppaneille tapahtuvaa lanseerausta tuotteesta tai palvelusta. Jotta lanseerauksen ulkoisen toimenpiteet onnistuvat toivotulla tavalla, tulee sisäinen lanseeraus olla kunnossa. Tämä tarkoittaa sitä, että sisäisellä lanseerauksella on erittäin tärkeä osa koko lanseerausprosessissa, sillä lanseerausprosessin perustana voidaan pitää organisaation uskoa tuotteen menestykseen. Rope listaa sisäisen lanseerauksen tavoitteiksi seuraavat asiat:

- varmistua siitä, että koko yrityksen henkilöstö on tietoinen lanseerattavasta tuotteesta
- sitouttaa lanseeraukseen osallistuvat henkilöt lanseerauksen päätavoitteisiin sekä välitavoitteisiin
- varmistua, että henkilöstöllä on tarvittava osaaminen lanseerattavan tuotteen ominnoista ja ominaisuuksista
- varmistua, että henkilöstö on tietoinen ulkoisista lanseeraustoimenpiteistä ja tarvittaessa osaa huomioida ne omissa työtehtävissään
- motivoida henkilöstöä lanseerausprosessin tehokkaaseen läpivientiin
- luoda yhteishenkeä lanseerauksen onnistumiseksi. (Rope 1999, 144–146.)

Edellä mainitut tavoitteet tulee olla sisäisen lanseerauksen perustana, jotta tarkoituksen mukaisessa ulkoisessa lanseerauksessa voidaan onnistua. Keinoina listattujen tavoitteiden saavuttamiseksi kerrotaan seuraavat: sisäinen tiedotustoiminta, koulutustoiminta, kannatusjärjestelmä ja yhteishengen luomisjärjestelmä. Sisäisellä tiedotustoiminnalla varmistetaan henkilöstön tietoisuus lanseerausprosessin eri toimenpiteistä sekä itse

lanseerattavasta tuotteesta. Koulutustoiminnalla varmistetaan nimensä mukaisesti, että henkilöstö on koulutettu tuotteen eri ominaisuuksiin ja toimenpiteisiin. Koulutustoimintaa voi olla esimerkiksi myyntikoulutus, huoltokoulutus tai tuotantokoulutus. Pääprioriteettina tässä keinossa kuitenkin on, että kaikki lanseerattavan tuotteen toteutuksessa mukana olevan henkilöstöryhmät ovat koulutettuja tarvittavalla tasolla jakeluketju mukaan luettuna. Kannatusjärjestelmät on havaittu erinomaiseksi tavaksi varmistaa henkilöstön motivaatio lanseerauksen onnistumiseen. Kannatusjärjestelmiä käytetään lanseerauksessa usein varsinkin myyntihenkilöstöön esimerkiksi bonusjärjestelmän tai myyntikilpailun kautta, joilla saadaan motivoitua myyjiä ottamaan lanseerattava tuote osaksi tuote valikoimaa. Yhteishengen luomisjärjestelmällä pyritään varmistamaan henkilöstön yhteenkuuluvuus sekä usko omien toimenpiteiden menestyksellisyyteen. Tähän osa-alueeseen kuuluu muun muassa sisäiset lanseeraustilaisuudet, joilla pyritään luomaan mielikuvaa tuotteen ylivoimaisuudesta ja esitetään lanseeraustavoitteet. Yhteishengen luomisella pyritään luomaan motivaatiota jokaisen henkilöstön osan omille vastuille lanseerausprosessissa. (Rope 1999, 145–146.) Lehtimäki ym. nostaa osaavan henkilöstön innovaatiotoiminnan sekä lanseerauksen keskiöön. Lehtimäki ym. mukaan motivoituneet henkilöt sekä viihtyisä ja kannustava työympäristö ovat edellytyksiä hyvien lopputuloksien syntymisille. Lisäksi he nostavat palautteenannon ja palkitsemisen tärkeäksi osaksi prosessissa onnistumista. (Lehtimäki ym. 2009, 45.) Myös Bergström ja Leppänen (2010) kertovat yrityksen sisäisen markkinoinnin tärkeydestä henkilöstön osaamisen ja motivaation luojana. He listaavat yrityksen sisäisiksi markkinoinnin keinoiksi: tiedottamisen, koulutuksen, motivoinnin ja me-hengen luomisen. Nämä ovat lähes yksi yhteen aiemmin mainittuihin Ropen sisäisen lanseerauksen keinoihin verrattuna, joten yrityksissä, joissa sisäinen markkinointi toimii yleisellä tasolla hyvin, on paremmat lähtökohdat saavuttaa hyvä lopputulos myös sisäisessä lanseerauksessa. (Bergström & Leppänen 2010 87.)

”Onnistunut kaupallistaminen on yhteistyön tulos” (Lehtimäki ym. 2009, 42). Myös Rope (1999) toteaa, että lanseerauksen ulkoisten toimenpiteiden tuloksellisuus riippuu sisäisen lanseerauksen onnistumisesta. Tästä voitaneekin siis todeta, että yrityksen eri organisaatioiden välinen yhteistyö ja sisäinen lanseerausprosessi ovatkin siis vankka pohja koko lanseerausprosessin onnistumiselle ja onkin näin ensiarvoisen tärkeässä osassa koko prosessia, vaikka tämä vaihe ei vielä konkreettisesti näykään asiakasrajapintaan asti. (Rope 1999, 146)

3.3 Ulkoinen lanseeraus

Ulkoisella lanseerauksella tarkoitetaan eri toimenpiteitä lanseerausprosessissa, jotka kohdistuvat asiakkaisiin ja markkinoihin. Ulkoinen lanseerausprosessi koostuu viestinnän erilaisista prosesseista, joita ovat esimerkiksi suoramainonta, puhelinmyynti sekä henkilökohtainen myyntityö. Näillä viestintäprosessin eri osa-alueille on kaikilla omat tehtävänsä, jotka pyrkivät viemään asiakkaan tietämättömyydestä lanseeratun tuotteen ensiostoon. Tärkeää on huomata, että ulkoisessa lanseerauksessa on lukematon määrä eri viestinnän prosesseja, jotka toimivat aina tapauskohtaisesti. Vaikka edellinen lanseeraus olisikin siis ollut onnistunut, ei ole järkevää sokkona kopioida lanseerausprosessia, vaan on tärkeää aina pohtia lanseerattavan tuotteen osalta tehokkaimmat ja toimivimmat viestintäprosessin keinot, joita käyttää kulloinkin. (Rope 1999, 146–148.)

Lanseerauksen markkinointitoimenpiteillä on tarkoitus tukea tietoisuutta lanseerattavasta tuotteesta ja parantaa sen myyntiä. Lanseerauksesta päävastuussa on markkinointiosasto, mutta lisäksi myynnillä on varsinkin teollisuusyrityksissä merkittävä rooli tuotteen lanseerauksessa markkinoille. (Lehtimäki ym. 2009, 22.)

4 TEEMAHAASTATTELU

Tässä luvussa käydään läpi IKEA Rasion nykytilanne uutuustuotteiden starttauprosessiin liittyen sekä keskeisiä aihealueita prosessin kulkuun ja siihen keskeisesti esiintyviin tekijöihin liittyen. Luvussa käydään läpi lisäksi teemahaastattelun tulokset, joihin opinnäytetyön kirjoittaja vastasi myös itse peilaten omia vastauksia haastateltavien vastauksiin. Teemahaastattelu on keskustelunomainen haastattelumuoto, jossa haastattelu-runko koostuu teemoista, jonka sisällä on tarkentavia teemaan liittyviä kysymyksiä. Haastattelumuodolla pyritään keräämään haastateltavasta mahdollisimman todenmukainen kuva hänen omasta käsityksestään eri teemoihin eikä niinkään yksittäisiin kysymyksiin. Teemahaastattelun tarkoituksena oli selvittää tavaratalon eri funktioiden käsitys uutuustuotteiden starttausprosessista nykyisellään sekä selvittää mahdollisia kehityskohteita prosessiin.

4.1 Nykytila

Pääpiirteittäin uutuustuotteiden starttausprosessissa on mukana kaksi tai kolme eri funktiota tavaratalossa, jotka ovat logistiikkahallinto, myynti osastoittain sekä myyntipaikka-suunnittelu. Prosessissa tavaratalon osalta vaiheita tulisi olla neljä kappaletta:

- tuotteen järjestelmään siirto,
- tuotteen statistiikkaan tutustuminen,
- tuotteen starttaus,
- seuranta.

Ennen näitä vaiheita tuotteet ovat kulkeneet jo IKEA Suomen palvelutoimiston vaiheen läpi, jossa muun muassa tuotteelle määritellään vähittäismyyntihinta sekä itse tuote luodaan järjestelmään.

Prosessin ensimmäisessä vaiheessa logistiikkahallinto hallinnoi uutuustuotteita tavaratalon järjestelmässä. Tässä prosessin vaiheessa logistiikkahallinto tarkastaa, että kaikki uutuustuotteet ovat siirtyneet järjestelmään ja, että kaikilla tuotteilla on parametrit kunnossa. Parametreilla tarkoitetaan myynninennustetta, SRP-koodia sekä SSD-päivää. Logistiikkahallinto antaa tiedon eri myynnin osastoille uutuustuotteiden järjestelmään tuloista. Kullekin myyntiosastolle annetaan tiedot niistä tuotteista, jotka he omistavat

,esimerkiksi uudesta keittiön vetimestä tieto annetaan keittiöosastolle. Jokainen tuote on lajiteltu eri HFB:in eli Home Furnishing Businessin mukaan, joita IKEAssa on 19 kappaletta. Näiden HFB:ien alla on PA:t eli Product areat, joihin tuotteet sijoittuu tarkemmin. Esimerkiksi keittiön vetimet kuuluvat HFB 07:n eli keittiöosaston alle ja siellä edellee PA:n alle, jolloin keittiövetimien PA:ksi muodostuu 0791.

Prosessin toisessa vaiheessa myyntiosastot tutustuvat uutuustuotteisiin. Tutustumiseen kuuluu muun muassa myyntiperiodin, myyntiennusteen sekä tuotteen myyntiratkaisuun ja fyysisiin ominaisuuksiin tutustuminen. Tutustuessaan myyntiosastot myös määrittelevät, että missä tuote heidän mielestään tulisi myydä tavaratalossa. Vaihtoehtoina on erikoismyymälät, itsepalveluvarasto sekä palveluvarasto. Erikoismyymälöillä tarkoitetaan markethallin (alakerta) sekä showroomin (yläkerta) eri osastoja, kuten taloustavaraosastoa, lastenosastoa tai kodinsäilytysosastoa. Itsepalveluvarasto ja palveluvarasto taas koostavat niin sanotun korkean varaston, joka IKEA Raisiossa löytyy ennen kassalinjoja erikoismyymälöiden jälkeen. Itsepalveluvarasto on varaston osa, johon asiakkaat pääsevät poimimaan tuotteita itse, kun taas palveluvarastossa poiminnan suorittaa henkilökunta. Myös erikoismyymälöissä asiakas poimii itse tuotteet. Prosessin toisessa vaiheessa myyntiosaston pyrkii saamaan uutuustuotteista tarpeeksi kattavan kuvan, jotta prosessi helpottuu jatkoa ajatellen.

Prosessin kolmannessa vaiheessa tuote startataan eli järjestelmässä määritellään tuotteelle myyntipaikka. Tämän prosessin vaiheen myyntiosasto tekee joko kokonaisuudessaan itse tai määrittää tuotteen järjestelmässä startattavaksi itsepalveluvarastoon tai palveluvarastoon. Mikäli myyntiosasto starttaa tuotteet itse omalle osastolleen määrittelevän he sen, missä tuote myydään, milloin tuote otetaan myyntipaikalle myyntiin sekä myyntipaikan koon eli sen, kuinka monta kappaletta tuotetta mahtuu myyntipaikalle. Mikäli tuotteet startataan itsepalveluvarastoon tai palveluvarastoon, määrittää myyntiosasto tuotteen myyntipaikaksi joko FSNEWSiksi, jolloin tuotteen myyntipaikka suunnitellaan palveluvarastoon tai SSNEWSiksi, jolloin tuotteen myyntipaikka suunnitellaan itsepalveluvarastoon. Itsepalvelu- ja palveluvarastoon myyntiin suunniteltavat tuotteet siirtyvät näin myyntipaikkasuunnittelijoiden tehtäväliselle. Tuotteen lopullisen myyntipaikan määräytymiseen vaikuttaa tuotteen koko, paino, hinta, myynnin ennuste sekä poimintahelpous. Lähtökohtaisesti kaikki ostoskassiin mahtuvat eli pienet tuotteet myydään erikoismyymälöistä, kun taas isot tuotteet myydään varastoista läheltä kassoja. Tuotteen sijoitteluun itsepalvelu- ja palveluvaraston välillä vaikuttaa lähtökohtaisesti asiakaslähttäisyys eli ajatus siitä, mikä tuote asiakkaan on helppoa poimia itse ja mikä tuote

henkilökunnan on helpompi käsitellä. Tämän ajatusmallin pohjalta siis suuret ja raskaat tuotteet sijoitellaan palveluvarastoon myyntiin. Lisäksi huomattavasti vähemmän myyvät tuotteet sijoitellaan palveluvarastoon, jotta henkilökunnalle aiheutuvat poimintamäärät pysyisivät mahdollisimman matalina. Joissain tapauksissa myös hinnaltaan kalliimpia tuotteita saatetaan sijoitella palveluvarastoon myyntiin. Tällä pyritään ehkäisemään varkauksia. Kun tuotteen myyntipaikan sijainti on päätetty, luodaan myyntipaikka joko myyntiosaston tai myyntipaikkasuunnittelijoiden toimesta järjestelmään niin, että se tulee oikeiden viikkojen aikana voimaan eli pääsääntöisesti 0-4 viikkoa ennen SSD-päivää.

Järjestelmä antaa ohjaavat raja-arvot myyntipaikan koolle, joita tulee seurata, jotta tuotteiden tulevat toimituksen tulisivat oikea aikaisesti tavarataloon ja tuotteen saatavuus pystytään turvaamaan. Raja-arvot määräytyvät pitkälti kolmen statistiikan pohjalta, jotka ovat myynnin ennuste, toimitusaika sekä toimitustapa. SLM Tool-järjestelmä pyrkii luomaan toimitusajasta riippuen tuotteille tietynlaisen puskurin, jottei yllättävä myyntipiikki aiheuttaisi tuotteella tilapäisiä saatavuusongelmia. Myynnin ennuste taas laskee myyntiä ja sitä, milloin tuotteelle tarvitaan uusi toimituserä taloon, jottei tuote pääse loppumaan ja toisaalta, ettei tuote aiheuttaisi ylivarastoa. Myynnin ennuste vaikuttaa eniten tuotteen myyntipaikan raja-arvoihin. Lisäksi toimitustapa vaikuttaa tuotteet toimitusmääriin. Toimitustapoina ovat kokolavatoimitus sekä sekalavatoimitus. Kokolavassa nimensä mukaisesti kokolava on samaa tuotetta, kun taas sekalavalla eri tuotteteita on pienempiä eriä useita. Järjestelmä laskee näiden arvojen pohjalta suoravirta-arvoa eli DTFP-arvoa, johon olisi aina pyrittävä pääsemään, jotta tuotteiden saatavuus pystyttäisiin turvaamaan mahdollisimman hyvin.

Prosessin neljäs vaihe on seuranta. Seuranta sijoittuu ajallisesti siihen hetkeen, kun uutuustuotteen myyntipaikka on tullut voimaan ja ensimmäiset toimitukset ovat saapuneet tavarataloon. Seurannassa keskitytään seuraamaan myyntiennustetta ja sitä kautta tarkastamaan ja optimoimaan myyntipaikkojen kokoja. Myyntiennuste on usein valistunut veikkaus tuotteen tulevasta myynnistä ja usein se perustuu taustadataan, johon vaikuttavat muun muassa saman business arean aiemmat myynnit. Pääasiallisesti ennuste on kohtuullisen tarkka, mutta välillä ennuste saattaa olla joko huomattavan suuri tai pieni suhteessa todelliseen myyntiin. Mikäli myyntiennustetta pitää päivittää, johtaa se myös myyntipaikan raja-arvojen muutoksiin ja sitä kautta myös myyntipaikan koon tarpeeseen. Seuranta on tärkein vaihe, koska tuotteen todellista myyntiä ei pysty ennustamaan absoluuttisen tarkasti, jolloin myös suunnitellut myyntipaikat ovat riittäviä vain niin kauan, kuin myyntiennuste pysyy ennallaan. Lisäksi seurannassa on erittäin tärkeä tarkastaa,

että tuotteet mahtuvat myyntipaikalle suunnitellusti, sillä vaikka järjestelmästä löytyykin uutuustuotteiden tarkat mitat, voi seurannassa silti löytyä myyntipaikkoja, joita on syytä muokata.

4.2 Teemahaastattelu

Opinnäytetyötä varten IKEA Raisiossa suoritettiin teemahaastattelu uutuustuotteiden myyntipaikkojen starttausprosessin kehittämiseen liittyen. Teemahaastattelu oli kvalitatiivinen, sillä haastateltavat oli tarkoin määritelty niin, että jokainen haastateltava on mukana prosessin rajapinnassa. Opinnäytetyön kirjoittaja on työskennellyt kuluneen vuoden läheisesti kyseisen prosessin parissa, joten kirjoittajalla on olemassa jo ennakkoon käsitys prosessin nykytilasta sekä mahdollisista kehityskohteista. Ennen teemahaastattelua kirjoittaja vastasi kysymyksiin itse, jonka jälkeen opinnäytetyötä varten haastateltiin yhteensä kuutta prosessin eri vaiheissa mukana olevaa henkilöä. Tavoitteena oli kartoittaa mahdollisimman puolueettomasti teemahaastattelun kysymyksiin niin kirjoittajan, kuin haastateltavienkin vastaukset, jotta vertailu eri näkemysten välillä olisi realistisempaa. Teemahaastattelun tarkoituksena oli kartoittaa prosessissa mukana olevien tahojen tietämystä prosessin eri vaiheista sekä kerätä heidän omia kehitysehdotuksia prosessin kehittämiseen. Haastattelun kysymykset olivat seuraavat:

Taustakysymykset

1. Kuinka pitkään olet toiminut nykyisessä työtehtävässäsäsi?
2. Kuinka pitkään olet työskennellyt uutuuksien kanssa?
3. Kuinka usein työskentelet uutuuksien kanssa keskimäärin?

Prosessin nykytilan kartoittaminen

4. Selitä nykyiselläään uutuuksien starttauksen prosessi omin sanoin.
5. Millaisia haasteita koet omalta osaltasi uutuuksien starttauksessa?
6. Mitä erinomaisen hyviä puolia uutuuksien starttaamisessa on ollut nykyiselläään?
7. Onko käyttämäsi aika uutuuksien kanssa työskentelyyn riittävä?
8. Millaisia erilaisia uutuusmallistoja on mahdollista tulla mallistoon tällä hetkellä?
9. Onko käytännön erot eri mallistojen starttauksen välillä selkeät?
10. Miten sijoittelet uutuustuotteet eri osastojen välillä?

Prosessin kehittäminen

11. Miten sinä tehostaisit uutuusien starttaamisprosessia?
12. Onko informaatio ja sen kulku uutuuksiin liittyen selkeää ja riittävää?
13. Pitäisikö starttausprosessia mielestäsi yksinkertaistaa, miten?
14. Koetko tarvitsevasi lisäkoulutusta uutuusien starttausprosessiin?

LIITE 1. Teemahaastattelu.

Haastatteluun vastasi henkilöitä jokaisesta prosessissa mukana olevasta eri funktiosta eli logistiikkahallinnosta, myynnistä sekä myyntipaikkasuunnittelusta. Kysymykset oli suunnattu lähtökohtaisesti konkreettiseen prosessiin. Osa kysymyksistä oli hieman väärin aseteltu logistiikkahallinnon näkökannasta, koska suurimmassa osassa prosessia he ovat lähinnä tukihenkilöinä prosessin eri vaiheille. Logistiikkahallinnon vastaukset kyseisiin kysymyksiin sovellettiin niin, että vastauksista sai kuvan myös kyseisen funktion kokemuksista aiheisiin liittyen.

Taustakysymysten tarkoituksena oli selvittää haastateltavien kokemuspohjaa prosessiin nähden. Pohja-ajatuksen oli se, että mitä pidempään on työskennellyt prosessissa, sitä suurempi tieto ja rutiini prosessista tulisi olla.

Keskimääräisesti haastateltavat ovat olleet nykyisessä työtehtävässään neljä vuotta ja työskennelleet uutuustuotteiden kanssa 2,2 vuotta. Haastateltavista kolme oli ollut huomattavasti pitempään nykyisessä työtehtävässä, seitsemän – yhdeksän vuotta, joka nosti keskiarvoa mediaaniin jäädessä vain kahteen vuoteen. Työskentelyssä uutuustuotteiden kanssa ei ilmennyt yhtä suuria piikkejä, joskin hajontaa siltäkin osin oli puolesta vuodesta neljään vuoteen, joka on käytännössä kuitenkin melkoisen paljon. Kokonaisuvaltaisesti siis haastateltavien tausta uutuustuotteiden parissa oli melko laajaa, joten vastauksissakin voinee nähdä eroja taustan pohjalta.

Uutuustuotteiden kanssa työskentelyn tiheydessä esiintyi suuria eroja vain kerran kuukaudessa työskentelystä lähes jokapäiväiseen työskentelyyn. Tässä vaikuttavana tekijänä on toki haastateltavan funktio, jossa hän työskentelee, mutta lisäksi oli havaittavissa reiluja eroja yksittäisen funktion sisällä, kuten esimerkiksi myynnin sisällä, jossa yksi myyjä kertoi työskentelevänsä uutuusien kanssa kerran kuukaudessa, kun taas toinen myyjä työskentelee uutuusien kanssa kerran viikossa. Myös myyntipaikkasuunnittelijoilta löytyi eroja työskentelytiheyteen, joka osittain selittyy suunnittelijoiden eri työsopeutumuneilla.

Prosessin nykytilan kartoittamisessa tarkoituksena oli selvittää eri funktioiden käsitystä prosessin nykytilasta kokonaisuutena sekä samalla kerätä mielipiteitä prosessiin käytetystä ajasta ja metodeista nykyisellään. Nykytilan kartoituksella pyrittiin täydentämään opinnäytetyön kirjoittajan käsitystä starttausprosessin nykytilasta, jottei oma yksilöllinen näkemys vääristäisi liikaa käsitystä prosessista nykyisellään.

Uutuustuotteiden starttausprosessin selittämisessä omin sanoin -vastaukset olivat hyvin vahvasti sidoksissa haastateltavan asemaan prosessissa. Pääasiallisesti vastauksessa kerrottiin prosessin tietty osa-alue, joka kuului haastateltavan tehtäviin prosessissa, mutta harvalla haastateltavalla oli selkeää kokonaiskuvaa koko prosessin kulusta. Haastateltavista logistiikkahallinnolla oli selkeäkö ymmärrys prosessista, joskin hänellä ymmärrys jäi enemmän teoreettiselle ja järjestelmätasolla ja prosessin loppuvaiheen käytännönläheiset vaiheet jäivät hieman enemmän pimentoon. Varsinkin nykytila -kappaleessa mainittu seuranta jäi haastateltavien osalta mainitsematta, vaikka kyseistä vaihetta toteutetaankin tavaratalossa. Opinnäytetyön kirjoittalla oli selkeämpi käsitys prosessin loppupään käytännönosasta, kun taas prosessin alun järjestelmäpuoli jäi osittain pimentoon. Kaiken kaikkiaan kuitenkin kaikki haastateltavat olivat pääpiirteittäin tietoisia siitä osasta prosessia, joka kuuluu kullekkin taholle, poislukien seurantavaihe.

Haasteita prosessissa nousi esiin selkeästi tiedon hajanaisuus sekä haasteet prosessin ajoittaisuudessa. Vaikka roundien, eli tuotteiden starttauspäivien, määrä on muuttunut kvartaalitasolta enemmänkin joka kuukausittaiseksi, ei varsinkaan myynti koe, että prosessin parissa tulisi vietettyä tasaisesti aikaa, vaan prosessi nousee pinnalle aina ajoittain. Tämä näkyi myös myynnin keskimääräisessä työskentelymäärässä uutuuksien kanssa. Myynti käyttävät selkeästi vähiten aikaa uutuustuotteisiin, joskin prosessissa heillä on myös kaikkein pienin käytännön työmäärä varsinkin, jos uutuustuote startataan itsepalvelu- tai palveluvaraston puolelle. Myös logistiikkahallinnon käytetty työaika per uutuustuote on varmasti keskimääräistä pienempi, mutta he vastaavat osaltaan koko tavaratalon uutuustuotteista, kun taas myynnin vastuulla on vain yksittäisen myyntiosaston tuotteet. Myynnin vastuulla on kuitenkin prosessin tärkein vaihe, koska heidän tulee määrittää se, koska uutuustuote halutaan tilata taloon ja millaisella myyntiratkaisulla ne halutaan myydä.

Uutuustuotteiden starttaamisen erinomaisen hyvinä puolina koettiin pääsääntöisesti kolme piirrettä, jotka olivat:

- Informaation saanti logistiikkahallinnolta

- Sales Start Packageiden kattava informaatio
- Prosessin selkeys

Haastaeltavista oli selkeästi havaittavissa, että logistiikkahallinnon tuki on koettu toimivaksi ja hyväksi apuvälineeksi tiedon saantiin ja ongelmatilanteisiin liittyen. Myös joka osastolle olevia omia Sales Start Packageja keuhuttiin hyviksi informaation lähteiksi. Opinnäytetyön kirjoittaja koki myös itse paketet hyödylliseksi apuvälineeksi myyntipaikkasuunnittelijoille ja myyntipaikkasuunnitteluun. Lisäksi haastateltavat kokivat starttausprosessin selkeäksi kokonaisuudeksi. Tätä kokonaisuuden selkeyttä saattaa tuki hämärtää se, että haastateltavilla oli huomattavan erilaisia käsityksiä kokonaisprosessin eri vaiheista. Kuten aiemmin on mainittu, haastateltavilla oli pääasiallisesti käsitys prosessin omasta vaiheesta eikä niinkään kokonaiskuvasta, mikä hämärtää tätä prosessin selkeyttä.

Ajankäytöstä uutuusien kanssa työskentelyyn viisi kuudesta haastateltavista koki, että aikaa on riittävästi. Yksi kuudesta sekä lisäksi opinnäytetyön kirjoittaja koki, ettei aikaa ole tarpeeksi, vaan pääsääntöisesti pakolliset työvaiheet saa tehtyä siinä ajassa, joka prosessiin on käytettävissä. Kaikki kenen mielestä ajankäytössä ei ilmene haasteita, olivat joko myynnin tai logistiikkahallinnon työntekijöitä eli prosessin alkupäässä pääosin työskenteleviä henkilöitä. Vain myyntipaikkasuunnittelijat kokivat, että aikaa ei ole riittävästi, vaan sitä tarvitsisi enemmän. Myyntipaikkasuunnittelijat työskentelevät prosessin loppupäässä. Opinnäytetyön kirjoittaja koki itse, että prosessin eri vaiheissa syntyy herkästi solmukohtia, jonka takia prosessi saattaa jäädä makaamaan tiettyyn vaiheeseen jopa viikoiksi, jolloin tämä hukkaan heitetty aika kostaatuu prosessin loppupäässä.

Eri uutuusmallistojen välillä on eroja starttaamisessa esimerkiksi siinä, pitääkö uutuusien myynnin aloitus suunnitella jollekin tietylle päivälle tai korvaako tuote jo jonkun myynnissä olevan tuotteen, jolloin uutuus halutaan taloon mahdollisimman tarkasti silloin, kun poistuva tuote myy loppuun. Haastateltavat tunnistivat kohtuullisen hyvin eri mallistoja, mutta erot mallistojen starttauksessa olivat hieman heikommin hallussa tai ne tiedettiin vain pintapuolisesti.

Viimeisenä kysymyksenä teemahaastattelun prosessin nykytilan kartoittamisiosiossa oli: miten sijoittelet uutuustuotteet eri osastojen välillä. Suurimmat syyt sijoitteluerolle olivat tuotteen koko, keskiarvomyynti, paino sekä hinta. Nykyisessä prosessissa kokoon vaikuttavana tekijänä showroomiin eli yläkerran näyttelyosastoon pyritään sijoittelemaan tuotteita, jotka pystyy kantamaan tavaratalossa eteenpäin ostokassissa. Sama trendi

jatkuu myös markethallissa eli alakerran erikosiosastoilla, tosin sinne saatetaan sijoitella myös tuotteita, jotka kuuluvat vahvasti tietyn osaston tuoteperheeseen ja on mukavasti kuljetettavissa ostoskärryillä. Itsepalveluvarastoon ja palveluvarastoon sijoitetaan myyntiin tuotteita, jotka ovat niin suuria tai painavia, ettei niitä pysty helposti kantamaan show-roomista tai markethallista eteenpäin. Itsepalveluvaraston ja palveluvaraston käytännön erona on se, poimiiko asiakas itse tuotteet myyntipaikoilta (itsepalveluvarasto) vai hoitaako henkilökunta tuotteen poiminnan kärryille sekä luovutuksen asiakkaalle (palveluvarasto). Enemmän myyvät tuotteet sijoitetaan pääsääntöisesti itsepalveluvarastoon, jotta tuotteiden poimintamäärät henkilökunnalle eivät nousisi niin korkeiksi, vaan asiakkaat itse hoitaisivat poiminnan. Palveluvarastoon taas pyritään sijoittamaan pääsääntöisesti tuotteita, joita asiakkaiden on hankala käsitellä, esimerkiksi suuri runkopatja tai painava lipasto. Palveluvarastossa on myös pääpiirteittäin huonommin myyviä tuotteita, jolla rajoitetaan poimintamääriä palveluvaraston puolella. Lisäksi palveluvarastossa saattaa aika ajoin olla myynnissä arvokkaampia tuotteita, joissa on varakauden riski. Pääajatusmallina on ollut asiakaslähtöisyys ja tuotteet on pyritty sijoittamaan tavarataloon mahdollisimman pitkälle asiakas huomioiden.

Teemahaastattelun neljä viimeistä kysymystä liittyivät uutuustuotteiden starttausprosessin kehittämiseen. Kysymyksillä pyrittiin selvittämään eri funktioiden mielipiteitä siihen, miten prosessia voisi kehittää toimivammaksi ja selkeämmäksi kokonaisuudeksi. Kokonaisuutena prosessin kehittämisessä vastaukset hajaantuivat huomattavasti eri suuntiin kuin aiemmissa kysymyksissä ja kehitysehdotuksia tuli paljon erilaisia. Yhtä punaista lankaa haastateltavien vastauksista oli vaikeampi havaita prosessikehitykseen liittyen.

Uutuuksien starttausprosessin tehostamisessa lähes jokaisella haastateltavalla oli erilaisia ajatuksia aina järjestelmien automatisoinnista henkilöresurssien tarkempaan jaotteeluun ja kaiken datan keräämiseen yhteen paikkaan. Yksi haastateltavista oli sitä mieltä, että prosessi on tarpeeksi tehokas eikä sitä ole syytä tehostaa. Myös opinnäytetyön kirjoittaja oli sitä mieltä, että datan kerääminen yhteen tai ainakin kohdennetumpaan sijaan auttaisi tiedonhallinnassa prosessissa, jolloin jokaisessa prosessin vaiheessa olisi helpompaa ottaa huomioon kaikki prosessin kulkuun liittyvät tekijät. Lisäksi yksi haastateltavista toivoi yksinkertaistettua prosessikaaviota, joka helpottaisi käsittämään koko prosessin kulun paremmin.

Informaation kulun haastateltavat kokivat pääosin riittäväksi, joksikin osittain yksipuoleiseksi logistiikkahallinnolta myynnin suuntaan. Vaikka informaatio koettiin haastateltavien osalta riittäväksi voisi se silti heidän mielestään olla selkeämpää. Myös

opinnäytetyön kirjoittaja koki informaation riittäväksi määrällisesti, mutta selkeydessä olis parannettavaa. Informaatiota kyllä kulkee edes takaisin eri osastojen välillä, mutta ongelmaksi muodostuu se, mihin ja milloin informaatio jaetaan. Usein viestintävälineenä käytetään sähköpostia, mutta sähköposti ei välttämättä aina ole lähetetty juuri silloin kuin sille on tarvetta, joten se voi joko hukkua viestitulvaan tai jäädä kokonaan saamatta.

Starttausprosessin yksinkertaistamisessa suurin osa haastateltavista koki, että prosessia pitäisi yksinkertaistaa ja paras tapa tähän olisi datan sijoittaminen kootusti yhteen, selkeään paikkaan. Kaksi haastateltavaa kokivat, että prosessia ei ole tarpeen yksinkertaistaa. Lisäkoulutuksen tarpeessa haastateltavat kokivat pääosin, ettei lisäkoulutus olisi ikinä huonosta ja sillä pystyy aina vahvistamaan nykyistä osaamista. Haastateltavat kokivat varsinkin, että oman työtehtävän alkuvaiheessa olisi ollut erityisen hyödyllistä saada koulutus alkuun, ettei olisi joutunut itseoppimaan aivan niin paljoa. Opinnäytetyön kirjoittajan mielestä persuperehdytys jäi kyseiseen tehtävään kovin pintapuoliseksi ja vasta pikkuhiljaa itseoppimalla pääsi kartoittamaan osaamistaan eteenpäin. Vaikka merkittävä osa haastateltavista koki, ettei prosessia tarvitse tehostaa, on se silti mahdollista saada merkittävästi tehokkaammaksi, jolloin turhanpäiväiseltä selvittelytyöltä ja ylimääräisiltä työtunneilta prosessin parissa vältytään.

Prosessin kehittämisessä kokonaisuudessaan haastateltavat olivat hieman niukkasanaisempia antamaan kehitysehdotuksia. Vaikka haastattelutilanne on tietysti nopeatempoinen tilanne ja kehitysehdotuksia voi olla haastava keksiä, olisi silti ollut toivottavaa, että haastateltavilla olisi ollut enemmän ehdotuksia heidän taustoihinsa nähden.

5 PROSESSIN KEHITTÄMINEN

Tässä luvussa käydään läpi kehitysehdotukset prosessin kehittämiseksi haastattelujen sekä opinnäytetyön kirjoittajan saamien kokemusten perusteella. Haastattelujen perusteella huomattiin, että uutuustuotteiden starttausprosessissa on kehitettävää varsinkin viestinnällisissä asioissa. Lisäksi opinnäytetyön kirjoittajan on kokenut, että prosessin eteenpäinkulussa on haasteita, joita tulisi pyrkiä ratkaisemaan.

5.1 Prosessin pullonkaulat

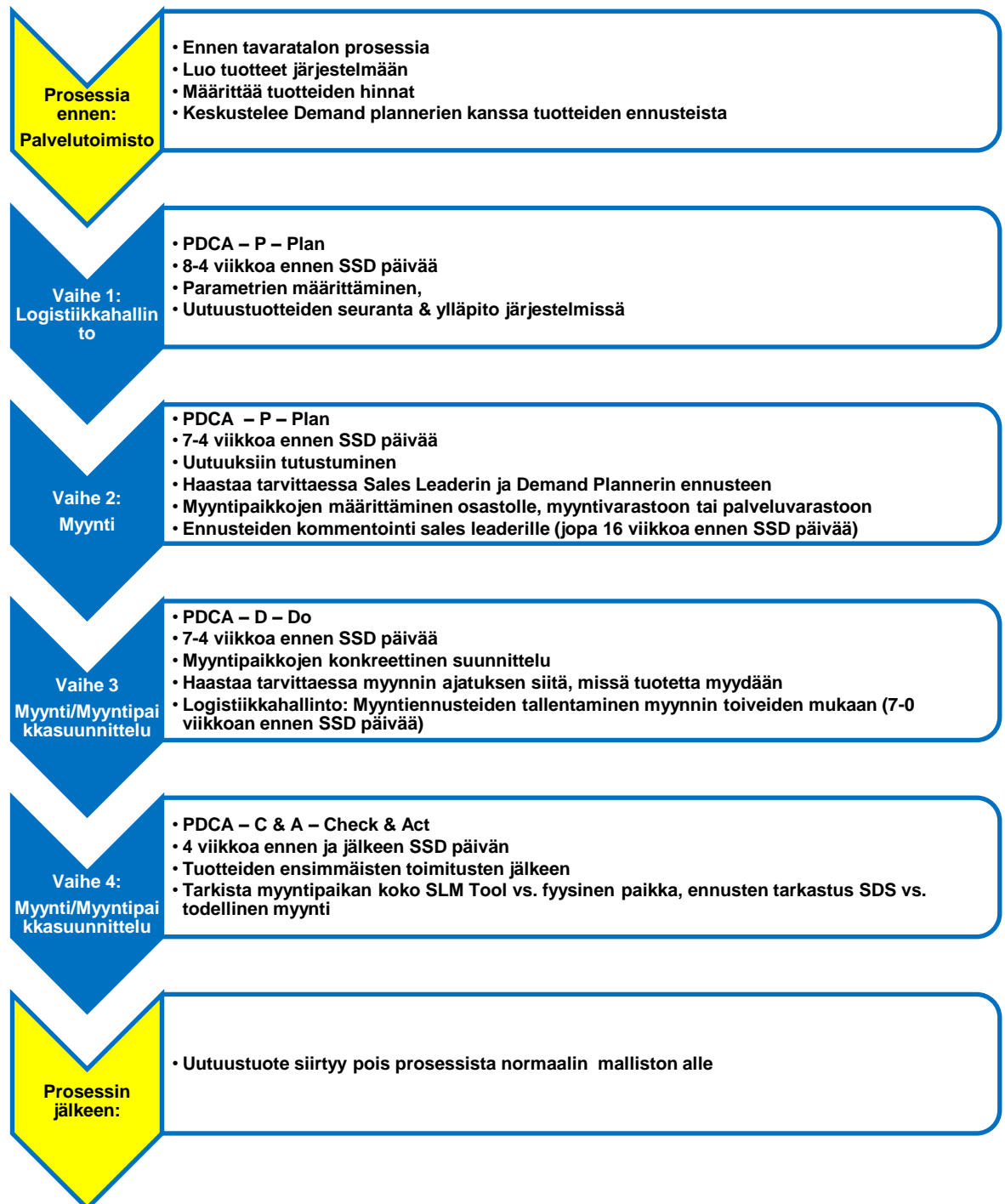
Uutuustuotteiden starttausprosessiin syntyy kapeikkoajattelun mukaan pullonkauloja, joita tulisi avata tai ainakin avartaa tässä tilanteessa. Pullonkauloina tässä prosessissa ilmenee eri vaiheissa olevien henkilöiden työvaiheet. Näitä pullonkauloja on prosessissa tavaratalon osalta jokainen eri vaihe, jossa jokin prosessiin kuuluva funktio tekee prosessiin liittyen töitä. Näillä eri funktiolla tarkoitetaan logistiikkahallintoa, myyntiä sekä myyntipaikkasuunnittelijoita. Pullonkaulojen syntyyn pääpiirteissään vaikuttaa se, että kaikilla prosessiin osallistuvilla henkilöillä tämä työtehtävä ei ole ainoa työtehtävä omassa työssään, vaan esimerkiksi myynnissä tittelinsä mukaan myyjät toimivat pääsääntöisesti myyjinä ja asiakaspalvelijoina, jolloin vilkkaina aikoina tekniseen työskentelyyn uutuuksien kanssa jää vähemmän aikaa. Tämä taas vaikuttaa siihen, että tiettyihin prosessin vaiheisiin kuluu enemmän aikaa ja kun prosessilla on tietty deadline, joka on SSD-päivä, jokainen hukattu päivä prosessissa on pois prosessin loppupäästä, jolloin loppuun syntyy herkästi ruuhkaa. Lisäksi pullonkaulaa syntyy myös siksi, että yhden myyntiosaston kaikki uutuustuotteet eivät siirry järjestelmissä eteenpäin välttämättä samalla kertaa, vaan ne saattavat tulla pienemmissä erissä, jolloin myyjien tulisi olla hereillä uutuustuotteiden kanssa useammin. Näiden, osittain inhimillisten, pullonkaulojen täydellinen poistaminen onkin mielestäni lähes mahdotonta, mutta näitä pystyy huomattavasti avartamaan esimerkiksi keskittämällä kaiken viestinnän yhteen sijaintiin ja

mahdollistamalla myynnille aikataulut, jolloin heille on työnteon lomassa varattu aikaa myös uutuustuotteiden kanssa työskentelyyn.

5.2 Ymmärrys prosessista

Haastattelujen pohjalta välittyi kuva, että prosessin kokonaisuus ei ole hallussa useilla prosessiin osallistuvilla työntekijöillä. Vaikka prosessi on kohtuullisen simppele ja yksinkertainen ei se silti sitouta työntekijöitä tarpeeksi tekemään omaa osuutta tehokkaasti maaliin. Sisäisen lanseerauksen mukaan työntekijät pitäisi sitouttaa lanseerauksen tavoitteisiin mukaan. Tämä sitouttaminen toimii mielestäni tällä hetkellä ontuvasti prosessissa, toki tässä niin kuin kaikissa muissakin prosessin vaiheissa löytyy työntekijöistä eri ääripäät sitoutuneisuuteen ja prosessin kanssa työskentelyn aktiivisuuteen. Jotta ensinnäkin ymmärtää, että kyseessä on prosessi ja toiseksi ymmärtää sitoutua prosessin onnistumiseen tarpeeksi tehokkaasti, tulee mielestäni jokaisella työntekijällä olla peruskäsitys prosessin kulusta. Kun prosessiin saadaan yhtenäinen maali, on eri prosessin vaiheita helpompi motivoida tekemään oma osuutensa kyseisen maalin saavuttamiseksi. Samalla prosessiin pystytään luomaan yhteishenkeä, joka edesauttaa onnistumisessa. Uutuustuotteiden starttausprosessille tulisikin siis määrittää maali, jota tavoitellaan yhdessä. Prosessilla on olemassa ajatuksellinen maali, joka on uusien tuotteiden myyntiin saaminen, mutta tämä maali ei konkretisoidu tarpeeksi prosessin eri vaiheille.

Yhtenäisen maalin luomiseksi opinnäytetyön yhtenä ratkaisuna luotiin prosessikaavio, jossa on kuvattuna koko prosessi ja sen eri vaiheet. Prosessikaaviossa on huomioituna myös prosessin edeltävä ja sen jälkeinen aika.



Kuvio 2. Prosessikaavio utuustuotteiden starttausprosessiin.

Yllä on kuvattuna utuustuotteiden starttausprosessi yksinkertaistettuna tavaratalon osalta. Prosessin aikaikkuna on kokonaisuudessaan noin 12 viikkoa ja prosessin on selkein kuvata PDCA-ajattelun avulla. Deadlinenä käytetään SSD-päivää, joka on kulloisenkin uutuusroundin myynnialoituspäivä. Prosessikaavion jokaiselle vaiheelle on

määritelty SSD-päivään suhteutettuna viikot, jolloin vaihe tulisi suorittaa viimeistään. On tärkeää huomioida, että mitä pitempään prosessin aikaisempia vaiheita pitkittää, sitä vähemmän aikaa prosessin loppuun jää, jolloin kokonaisprosessi kärsii ja mahdollisesti myöhästyy, joten kaikki prosessin vaiheet tulisi pyrkiä suorittamaan mahdollisimman pian. On huomioitavaa, että ennen tavaratalossa tapahtuvaa prosessia tuotteiden luonti on tapahtunut jo palvelutoimistossa maatasolla ja koska kaikki uutuustuotteet eivät siirry järjestelmässä tavarataloihin samaan aikaan, myös palvelutoimiston prosessivaihe vaikuttaa tavaratalon prosessiin. Vaikutus tavaratalon prosessiin on koko prosessiin olevan kokonaisajan määrä, joka vaihtelee pääsääntöisesti kahdeksan ja kahdentoista viikon välillä. Mitä myöhemmin uutuustuotteet siirtyy tavaratalojen järjestelmään, sitä vähemmän tavaratalon prosessissa on kokonaisaikaa käytettävissä. Palvelutoimiston osaan opinnäytetyössä ei kuitenkaan keskitytty laajemmin, koska opinnäytetyön kirjoittaja uskoi, että jo tavaratalon sisäisten toimintojen parantamisella prosessia saadaan tehostetua huomattava määrä. Lisäksi on huomioitavaa, että vaiheen neljä jälkeen, prosessissa mukana olevat uutuustuotteet muuttuvat tavaratalon normaaliin mallistoon mukaan ja näin poistuvat uutuustuotteiden starttausprosessista.

Prosessia ennen palvelutoimisto valmistelee uutuustuotteet niin, että ne voidaan siirtää tavaratalojen järjestelmiin. Tämä tarkoittaa sitä, että palvelutoimisto luo tuotteet järjestelmään, määrittää niille vähittäishinnan ja muut tarvittavat parametrit, jonka jälkeen ne siirtyvät tavaratalojen järjestelmiin. Tämän jälkeen prosessin vaiheessa yksi logistiikkahallinto lisää uutuustuotteille tarvittavat parametrit, kuten SRP -koodin, sekä tarkastaa mitkä uutuustuotteet tulevat tavaratalojen mallistoon ja mitkä tuotteet jäävät tilaustuotteiksi. Kun uutuustuotteiden parametrit ovat kunnossa järjestelmässä informoi logistiikkahallinto myyntiosastoja uutuustuotteiden tilanteesta, jonka jälkeen prosessi siirtyy seuraavaan vaiheeseen.

Prosessikaavion toisessa vaiheessa myynti tutustuu uutuustuotteiden ominaisuuksiin, suunnittelee tuotteiden myyntitarkoituksen ja myynnialoituksen sekä tarkastaa uutuustuotteiden myyntiennusteiden realistisuuden. Myynnin on tarkoitus tutustua prosessin toisessa vaiheessa edellä mainittuihin asioihin niin, että he pystyvät määrittelemään myyntitarkoituksen prosessin seuraavaan vaiheeseen. Mitä paremmin myynti tuntee uutuustuotteen, sitä paremmin he pystyvät toteuttamaan tämän prosessin vaiheen ja sitä pienemmällä todennäköisyydellä prosessin seuraavasta vaiheesta joudutaan palaamaan tähän vaiheeseen.

Prosessin kolmas vaihe suunnittelun jälkeen PDCA-ajattelun mukaisesti on do eli käytännön toteutusvaihe. Tässä vaiheessa prosessissa uutuustuotteista tulee olla jo hyvä ymmärrys myös parametritasolla liittyen myyntitynennusteeseen, tuotteen mittoihin sekä toimitusmuotoihin eikä pelkästään käsitystä uutuustuotteista tuotenumerotasolla. Kun esimerkiksi tuotteen myyntiennusteet on tarkastettu niin ne ajatuksellisesti kompensoi silloin tarkemmin tulevaa myyntiä ja mahdollistaa tuotteiden oikea-aikaisen starttaamisen. Ennuste vaikuttaa järjestelmässä suoraan tuotteiden myyntipaikkojen raja-arvoihin. Jotta tuote pystytään starttaamaan suoraan oikean kokoiselle myyntipaikalle oikeaan aikaan, tulee ennusteen olla kunnossa järjestelmässä jo tässä vaiheessa oikealla viikolla. Tässä vaiheessa on mukana sekä myynti, että myyntipaikkasuunnittelijat, koska riippuen myyntiratkaisusta joko myyntiosastot tai myyntipaikkasuunnittelijat suunnittelevat fyysiset myyntipaikat tavarataloon. Lisäksi ennen myyntipaikkojen suunnittelua myynnin tulee määrittää myyntiennusteet alkavaksi sille viikolle, josta he haluavat lähteä tuotetta myymään. Mikäli tuote myydään showroomissa tai markethallissa, suunnittelevat myyntiosastot itse myyntipaikat kun taas itsepalveluvaraston ja palveluvaraston myyntipaikat suunnittelee myyntipaikkasuunnittelijat. Tällöin myyntiosastot määrittävät tuotteiden myyntipaikoiksi järjestelmässä SSNEWSin itsepalveluvarastoon tai FSNEWSin palveluvarastoon. Kun tuotteelle suunnitellaan myyntipaikkaa on huomioitava myyntipaikan koko, tuotteen fyysiset mitat sekä tuoteperheet. Myyntipaikan koko tulisi korreloida järjestelmässä olevia raja-arvoja, jolloin tuotteen toimitusvarmuus sekä saatavuus asiakkaille paranee. Tuotteen fyysiset mitat tulee huomioida, jotta järjestelmään määritettävä myyntipaikan koko on sellainen, että tuote myös todellisuudessa mahtuu myyntipaikalle. Lisäksi myyntipaikkoja suunniteltaessa tulisi huomioida tuoteperheet niin, että tietyt tuoteperheet olisivat myynnissä lähekkäin. Näin uutuustuotteen myyntipaikassa varmistetaan asiakaslähtöinen ajattelutapa, joka tulee olla koko myyntipaikkojen suunnittelun keskiössä.

Prosessin viimeisessä vaiheessa yhdistyy PDCA-ajattelutavan kaksi jälkimmäistä osaa, jotka ovat check eli tarkista ja act eli toteuta. Konkreettisesti nämä tarkoittavat sitä, että kun uutuustuote on saapunut taloon, tulee sen myyntipaikan koko, myyntiennuste sekä myyntiratkaisu tarkastaa ja tehdä mahdolliset muutokset. Vaikka prosessin edellisissä vaiheissa kaikki osa-alueet olisi toteutettu mahdollisimman tarkasti, ei kaikissa tuotteissa esimerkiksi myyntiä pystytä kuitenkaan tarkasti ennustamaan ennen, kuin uutuustuote on myyntiin saatu. Tästä johtuen myyntitynennustetta saattaa joutua korjaamaan ylös- tai alaspäin, jonka jälkeen myös myyntipaikan koko sekä järjestelmässä, että myyntiosastolla tulee tarkastaa. Kun tämän prosessin toteuttaa kaikkien uutuustuotteiden kohdalla,

minimoidaan riskit saatavuusongelmissa tai ylivarastossa, kun järjestelmä ei osaa tilata oikeankokoisia määriä tuotetta taloon. Prosessin viimeisen vaiheen jälkeen uutuustuotteiden starttausprosessi päättyy yksittäisen tuotteen osalta ja tuote siirtyy niin sanottuun tavaratalon vakiomallistoon.

Prosessikaavioa tarkastellaan siis PDCA-ajattelutavan syklin mukaisesti. Toisin kuin PDCA -ajattelutavassa kyseinen prosessi toteutetaan jokaisella uutuusrundille vain kerran, mutta itse uutuustuotteiden starttausprosessin prosessikaaviota voidaan toisaalta soveltaa hyvin PDCA-ajatusmalliin ikään kuin kokoajan uusiutuvana prosessina, jossa uutuustuotteet vaihtuvat aina, kun prosessi alkaa alusta.

Prosessikaavion tueksi laaditaan lisäksi opas, jossa prosessikaavion eri vaiheet on avattu tarkemmin. Prosessikaavio on luotu siis kuvaamaan prosessia pääpiirteittäin ja ongelmatilanteissa prosessissa voi tarvittaessa turvautua oppaaseen, josta löytyy tarkemmat ohjeet kuhunkin vaiheeseen. Opas on tarkoitettu IKEA Rasion tavaratalon sisäiseen käyttöön, jonka takia sitä ei löydy tästä opinnäytetyöstä.

6 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli kehittää uutuustuotteiden starttausprosessia IKEA Raisen tavaratalossa. IKEAlle on viime vuosina tullut useita järjestelmäuudistuksia, jotka ovat vaikuttaneet järjestelmätasolla myös uutuustuotteiden starttausprosessiin. Tämän takia prosessin kokonaiskuva oli hämärtyneet eri prosessivaiheissa mukana olleiden funktioiden osalta. Opinnäytetyö rajattiin kyseisen prosessin kehittämiseen ja selkeyttämiseen, vaikka prosessiin vaikuttavia tekijöitä löytyy myös prosessin ulkopuolelta.

Teemahaastattelut toteutettiin vuoden 2019 keväällä ja kesällä, jonka jälkeen uutuustuotteiden starttausprosessia lähdettiin kehittämään. Prosessin jalkauttaminen käytäntöön tapahtuu opinnäytetyön jälkeen vuoden 2019 syksystä lähtien. Opinnäytetyön kirjoittaja oli kirjoitushetkellä työsuhteessa IKEAn. Opinnäytetyön teoriaa kirjoitettiin työajan ulkopuolella ja käytäntöä pääosin työajan ulkopuolella, mutta osittain myös työajalla.

Opinnäytetyön tuloksena toteutettiin opas uutuustuotteiden starttaukseen sekä yksinkertaistettu prosessikaavio, joiden tarkoituksena on tukea prosessin eri funktioiden työtä, selkeyttää käytäntöjä tavaratalon sisällä ja tarjota selkeät materiaalit prosessin kanssa työskentelyyn. Teoriaosuuden sisäisestä lanseerauksesta ei löytynyt juurikaan tietokirjallisuutta, jonka takia lähdeaineiston määrä jäi pieneksi. Koska tietokirjallisuus jäi vähäiseksi, työssä on painotettu teemahaastattelun tuloksia sekä opinnäytetyön kirjoittajan omia kokemuksia.

Opinnäytetyön tarkoituksena oli tutkia ja kehittää uutuustuotteiden starttausprosessia teoriatasolla. Tavoitteisiin päästiin haastattelujen sekä opinnäytetyön kirjoittajan henkilökohtaisten kokemusten kautta syntyneellä oppaalla että prosessikaaviolla. Opinnäytetyön jälkeen prosessia lähdetään kehittämään ja uusia toimintamalleja jalkauttamaan opinnäytetyössä syntyneiden materiaalien tuella. Opinnäytetyön kirjoitusprosessissa haasteiksi muodostui teoriaosuuden tiettyjen aihepiirien lähdeaineistojen vähäisyys sekä käytännönsuuden prosessiin liittyvän tiedon määrä ja sen rajaaminen käsiteltävään muotoon. IKEAlla on järjestelmäpuolella valtava määrä erilaisia parametreja sekä toimintamalleja, jotka vaikuttavat vaivaltaisesti lähes kaikkiin eri järjestelmissä tehtäviin prosesseihin. Tämä koitui myös tässä opinnäytetyössä osittain haasteeksi varsinkin opinnäytetyön runkoa suunniteltaessa sillä käytäntöä kirjoittaessa oli erittäin helppo lähteä syventymään turhan syvälle joihinkin aihealueisiin. Erityisen onnistuneena piirteenä

opinnäytetyössä oli teemahaastattelun tulokset, jotka avasivat mainiosti prosessin eri funktioiden tilannetta.

Kehitysehdotuksia uutuustuotteiden starttausprosessiin on prosessin viestinnän ja datan keskittäminen yhteen sijaintiin, prosessiin vahvempi sitoutuminen kaikilta prosessissa mukana olevilta tahoilta sekä prosessiin erikseen varattavan työajan lisääminen kaikkiin prosessin funktioihin. Uutena tehty prosessikaavio sekä opas tulee ottaa käyttöön kaikkien prosessissa mukana olevien funktioiden osalta, jotta prosessia saadaan kehitettyä eteenpäin. Koska tämä opinnäytetyö on toteutettu IKEA Rasion tavaratalossa, voisi IKEA pohtia uusiksi opinnäytetyöaiheiksi kyseisen prosessin edeltävän ajan tutkimista IKEA Suomen palvelutoimistossa tai prosessin jälkeisen ajan tuotteiden myyntipaikkojen kokojen vaikutusten tutkimista tuotteiden saatavuuksiin.

LÄHTEET

Graban, M. 2012. Lean hospitals: Improving Quality, Patient Safety and Employee Engagement. New York: Taylor & Francis Group.

Hannus, J. 1994. Prosessijohtaminen. Jyväskylä: HM&V Research Oy.

Karjalainen, T. & Karjalainen, E. 1999. Laatujohtamisoppien soveltaminen PK-yritykseen – SPC, systeemiteoria, TOC-teoria. Hollola: Quality Knowhow Karjalainen Oy.

Laamanen, K. & Tiinilä, M. 2013. Prosessijohtamisen käsitteet. Helsinki: Teknologiateollisuus Oy.

Modig, N. & Åhlström, P. 2013. Tätä on lean. Halmstad: Rheologica publishing.

Rope, T. 1999. Lanseerausmarkkinointi. Porvoo: WSOY.

Roser, C. 2018. 25 Years after W. Edwards Deming. Viitattu 8.11.2019 <https://www.allabout-lean.com/25-years-deming/>.

Liite1. Teemahaastattelu.

Taustakysymykset

1. Kuinka pitkään olet toiminut nykyisessä tehtävässäsi?
2. Kuinka pitkään olet työskennellyt uutuuksien kanssa?
3. Kuinka monta kertaa kuukaudessa työskentelet uutuuksien kanssa keskimäärin?

Prosessin nykytilanteen kartoittaminen

4. Selitä nykyisellään uutuuksien starttauksen prosessi omin sanoin.
5. Millaisia haasteita koet omalta osaltasi uutuuksien starttauksessa?
6. Mitä erinomaisen hyviä puolia uutuuksien starttaamisessa on ollut nykyisellään?
7. Onko käyttämäsi aika uutuuksien kanssa työskentelyyn riittävä?
8. Millaisia erilaisia uutuusmallistoja on mahdollista tulla mallistoon tällä hetkellä?
9. Onko käytännön erot eri mallistojen starttauksen välillä selkeät?
10. Miten sijoittelet uutuustuotteet eri osastojen välillä?

Prosessin kehittäminen

11. Miten sinä tehostaisit uutuuksien starttaamisprosessia?
12. Onko informaatio ja sen kulku uutuuksiin liittyen selkeää ja riittävää?
13. Pitäisikö starttausprosessia mielestäsi yksinkertaistaa, miten?
14. Koetko tarvitsevasi lisäkoulutusta uutuuksien starttausprosessiin?