



Uuden toiminnanohjausjärjestelmän käyttöönotto K-Raudassa

Jani Korhonen

OPINNÄYTETYÖ
Kesäkuu 2021

Liiketalouden tutkinto-ohjelma

TIIVISTELMÄ

Tampereen ammattikorkeakoulu
Liiketalouden tutkinto-ohjelma

KORHONEN, JANI:

Uuden toiminnanohjausjärjestelmän käyttöönotto K-Raudassa

Opinnäytetyö 47 sivua, joista liitteitä 5 sivua
Kesäkuu 2021

Tämän opinnäytetyön toimeksiantaja on suomalainen vuonna 1960 perustettu perheyrittäjä Kauko E. Naumanen Oy. Yrityksen päätoimiala on rauta- ja konekauppa ja sillä on K-Rauta -myymälät Joensuussa, Kuopiossa, Pieksämäellä ja Siilinjärvellä. Kaikki K-Rauta -ketjuun kuuluvat liikkeet tulevat siirtymään käyttämään samaa Raksa -toiminnanohjausjärjestelmää ja maaliskuussa 2020 vuorossa olivat Naumanen -konsernin K-Rauta -myymälät. Opinnäytetyö perustuu kokemuksiin Joensuun, Kuopion, Pieksämäen sekä Siilinjärven K-Rautojen toimipisteissä tapahtuneesta uuden toiminnanohjausjärjestelmän käyttöönotosta.

Opinnäytetyön tavoitteena oli uusien ja nykyisten Raksan käyttäjien auttaminen toimimaan oikealla tavalla ennen toiminnanohjausjärjestelmän muutosta, muutoksen aikana sekä uuden järjestelmän käyttöönotossa. Lisäksi tavoitteena oli hankkia yrityksen johdolle tietoa toiminnanohjausjärjestelmän muutoksen vaikutuksista henkilöstön työhön.

Opinnäytetyön teoriaosuudessa käsitellään nykyaikaisia toiminnanohjausjärjestelmiä sekä niiden tuomia etuja. Toiminnanohjausjärjestelmän vaihtaminen käsitellään muutosjohtamisen näkökulmasta sekä käyttökoulutuksen merkityksestä. Raksa -järjestelmän käyttäjiä haastateltiin noin kuuden kuukauden kuluttua käyttöönotosta ja haastattelukysymykset pohjautuvat käsiteltyyn teoriaan.

Keskeisimpinä tuloksina haastatteluista nousi esiin uuden toiminnanohjausjärjestelmän käyttöönoton ajankohdan merkitys ja käyttökoulutuksen tarpeellisuus loppukäyttäjille. Tämän opinnäytetyön lopputuloksena toimeksiantaja sai kirjallisen oppaan uusille Raksa -toiminnanohjausjärjestelmän käyttäjille. Kirjallinen opas on otettu käyttöön Naumanen -konsernin K-Rauta -myymälöissä.

Asiasanat: toiminnanohjausjärjestelmä, muutosjohtaminen

ABSTRACT

Tampereen ammattikorkeakoulu
Tampere University of Applied Sciences
Degree Programme in Business Administration

KORHONEN JANI:

The implementation of a new Enterprise Resource Planning system at K-Rauta store

Bachelor's thesis 47 pages, appendices 5 pages
June 2021

This bachelor's thesis was commissioned by a Finnish family business Kauko E. Naumanen Ltd, founded in 1960. The main industry of the company is hardware and machinery trade and it operates K-Rauta stores in Joensuu, Kuopio, Pieksamaki and Siilinjärvi. All the retail stores belonging to the K-Rauta chain will start to use the same Enterprise Resource Planning system and in March 2020 it was implemented in the K-Rauta hardware stores of the Naumanen concern. This thesis is based on the experiences from the implementation of the new system at the K-Rauta stores in Joensuu, Kuopio, Pieksamaki and Siilinjärvi.

The aim of the thesis was to help the users to operate in an appropriate way before and during the implementation. Another aim was to get information for the management of the company about the effects of system implementation on the work of the employees.

The theoretical part of this thesis deals with modern Enterprise Resource Planning systems and their benefits. The replacing of ERP is examined from the perspectives of change management and the significance of training. System users were interviewed about six months after the system implementation and the questions that they were asked were based on the theoretical part of the thesis.

The main results that stood out from the interviews were the importance of timing in system implementation and the necessity of training for end users. As a result of this thesis, the company received a guidebook for new Raksa system users. The guidebook has been put into use in the stores of the Naumanen concern.

Key words: enterprise resource planning, management of change

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	6
2	ERP	9
	2.1 Nykyaikaisen järjestelmän edut.....	9
	2.2 Nykytilanne	10
	2.3 Vaatimukset	11
	2.4 Koulutus ja johdon rooli muutoksessa	12
	2.5 Käyttöohjeet ja tuki	14
	2.6 Käyttöönotto	15
	2.7 Vanhan toiminnanohjausjärjestelmän lopputoimet	17
3	MUUTOSJOHTAMINEN	19
	3.1 Muutosprosessin vaiheet ja toimijat	21
	3.2 Viestintä ja tuki	22
	3.3 Viestintäsuunnitelma	23
	3.4 Osallistuminen.....	23
	3.5 Tukitoimenpiteet.....	24
	3.6 Toimintakulttuurin muutos	25
	3.7 Jatkuva oppiminen	25
4	CASE K-RAUTA NAUMANEN	28
	4.1 Toimintaympäristö.....	28
	4.2 Ketjun toimintojen kehittäminen	29
	4.3 Toimeksiantajan yritysesitys.....	29
	4.4 Vanha Profix	30
	4.5 Toiminnanohjausjärjestelmän vaihtamiseen varautuminen	31
	4.6 Haaste.....	31
	4.7 Raksa-käyttäjien haastattelut	32
	4.7.1 Tiedottaminen ja etukäteistiedot	32
	4.7.2 Raksa-käyttökoulutus	33
	4.7.3 Kirjalliset käyttöohjeet.....	33
	4.7.4 Esiin tulleet ongelmat	34
	4.7.5 Ongelmatilanteet ja toivotut muutokset.....	35
	4.7.6 Vanhan ja uuden järjestelmän vertailua.....	35
	4.7.7 Oma ja johdon toiminta.....	36
	4.7.8 Muutoksen ajankohta ja aikataulu	36
5	JOHTOPÄÄTÖKSET	37
6	POHDINTA	41
	LÄHTEET.....	43

LIITTEET	46
Liite 1. Haastattelukysymykset.....	46
Liite 2. Opaslehti Raksa-toiminnanohjausjärjestelmän käyttöönottoon	47

1 JOHDANTO

Opinnäytetyön lähtökohtana oli Raksa-toiminnanohjausjärjestelmän käyttöönoton seuraaminen K-Rauta Naumasen yhdessä toimipisteessä. Raksa on ERP- eli toiminnanohjausjärjestelmä. Sen tehtävänä on integroida eri toimintoja, esimerkiksi tuotantoa, jakelua, varastohallintaa, laskutusta ja kirjanpitoa. Valta-kunnallisesti kaikki K-Rauta -ketjuun kuuluvat myymälät siirtyvät käyttämään samaa Raksa -toiminnanohjausjärjestelmää. Maaliskuussa 2020 vuorossa olivat Naumanen -konsernin K-Rauta -myymälät. Tämä mahdollisti tämän aiheen valinnan opinnäytetyökseni.

Opinnäytetyön tavoitteena oli uusien ja nykyisten Raksan käyttäjien auttaminen toimimaan oikealla tavalla ennen toiminnanohjausjärjestelmän muutosta, muutoksen aikana sekä uuden järjestelmän käyttöönotossa. Lisäksi tavoitteena oli hankkia yrityksen johdolle tietoa toiminnanohjausjärjestelmän muutoksen vaikutuksista henkilöstön työhön. Opinnäytetyö käsittelee aihetta myymälän ja loppukäyttäjien näkökulmasta, jonka vuoksi konttorin sekä taloushallinnon asiat on rajattu pois. Opinnäytetyön tarkoituksena on toimia kirjallisena oppaana uusille Raksa -toiminnanohjausjärjestelmän käyttäjille.

Tämän opinnäytetyön toimeksiantaja on suomalainen vuonna 1960 perustettu perheyritys Kauko E. Naumanen Oy. Yrityksen päätoimiala on rauta- ja konekauppa ja sillä on K-Rauta -myymälät Joensuussa, Kuopiossa, Pieksämäellä ja Siilinjärvellä. Naumanen-konsernin Lantmännen Agro -maatalousmyymälät toimivat Joensuussa, Juuassa ja Nurmeksessa. Lisäksi Joensuussa ja Kuopiossa sijaitsevat Naumasen Yamaha Center -myymälät. Joensuussa on myös Motor Naumanen -konekauppa. Naumasen toimipaikat työllistävät kesäisin noin 250 ja talvisin noin 170 henkilöä.

Opinnäytetyö perustuu kokemuksiin Kuopion, Pieksämäen sekä Siilinjärven K-Rautojen toimipisteissä Profix – toiminnanohjausjärjestelmän korvanneen SAP - pohjaisen Raksa Fiori -toiminnanohjausjärjestelmän käyttöönotosta. Kauko E. Naumanen rautakaupan toimipisteet Juuassa ja Nurmeksessa jatkavat yhä Pro-

fixin käyttämistä. Opinnäytetyötä varten on haastateltu seitsemää Raksa-järjestelmän käyttäjää noin kuuden kuukauden kuluttua sen käyttöönotosta. Kaikki haastateltavat ovat käyttäneet aiemmin K-Raudassa käytössä ollutta Profix-järjestelmää useiden vuosien ajan ja työskentelevät K-Raudassa esimerkiksi kuluttajamyynnin, yritysmyyntin, ostamisen ja kassatoimintojen tehtävissä. Haastattelumenetelmänä käytettiin puolistrukturoitua haastattelua, jossa etukäteen tehdyt valmiit kysymykset esitettiin samassa järjestyksessä kaikille haastatelluille.

Toiminnanohjausjärjestelmä on yrityksen ohjaamiseen tarkoitettu, kokonaisvaltainen tietojärjestelmä, joka integroi tietoa sekä yrityksen sisällä, että yritysten välillä. Nykyaikaiset ERP-järjestelmät kattavat eri toiminnot ja prosessit samaan keskitettyyn tietokantaan yli osasto- ja yrityskohtaisten rajojen. Toiminnanohjausjärjestelmien kehitystä ohjaavat koko ajan kiristynyt yritysten välinen kilpailu ja reaaliaikaisen tiedonsaannin tarve. Lisäksi ERP-järjestelmät tehostavat toimintaa usein merkittävästi, kun yhden ERP-järjestelmän avulla voidaan korvata useita erillisiä järjestelmiä, jolloin työn tehokkuus kasvaa päällekkäisten työvaiheiden poistumisen ja automaation ansiosta.

Muutostilanteet, kuten toiminnanohjausjärjestelmän vaihtaminen voi aiheuttaa organisaatiossa esimerkiksi kyseenalaistamista sekä häiriöitä työn hallittavuudessa ja sujuvuudessa. Tämän vuoksi tarvitaan vahvaa muutosjohtajuutta saamaan henkilöstö mukaan ja sitoutumaan organisaation uusiin toimintatapoihin. Kun muutos koetaan myönteisenä, edistää se myös työhyvinvointia. Molempiin suuntiin viestintä, osallistumisen mahdollisuus ja muutoksenaikainen tuen saatavuus ovat keskeisiä tekijöitä mielekkäässä muutosprosessissa. Motivaation ja käyttövarmuuden kasvattamisessa myös koulutuksella on merkittävä rooli. Uuden järjestelmän käyttöönotossa vastarinta ja epävarmuus liittyvät usein puutteelliseen osaamiseen ja oman työn muutokseen.

Teoriaosuuden ERP-osiossa käsitellään ensiksi yleisesti toiminnanohjausjärjestelmiä, kerrotaan nykyaikaisen järjestelmän eduista sekä vanhasta pitkään K-Raudoissa käytössä olleesta Profix -järjestelmästä. Lisäksi käsitellään toiminnanohjausjärjestelmän vaihtamiseen liittyviä asioita. Tästä opinnäytetyö jatkuu muutosjohtamisen osiolla käsitellen muun muassa viestintää ja jatkuvaa oppimista. Case-luvussa esitellään toimeksiantajayritystä sekä K-Rauta -ketjua.

Seuraavaksi haastatellaan käsitellyn teoriaan pohjautuen Raksa -järjestelmän käyttäjiä ja esitellään haastatteluiden tulokset. Johtopäätökset -otsikon alla kerrotaan teorian, käytännön kokemusten ja haastatteluiden pohjalta syntyneistä toimenpide-ehdotuksista sekä suosituksista Raksan käyttäjille. Työn viimeisessä osuudessa pohditaan mennyttä muutosprosessia ja keskeisiä havaintoja siitä. Opinnäytetyön liitteinä ovat haastatelluille esitetyt kysymykset sekä tämän opinnäytetyön tuloksena saatu opaslehti Raksa -järjestelmän tuleville käyttäjille.

2 ERP

ERP, Enterprise Resource Planning eli toiminnanohjausjärjestelmä on yrityksen ohjaamiseen tarkoitettu, kokonaisvaltainen tietojärjestelmä, joka integroi tietoa sekä yrityksen sisällä, että yritysten välillä. Nykyaikaiset toiminnanohjausjärjestelmät on usein jaettu toimintokohtaisiin moduuleihin. Moduuleita ovat esimerkiksi valmistus, hankinta, myynti, taloushallinta sekä varastonhallinta. Toiminnanohjausjärjestelmän tarkoituksena on yrityksen toiminnanohjaukseen liittyvien liiketoimintaprosessien integroiminen ja yhdenmukaistaminen. Järjestelmän ytimessä on kaikkien toimintojen käyttämä yhteinen tietokanta. (Huuhka 2017, 191-192.)

ERP-järjestelmien katsotaan kehittyneen 1970- ja 1980-lukujen MRP (Material Requirement Planning) ja MRP II (Manufacturing Resource Planning) -järjestelmistä. Nämä järjestelmät oli pääosin tarkoitettu logistiikkaan sekä tuotannon ja materiaalihallinnon ohjaukseen. Internetin yleistymisen myötä ERP laajentui käsittämään muitakin liiketoiminnan alueita, kuten asiakassuhdehallinnan (CRM), toimittajasuhteiden hallinnan (SRM) ja toimitusketjun hallinnan (SCM), henkilöstöhallinnon (HCM), liiketoimintatiedot sekä verkkokaupan (Epicor 2020).

2.1 Nykyaikaisen järjestelmän edut

Edeltäjiinsä verrattuna nykyaikaiset ERP-sovellukset kattavat eri toiminnot ja prosessit samaan keskitettyyn tietokantaan yli osasto- ja yritys kohtaisten rajojen. Toiminnanohjausjärjestelmien kehitystä ohjaavat koko ajan kiristyvä yritysten välinen kilpailu ja reaaliaikaisen tiedonsaannin tarve. Lisäksi ERP-järjestelmät tehostavat toimintaa usein merkittävästi, kun yhden ERP-järjestelmän avulla voidaan korvata useita erillisiä järjestelmiä, jolloin työn tehokkuus kasvaa päällekkäisten työvaiheiden poistumisen ja automaation ansiosta. (Lahti & Salminen 2008, 36.)

Toiminnanohjausjärjestelmät sisältävät työkaluja ja sovelluksia, jotka auttavat yrityksen eri alueita kommunikoimaan keskenään tehokkaasti. Samat tiedot

ovat käytettävissä niin suunnittelun ja aikataulutuksen työntekijöillä kuin esimerkiksi rahoitushallinnon henkilökunnallakin heidän omia erityisiä tarpeitaan varten. Kaikki data on saatavana reaaliaikaisesti, jolloin henkilöstö voi tehdä nopeita faktoihin perustuvia liikepäätöksiä. (Epicor 2020.)

Epicorin mukaan ERP:n avulla yrityksen johto ja tiimit saavat välittömän pääsyn globaaleihin toimitusketjuihinsa sekä reaaliaikaisen näkymän operaatioihinsa. Se auttaa myös löytämään mahdollisuuksia ja tekemään liiketoimintaan vaikuttavia nopeita päätöksiä. Lisäksi arkisia tehtäviä ja vanhentuneita prosesseja voidaan ERP:n käytön myötä virtaviivaistaa ja automatisoida. Työssä onnistuakseen työntekijät tarvitsevat toiminnanohjausjärjestelmästä saatavaa tietoa ja samalla tiimien keskinäinen yhteistyö helpottuu. (Epicor 2020.)

Nykyaikaiset ERP-järjestelmät integroituvat kaikkiin organisaation alueisiin ja toimintoihin, jolloin niiden tarkoituksena on auttaa esimiehiä ja johtajia ymmärtämään paremmin toimintojen liikkuvia osia, tunnistamaan mahdollisuuksia ja tekemään päätöksiä, jotka tulevat vaikuttamaan liiketoiminnan tulevaan kannattavuuteen ja menestykseen. Tänä päivänä organisaatiot toteuttavat kahta ERP-järjestelmien päätyyppiä, pilvipohjaisia ja paikallisia järjestelmiä. (Epicor 2020.)

Toiminnanohjausjärjestelmien kehitys on viime vuosina kulkenut kohti toimialakohtaisia ratkaisuja järjestelmien toimittajien panostaessa myös pk-yrityksille sopiviin ERP-versioihin. Eri toiminnanohjausjärjestelmillä on erilaisia vahvuuksia; yksi ERP-sovellus voi olla vahva tietyn toimialan toiminnallisuudessa ja prosesseissa, toinen esimerkiksi HR-toiminnallisuudessa, valmistuksessa tai logistiikassa. Joissakin ERP-järjestelmissä on erinomaiset asiakkuudenhallinnan ja myynnin toiminnallisuudet, mutta kankeat taloushallinnon toiminnot. (Lahti & Salminen, 40-41.)

2.2 Nykytilanne

Tänä päivänä järjestelmät ovat pilvipohjaisia, niiden väliset integraatiot ovat mahdollisia ja järjestelmien käytettävyyteen panostetaan enemmän niiden omi-

naisuuksien osalta, joita organisaatioissa käyttävät myös taloushallinnon ulkopuoliset loppukäyttäjät. Samalla tietotekniikan teknologiset ratkaisut ovat merkittävästi kehittyneet ja voidaan puhua tietotekniikan eri sukupolvista: kehitys lähti liikkeelle hierarkkisiin tietokantoihin perustuvista keskustietokoneratkaisuista. Tällöin keskustietokoneelle piti olla suora pääteyhteys ja käyttöliittymänä oli komentokielinen liittymä. Tänä päivänä ollaan tilanteessa, jossa käytetään pääosin graafisia käyttöliittymiä ja käyttöliittymänä on yleisesti web-selain. Yhteys ohjelmistoihin voi tapahtua käytännössä mistä vain ja päätelaitteena voi tietokoneen lisäksi olla esimerkiksi älypuhelin. (Lahti & Salminen 2014, 35-36.)

Lauri Lepistö kertoo toiminnanohjausjärjestelmän alentavan yrityksen kustannuksia, kun transaktioiden rekisteröiminen automatisoituu ja liiketoimintaprosessit tehostuvat. Yrityksen johtamisjärjestelmän perustuessa vain yhteen tietojärjestelmäkokonaisuuteen helpottuu myös taloudellisen informaation saatavuus. Toiminnanohjausjärjestelmät ovat nykyaikaista johtamisteknologiaa ja niiden käyttämistä työpaikoilla pidetään usein itsestään selvänä. Lepistön mukaan ei ole näkyvissä viitteitä ERP -käsitteen vanhenemisestä. (Lepistö, 2014.)

Toiminnanohjausjärjestelmässä hankintaprosessi alkaa hankintaehdotuksesta. Se voidaan muuttaa tarjouspyynnöksi ja edelleen ostotilaukseksi. Ostetun tavaran saavuttua ostotilausrivi merkitään vastaanotetuksi. Tämän jälkeen ostolasku tarkastetaan suhteessa tilaukseen ja vastaanottoon. Mikäli laskun tiedot täsmäävät tilauksen kanssa ja kaikki laskulla olevat nimikkeet on vastaan-otettu, voidaan ostolasku hyväksyä ja laittaa edelleen maksatukseen. (Huuha 2017, 192.)

2.3 Vaatimukset

Koska yrityksen kaikki toiminnot hyödyntävät samaa tietoa, on tiedon oltava oikeata sekä ajan tasalla. Erityisen tärkeitä ovat perustietojen, kuten materiaalien ja tuotantoresurssien tietojen oikeellisuus. Nykyaikainen ERP on pitkän kehitystyön tulos; monet järjestelmät ovat saaneet alkunsa tarvelaskennasta, jonka yhteyteen on kehitetty lisää taloushallinnon sekä tuotannonohjaustoiminnan toimintoja. (Logistiikan Maailma.)

Eri ERP-järjestelmiä on markkinoilla runsaasti. Logistiikan maailman mukaan järjestelmien keskinäinen vertailu yleisellä tasolla ei yleensä ole yritykselle tarkoituksenmukaista, vaan sen kannattaa selvittää omat tavoitteensa toiminnanohjausjärjestelmälle ja toiminnan kannalta kriittiset piirteet järjestelmien vertailemista varten. Kun järjestelmät kehittyvät, ne voivat tulla realistisiksi mahdollisuuksiksi myös pienille ja keskisuurille yrityksille. Järjestelmäprojektit voivat olla vaativia ja runsaasti töitä vaativia. Onnistunut järjestelmäprojekti vaatiikin usein osaamisen kasvattamista omassa organisaatiossa sekä ulkopuolisen asiantuntemuksen käyttöä. Kaikki tarvittavat toiminnot eivät aina löydy yrityksen käytössä olevasta toiminnanohjausjärjestelmästä, vaan siihen on liitettävä samaa tietoa hyödyntäviä erillisjärjestelmiä. (Logistiikan maailma.)

2.4 Koulutus ja johdon rooli muutoksessa

Henkilöstön osaaminen kartoitetaan ennen tulevaa muutosta osaamiskartoituksella, jonka tarkoituksena on selvittää mahdolliset osaamisen puutteet, joita uudenlainen järjestelmä vaatii. Työntekijöiden tehtävät saattavat muuttua ja laajentua, jolloin heidän osaamistaan tulee kehittää koulutuksin. Organisaatio voi arvioida tarvitaanko mahdollisen olemassa olevan koulutuksen lisäksi uutta räätälöityä koulutusta. Työntekijöitä kannattaa mahdollisimman usein motivoida sekä välillä velvoittaakin pohtimaan heikkouksiaan, vahvuuksiaan ja osaamisensa kehittämistä jatkossa. Työntekijät pystyvät asettamaan itselleen selkeät ja organisaation kanssa yhteneväiset tavoitteet, kun heille ilmaistaan tavoiteltava kehitysuunta selkeästi. (Pahkin ym. 2011, 21-24.)

Koulutuksella on keskeinen rooli osaamisen kehittämisessä. Yrityksen tilanne ja tarpeet huomioon ottaen suunniteltu koulutus on tarkoituksenmukainen. Parhaaseen tulokseen päästään käytännönläheisellä yrityksen toimintaan sovitulla koulutuksella, jolloin teoria ja tekeminen tukevat toisiaan. Ulkopuolisia kursseja kannattaa hyödyntää sisäisen koulutuksen ohella, jolloin henkilöstöllä on mahdollisuus tavata toisten yritysten vastaavan kaltaisia ongelmia pohtivia työntekijöitä. Nämä tapaamiset tarjoavat mahdollisuuden hyödylliseen ja ratkaisukeskeiseen ajatusten vaihtoon. (Lecklin, 225.)

Kouluttajien suuri haaste on tiedon siirtäminen käyttäjille lyhyessä ajassa. Käyttäjien tulee olla sitoutuneita ja luottaa ohjelmiston toimivuuteen käyttöönottoaiheen jälkeen. Käyttöönotto vaikeutuu, jos käyttäjät eivät ole muutokseen valmiita, heiltä puuttuu tietoteknistä osaamista tai he suhtautuvat tietoteknisiin ratkaisuihin negatiivisesti. Netbaron Solutions kertoo koulutus- ja oppimisprosessin olevan jatkuvaa, eikä monimuotoisuutta ja soveltamiskykyä voida opetella yhdellä kertaa. (Netbaron Solutions Oy 2019.)

Motivaation ja käyttövarmuuden kasvattamisessa koulutuksella on merkittävä rooli. Uuden järjestelmän käyttöönotossa vastarinta ja epävarmuus usein liittyvät puutteelliseen osaamiseen ja oman työn muutokseen. Järjestelmäkoulutukset kannattaa suunnitella ja pilkkoa vastaamaan eri käyttäjäryhmien päivittäisen työn tarpeita. Työntekijöiden sitoutumista saadaan kasvatettua ja muutosvastarintaa pienennettyä, kun heille kerrotaan uuden järjestelmän tarjoamat apuvälineet ja tukitoiminnot heidän työtehtäviensä helpottamiseen. (Tamminen 2020.)

Ahosen mukaan ERP-järjestelmä kannattaakin ottaa vähän kerrallaan käyttöön, jos se on mahdollista. Ensimmäiseksi käyttöön kannattaa ottaa kaikkein kriittisimmät vaiheet, jonka jälkeen implementoidaan vaiheita yksi kerrallaan, jolloin käyttäjille pystytään antamaan riittävästi opastusta. Uuden toiminnanohjausjärjestelmän käyttöönotossa käyttäjien koulutukseen on syytä panostaa merkittävästi, eivätkä pelkät järjestelmän käytön koulutustilaisuudet riitä. (Ahonen 2019.)

Ihanteellisessa tilanteessa jokainen henkilö huolehtii myös itse omasta kehitymisestään. Parhaisiin tuloksiin päästään, kun henkilö on itse aktiivinen oman kehittymisensä suunnittelussa. Hän voi pohtia omia tavoitteitaan, vahvuuksiaan, ja kehittymistarpeitaan sekä mitä hän voi antaa yritykselle ja saada siltä. Lisäksi hän miettii keinoja auttaa yritystä sen tavoitteiden saavuttamisessa. (Lecklin, 224.)

Yrityksen johdolla on toiminnanohjausjärjestelmän käyttöönottoaiheessa merkittävä rooli työntekijöiden sitouttajana, konfliktien ratkaisijana ja yhtenäisen strategisen näkökulman kertojana yrityksen henkilöstölle. Kouluttajan tehtävänä

taas on erilaisten käyttötapojen neuvominen järjestelmän käyttöön, joista henkilöstö valitsee sopivat toimintatavat. Yrityksen valitsemat toimintatavat ja hyvät käytännöt tulee tallentaa ohjeiksi, joihin voidaan käyttöönottovaiheen jälkeen palata. Käyttöönoton mahdolliset riskit on hyvä tunnistaa ja varautua niihin etukäteen sekä luoda mittarit käyttöönoton onnistumisen mittaamiseen yrityksen sisällä. (Netbaron Solutions Oy 2019.)

2.5 Käyttöohjeet ja tuki

Järjestelmän käyttäjät tarvitsevat sen eri moduuleista selkeät käyttöohjeet. Vaikka jokaisesta moduulista kannattaa olla pitkät ja tarkat ohjeet, niin kaikilla loppukäyttäjillä ei käytännössä ole mahdollisuutta perehtyä niihin riittävästi. Tämän vuoksi käyttöohjeista on lisäksi hyvä tehdä kuvalliset pikaohjeet, joista käyttäjät voivat katsoa miten kyseistä toimintoa käytetään. Jos kuvallinen pikaohje ei riitä, niin siinä tapauksessa järjestelmän käyttäjä voi perehtyä yksityiskohtaisempaan ohjeeseen. Käyttäjät oppivat uudesta järjestelmästä jatkuvasti ja heidän osaamisensa ERP-järjestelmän toiminnoista kasvaa. Oppimisesta huolimatta voi syntyä pääkäyttäjän apua vaativia tilanteita, jonka vuoksi on tärkeää ylläpitää toiminnanohjausjärjestelmän tukea jatkossakin. (Ahonen 2019.)

SprintITin mukaan on hyödyllistä, kun organisaatio laatii itse järjestelmän käyttöohjeet. Käyttöohjeen laatija huomaa mahdolliset järjestelmän konfiguroinnin puutteet, jolloin ne voidaan korjata ajoissa. Yrityksen itsensä tekemään käyttöohjeeseen valikoituvat sille oleelliset käyttötapaukset ja tekstissä käytetään oikeaa ja tuttua terminologiaa. (SprintIT 2020.)

Käyttöohjeiden lisäksi käyttäjillä on ainakin alkuvaiheessa hyvä olla tiedossa tukihenkilö, joka voi opastaa käytännön ongelmatilanteissa. Uuden toiminnanohjausjärjestelmän käytön opetteleminen voi tuntua käyttäjältä monimutkaiselta, jonka vuoksi tukea on oltava tarjolla. Lisäksi tukihenkilöitä tulee olla riittävästi saatavilla ja heidän on oltava helposti tavoitettavissa esimerkiksi sähköpostilla, puhelimella tai pikaviestipalvelimella. ERP-järjestelmästä on mahdollista hyötyä eniten, kun koko toimitusketju on läpinäkyvä ja informaatio on saatavilla yhdestä paikasta sitä tarvitseville. (Ahonen 2019.)

Abilitan mukaan ERP-järjestelmätoimittajan tarjoama palveleva ja toimiva tuki on edellytys asiakkaan hyvään työsuoritukseen. Tuen sujuvuuteen vaikuttavat esimerkiksi asiantuntijoiden taso, toimittajan lupaamat palveluvastineet sekä monellako tasolla tuki on järjestetty. (Oy Abilita Ab.)

Organisaatiomuutoksessa toteutetut toimenpiteet työntekijöiden hyvinvoinnin ylläpitämiseksi vähentävät työstä johtuvaa epävarmuutta ja auttavat työn vaatimusten säilymistä kohtuullisella tasolla. Ne myös auttavat henkilöstöä ymmärtämään muutoksen tarpeellisuus ja tarkoitus parantaen samalla ilmapiiriä organisaation muutoksessa. Lisäksi oikeilla toimenpiteillä voidaan kehittää osaamista, edistää työllistyvyyttä sekä vähentää henkilöstön alttiutta mahdollisille muutoksesta aiheutuville negatiivisille vaikutuksille. Sekä organisaatio-, johto-, ryhmä-, että yksilötasolla tehtävien toimenpiteiden tulisi edistää osallistumista ja viestintää ennen muutosta, sen jälkeen ja muutoksen aikana. Mielekkäällä muutosprosessilla voidaan lopuksi saavuttaa tavoiteltu tuottava ja terve organisaatio. (Pahkin ym, 2011, 27.)

2.6 Käyttöönotto

Toiminnanohjausjärjestelmän onnistuneen käyttöönoton kannalta tärkeitä on oikeiden henkilöiden valitseminen projektiin. Heillä on oltava riittävästi ymmärrystä yrityksen toiminnasta, tietotaitoa ERP-järjestelmistä sekä aikaa projektiin keskittymiseen. ERP:in käyttöönotto vaatii lähes kokopäiväistä työtä, joten on varmistettava, että tiimillä on riittävästi aikaa projektiin paneutumiseen. Tiimin täytyy olla riittävän suuri, mutta liian suuri projektiryhmä voi olla riski onnistumiselle, koska silloin päätöksenteko saattaa hidastua ja vaikeutua. Projektiin kuuluvien ihmisten valmius muutosprosessiin ratkaisee hankkeen menestyksen. Henkilöiden vastualueet on määriteltävä selkeiksi ja tiimiin kannattaa valita ihmisten johtamisen ja viestinnän tärkeyden ymmärtäviä jäseniä. (SprintIT 2020.)

Toiminnanohjausjärjestelmä kannattaa Tammisen mukaan ottaa käyttöön asteittain eri yksiköissä ja samalla mukauttaa sen toiminnallisuuksia päivittäisen käytön mukana vastaantulevien vaatimusten pohjalta. Näin toimimalla muutosta

voidaan käyttöönoton jälkeen hallinnoida pienempinä kokonaisuuksina. Muutoksen jakaminen helposti omaksuttaviin kokonaisuuksiin ja välitavoitteisiin on tärkeää, sillä uuden järjestelmän käyttöönoton pelkkä sisäinen valmistelu ja hankinnasta ilmoittaminen sekä käyttöönotto voivat aiheuttaa henkilöstössä muutosvastarintaa. Tämän vuoksi on tärkeää, että yritys ottaa askeleita kohti uuden järjestelmän käytön omaksumista jo ennen sen käyttöönottoa. (Tamminen 2020.)

Parhaaseen tulokseen pääsevät yritykset, jotka näkevät ERP-projektin ensisijaisesti toimintakulttuurin muutos- ja kehittämisprosessina. Yrityksen johdon sitoutuminen ja projektin tukena oleminen vaikuttavat huomattavan paljon yleiseen ilmapiiriin ja muutosvastarinnan hallinnoimiseen. Projektista tulee tiedottaa positiiviseen sävyyn ja säännöllisesti työntekijöille. Muutosprosessi on sujuvaa, kun pääkäyttäjät on sitoutettu siihen jo projektin toteutusvaiheessa. Kun kriittiset kyseenalaistajat onnistutaan vakuuttamaan uuden järjestelmän hyödyistä, myös heistä saadaan tyytyväisiä käyttäjiä. Muutosvastarintaa on helpompi kohdata vaiheittaisella käyttöönottostrategialla, jolloin uutta asiaa käyttäjien omaksuttavaksi on vähemmän ja hyödyt tulevat näkyviksi alusta alkaen. (SprintIT 2020.)

Toiminnanohjausjärjestelmän käyttöönottovaiheessa on tärkeää kerätä muistiin kertyneet kokemukset ja tiedot jatkokehityskohteista seuraavia projekteja varten. Toteutusprojektin aikana voidaan usein tunnistaa uusia kehittämistä vaativia kohteita, joita ei kuitenkaan pystytä projektin puitteissa toteuttamaan. Projektin tähdätessä prosessien muuttamiseen ja toiminnan kehittämiseen, sen onnistumista ei voida arvioida pelkästään järjestelmien toimivuudella. Olennaista on arvioida toimintatapojen muuttumista ja digitaalisuuden tavoitteidenmukaista hyödyntämistä. Suurimmat hyödyt saavutetaan sillä, että prosessit tulevat suoraviivaisemmiksi ja manuaalisia työvaiheita automatisoidaan mahdollisimman pitkälle, jolloin voidaan keskittyä mielekkääseen ja järkevään tekemiseen. Lopuarvioinnissa katsotaan, kuinka eri sidosryhmät on lähteneet mukaan muutokseen ja toteuttamaan osansa prosessien kehittämisessä. Muutosprojekti on onnistunut, kun ihmiset kokevat hyötyvänsä uusista menetelmistä ja toimintaa on saatu muutettua sujuvammaksi. (Lahti & Salminen, 226-227.)

Ennakoiva toimintatapa on tärkeää muutosten toteuttamisessa. Tällöin ne voidaan viedä läpi suunnitelmallisesti. Yrityksen tavoitteet ja visiot esitetään henkilöstölle ja ne toimivat pohjana, kun prosessien uudistaminen toteutetaan valmennuksen ja koulutuksen tukemana. Silloin muutokseen liittyy motivaatiota, positiivista energiaa sekä sitoutumista. Joskus muutokset joudutaan toteuttamaan nopealla aikataululla ja pakon sanelemana, jolloin ne ovat henkisesti raskaita ja seurauksiltaan arvaamattomia. (Lecklin 2006, 218.)

2.7 Vanhan toiminnanohjausjärjestelmän lopputoimet

Konttori siirtää perustiedot eli toimittaja-, tuote- ja asiakastiedot Profixista Raksaan. Kaupassa muutokset ylläpidetään sekä Profixissa että Raksassa. Toimitusmyynnit tehdään jo ennen Raksan käyttöönottoa sellaisiin toimituksiin, jotka varmuudella menevät käyttöönoton jälkeiseen aikaan. Profixin käyttöä jatketaan varastokaupassa muuten käyttöönottoon asti. Uuden Raksa-järjestelmän toiminta testataan vielä kassalla ennen sen varsinaista käyttöönottoa. Henkilöstön saatua koulutuksen järjestelmiin voidaan varasto- ja toimitusmyynnin myyntitilausten tekeminen Raksa-järjestelmällä aloittaa toimituksiin, jotka ajoittuvat käyttöönoton jälkeiseen aikaan. Pääperiaate on, että Profixilla ei tehdä ostoja enää Raksan käyttöönoton jälkeisiin toimituksiin. Tehdasennakot, joiden toimitusaika on tämän käyttöönoton jälkeen, kauppa syöttää itse Raksaan, vaikka tilaukset olisikin tehty jo Profixiin. (Kestilä 2020, 5-6.)

Tuloutukset eli saapuneiden tavaroiden vastaanottokirjaukset ja inventointi on toteutettava vanhaan Profix-järjestelmään ennen uuteen järjestelmään siirtymistä. Nämä toimenpiteet on tehtävä etukäteen, koska tuotteiden saldot ja keskihinnat siirretään Profixista Raksa-järjestelmään ennen sen käyttöönottoa. On tärkeää, että tuotteiden saldot ja keskihinnat ovat ajan tasalla uuden järjestelmän käyttöönottohetkellä. Tämän jälkeen vanhaan järjestelmään ei saa enää tehdä saldo- eikä keskihintamuutoksia. (Kestilä 2020, 7-8.)

Kaupan on tiedotettava verkkosivuillaan Profix-verkkokaupan loppumisesta, koska asiakkaiden tilausmahdollisuus päättyy noin viikkoa ennen sen sulkemista. Tämän jälkeen asiakkaat näkevät verkkokaupan tarjonnan, mutta eivät

pääse enää tilaamaan. Raksa-verkkokauppa otetaan käyttöön, kun uusi toiminnanohjausjärjestelmä on käytössä. (Kestilä 2020, 7.)

3 MUUTOSJOHTAMINEN

Muutos on prosessi, ei pelkkä yksittäinen tapahtuma. Toiminnanohjausjärjestelmän käyttöönoton jälkeen siihen liittyvät prosessit ja parhaat käytännöt kehittyvät jatkuvasti organisaation mukana. Siksi on tärkeää, että muutokseen liittyvät oikeat asenteet ja käytännöt omaksutaan järjestelmän käyttöönottoaiheessa. Käyttöönoton jälkeiset toiminnan häiriöt johtuvat Tammisen mukaan usein heikosta panostuksesta muutosjohtamiseen. Vaikka uuden järjestelmän käyttöönottoon liittyy pelkoja nykyisen liiketoiminnan kärsimisestä esimerkiksi toimitus- toimintakatkosten muodossa, niin merkittävimmät käyttöönoton jälkeiset häiriöt toiminnassa liittyvät kuitenkin puutteelliseen muutosjohtamiseen käyttöönoton aikana. Järjestelmänmuutoksessa on huomioitava uuden järjestelmän vaikutukset yrityksen liiketoimintamalleihin ja -prosesseihin ja viestittävä niistä selkeästi, koska muuten ristiriidat uuden järjestelmän ja vanhojen käytäntöjen välillä voivat johtaa toiminnan katkoksiin. (Tamminen 2020.)

Mitä paremmin yrityksestä löytyy käyttövarmuutta ja osaamista uuden järjestelmän käyttöön, sitä vähemmän käytönaikaisia haasteita ja ongelmia nousee esille järjestelmän käyttöönoton yhteydessä. Uuden toiminnanohjausjärjestelmän käyttöönottoon liittyvän muutosjohtamisen viestintä käsittää yrityksen henkilökunnan motivoinnin lisäksi käyttöönottotiimin, johdon sekä muiden sidosryhmien välisten väärinymmärrysten selkeyttämistä. Avoin ja aktiivinen viestintä vähentää huomattavasti toiminnanohjausjärjestelmän käyttöönoton jälkeisiä katkoksia ja haasteita. (Tamminen 2020.)

Auli Packalen määrittelee muutosjohtamisen olevan niitä tekemisiä, välineitä ja osaamista, joilla muutokset saadaan ihmisten puolesta onnistumaan, jotta niillä tavoitellut hyödyt saadaan toteutumaan. Hänen mukaansa muutos on tapahtunut riittävän ison yksilöjoukon tehdessä joka päivä asioita uudella tavalla. Muutosjohtamisen avulla ihmisiä autetaan tiedostamaan muutokset, muuttuvat asiat sekä syyt muutokselle. Muutosjohtamisella pyritään saamaan ihmiset hyväksymään muutos, kokemaan sen hallittavana, tekemään siitä itselleen mielekkään, tukemaan alaisia ja työtovereita sen aikana, oppimaan uudet asiat ja toimintatavat, omaksumaan muuttuvat rutiinit sekä säilyttämään toimintakykynsä muutoksessa.

Muutoksen tekninen puoli on helpommin ennakoitavissa ja suoraviivaisempi kuin sen inhimillinen puoli, koska siinä on kyse ihmisistä, joilla on erilaisia kokemuksia muutoksista, erilainen suhtautuminen niihin, erilainen toimintakyky muutoksissa sekä omat tunteet ja työkuormitus. Ihmispuolen muutoksessa on kyse siitä, miten saada ihmiset muuttamaan päivittäistä toimintaansa ja ajatteluaan siten, että muutoksella tavoiteltavat hyödyt saavutetaan. (Packalen 2020.)

Työterveyslaitoksen johtava konsultti Susanna Kalavainen kirjoittaa muutostilanteiden voivan aiheuttaa organisaatiossa kyseenalaistamista, epäilyjä, epävarmuutta sekä häiriöitä työn hallittavuudessa ja sujuvuudessa. Tämän vuoksi tarvitaan vahvaa muutosjohtajuutta saamaan henkilöstö mukaan ja sitoutumaan organisaation uusiin tavoitteisiin. Esimiehellä on oltava rohkeutta uudistaa omia toimintatapojaan ja kykyä uudenlaisen toimintakulttuurin luomiseen työyhteisössä, jotta muutos saadaan toteutettua mielekkäästi. Kun henkilöstöllä on mahdollisuus vaikuttaa ja olla aktiivinen toimija, vahvistuu sen sitoutuminen muutokseen. (Kalavainen.)

Muutoksen kielteisiä vaikutuksia voi vähentää hyvällä valmistautumisella. Henkilökohtaiset ja organisaatioon liittyvät voimavarat vähentävät työntekijöiden epävarmuuden kokemuksia muutoksessa. Tämänkaltaisia tekijöitä voivat olla työtovereiden tuki, mahdollisuus suorittaa ja rytmittää työtehtäviä itsenäisesti, omaan työhön laitettu panostus ja siitä saadun palkkion tasapaino sekä omaan osaamiseen ja ongelmanratkaisukykyyn luottaminen. Organisaation sisällä muutoksen vaikutukset voivat vaihdella eri työntekijöillä. Vahvat henkilökohtaiset resurssit omaava ja runsaasti tukea organisaatiolta saava työntekijä kokee usein muutoksen vaikuttavan asemaansa myönteisesti. Kun muutos koetaan myönteisenä, edistää se myös työhyvinvointia. Molempiin suuntiin viestintä, osallistumisen mahdollisuus ja muutoksenaikainen tuen saatavuus ovat keskeisiä tekijöitä mielekkäässä muutosprosessissa. (Pahkin ym, 2011, 9-10.)

3.1 Muutosprosessin vaiheet ja toimijat

Organisaatiomuutoksella tarkoitetaan siirtymistä olemassa olevista työtavoista uudensuuntaisiin työskentelytapoihin. Yksilöiden ja työryhmien suhtautuminen muutokseen sekä niihin reagoiminen vaihtelevat. Suuri osa työntekijöistä kokee muutoksen käynnistyneen, kun siitä on tiedotettu tai siitä tiedetään muuten. Muutoksesta kuuleminen saattaa aiheuttaa ihmisissä erilaisia tunnereaktioita. Organisaation tehdessä uudistuksen sisällöstä konkreettisia päätöksiä muutoksen sisällöstä etenee prosessi seuraavaan vaiheeseen. Epävarmuus tulevasta ja huhut liittyvät usein tähän jaksoon, koska uudistuksen mahdollisia seurauksia itselle ja muille pohditaan. Organisaatio tiedottaa tehdyistä päätöksistä tarkentuneiden suunnitelmien ja neuvottelujen jälkeen. Ihmisten reaktiot päätöksiin saattavat vaihdella helpotuksen ja vihan välillä. Muutokseen sopeutuminen vaatii aikaa, mutta päätösten tekemisen jälkeen muuttuneessa organisaatiossa on opittava tekemään töitä. Mahdollisia tehtyjä virheitä ja tehokkaan työskentelyn esteitä korjataan ja poistetaan pidemmällä aikavälillä. Ylimmän johdon lisäksi kaikki organisaation jäsenet ovat mukana muutosten läpiviemisessä ainakin tunnereaktioiden ja rationaalisen päätösten tekemisen tasolla. (Pahkin ym, 2011, 12.)

Organisaation johto vastaa muutosprosessin toteuttamisesta ja on velvollinen huomioimaan sen vaikutukset työntekijöiden hyvinvointiin. Päätöksenteon lisäksi ylimmän johdon kannattaa olla läsnä ja keskustella työntekijöiden kanssa muutoksesta ja siihen vaikuttavista asioista. Keskijohdon tehtävä muutoksen aikana on toiminnan jatkuvuudesta huolehtiminen mahdollisesta epävarmuudesta huolimatta. Esimiehet keskustelevat työntekijöiden kanssa, tulkitsevat heille johdon viestejä sekä tekevät päätöksiä. Henkilöstöosaston on suositeltavaa ottaa muutoksen suunnitteluun ja toteutukseen mukaan kaikki osapuolet sekä arvioida valmiuksia muutokseen ennen muutosprosessin aloittamista. Työntekijöiden riittävä ja tarpeeksi monipuolinen osaaminen varmistetaan koulutuksella. Henkilöstöosasto voi tarjota myös muutoksenhallinnan koulutusta kaikille, joita muutos tulee koskemaan. Työntekijöiden tulee huolehtia oman osaamisensa tasosta ja tarvittaessa nostaa sitä koulutuksen avulla. He arvioivat ja ennakoivat omaa rooliaan ja tehtäviään organisaation tulevaisuuden suunnitelmien mukaisesti. Työntekijöiden edustajat tukevat työntekijöitä keskusteluin, olemalla tavoitettavissa ja varmistamalla tehtyjen päätösten reilut perusteet. (Pahkin ym, 2011, 12.)

3.2 Viestintä ja tuki

Kaikilla organisaation tasoilla viestintä on tärkeää ja sen tulee kohdistua ryhmiin, yksilöihin, esimiehiin sekä työntekijöiden edustajiin. Viestinnän päämääränä ei ole pelkästään tiedon tarjoaminen, vaan mahdollisuuden luominen aitoon vuoropuheluun, jolloin osapuolet voivat vaikuttaa prosessiin antamalla ehdotuksia ja pyytämällä selvennyksiä. Viestinnän ollessa kaksisuuntaista työntekijöille tiedotetaan johdon taholta jo tiedossa olevista asioista sekä kerrotaan avoimesti mahdolliset seikat, joista tietoa ei ole. Työntekijät voivat ehdottaa suunnitteluun ja toteuttamiseen liittyviä toimia sekä antaa palautetta muutosprosessin edistymisestä. Eri vaiheissa käytetään erityyppistä viestintää; joistakin asioista on tarpeellista puhua useasti, eikä kaikkea voida viestittää kerralla. Sekä johdon, että työntekijöiden on oltava mukana muutosprosessin jokaisella tasolla, jotta organisaation jäsenet kokevat muutoksen omakseen ja paikallinen osaaminen pystytään hyödyntämään. Osallistumalla koko henkilöstö voi vaikuttaa muutoksen toteuttamiseen. (Pahkin ym. 2011, 14-15.)

Onnistuneella viestinnällä voidaan varmistaa työntekijöiden realistiset odotukset muutosprosessia sekä sen tuloksia kohtaan ja lisätä heidän ymmärrystään tulevista rooleistaan. Yksilötasolla viestintä keskittyy muutoksen merkitykseen yksilölle. Kahdenvälisissä keskusteluissa on mahdollista esittää kysymyksiä, joita ei haluta kysyä julkisissa tilanteissa. Työntekijät kokevat nämä keskustelut usein arvokkaina, koska niiden myötä turvallisuuden- ja arvostamisentunne vahvistuvat. Muutos organisaatiossa saattaa aiheuttaa henkilöstön keskuudessa jo etukäteen negatiivisen ilmapiirin aiheuttavia huhuja. Tätä välttääkseen henkilöstö voi ryhmänä päättää, milloin muutoksesta keskustellaan ja milloin ei. Näin toimimalla voidaan varmistaa, ettei muutoksesta keskustelemiseen mene liikaa työaika. Esimiesten tulee olla tietoisia muutosten yksityiskohdista, koska heiltä työntekijät yleensä niistä kysyvät. Tämän vuoksi ylimmän johdon viestintä esimiehille on erittäin tärkeää. Esimies voi myös käyttää apunaan muutosviestinnän dokumentteja, jotka sisältävät vastauksia yleisimpiin kysymyksiin. (Pahkin ym. 2011, 18-19.)

Muutosprosessissa organisaatio tarjoaa tarpeen mukaan yksilöiden tarvitsemia tukitoimenpiteitä. Henkilöstö saattaa tarvita koulutusta työtehtäviensä suorittamisessa tai tukea muutoksen läpiviemisessä. Työntekijät voivat tarvita apua uusien

työtapojen omaksumisessa ja heillä täytyy olla valmiudet selviytyä muuttuneista vaatimuksista. Esimiehellä on muutoksessa usein haastava asema, koska hän on sen kohde ja toteuttaja. Hänellä on oltava vaadittavat voimavarat ja taidot hallita muutosta. Esimiesten saamaa koulutusta tulee tarjota samantyyppisenä myös työntekijöiden edustajille, koska muutostilanteessa työntekijät voivat hakea heiltä tukea. (Pahkin ym. 2011, 15.)

3.3 Viestintäsuunnitelma

Muutosprosessi alkaa muutoksesta tiedottamisen jälkeen ja päättyy vasta sen toteuttamisen jälkeen. Organisaation on tärkeää päättää, kuka toimeenpanee viestintäsuunnitelman ja huomioida sen vievän runsaasti aikaa. Viestintäsuunnitelma sisältää tulevat viestinnän toimintatavat; milloin tiedotetaan ja kuka tiedottaa mistäkin asiasta. Tiedonkulku on varmistettava molempiin suuntiin ja pelkkää ylhäältä tiedottamista on vältettävä. Lisäksi organisaatiossa päätetään käytettävät viestintäkanavat. Henkilöstölle on hyvä varata mahdollisuus esittää kysymyksiä ja varmistaa kirjallisten ohjeiden saatavuus. Viestintäprosessia seurataan jatkuvasti, viestinnässä ollaan johdonmukaisia ja samaa viestiä toistetaan tarpeen mukaan riittävän usein. Ylimmän johdon ja esimiesten täytyy kyetä vastaamaan muutamalla lauseella kysymyksiin muutoksen syistä, toteutustavasta sekä tavoitteista. Tämän epäonnistuessa johto ei ole riittävän valmis tulevaan muutokseen. Tavoitteena tulisi olla muutoksen markkinointi henkilöstölle kiinnostavana, mutta totuudenmukaisena. Lisäksi on tärkeää kertoa työntekijöille muutoksen tarjoamat mahdollisuudet kehittyä työssään. Päätöksiä esiteltäessä ei kuitenkaan pidä antaa vaikutelmaa, että henkilöstöllä olisi mahdollisuus erilaisiin valintoihin. (Pahkin ym. 2011, 19-20.)

3.4 Osallistuminen

Työntekijän osallistuessa muutoksen toteuttamiseen hän voi vaikuttaa tulevaan rooliinsa ja osallistua tulevien tehtäviensä suunnittelemiseen. Samalla hän pystyy vaikuttamaan uransa kehittämiseen parantamalla osaamistaan organisaation tar-

peiden mukaisesti. Tärkeää on myös etukäteen varmistaa koko työryhmän tarvittava osaaminen työn tekemiseen. Tämä mahdollistuu työryhmän saadessa osallistua päätöstentekoon ja kertoa näkemyksistään. Esimies toimii linkkinä työntekijöiden sekä ylimmän johdon välillä ja tämän vuoksi hänellä on oltava päätöksenteko-oikeus, joka varmistaa ihmisten ja vallitsevan kulttuurin huomioon ottaminen. Ylin johto saa esimieheltä oleellista tietoa organisaation toiminnasta. Muutosprosessissa esimiehellä voi olla useita rooleja ja niissä toimiminen samanaikaisesti ei ole mahdollista. Tämän vuoksi esimiehellä ei välttämättä ole valmiutta kaikkien tehtävien hoitamiseen ja työkuorma saattaa kasvaa kohtuuttomaksi. Muutosprosessin läpivieminen ei välttämättä onnistu kaikilta esimiehiltä ja tämän vuoksi he voivat osin luovuttaa sen ajaksi joitakin tehtäviä muille, esimerkiksi sosiaalinen työntekijä voi toimia tiedottajana ja suunnittelusta kiinnostunut toimeenpanijana paikallisella tasolla. Organisaatio voi myös palkata erillisen vastuuhenkilön hoitamaan muutosta. On kuitenkin tärkeää varmistaa, ettei asetelmasta välity vastuun välttelyn vaikutelmaa työntekijöille. (Pahkin ym. 2011, 20-23.)

3.5 Tukitoimenpiteet

Muutoksessa organisaatio voi tukea työryhmiään, esimerkiksi huomioimalla onnistumiset. Muutoksen jälkeen kartoitetaan osaamisen riittävyys työtehtävien suorittamiseksi ja tarvittaessa tarjotaan lisäkoulutusta sen saavuttamiseksi. Johto ja työntekijät voivat keskustelujen perusteella yhdessä listata tarvittavat kehityskohteet ja jatkotoimenpiteet. Henkistä hyvinvointia voidaan seurata ja tukea riskien arvioinnilla, joka suoritetaan säännöllisin väliajoin. Esimiehet tarvitsevat runsaasti tukea muutoksen läpiviemisessä, koska heihin kohdistuu paljon odotuksia. Organisaatio voi tarjota keskijohdolle esimerkiksi muutostenhallinnanohjausta, viestintäkoulutusta, mentorointia, valmennusta, ryhmäohjausta sekä käytännön apua vaikeisiin tilanteisiin. Muutoksen näkökulmasta esimiesten rekrytoinnissa henkilövalintojen tulisi perustua muutosprosessien hallintakykyyn ja työympäristön tapahtumien havainnointitaitoon. Valintakriteerinä kaikkien työntekijöiden rekrytoinnissa joustavuus on yksi tärkeimmistä. (Pahkin ym. 2011, 23-24.)

3.6 Toimintakulttuurin muutos

Talouselämä -lehdessä Lainema kirjoittaa toiminnanohjausjärjestelmien parantavan yrityksen operatiivista tehokkuutta vain niiden toimiessa kunnolla. Keskeisiä osa-alueita ERP-implementoinnissa ovat ylimmän johdon tuki, tehokas kommunikaatio, muutoksen johtaminen sekä henkilöstön muutosvalmiuden varmistaminen. Uuden järjestelmän teknisesti moitteeton käyttöönotto saattaa romuttua, jos organisaation kulttuurinen muutos jätetään huomiotta. Järjestelmätoimittajan tarjoama laadukas ja perusteellinenkaan koulutus käyttäjille ei yksin riitä, koska järjestelmä uudistukset aiheuttavat muutoksia toimintakulttuuriin ja työtapoihin. Laineman mukaan toimintakulttuurin muutokseen ERP-implementoinnissa kiinnitetään usein liian vähän huomiota. (Lainema 2017.)

Toimitusketjuosaamista valmentamalla voidaan tukea osaamisen ja ymmärryksen kehittymistä, joka auttaa hahmottamaan toimitusketjun dynamiikan lisäksi tehtyjen toimenpiteiden seurauksia sekä eri vaiheiden toisiinsa linkittymistä. Tällainen osaaminen on tärkeää ERP-järjestelmän käyttäjillä ja kaikilla, joiden työ palvelee toimitusketjua. Keskeisten käsitteiden ymmärtäminen ja uuden toimintamallin omaksuminen luovat pohjan järjestelmän sulavalle käytölle. Koulutusinvestointien mitattavia hyötyjä on kuitenkin vaikea osoittaa käytännössä. Monessa organisaatiossa päädytäänkin koulutuskustannuksissa säästämiseen, mutta saatetaan myöhemmin kohdata merkittäviä haittoja ja lisäkuluja. (Lainema 2017.)

3.7 Jatkuva oppiminen

Sitran muistio määrittelee jatkuvan oppimisen käsitteen tarkoittavan läpi elämän tapahtuvaa kouluttautumista ja oppimista. Elämän aikana esiintyvää jatkuvaa oppimista tapahtuu muodollisen, epämuodollisen ja informaalisen oppimisen tavoin. Muodollista oppimista tapahtuu esimerkiksi yrityksen tai koulutusorganisaation toteuttamassa koulutuksessa, jolloin oppiminen on koulutuksen tavoite ja osaaminen voidaan todentaa todistuksella tai diplomilla. Epämuodollista oppimista tapahtuu suunnitelluissa tehtävissä, esimerkiksi osana työtehtäviä. Tämä kerryttää työelämään liittyvää osaamista, mutta ei johda diplomiin tai todistukseen. Infor-

maalista oppimista tapahtuu päivittäisten työn, perhe-elämän ja vapaa-ajan aktiiviteettien kautta. Tämän tyyppinen oppiminen on vahingossa tapahtuvaa tai koetilullista oppimista. (Sitra 2019.)

Teknologian, tieteen ja työnteon maailmanlaajuiset muutokset edellyttävät jatkuvaa oppimista, jotta muutoksessa pysytään mukana. Osaamista täytyy uudenlaisen ajan vaatimusten mukaisesti Suomessakin jatkuvasti kehittää. Suomalainen yhteiskunta muuttuu yhä nopeammin ja on aiempaa moninaisempi. Jatkuva oppiminen vähentää työssä uupumista ja vaikuttaa myönteisesti työssä jaksamiseen, koska se lisää tunnetta osaamisesta ja tehtävän työn merkityksellisyydestä. Osaamisen kehittämisen ja jatkuvan oppimisen avulla voidaan auttaa maahanmuuttajia integroitumaan yhteiskuntaan ja vastata yhä ikääntyvän väestön työn tuottavuushaasteisiin ja näin ollen edistää sosiaalista yhdenvertaisuutta. Jatkuvalle oppimiselle voidaan ihmisten hyvinvointia kehittämällä tuottaa yksilöllistä hyötyä ja valtion kilpailukykyä kehittämällä tuottaa yhteiskunnallista hyötyä. Yhdessä toimivien ratkaisukeskeisten ja osaavien ihmisten myötä syntyy uutta työtä. (Sitra 2019.)

Omien oppimistapojen tiedostaminen ja niiden käyttäminen oman työskentelyn edistämiseen kuuluvat elinikäisen oppimisen taitoihin. Pelkkä oppiminen ei riitä, vaan opittua täytyy kyetä soveltamaan eri tilanteissa. Näitä taitoja ihminen pystyy opettelemaan ja ne ovat tulevaisuudessa keskeisiä työelämätaitoja. Keskeistä on oman jo olemassa olevan osaamisen tunnistaminen ja sen hyödyntäminen eri tilanteissa. On myös kyettävä huomaamaan omat kehityskohteet ja arvioimaan työssä nyt sekä tulevaisuudessa tarvittavia tietoja ja taitoja. Oma osaaminen ei ole koskaan täysin valmista, joten omien heikkouksien ja vahvuuksien tunnistaminen on tärkeää. Yksilön jatkuva kehittyminen tarvitsee toteutuakseen yleensä työyhteisön toimintakulttuurin muutoksen. Organisaatiot, jotka panostavat oppimiseen ja kantavat vastuuta henkilöstön osaamisesta saavat kilpailuetua ja ovat houkuttelevia työnantajia. (Kankainen 2019.)

Jatkuva oppiminen on yritykselle jokapäiväinen jatkuva prosessi, jossa opittavaa voi löytyä niin kirjallisuudesta, mediasta, muilta ihmisiltä, kollegoilta kuin kilpailueilta yrityksiltäkin. Maailman jatkuvasti muuttuessa yrityksen on opittava uutta

pärjätäkseen kilpailussa ja tässä onnistuessaan jatkuva oppiminen näkyy positiivisesti tuloksessa. Samojen rutiinien jatkuva toistaminen saattaa passivoida ihmistä ja yrityksen kannattaakin rohkaista työntekijöitään oppimaan uutta sekä tarjota oppimiseen keinoja, koska heidän kehittyessään yritysikin kehittyy. Työntekijän on hyvä osallistua koulutukseen sen ollessa vähänkin hyödyllistä. Henkilöstön esiin tuomiin ideoihin ja oivalluksiin kannattaa suhtautua mielenkiinnolla riippumatta niiden toteuttamiskelpoisuudesta. Innottomuus jatkuvaan oppimiseen saattaa väistyä annettujen uusien haasteiden myötä, koska silloin pärjätäkseen täytyy opetella uutta. Kouluttautumistakin tärkeämmäksi voi muodostua oma tiedonjano ja kokeilunhalu. Toimimattomaksi havaitusta uudesta toimintatavasta voidaan aina palata aiempaan toimintamalliin. Jatkuva oppiminen on jokapäiväistä uuden tiedon sisäistämistä. (Nikula 2019.)

4 CASE K-RAUTA NAUMANEN

4.1 Toimintaympäristö

K-ryhmään kuuluva K-Rauta-ketju on rautakaupan markkinajohtaja Suomessa tarjoten remontoinnin, rakentamisen, pihan ja puutarhan sekä sisustamisen ja kodin kalustamisen palveluita ja tuotteita. Suomessa ketjun verkostoon kuuluu yli 130 myymälää Tammisaaresta Ivaloon ulottuvalla alueella. Kaikkien paikallisten K-Rautojen toiminnasta vastaavat K-kauppiaas-yrittäjät. (Kesko 2020.) Turun Sanomien mukaan K-Raudalla on Suomessa rakentamisessa ja talotekniikassa yli 42 prosentin markkinaosuus. Vuosi 2019 oli Keskolle positiivinen rakentamisen ja talotekniikan kaupassa. (Turun Sanomat 2020.)

K-ryhmän rakentamisen ja talotekniikan kaupan liikevaihto oli vuonna 2019 4331,1 miljoonaa euroa ja se kasvoi 5,6 prosenttia. Liikevaihto kasvoi Suomessa, Valko-Venäjällä ja Baltiassa. Ruotsissa ja Norjassa liikevaihto kasvoi toteutuneiden yrityskauppojen ansiosta. K-ryhmän rakentamisen ja talotekniikan kaupan liikevaihto Suomessa oli vuonna 2019 1 991,6 miljoonaa euroa ja kasvoi 1,0 prosenttia. Vertailukelpoinen liikevaihto Suomessa kasvoi 1,5 prosenttia. Ulkomaan toimintojen liikevaihto oli 2019 2 339,6 miljoonaa euroa ja se kasvoi 9,8 prosenttia. Ulkomaan toimintojen vertailukelpoinen liikevaihto kasvoi 2,6 prosenttia. Vuonna 2019 K-ryhmän talotekniikan ja rakentamisen kaupan liikevaihdosta 54,0 prosenttia koostui ulkomaan toiminnoista. (Kesko 2020.)

K-ryhmän rautakaupan liikevaihto oli vuonna 2019 2 447,8 miljoonaa euroa ja se kasvoi 13,2 prosenttia. Liikevaihdon vertailukelpoinen kasvu oli 3,3 prosenttia. Liikevaihto kasvoi Suomessa 1,8 prosenttia ja Baltiassa 18,8 prosenttia. Liikevaihto kasvoi paikallisin valuutoin 11,4 prosenttia Valko-Venäjällä, 7,2 prosenttia Norjassa ja 75,1 prosenttia Ruotsissa. Vertailukelpoisesti liikevaihto kasvoi Suomessa 1,3 prosenttia sekä Baltiassa 13,3 prosenttia ja laski Ruotsissa 3,3 prosenttia sekä Norjassa 7,8 prosenttia. (Kesko 2020.)

K-ryhmän rakentamisen ja talotekniikan kaupan vertailukelpoinen liikevoitto oli vuonna 2019 142,8 miljoonaa euroa ja se kasvoi 16,0 miljoonaa euroa verrattuna edelliseen vuoteen. Vertailukelpoinen rakentamisen ja talotekniikan kaupan liikevoitto ilman erikoiskaupan liiketoimintoja oli 133,3 miljoonaa euroa kasvauen 15,7 miljoonaa euroa. K-ryhmän rautakaupan vertailukelpoinen liikevoitto vuonna 2019 oli 83,3 miljoonaa euroa ja se kasvoi edellisestä vuodesta 10,8 miljoonaa euroa. Rautakaupan vertailukelpoinen liikevoitto kasvoi Suomessa, Ruotsissa, Norjassa, ja Valko-Venäjällä. Ruotsissa ja Norjassa kannattavuus on parantunut toteutuneiden yrityskauppojen ansiosta. (Kesko 2020.)

4.2 Ketjun toimintojen kehittäminen

K-kauppiasliitto Ry:n mukaan K-ryhmän rakentamisen ja talotekniikan toimialan veroton myynti oli vuonna 2018 vuonna kansainvälisellä toimialalla noin 4,9 miljardia euroa ja Suomessa noin 2,5 miljardia euroa. K-Rauta -myymälät toimivat kauppakohtaisilla liikeideoilla yhdistettynä ketjutoimintaan. K-kauppiasliitto kertoo tämän toimintatavan erottavan K-Raudat muista ketjuista ja paikkakunnilla toisista toimijoista. Myös K-Rautojen verkkokaupan toimintoja on uudistettu. Uuden toimintamallin myötä K-Rauta -kauppiat voivat käyttää kansallista rahtipalvelua, joka mahdollistaa painavien ja tilaa vievien asiakastilausten kotiinkuljetuksen. Noutopalvelua K-Raudoista jatketaan entiseen tapaan. Näiden toimenpiteiden tarkoituksena on parantaa toiminnan tehokkuutta ja asiakaskokemusta. (K-kauppiasliitto Ry 2019.)

4.3 Toimeksiantajan yritysesittely

Kauko E. Naumanen Oy (Y-tunnus: 2021191-3) on suomalainen perheyritys, joka on perustettu vuonna 1960. Sen päätoimiala on rauta- ja konekauppa. Yrityksellä on K-Rauta -myymälät Joensuussa, Kuopiossa, Pieksämäellä ja Siilinjärvellä. Naumanen-konsernin Lantmännen Agro -maatalousmyymälät toimivat Joensuussa, Juuassa ja Nurmeksessa. Lisäksi Joensuussa ja Kuopiossa sijaitsevat Naumasen Yamaha Center -myymälät. Joensuussa on myös Motor Nau-

manen -konekauppa. Naumasan toimipaikat työllistävät kesäisin noin 250 ja talvisin noin 170 henkilöä. Kauko E. Naumanen Oy on saanut monia huomionosoituksia, esimerkiksi K-Rauta Joensuu on kahdesti valittu Suomen parhaaksi K-Raudaksi. Paikkakunnan yrittäjäpalkinto on myönnetty yritykselle Juuassa, Nurmeksessa ja Pieksämäellä. Yritys on myös valittu vuonna 2010 Pohjois-Karjalan maakunnan vuoden yritykseksi. (Naumanen Oy 2018.)

Suomen Asiakastiedon mukaan Kauko E. Naumanen Oy:n liikevaihto oli 88,5 miljoonaa euroa vuonna 2019. Liikevaihto nousi 5,5 prosenttia edellisestä vuodesta liiketoiminnan voiton ollessa 3,5 miljoonaa euroa. (Suomen Asiakastieto Oy 2020.)

4.4 Vanha Profix

Profix on 1980-luvulta lähtien käytetty kaupan alan ERP-järjestelmä. Se on rakennettu helpottamaan ja automatisoimaan yrityksen tilauksia sekä osto- ja myyntireskontraa. Profixilla voi hoitaa koko yrityksen osto- ja myyntitilauksiin perustuvan liiketoiminnan. Vuosien varrella siihen on kehitetty sähköinen yhteys pankkeihin, kassaohjelmisto myymälämyyntiin, hintajulistetulos, kuittiarkisto sekä integraatiota eri järjestelmiin ja muita lisämoduuleita. Solteqin mukaan Profix suunniteltiin 1980-luvun yleiseen tapaan toimimaan yhden keskuskoneen kautta, joka hyödynsi SCO Unix -käyttöjärjestelmää ja sitä käytettiin terminaalilyhteyksien kautta. Yhteydet otettiin paikallisen näytön tai paikalliseen verkkoon kytkettyjen päätelaitteiden avulla. Ohjelmointikielenä käytettiin edelleen varsin yleistä ANCI C -kieltä. Ratkaisu oli kompakti ja kustannustehokas. Profix-versiot lähetettiin asiakkaille postitse DAT-nauhoina tai viiden tuuman levykkeillä ennen laajemman verkkoinfran olemassaoloa. (Solteq 2016.)

1980-luvun teknologiaan perustuvaa Profixia on edelleen kehitetty vuosien varrella. Linux-käyttöjärjestelmälle Profix käännettiin 2000-luvulla ja käyttöön otettiin myös versionhallinta, jolla pystytään jäljittämään muutokset eri päivitysversioiden välillä. Lisäksi monen asiakkaan osalta vietiin Profix-palvelimet konesaleihin, jolloin siirryttiin pois myymäläkohtaisista palvelimista. Profix integroitiin eri

verkkokauppa-alustoihin ja maksaminen siirrettiin ratkaisumalliin, missä maksupääte on kassajärjestelmästä erillään. (Solteq 2016.)

Ensimmäiset ja edelleen Profixia käyttävät asiakkaat ovat Rautakesko ja Pussikeskus. 1990-luvulla Profixia alkoivat käyttää Etola, Tekniset, Expert ja Tradeka. SOL Pesulapalvelut ja Makuuni olivat 2000-luvun uusia asiakkuuksia. Solteq kertoo Profixin arkkitehtuurin mahdollistavan nopean ja joustavan tavan räätälöidä ohjelmisto sopimaan asiakkaan liiketoiminnan tarpeisiin. Profixia käytetään autokaupan, vuokrauspalveluiden, kodinkonekaupan, optiikan, päivittäistavarakaupan, tuotannon sekä rautakaupan toimialoilla. (Solteq 2016.)

4.5 Toiminnanohjausjärjestelmän vaihtamiseen varautuminen

Toiminnanohjausjärjestelmän vaihtamisen Profixista Raksaan tavoitteena on saada kauppatapahtumat eli tositevirta tilauksesta lähtien uuteen järjestelmään oikein. Johtuen järjestelmien erilaisuudesta tämä voi olla hankalaa ja siksi tavoitteena on minimoida vaihtohetkellä avoimien osto- ja myyntitilauksien määrä. Vaihtohetki tulee rauhoittaa, jotta tuloutukset ehditään tekemään ajoissa ennen vaihtoa ja siirrettäviä avoimia tapahtumia on mahdollisimman vähän. Epäselvien tilausten tulee olla selvitettyinä ja käsiteltyinä hyvissä ajoin ja asiakasnoudot saatu luovutettua ennen järjestelmänmuutosta. Profixissa avoimena olevista tilauksista, jotka toimitetaan järjestelmän vaihtamisen jälkeen, tehdään uudet tilaukset Raksaan. Profix-tilausnumerot ja niitä vastaavat uudet Raksa-tilausnumerot kirjataan listaan ja ilmoitetaan konttorille tarkastusta varten, koska tämä helpottaa laskun tarkastusta. Kaikkien reklamaatioiden on hyvä olla tehtynä ennen järjestelmänvaihtoa, mutta Profixissa tehtyjä tarjouksia ei tarvitse kirjata Raksaan. (Kestilä 2020, 3-4.)

4.6 Haaste

Maaliskuussa 2020 toimeksiantajayrityksen Joensuun, Kuopion, Pieksämäen sekä Siilinjärven K-Rautojen toimipisteissä otettiin käyttöön SAP -pohjainen

Raksa Fiori -toiminnanohjausjärjestelmä, joka korvasi pitkään käytössä olleen Profix -järjestelmän. Juuan ja Nurmeksen myymälät jatkavat yhä Profixin käyttämistä.

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on auttaa uusia ja nykyisiä Raksan käyttäjiä toimimaan oikealla tavalla ennen toiminnanohjausjärjestelmän muutosta, muutoksen aikana sekä uuden järjestelmän käyttöönotossa. Lisäksi tavoitteena on hankkia yrityksen johdolle tietoa toiminnanohjausjärjestelmän muutoksen vaikutuksista henkilöstön työhön. Opinnäytetyön tarkoituksena on toimia kirjallisena oppaana Raksa -toiminnanohjausjärjestelmän käyttäjille.

4.7 Raksa-käyttäjien haastattelut

Tätä opinnäytetyötä varten haastattelin seitsemää Raksa-järjestelmän käyttäjää noin kuuden kuukauden kuluttua toiminnanohjausjärjestelmän käyttöönotosta. Kaikki haastateltavat ovat käyttäneet aiemmin K-Raudassa käytössä ollutta Profix-järjestelmää useiden vuosien ajan ja työskentelevät K-Raudassa esimerkiksi kuluttajamyynnin, yritysmyyntin, ostamisen ja kassatoimintojen parissa. Haastattelumenetelmänä käytin puolistrukturoitua haastattelua, johon olin etukäteen tehnyt valmiit kysymykset sisältävän lomakkeen ja kysymysten esittämisjärjestys oli sama kaikille haastateltaville. Päädyin käyttämään puolistrukturoitua haastattelua sen sopiessa tilanteisiin, joissa haastattelutilanteessa halutaan saada tietoa tietyistä asioista ilman haastateltaville annettavia suuria vapauksia. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.)

4.7.1 Tiedottaminen ja etukäteistiedot

Haastateltavilta kysyttiin näkemyksiä uuden toiminnanohjausjärjestelmän käyttöönottoa edeltävästä tiedottamisesta. Keskon tiedottaminen kirjallisin ohjein koettiin pääosin riittäväksi ja kattavaksi, mutta yrityksen sisäistä viestintää tulevasta muutoksesta pidettiin riittämättömänä ja puutteellisena. Uuden Raksa-järjestelmän ominaisuuksista liikkui etukäteen jonkin verran huhuja, joista pystyttiin kysymään Keskon kouluttajilta käyttökoulutuksissa pari viikkoa ennen käyttöönottoa.

Lähes kaikki vastaajat kertoivat, etteivät saaneet etukäteen tarpeeksi tietoa uuden järjestelmän vaikutuksesta työhönsä. Saadut ohjeet koskivat pääosin tehtäviä toimenpiteitä liittyen poistuvaan Profix-järjestelmään.

4.7.2 Raksa-käyttökoulutus

Kaikki haastatellut olivat saaneet Keskon kouluttajilta Raksan käyttökoulutusta yhdestä viiteen kertaan. Joitakin henkilöitä koulutettiin työtehtävien mukaisesti verkkokoulutuksin ja kaikki järjestelmän tulevat käyttäjät osallistuivat käytännön harjoitteita sisältäviin lähikoulutuksiin. Suurin osa vastanneista piti saamaansa koulutusta riittävänä perusasioiden osalta. Koulutusten käytännön harjoituksia pidettiin pääosin onnistuneina, mutta joitakin osa-alueita olisi tarvinnut harjoitella enemmän. Keskon Raksa-neuvojien ammattitaidon ja koulutusosaamisen kerrottiin olevan korkeatasoista. Koulutuspäiviä olisi toivottu järjestettävän enemmän ennen käyttöönottoa, jotta Raksan käytännön kaupankäynnissä tarvittavia toimintoja olisi voinut harjoitella perusteellisemmin. Joidenkin osa-alueiden kouluttaminen koettiin liian nopeaksi. Tämän kuitenkin tiedostettiin johtuvan osittain pahenevasta Covid-19 -tautilanteesta, jonka takia koulutusten kestoa ja määrää oli pienennettävä. Koulutuspaikkojen mainittiin olevan kaukana eri paikkakunnilla, joten muutaman tunnin koulutus kesti matkoineen koko päivän. Haastatteluhetkellä eli noin puoli vuotta käyttöönotosta kukaan vastaajista ei tarvinnut lisää koulutusta järjestelmän perustoiminnoista, kuten myynnistä, tavarantoimituksesta ja ostamisesta. Kuitenkin Raksan inventointitoiminnoista ja SAP-asioista yleensä toivottiin enemmän ohjattua koulutusta.

4.7.3 Kirjalliset käyttöohjeet

Raksan kirjalliset käyttöohjeet koettiin osin sekaviksi, koska tietoa oli todella paljon ja kaikki tieto tuli yhdellä kerralla. Ohjeiden olisi toivottu olevan kohdennettuja työtehtävien mukaan, jolloin omaksuttavaa ei olisi ollut niin runsaasti. Uuden järjestelmän käyttöönoton tapahduttua käyttöohjeista ei ehditty etsiä kuhunkin ongelmaan sopivia ohjeita, koska se oli liian hidasta ja aikaa vievää. Nopeampi tapa

saada apua oli Raksa-neuvojilta tai kollegoilta kysyminen. Kirjallisten käyttöohjeiden parhaat osat olivat haastateltujen mukaan tapausesimerkit, joissa kussakin oli lyhyt toimintaohje erilaisiin käytännön tilanteisiin.

4.7.4 Esiin tulleet ongelmat

Noin kuuden kuukauden käyttökokemusten perusteella Raksan käytössä oli kohdattu joitakin ongelmia. Järjestelmää kuvailtiin joiltakin osin kankeaksi ja työlääksi, jossa soveltaminen ei onnistu. Työläimmiksi seikoiksi koettiin virheiden korjaaminen jälkikäteen ja ostotilauksen tekeminen, jossa kaikkien ostettavien tuotteiden tuoterivien on oltava oikein kirjattuina hintoineen ja rahteineen jo etukäteen. Tavarantoimittajan on laitettava myös ostotilausnumero laskuun, jotta se menee automaattisesti maksuun. Välillä laskusta on puuttunut tai ollut virheellinen ostotilausnumero, vaikka se olisikin ilmoitettu tavarantoimittajalle oikein. Alussa tapahtui myös jonkin verran Raksan käyttäjien virheitä, eikä ostotilausnumeroita muistettu aina ilmoittaa tilauksen yhteydessä. Tämän vuoksi konttorin työ ruuhkautui, koska laskut oli käsiteltävä manuaalisesti ja niihin oli saatava oikeat tiedot ennen maksuunpanoa. Tilaus, jossa samalla kerralla ostetaan tuotteita sekä kaupan varastoon, että asiakkaalle välitysmyyntinä, on hankala toteuttaa Raksa-järjestelmällä, koska laskussa voi olla vain yksi tilausnumero. Kaikki toimitukset on aina tarkastettava ja vastaanotettava Raksaan, jotta lasku voidaan käsitellä ja laittaa maksuun.

Vastaajat nostivat esiin toimitusmyynnin kohdalla tilanteita, joissa maksaja muuttuu tilauksen tekemisen jälkeen. Asiakasta ei voi enää myöhemmin muuttaa, vaan tilaus on poistettava ja tehtävä uusi välitysmyyntitilaus. Tämä aiheuttaa konttorissa ja myymälässä lisätyötä, koska tilausnumero muuttuu alkuperäisestä ja uusi tilausnumero on yhdistettävä väärän tilausnumeron sisältävään laskuun. Tavarantoimittaja -kohdassa on myös oltava tilattaessa oikea toimittaja, jotta tuotteet pystytään kirjaamaan järjestelmään niiden saavuttua. Jos järjestelmä ei tunne toimittajaa, pyydetään konttorilta uuden tavarantoimittajan perustamista.

Raksa-toiminnanohjausjärjestelmän eri toiminnoille tarvitaan käyttöoikeudet. Useat vastaajat pitivät käytännön työtä hidastavana seikkana joidenkin toimintojen käyttöoikeuksien puuttumista. Puuttuvista käyttöoikeuksista mainittiin tavarantoimituksen tilaaminen, uusien tuotteiden perustaminen, reklamaatiot sekä myymälöiden väliset varastosierrot.

4.7.5 Ongelmatilanteet ja toivotut muutokset

Haastatellut olivat kysyneet ja saaneet apua ongelmatilanteissa Keskon Raksa-neuvojilta, kollegoilta sekä konttorilta. Kaikki kohdatut ongelmat oli saatu myös ratkaistua ja puolen vuoden käytön jälkeen avun tarve koettiin enää satunnaiseksi. Heti järjestelmän käyttöönoton jälkeen neuvoja tarvittiin usein ja tässä Keskon Raksa-neuvojen läsnäolo myymälässä auttoi merkittävästi. Neuvojen toivottiin olevan alussa paikalla pidempään kuin toteutuneena kahtena päivänä. Raksa -toiminnanohjausjärjestelmän käyttäjät toivoivat joitakin käyttöä helpottavia muutoksia sen ominaisuuksiin. Varasto- ja toimitusmyynnin osalta asiakkaan muuttaminen jälkikäteen pitäisi olla mahdollista ilman myyntitilauksen perumista ja uuden tekemistä. Ostamisen ja tavarantoimituksen haluttaisiin olevan nykyistä joustavampaa.

4.7.6 Vanhan ja uuden järjestelmän vertailua

Vastaajat pitivät vanhaa Profix-järjestelmää joustavana käyttää ja tietoa etsittäessä nopeana, mutta ulkoasultaan vanhanaikaisena. Raksa on nykyaikainen ja monipuolinen, mutta sitä käytettäessä on oltava tarkempi, koska virheiden korjaaminen jälkikäteen on työlästä ja aikaa vievää. Profixin ominaisuuksista haastatellut pitivät erityisesti sen joustavuutta ostamisessa ja tavaroiden tilaamisessa, koska ostotilaus tehtiin usein vasta tuotteiden saavuttua myymälään, koska toimituksen tiedot oli mahdollista katsoa tavarantoimittajan lähettämästä laskusta Heeros-palvelusta. Tavallisessa myyntityössä Raksa toimii haastateltujen mukaan hyvin, kun asiat tehdään kaavamaisesti. Alun haasteiden jälkeen kukaan vastaajista ei haluaisi enää palata vanhan Profixin käyttäjäksi.

4.7.7 Oma ja johdon toiminta

Osa vastaajista piti aluksi vaikeana oman toiminnan muuttamista uuden toiminnanohjausjärjestelmän vaatimusten mukaiseksi, koska vanhaa järjestelmää oli totuttu käyttämään useiden vuosien ajan. Kokemuksen kertyessä oman toiminnan koettiin kuitenkin muuttuneen siten, että Raksan eri toimintojen pohtimiseen ei enää mennyt aikaa. Jotkut haastatelluista pitivät oman toiminnan muuttamista helppona.

Yrityksen johdon henkilöstölle näkyvä toiminta toiminnanohjausjärjestelmän vaihdossa nähtiin melko etäisenä ja käytännön toteutus sekä koulutukset miellettiin enemmän Keskon toteuttamiksi. Johdolta vastaajat kertoivat saaneensa kaikille käyttäjille suunnattuja ohjeita sähköpostitse ja yrityksen Teams-sovelluksen kautta ennen järjestelmän muutosta sekä myös käyttöönoton jälkeen.

4.7.8 Muutoksen ajankohta ja aikataulu

Toiminnanohjausjärjestelmän vaihdon ajankohtaa, maaliskuun loppua, ei pidetty toimivana ratkaisuna, koska se osui rautakaupan vilkkaaseen sesonkiaikaan. Paremminkin sopivaksi muutoksen ajankohdaksi ehdotettiin syksyä tai alkutalvea, jolloin myymälöiden asiakasvirrat ovat huomattavasti pienemmät.

Osa haastatelluista kertoi järjestelmän muutoksen aikataulun olleen liian tiukka ja uuden opettelua kerralla liikaa. Oli myös pohdittu muutosten vaiheittaista käyttöönottamista esimerkiksi yksi myymälä kerrallaan. Kuitenkin suurin osa vastanneista piti aikataulua sopivana, vaikka se osuikin sesonkiaikaan. Enemmän aikaa toivottiin Raksa-toiminnanohjausjärjestelmän käytännön työtapojen opettelemiseen ja yhteistyökumppaneiden perehdytykseen. Monessa tapauksessa tavaran-toimittajilta puuttui tieto ja valmius toimia uuden järjestelmän edellyttämällä tavalla.

5 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tässä luvussa esittelen teoriaan tutustumisen, loppukäyttäjien haastatteluiden ja omien käytännön kokemusten kautta syntyneitä ohjeita myymälöiden työhön.

Kaikki haastatellut pitivät keskeisenä toiminnanohjausjärjestelmän muutoksen ajankohdan sijoittamista kaupankäynnin osalta mahdollisimman hiljaiseen ajankohtaan eli rautakaupassa syksyyn tai talveen. Nyt muutos toteutettiin sesonkiaikana, jolloin myymälöiden toiminta keskittyy myyntiin ja siihen tähtääviin toimiin, eikä aikaa ja resursseja uuden järjestelmän käytön opetteluun ollut. Alkuvaiheessa esiin saattaa tulla myös ongelmia, joiden ratkominen on helpompaa kaupankäynnin hiljaisempaa aikana.

Vanhan järjestelmän vielä ollessa käytössä myymälän tulee varmistaa konttorin antaman listauksen pohjalta, että kaikilla varastossa olevilla tuotteilla on oma EAN-koodi. Koodin puuttuessa se etsitään ja tuote perustetaan uuteen järjestelmään EAN-koodilla. Kaikilla tuotteilla on myös oltava keskihinta kirjattuna järjestelmään. Tuotteet, joiden saldot ovat negatiiviset, lasketaan ja oikeat saldot kirjataan vanhaan järjestelmään, josta ne konttorin toimesta siirretään käyttöön otettavaan Raksa-järjestelmään.

Ennen uuden toiminnanohjausjärjestelmän käyttökoulutusta tulevien käyttäjien kannattaa kirjata muistiin kysymykset, joihin tarvitaan kouluttajilta vastaukset. Nämä vastaukset on hyvä saattaa myös muiden tietoon ja selvitettäväksi jäävät asiat ehditään ratkaista ennen käyttöönottoa. Paikan päällä pidettävän koulutuksen lisäksi voidaan pyytää myös etänä tapahtuvaa käyttökoulutusta erityisesti teorian osalta. Henkilökunnasta mahdollisimman moni tulee kouluttaa uuden toiminnanohjausjärjestelmän käyttöön ainakin niiltä osin, joita he tulevat käyttämään. Käyttäjän mahdollisesti kesken jäänyttä tai puutteellista koulutusta voidaan korvata oman aktiivisuuden, kollegoiden sekä Raksa-neuvojien avulla.

Toiminnanohjausjärjestelmän vaihtohetkellä avoimia osto- ja myyntitilauksia tulee olla mahdollisimman vähän, jotta niiden siirtäminen vanhasta uuteen järjestelmään olisi sujuvaa. Lisäksi tuotteiden varastoon tuloutuksien tulee olla tehtynä

hyvissä ajoin ennen vaihdon ajankohtaa ja avoimien siirrettävien tapahtumien määrän on oltava mahdollisimman vähäinen. Epäselvät tilaukset käsitellään ennen tietojen siirtoa uuteen järjestelmään ja asiakasnoudot luovutetaan mahdollisuuksien mukaan vanhan järjestelmän käytön aikana.

Henkilökunta tekee Raksaan ne Profixin avoimet tilaukset, joiden toimitus tapahtuu Raksan käyttöönoton jälkeen. Näiden tilauksien Raksa-tilausnumerot kirjataan konttorille toimitettavaan listaan tarkastusta varten. Näin toimitaan, jotta laskuntarkastus helpottuu. Kaikkien reklamaatioiden on hyvä olla käsiteltyinä ennen järjestelmänvaihtoa. Profixissa tehtyjä tarjouksia ei siirretä Raksaan.

Perustiedot eli toimittaja-, tuote- ja asiakastiedot siirtyvät Raksaan keskitetysti ja kauppa ylläpitää tietoja tietyn ajan molemmissa järjestelmissä. Toimitusmyyntiä, joiden toimitukset varmuudella tapahtuvat Raksan käyttöönoton jälkeen, tehdään jo vanhan Profixin aikana. Varastomyyntiä jatketaan kuitenkin Profixilla Raksan käyttöönottoon saakka. Kassalla tehdyn tuotantotestin jälkeen rahastus ja myynti kuluttaja-asiakkaille Raksa käyttäen voidaan aloittaa. Laskutusasiakkaille voidaan myydä samana päivänä jo ennen testausta.

Kauppan tekemät ennakko-ostot, joiden toimitusaika on Raksan käyttöönoton jälkeen, syötetään uuteen järjestelmään, vaikka tilaus olisikin tehty jo Profixiin. Varasto-ostot Profixilla estetään noin viikkoa ennen Raksan käyttöönottamista ja tämän jälkeen tilaamiseen käytetään Raksa. Asiakkaat voivat tilata Profix-verkko-kaupasta, kunnes se sulkeutuu noin viikkoa ennen järjestelmänvaihtoa. Tämän jälkeen asiakkaat näkevät myymälän tarjonnan, mutta eivät pääse tilaamaan tuotteita. Raksa-verkkokauppa avautuu asiakkaille seuraavana päivänä siitä ajankohdasta, kun myymälä alkaa myymään kuluttaja-asiakkaille Raksa-järjestelmää käyttäen.

Kauppa laskuttaa toimitetut tuotteet viimeisen kerran Profixilla päivää ennen Raksan käyttöönottoa. Samana päivänä käsitellään myös ostolaskut Profixilla loppuun. Tämän jälkeen tuotteiden saldoihin eikä keskihintoihin saa enää tehdä Profixissa muutoksia. Raksa-järjestelmää varten myymälä on saanut uuden tilausasiakasnumeron ja vanha Profixin käytössä ollut kaupan asiakasnumero suljetaan päivää ennen Raksan käytön aloittamista. Uuden järjestelmän käyttöönoton

jälkeen vanhaa järjestelmää ei voi enää käyttää myynnissä, ainoastaan historia-tietojen katseluoikeudet säilyvät muutamilla kaupan henkilöillä.

Uuden järjestelmän käytön alkuvaiheessa henkilökuntaa avustavat myymälässä paikalla olevat Raksa-neuvojat ja myöhemmin he auttavat tarvittaessa ongelmataapauksissa puhelimitse. Kirjalliset ohjeet, jotka sisältävät ratkaisut erilaisiin ongelmatilanteisiin kannattaa tulosta jokaiselle työpisteelle. Näihin ohjeisiin käyttäjien on hyvä tutustua jo etukäteen, jotta apua olisi nopeasti löydettävissä jatkuvassa asiakasvirrassa. Esiintyneet ongelmat kirjataan muistiin ja niihin löydetty ratkaisut jaetaan muillekin käyttäjille, jotta samaa asiaa ei tarvitse selvittää mo-
neen kertaan. Myyntityötä voi uuden järjestelmän käyttämisen alussa hidastaa joidenkin Profixissa olleiden asiakastilien puuttuminen Raksa-järjestelmästä, jolloin konttoria joudutaan pyytämään avaamaan puuttuva tili ennen myyntitapahtuman kirjaamista.

Osa tavarantoimittajista ei tiedä toiminnanohjausjärjestelmän muutoksen tuomista muutoksista kaupan toimintaan. Tämän vuoksi on tärkeää tavaraa tilatessa muistuttaa toimittavaa yritystä kirjaamaan myymälän antama tilausnumero tilausvahvistukseen ja laskuun, jotta laskun käsittely onnistuu automaattisesti. Jatkossa toimittajat osaavat kysyä tilausnumeroa sen mahdollisesti puuttuessa. Jos konttori kysyy tarkennusta laskuun liittyvistä asioista, kyselyyn vastataan mahdollisimman nopeasti eli saman päivän aikana.

Neljä haastateltavaa nosti esiin käyttöoikeuksien puuttumisen. Raksan eri toimintojen käyttöoikeuksia tulee heti käyttöönoton jälkeen olla riittävän monella henkilöllä. Näitä oikeuksia ovat esimerkiksi tavarantoimittajan tilaaminen ja ostaminen, uusien tuotteiden perustaminen, reklamaatioiden kirjaaminen sekä myymälöiden välisen varastosiirtojen tekeminen. Mikäli myymälän henkilökunnalla ei ole tarvittavia oikeuksia riittävästi, myymäläsaatavuus heikentyy ja monien käytännön asioiden hoitaminen viivästyy.

Tavarantoimittajien tilaamisessa Raksa on tehokkaimmillaan käyttäjän tilatessa tuotteita Keskon varastosta, koska silloin järjestelmä näyttää heti saatavuuden, toimitusajankohdan ja hintatiedot rahteineen. Ulkopuolisilta tavarantoimittajilta tilatessa

ostajan tulee selvittää edellä mainitut asiat etukäteen ja sen jälkeen tehdä ostotilaus Raksaan, jonka jälkeen Raksan antama tilausnumero ilmoitetaan toimittavalle yritykselle, joka kirjaa sen tilausvahvistukseen sekä lähettämäänsä laskuun. Keskon lisäksi Raksa sisältää myös joitakin muita tavarantoimittajia, joiden järjestelmiin Raksan tilaussanoma siirtyy automaattisesti. Toimiva tapa tilata tuotteita Raksalla on käyttää sen tilausehdotusta, josta voi nähdä tuotteen tämänhetkisen saldon sekä myyntimäärät viikon, neljän viikon ja vuoden ajalta.

6 POHDINTA

Opinnäytetyön tekemisen aikana siirryimme vanhasta pitkään käytössä olleesta Profix-järjestelmästä käyttämään SAP-pohjaista Raksa-toiminnanohjausjärjestelmää. Tällä hetkellä uusi järjestelmä on ollut käytössä noin vuoden ja tässä ajassa siihen on tullut monia käyttäjien toivomia ja käyttöä helpottavia muutoksia. Mielestäni olennainen ominaisuus toiminnanohjausjärjestelmässä on sen jatkuva kehittyminen.

On ollut mielenkiintoista osallistua ensimmäistä kertaa tämänkaltaiseen prosessiin ja kokemuksen kautta oppia esimerkiksi käyttäjien koulutuksen ja viestinnän tarpeellisuudesta muutoksessa. Ennen muutosta uudesta järjestelmästä liikkui huhuja, jotka olivat pääosin negatiivisia. Huomasin näiden huhujen aiheuttavan tulevissa käyttäjissä jonkin verran muutostavaraa, koska vanhaa järjestelmää oli käytetty jopa vuosikymmenten ajan ja totuttu työskentelemään sen vaatimalla tavalla. Haastatelluista käyttäjistä kukaan ei kuitenkaan enää haluaisi palata vanhaan järjestelmään eikä toimintamalleihin, joten vanhasta poisoppimista on todellakin tapahtunut. Huomionarvoista järjestelmämuutoksessa oli kaupankäynnin keskeytymättömyys kaikissa neljässä myymälässä; itse vaihdon hetki tapahtui ilman häiriöitä asiakkaille.

Keväällä 2020 toteutetut Raksa -käyttökoulutukset jäivät osin vajaiksi pahentuneen Covid-19 -tilanteen vuoksi. Kuusi haastattelemaani loppukäyttäjää piti näitä koulutuksia liian lyhyinä ja suppeina. Tätä tilannetta kuitenkin auttoi Keskon Raksa-neuvojen muutaman päivän paikallaolo myymälöissä järjestelmänmuutoksen aikana ja sen jälkeen. Suosittelen kuitenkin Raksan käyttöönottaville myymälöille tämän avun keston pidentämistä yhteen viikkoon, koska uudenlaisia tilanteita tulee alkuvaiheessa eteen jatkuvasti. Kesken jääneitä koulutuksia voisi olla hyvä jatkaa esimerkiksi verkossa tapahtuvalla opetuksella. Raksan käytön alkuvaiheessa itselleni tuli muutaman kerran eteen tilanne, josta en päässyt eteenpäin ilman Raksa-neuvojan apua. Paikan päällä oleva neuvonta on nopeasti saavutettavissa verrattuna neuvojan puhelimitse tavoitteluun.

Raksan käytön alkuhetkillä eniten ongelmia aiheutti konttorin työn ruuhkautuminen, koska kaikkia laskuja ei voitu käsitellä automaattisesti niistä puuttuvien ostotilausnumeroiden takia. Jatkossa samassa tilanteessa olevat myymälät voivat vaikuttaa tähän ainakin paremmalla sisäisellä viestinnällä sekä tavarantoimittajia informoimalla. Toinen huomiota tarvitseva asia heti järjestelmän käyttöönoton jälkeen on riittävät Raksan käyttöoikeuksien määrät jokaisen myymälän osalta; tärkeät toiminnot eivät voi olla vain parin ihmisen takana, jotta päivittäinen toiminta olisi sujuvaa ja asiakaslähtöistä.

Tämä opinnäytetyö toimii oppaana Raksan tuleville sekä aloitteleville käyttäjille ja olen kirjannut tähän luetun teorian ja käytännön toteutuksen avulla oivaltamiani ohjeita heille. Ennen uuden järjestelmän käyttöönottoa olisin itse ollut kiinnostunut tutustumaan tämänkaltaiseen kokemuspohjaiseen raporttiin.

LÄHTEET

Ahonen, N. 2019. ERP-järjestelmän käyttöönotto. Lappeenrannan-Lahden Teknillinen yliopisto. Diplomityö.

Epicor Software Corporation. Mikä on ERP? 2020. Luettu 2.9.2020.

<https://www.epicor.com/fi-fi/resource-center/articles/what-is-erp/#2>

Huuhka, T. 2017. Tehokkaan hankinnan työkalut. 3. painos. Helsinki: Books on Demand.

Kalavainen, S. Työterveyslaitos. Muutosjohtaminen. Luettu 4.2.2021.

<https://www.ttl.fi/palvelu/muutosjohtaminen/>

Kankainen, S. 15.10.2019. Helsingin yliopiston koulutus- ja kehittämisspalvelut hy+. Mitä on elinikäinen oppiminen ja miksi se on tärkeää? Blogi. Luettu 17.2.2021. <https://hyplus.helsinki.fi/mita-on-elinikainen-oppiminen-ja-miksi-se-on-tarkeaa/>

Kauko E. Naumanen Oy. 2018. Naumanen Oy. Luettu 24.8.2020.

<https://www.naumanen.fi/>

Kesko Oyj. Pörssitiedote. 5.2.2020. Luettu 21.9.2020. <https://www.kesko.fi/media/uutiset-ja-tiedotteet/porssitiedotteet/2020/keskon-tilinpaatostiedote-1.1.-31.12.2019-kasvustrategialla-ennatystulos/>

<https://www.kesko.fi/media/uutiset-ja-tiedotteet/porssitiedotteet/2020/keskon-tilinpaatostiedote-1.1.-31.12.2019-kasvustrategialla-ennatystulos/>

Kesko Oyj. 2020. Tietoa K-Raudasta. Luettu 21.9.2020.

<https://www.k-rauta.fi/sivu/tietoa-meista>

Kestilä, R. 30.1.2020. Raksa käyttöönotto. Helsinki: Kesko Oyj.

Lahti, S. & Salminen, T. 2008. Kohti digitaalista taloushallintoa -sähköiset talouden prosessit käytännössä. Helsinki: WSOY.

Lahti, S. & Salminen, T. 2014. Digitaalinen taloushallinto. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Lainema, K. 9.10.2017. Hammaskkeiju, yksisarvinen ja onnistunut ERP-lanseeraus – taruolentoja vai tositarinoita? Talouselämä verkkolehti. Luettu 6.9.2020.

<https://www.talouselama.fi/kumppaniblogit/hammaskeiju--yksisarvinen-ja-onnistunut-erp-lanseeraus--taruolentoja-vai-tositarioita/3b5f38f6-b1d7-3acf-89e5-777aeacb928f?ref=ampparit:3b5d>

Lecklin, O. 2006. Laatu yrityksen menestystekijänä. 5. painos. Helsinki: Talentum Media Oy.

Lepistö, L. 29.7.2014. Jokapäiväinen toiminnanohjausjärjestelmämme. Alusta! verkkolehti. Luettu 4.8.2020. <https://alusta.uta.fi/2014/07/29/jokapaivainen-toiminnanohjausjarjestelmamme/>

<https://alusta.uta.fi/2014/07/29/jokapaivainen-toiminnanohjausjarjestelmamme/>

Logistiikan maailma. n.d. Toiminnanohjausjärjestelmä. Luettu 4.8.2020. <http://www.logistiikanmaailma.fi/logistiikka/ohjausjarjestelmat/toiminnanohjausjarjestelma/>

Netbaron Solutions Oy. 13.3.2019. Mitä toiminnanohjauksen käyttöönotto vaatii? Luettu 6.9.2020. <https://www.netbaron.fi/mita-toiminnanohjauksen-kayttoonotto-vaatii/>

Niemistö, V. Turun Sanomat. 5.2.2020. Kesko onnistui tekemään vahvaa tulosta monella rintamalla – viimeinen neljännes kaikkien aikojen paras sarjassaan. Luettu 3.11.2020. <https://www.ts.fi/uutiset/talous/4851511/Kesko+onnistui+tekemaan+vahvaa+tulosta+monella+rintamalla++viimeinen+neljannes+kaikkien+aikojen+paras+sarjassaan>

Oy Abilita Ab. Kuntien ERP-ratkaisut. Luettu 9.8.2020. https://www.abilita.fi/ratkaisut/kuntien_erp.html

Packalen, A. CCEA. 26.2.2020. ”Voisitko vääntää rautalangasta mitä on muutosjohtaminen”. Luettu 4.2.2021. <https://ccea.fi/2020/02/26/auli-packalen-voisitko-vaantaa-rautalangasta-mita-on-muutosjohtaminen/>

Pahkin, K., Mattila-Holappa, P., Nielsen, K., Wiezer, N., Widerszal-Bazyl, M., de Jong, T., Mockało, Z. 2011. Mielekäs muutos. – Kuinka tukea työntekijöiden hyvinvointia organisaatiomuutoksen aikana? Helsinki: Työterveyslaitos.

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006. KvaliMOTV – Menetelmäopetuksen tietovaranto. Verkkojulkaisu. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoaristo. Luettu 10.11.2020. https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/L6_3_3.html

Sitra. 27.5.2019. Jatkuvan oppimisen rakenteita maailmalla. Muistio. Luettu 21.1.2021. <https://www.sitra.fi/julkaisut/jatkuvan-oppimisen-rakenteita-maailmalla/>

Solteq. 26.1.2016. Profix vuodesta 1986. Blogi. Luettu 13.9.2020. <https://www.solteq.com/fi/blogi/profix-vuodesta-1986>

SprintIT. 2020. Onnistu toiminnanohjausjärjestelmän käyttöönotossa -ihmisten rooli on tärkein. Luettu 4.8.2020. https://www.sprintit.fi/blog/blogi-ja-asiakaskokemuksia-1/post/toiminnanohjausjarjestelman_kayttoonotto_onnistuneesti

Suomen Asiakastieto Oy. 2020. Taloustiedot Kauko E. Naumanen Oy. Luettu 3.11.2020. <https://www.asiakastieto.fi/yrietykset/fi/kauko-e-naumanen-oy/20211913/taloustiedot>

Suurnäkki-Vuorinen, K. K-kauppiasliitto Ry. 23.4.2019. Kehittyvä kauppa / Tulokset kertovat asiakkaiden arvostavan. Luettu 21.9.2020. <https://www.k-kauppiasliitto.fi/kehittyva-kauppa/tulokset-kertovat-asiakkaiden-arvostavan/>

Tamminen, T. 2020. ERP ja muutosjohtaminen – johda yrityksesi onnistuneeseen käyttöönottoon. Blogi. Luettu 6.9.2020. <https://www.ecraft.com/fin/blog/2020/3/24/erp-ja-muutosjohtaminen-johda-yrityksesi-onnistuneeseen-kayttoonottoon>

Nikula, M. Y-Studio.fi. 20.11.2019. Uteliaisuudesta on hyötyä - Jatkuva oppiminen heijastuu yrityksen tulokseen. Luettu 27.4.2021. <https://y-studio.fi/yrityksen-alku/yrittajan-osaaminen/uteliaisuudesta-on-hyotya-jatkuva-oppiminen-heijastuu-yrityksen-tulokseen/>

LIITTEET

Liite 1. Haastattelukysymykset

Haastatteluissa kysytyt kysymykset

Miten tiedottaminen mielestäsi onnistui ennen Raksaan siirtymistä?

Millaista tietoa sait etukäteen uudesta toiminnanohjausjärjestelmästä?

Oletko saanut Raksan käyttökoulutusta?

Onko saatu koulutus ollut mielestäsi riittävää?

Mitä muuttaisit käyttökoulutuksessa?

Tarvitsetko nyt lisää koulutusta Raksan käyttöön?

Mistä toiminnoista tarvitset lisää koulutusta?

Millaiset olivat mielestäsi Raksan kirjalliset käyttöohjeet?

Millaisia ongelmia olet kohtannut Raksan käytössä, esimerkiksi toiminnallisia tai käyttöä hankaloittavia?

Mistä olet kysynyt/saanut apua ongelmien ilmetessä?

Oletko tyytyväinen saamaasi apuun?

Millaisia muutoksia toivoisit Raksaan?

Miten vertailisit Raksan ja Profixin käyttöä; suurimmat muutokset myyntityöhön ja ostamiseen?

Kuinka vaikeaa oli muuttaa omaa toimintaa uuteen järjestelmään sopivaksi?

Miten muutoksen aikataulutus mielestäsi onnistui?

Mihin olisit toivonut enemmän aikaa ja oliko mitään liikaa?

Mitä mieltä olet muutoksen ajankohdasta?

Millaisena näet yrityksen johdon toiminnan muutoksessa?

Kuinka tarpeellinen toiminnanohjausjärjestelmän vaihtaminen mielestäsi oli?

Liite 2. Opaslehti Raksa-toiminnanohjausjärjestelmän käyttöönottoon

1. Ajoita muutos hiljaiseen ajankohtaan
2. Etsi kaikille tuotteille EAN-koodi
3. Perusta puuttuvat tuotteet EAN-koodilla
4. Opettele järjestelmän käyttö ja kirjaa ratkaisut muistiin
5. Viimeistele keskeneräiset asiat vanhaan järjestelmään
6. Kirjaa uuteen järjestelmään etukäteen tarvittavat asiat
7. Tiedota asiakkaita myymälän verkkokaupan toiminnasta
8. Merkitse muistiin tahot, joista saat neuvontaa nopeasti
9. Lopeta vanhan järjestelmän käyttö sovitusti
10. Testaa järjestelmän toiminta ennen myynnin aloitusta
11. Pidä ohjeet esillä ja kysy neuvoa
12. Tiedota tavarantoimittajia tilausnumerosta
13. Päivitä riittävän monelle henkilölle käyttöoikeudet