

Laura Malin

# Pingviini-organisaation kalustepalvelun sisäisten ja ulkoisten toimintojen yhtenäistäminen mitattavaan muotoon NCE-projektin avulla

---

Metropolia Ammattikorkeakoulu

YAMK

Yrittäjyyden ja liiketalouden koulutusohjelma

20.4.2015



Tekijä Otsikko  Sivumäärä Aika	Laura Malin Pingviini-kalustepalvelun sisäisten ja ulkoisten toimintojen yhtenäistäminen mitattavaan muotoon NCE-projektin avulla 44 sivua 20.4.2015
Tutkinto	Tradenomi (YAMK)
Koulutusohjelma	Yrittäjyyden ja liiketalouden koulutusohjelma
Suuntautumisvaihtoehto	
Ohjaajat	Erkki Sairanen, Lehtori, Metropolia Ammattikorkeakoulu Ari Venäläinen, Trade Asset and SHE Manager, Suomen Nestlé Oy
<p>Tämän opinnäytetyönä toteutetun kehityshankkeen tavoitteena oli saada Pingviini-organisaatioon kuuluvan kalustepalvelu-osaston sisäisten ja ulkoisten tahojen toteuttama toiminta tasalaatuiseen ja mitattavaan muotoon. Kehityshankkeen veturina käytettiin Nestlé Continuous Excellence –toimintamallia, joka on Nestlén versio Toyotan tunnetuksi tekemästä LEAN-toimintamallista.</p> <p>Kehityshankkeessa määritettiin kalustepalvelu-tiimille toiminnan laatua kuvaavia mittareita ja laadittiin toimintamalli, jolla mittareiden avulla toiminnan laatua tullaan säännöllisesti seuraamaan ja systemaattisesti kehittämään. Pitkän tähtäimen tavoitteena toiminnan laadullisessa kehittämisessä on asiakastyytyväisyyden paraneminen.</p> <p>Kehityshanke oli toimintatutkimus, jonka teoreettinen viitekehys koostui kolmesta osa-alueesta: muutosjohtamisesta, kolmansien osapuolien hallinnasta ja NCE:sta. Ulkoistettuja toimintoja arvioitiin muun muassa Krajlicin matriisin ja Hayes ja Wheelwrightin mallin avulla. NCE antoi kehityksen prosessin kehittämiseksi, toiminnan mittaamiseksi ja jatkuvalla kehittämiseksi. Muutosjohtamisen avulla varmistettiin, että kaikki osalliset saatiin sitoutettua hankkeeseen. Kehityshankkeen aikana sekä sisäisiä että ulkoisia toimijoita haastateltiin selvitettyä lähtötilannetta ja tavoitetasoa. Myös toimintasuunnitelman laatimisessa ja toimeenpanossa kaikki osalliset olivat vahvasti mukana.</p> <p>Hankkeen toimeenpanovaiheen lähestyessä organisaatiossa tapahtui suuri organisaatiomuutos, joka vaikutti merkittävästi kalustepalvelun toimintaan. Tästä organisaatiomuutoksesta johtuen kaikkia suunniteltuja toimenpiteitä ei pystytty toteuttamaan, vaan niistä laadittiin yksityiskohtainen dokumentaatio uuden organisaation uudelle johdolle. Työssä laadittiin myös selkeä suunnitelma tulevalle kahdelle vuodelle, jotta jatkuvan parantamisen malli saadaan organisaatiossa kunnolla käyntiin. Toimintaympäristössä tapahtuneista muutoksista huolimatta kehityshanke toteutettiin onnistuneesti.</p>	
Avainsanat	Ostopalveluiden hallinta, muutosjohtaminen, LEAN, laadun mittaaminen

Author(s) Title Number of Pages Date	Laura Malin Combining Internal and Outsourced Operations of Pingviini Trade Asset Management into Measurable Form with NCE Project 44 pages 20.4.2015
Degree	Master of Business Administration
Degree Program	Master of Business Administration
Specialisation option	
Instructor(s)	Erkki Sairanen, Senior Lecturer, Helsinki Metropolia University of Applied Science Ari Venäläinen, Trade Asset and SHE Manager, Suomen Nestlé Oy
<p>The goal of this thesis was to combine both internal and outsourced operations of Pingviini Trade Asset Management into a homogeneous and measurable form using Nestlé Continuous Excellence (NCE) –operating model. NCE is a Nestlé version of Toyota’s LEAN. During the development project, the members of Trade Asset Management created indicators to measure the quality of the basic operations. The everyday operating model was changed to actively follow the indicators and to pursue continuous improvement to the way of working. The long term goal of improving the quality of Trade Asset Management was to improve customer satisfaction.</p> <p>The theoretical framework of the thesis focused on Management of Outsourced Services, NCE and change management. The outsourced services were analyzed with Kraljic matrix and Hayes and Wheelwright framework. NCE was used as a framework to develop the processes towards constant improvement and to create KPI’s to measure the level of operations. Change management had a crucial role in engaging all parties to the new operating model. All parties of the daily operations were committed to analyzing the starting level and planning the action points of the project.</p> <p>During the implementation phase of the development project significant changes happened in the organization. Trade Asset Management was merged into another organization. Due to these changes all of the planned action points of the development project could not be executed. These action points were prepared ready for implementation for the new Team Head. Although the project was not finished as planned, the development project was accomplished successfully, as all the action points in the plan were either implemented or prepared for implementation.</p>	
Keywords	Management of Outsourced Services, Change Management, LEAN, Measuring Quality



## Sisällys

1	Johdanto	1
2	Organisaation esittely	2
3	Tutkimusongelma ja tutkimuskysymykset	3
4	Teoreettinen viitekehys	4
4.1	Malli kolmansien osapuolien toiminnan hallintaan	4
4.2	Nestlé Continuous Excellence	5
4.3	Muutoksen johtaminen	5
5	Aikataulu	6
6	Muutosprojektia varten tehdyt esityöt kalustepalvelu-organisaatiossa	8
7	Lähtötila-analyysi	9
7.1	Kalustepalvelun rakenne	9
7.2	Kalustepalvelun perustoiminta	11
7.3	Mitattavuus	12
7.4	Kalustepalvelun asiakastyytyväisyys	12
7.5	Yhteistyökumppanit	13
7.5.1	Kalustepalvelun kriittiset palveluntuottajat Kraljicin matriisin avulla arvioituna	13
7.5.2	Kalustepalvelun kriittiset palveluntuottajat arvioituna Hayesin ja Wheelwrightin viitekehysten avulla	16
8	Kehityshankkeen lähtötilan laadullinen arviointi	17
9	Kehityshankkeen mittaaminen	19
10	Toimintatutkimuksessa hyödynnetty kirjallisuus	19
11	Kehittämishankkeen toteuttaminen	20
11.1	Tiimin sitouttaminen kehityshankkeeseen	20
11.2	Laadullisten mittareiden laadinta	21
11.3	Prosessikuvausten tarkistaminen ja prosessien mallintaminen	22
11.4	Mittareiden käyttöönotto omassa tiimissä ja alihankkijoilla	24
11.5	Asenteet muutosta kohtaan	24
12	Muutokset organisaatiossa kehityshankkeen aikana	25



12.1	Organisaatiomuutosten vaikutukset kehityshankkeeseen	25
12.2	Organisaatiomuutokseen sopeutuminen	26
13	Toimintasuunnitelma kahdelle seuraavalle vuodelle	26
13.1	Henkilökohtaiset vuositavoitteet	27
13.2	Mittarien säännöllinen seuranta	27
13.3	Välitön puuttuminen ongelmakohtiin	28
13.4	Tulosten arviointi vuoden lopussa, uusien tavoitteiden asettaminen	28
14	Kehittämishankkeen tulokset	30
14.1	Muutosjohtamisen merkitys kehityshankkeessa	30
14.2	NCE:n käyttöönotto	31
14.3	Ulkopuolisten resurssien hallinta	31
14.4	Kehityshankkeen mittarit	32
15	Ehdotetut jatkotoimenpiteet organisaatiolle	32
16	Tutkimuksen oikeellisuus ja luotettavuus	33
16.1	Validiteetti	33
16.2	Reliabiliteetti	33
16.3	Verifiointi	34
17	Yhteenveto	34
	Lähteet	36
	Liitteet	



## 1 Johdanto

Suomen Nestlé Oy:n Pingviini-organisaation (ent. Valiojäätelö) kalustepalvelu on sisäisten ja ulkoisten toimijoiden kokonaisuus. Osa ulkoistuksista on tapahtunut jo ennen yrityskauppaa Valion toimesta, osa heti yrityskaupan jälkeen. Ulkoistukset on tehty tapauskohtaisesti, vanhoja kiinteitä rakenteita purettaessa, eikä tässä yhteydessä ole välttämättä mietitty kokonaisuutta hallittavuuden kannalta. Kalustepalvelun toimintaa on kehitetty systemaattisesti usean vuoden ajan, minkä johdosta on tultu tilanteeseen, että kokonaisuus on saatava tasalaatuiseksi ja mitattavaan muotoon huolimatta siitä, onko kyseessä sisäinen vai ulkoinen toimija. Veturina projektissa tulee toimimaan Nestlé Continuous Excellence –ohjelma (NCE).

Toimintatutkimuksen tarkoituksena on muodostaa kalustepalvelulle vähintään viisi kappaletta toiminnan laatua seuraavia mittareita. Mittareiden muodostamisen lisäksi suuressa roolissa on muutoksen läpivienti organisaatiossa niin, että mittareiden ylläpito saadaan osaksi arkirutiineja ja että mittareista saatua tietoa analysoidaan ja saadun tiedon pohjalta toimintaa kehitetään jatkuvasti.

Koko kalustepalvelu-tiimi tulee sitouttaa mittarien käyttöön ja toiminnan kehittämiseen. Osa toimintatutkimusta on myös laatia yksityiskohtainen toimintasuunnitelma seuraavalle kahdelle vuodelle, jotta muutoksesta ei tule vain kertaluontoinen toimenpide, vaan työväline pitkälle aikavälille toiminnan kokonaislaadun parantamiseksi. Mittariston ylläpito ja toiminnan kehittäminen tulee linkittää kalustepalvelu-tiimin henkilökohtaisiin vuositavoitteisiin ja ulkopuolisten yhteistyökumppaneiden palvelusopimuksiin ja/tai palvelukuvauksiin.

Opinnäytetyönä tehtävän toimintatutkimuksen ja siihen linkittyvän muutosprojektin tavoitteena on kääntää toiminta mitattavaan muotoon ja sitä kautta tasalaatuiseksi kaikkien toimijoiden kesken. Tästä eteenpäin ongelmakohtiin on helpompi tarttua ja toimintaa kehittää. Toiminnan kehittäminen tulee johtamaan sekä sisäisten että ulkoisten asiakkaiden asiakastytyväisyyden parantumiseen.

Toimintatutkimuksen aikana organisaatiossa tapahtui suuria rakenteellisia muutoksia, jotka vaikuttivat siihen, ettei toimintatutkimusta pystytty täysin saattamaan loppuun al-

kuperäisen suunnitelman mukaisesti. Riittävästi toimenpiteitä saatiin kuitenkin suoritettua, jotta voidaan sanoa, että muutos toteutui. Loput toimenpiteet valmisteltiin uuden organisaation johdolle käyttöönottoa varten. Organisaatiomuutoksesta huolimatta toimintatutkimus tuli saatettua loppuun saakka onnistuneesti ja muutos organisaation toimintatavassa saatiin aikaiseksi.

## **2 Organisaation esittely**

Suomen Nestlé Oy osti syksyllä 2004 Valiojäätelö-liiketoiminnan Valio Oy:ltä. Valiojäätelö-organisaatioon kuuluva kalustepalvelu vastaa jäätelökalusteiden (pakastimet, kioskit, pehmiskoneet ja niin edelleen) elinkaaresta aina uuslaitehankinnasta varastointien, kuljetusten, huoltojen sekä tilaus-toimitusketjun varmistamisen ja ylläpidon kautta ympäristöystävälliseen romutukseen saakka. Kalustepalvelu on tukifunktio, jonka tarkoitus on mahdollistaa jäätelön myynti asiakkaan omista, yleensä varsin rajallisista pakastetiloista riippumatta. Valiojäätelö-organisaation tavoitteena on tarjota jäätelönmyyntiratkaisuja erilaisille asiakkaille. Tässä työssä onnistumiseksi myynnin ja tukifunktioiden, kuten kalustepalvelun tiivis yhteistyö on kriittisen tärkeää.

Nestlén kalustepalvelu on kymmenen henkilön muodostama tiimi. Työntekijäryhmänä kalustepalvelu on hyvin mielenkiintoinen. Nestlén omasta henkilöstöstä puolet on tilaus-toimitusketjusta ja koko tiimin toiminnan koordinoinnista vastaavia toimihenkilöitä pääkonttorilla ja puolet kylmälaiteasentajia tai ammattikuskeja varastoilla. Laajemmin tarkasteltuna kalustepalvelun toimintaan liittyvät myös ulkopuoliset toimijat, jotka alihankintana toteuttavat kalustepalvelun vastuunalaisia työtehtäviä. Ulkopuoliset toimijat ovat pääsääntöisesti pieniä tai keskisuuria logistiikka- tai monialayrityksiä. Kalustepalvelun tehtävissä toimiva, ulkopuolisten toimijoiden henkilökunta on pääsääntöisesti kylmälaiteasentajia, kunnossapitoalan henkilöitä tai varastotyöntekijöitä.

Yrityskaupan jälkeen Nestlé pyrki vähentämään kalustepalvelun kiinteitä kustannuksia optimoimalla varastopaikkojen sijaintia ja lukumäärää, ja ulkoistamalla osan toiminnoista. Varastopaikkojen lukumäärä pudotettiin yli kymmenestä kuuteen. Opinnäytetyönä toteutettavaa muutoshanketta aloitettaessa Nestléllä oli omaa henkilökuntaa kolmella kuudella varastopaikasta ja kolme varastoa oli täysin ulkoistettu.

Varastopaikkojen optimoinnin yhteydessä yhteistyökumppaneiksi oli valittu pieniä, ulkopuolisia toimijoita. Ulkoistusta tehtäessä työn ajava voima oli kustannussäästöjen tavoittelu eikä työn laatu tai hallittavuus. Yrityskaupan jälkeisinä vuosina keskityttiin kalustepalvelussa isoihin linjoihin, luotiin jäätelökalusteiden tilaus-toimitusketju myynnin ja asiakkaan välille, otettiin käyttöön Nestlén tietojärjestelmät, luotiin kalusterekisteri, valittiin kuljetusyhteistyökumppanit ja niin edelleen. Kun nämä perusasiat saatiin kuntoon, päästiin vihdoinkin miettimään toiminnan laatua, mitattavuutta, asiakaslupausta ja sen täyttämistä. Tätä kautta ongelmaksi identifioitui kokonaisuus, jossa oli sekä Nestlén sisäisiä että useita ulkopuolisia toimijoita (varastoyhteistyökumppanit, kuljetusliikkeet, huoltoliikkeet).

Opinnäytetyötä toteutettavan muutosprojektin aikana Nestléllä oli käynnissä brändimuutos Valiojäätelöstä Pingviiniin. Tästä eteenpäin tässä tekstissä Valiojäätelöorganisaatiosta puhuttaessa käytetään termiä Pingviini-organisaatio.

### **3 Tutkimusongelma ja tutkimuskysymykset**

Tutkimusongelmaksi täsmentyi kalustepalvelun sisäisten ja ulkoisten toimintojen yhtenäistäminen ja muuttaminen mitattavaan muotoon NCE-projektin avulla. NCE (Nestlé Continuous Excellence) on Nestlén versio LEAN-toimintamallista. Jotta mitattavuuteen päästään, on toimintaperiaatteiden oltava samanlaiset kaikilla toimijoilla. Mittareiden avulla pystytään seuraamaan toimijoiden tehokkuutta ja työn laatua. Tällä on positiivinen vaikutus asiakastytyvyyteen. Myös tiedonkulkua ongelmatilanteissa toiminnan tasalaatuisuuden ja mitattavuuden avulla on mahdollista parantaa Pingviini-organisaation sisällä.

Tutkimusongelmasta on johdettu seuraavat tutkimuskysymykset, joihin toimintatutkimuksella pyritään vastaamaan:

- Kuinka laadukasta kalustepalvelun tuottama palvelu on?
- Onko kalustepalvelun sisäisten ja ulkoisten toimijoiden työ tasalaatuista?
- Minkälaisilla mittareilla laatua voidaan luotettavasti mitata, sillä laatu on subjektiivinen käsite?



- Kuinka johdetaan sisäisiä ja ulkopuolisia tahoja aktiivisesti seuraamaan ja kehittämään toiminnan laatua?
- Voiko kalustepalvelun toiminnan laatua parantaa tehostamalla työtä ilman, että kustannukset kasvavat?
- Voidaanko toimintaa kehittää keskittymällä seuraamaan laatutasoa?

## 4 Teorettinen viitekehys

Teorettinen viitekehys koostuu kolmesta aiheesta. Ensimmäinen osa käsittelee onnistunutta toiminnan ulkoistusta sekä ulkoistavan yrityksen ja kolmannen osapuolen yhteistyötä. Toinen osa käsittelee toiminnan muuttamista mitattavaan muotoon sekä mitareita. Kolmas osa keskittyy muutoksen läpivientiin, eli muutosjohtamiseen.

### 4.1 Malli kolmansien osapuolien toiminnan hallintaan

Nykytilanteen kartoituksessa käytettiin laadullista tutkimusta, jossa haastateltiin Nestlén kalustepalvelutiimissä työskenteleviä henkilöitä sekä kalustepalvelun toimintaa suorittavia, ulkopuolisia toimijoita. Haastattelurunko rakentui Hayesin ja Wheelwrightin tekemän mallin pohjalle, jonka tarkoituksena oli arvioida ulkoistavan yrityksen ja ulkoistetun yrityksen yhteistyön tasoa.

Kalustepalvelun toiminnalle tärkeimpiä yhteistyökumppaneita jaoteltiin strategiaan ja taktisiin toimijoihin Kraljicin matriisin avulla. Tämä jaottelu auttaa kalustepalvelua ymmärtämään paremmin yhteistyökumppaneiden roolin kalustepalveluun nähden.

Kun toimintatutkimuksen kohteen nykytila oli kartoitettu ja aloitettiin toimintojen ja prosessien yhtenäistäminen muutosprojektin avulla, otettiin työkaluksi Demingin PDCA-laatuympyrä (Plan-Do-Check-Act). Laatuympyrän mukainen toiminta tähtää jatkuvaan parantamiseen ja nopeaan reagointiin, mikäli uusi toimintamalli ei toimi suunnitelman mukaisesti vaan vaatii muokkausta tai tarkennuksia. Laatuympyrällä myös varmistetaan, että kaikki asianosaiset pitäytyvät uusissa toimintamalleissa, eivätkä ajan myötä luisu vanhaan, totuttuun tapaan toimia.

## 4.2 Nestlé Continuous Excellence

Mittariston luomiseen viitekehyksen muodosti Nestlén oma Nestlé Continuous Excellence –ohjelma (NCE), joka on Nestlén versio Toyotan tunnetuksi tekemästä LEAN-toimintamallista. NCE:n kantavat ajatukset ovat Zero Waste, One Team ja 100% Engagement, eli sekä materiaalin että ajankäytön hävikin minimointi, vahva yhdessä työskentely ja täysi sitoutuminen yhteiseen päämäärään (Nestec 2012).

Suomen Nestlé Oy aloitti vuonna 2008 liukuvasti NCE-toimintamallin käyttöönoton. Käyttöönotto aloitettiin tuotantoympäristöistä, mutta 2011 alkaen toimintamallin käyttöönottoa alettiin suunnittelemaan myös jakeluketjussa, myynnissä ja markkinoinnissa. NCE:n näkyvimmat elementit ovat toiminnan säännöllinen seuraaminen mittareiden avulla, ongelmakohtien identifiointi ja niihin reagointi NCE:n mukaisilla ongelmanratkaisutyökaluilla. NCE:n tavoite on karsia turhat aika-, teho- ja kustannushävikit toiminnasta koko arvoketjussa.

NCE:n kolme peruseriaatetta ovat *Compliance* (joustava toiminta sekä toimiminen lainsäädännön ja yrityksen eettisten arvojen mukaisesti), *Leadership Development* (johdon kehittäminen, jotta saadaan luotua luova ja turvallinen työympäristö kaikille, jolloin työntekijät uskaltavat ja haluavat antaa yritykselle parhaan ammattitaitonsa ja ovat aktiivisia kehittämään omaa ja tiimensä toimintaa) ja *Goal Alignment* (toiminnan muuttaminen mitattavaan muotoon ja tavoitteiden asetanta) (Nestec 2012). Goal Alignment pitää sisällään myös prosessien määrittämisen tiettyyn formaattiin, jotta prosessi saadaan virtaviivaiseksi ja mittarit prosessin tuloksille pystytään asettamaan. Näiden kolmen otsikon alaisuudessa varmistetaan, että koko yrityskulttuuri muuttuu nopeasti muutoksiin reagoivaksi ja koko ajan kehittyväksi.

## 4.3 Muutoksen johtaminen

Toiminnan mitattavaan muotoon saattaminen vaati suuria muutoksia niin Nestlén sisäisissä kuin ulkopuolisten toimijoiden toimintatavoissakin. Muutosjohtamisella oli suuri merkitys, jotta henkilöstö saatiin sitoutettua toimimaan uudella tavalla.

Tärkeää oli ottaa koko tiimi (Nestlén kalustepalvelutiimi ja kolmansien osapuolien, kalustepalvelun töitä tekevä henkilöstö) mukaan muutokseen jo muutosprojektin alkuvai-

heessa. Tämä tapahtui laadullisena tutkimuksena toteutetun nykytilatutkimuksen avulla (Liite 2: Haastattelurunko tiimille ja yhteistyökumppaneille lähtötilan kartoittamiseksi). Tässä yhteydessä jokaisen kanssa käytiin läpi tarpeet muutokselle ja tavoitetila, johon muutoksella pyrittiin. Jokainen pääsi antamaan oman näkemyksensä muutoksen tarpeesta ja vapaassa keskustelussa tuli esiin paljon hyviä huomioita ja ajatuksia operatiivisen tason haasteista tai muista asioista, jotka tuli huomioida muutosprojektissa. Jokaisella oli haastattelun yhteydessä myös mahdollisuus antaa omat kehitysehdotuksensa koko toimintaan tai muutoshankkeeseen liittyen.

Muutosjohtamisessa oli tärkeää myös huomioida mitkä tekijät eri työntekijäryhmiä motivoivat. Muutoshanke vaati paljon jokaiselta, ja tuli huomioida työntekijöiden jaksaminen työskenneltäessä muuttuvassa työympäristössä.

Muutoksen johtamisessa oli tärkeää alusta alkaen huomioida, että toimintatavan muutoksen alaisia olivat sekä Nestlén kalustepalvelutiimin jäsenet että kolmansien osapuolien henkilöt, jotka kalustepalvelun tehtäviä suorittivat. Tiimin omien ja ulkopuolisten jäsenien johtaminen vaati erilaisia käytännön toimenpiteitä. Ulkopuolisten toimijoiden kohdalla oli tärkeää sitouttaa niin sopimuksista vastaavat yhteistyökumppanit kuin itse operatiivista työtä tekevät henkilötkin.

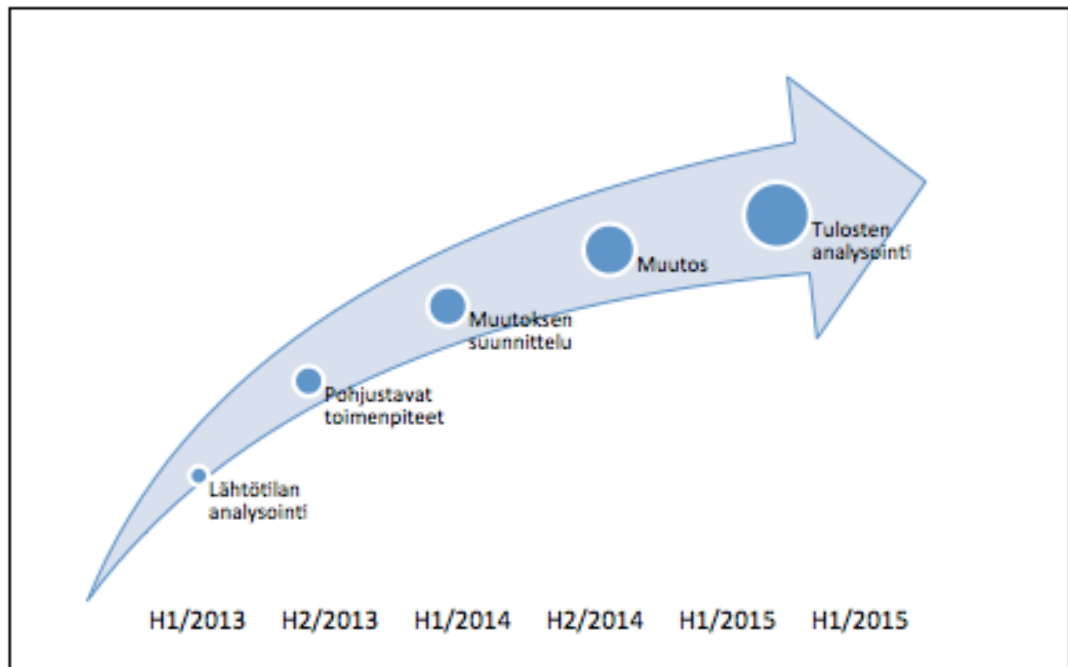
## **5 Aikataulu**

Kyseessä oli laaja, koko kalustepalvelun toimintaan merkittävästi vaikuttava muutoshanke, jonka uskotaan johtavan pitkällä tähtäimellä asiakastytyväisyyden paranemiseen. Opinnäytetyönä toteutettiin toimintatutkimus osana tiimin toiminnassa tapahtuvaa pidemmän aikavälin muutosta. Toimintatutkimus keskittyi toiminnan laadun muuttamiseen mitattavaan muotoon ja laadun tasaisuuden varmistamiseen riippumatta siitä, onko kyseessä sisäinen vai ulkopuolinen tekijä.

Jäätelö on luonteeltaan sesonkipainotteinen toimiala. Tämä aiheutti rajoitteita muutoshankkeen läpiviennin aikataulutukselle, sillä jäätelösesongin aikana maalis-syyskuussa kaikki resurssit käytetään liiketoiminnan pyörittämiseen ja tukemiseen. Muutokset tulee tehdä talvikaudella ja niiden lopulliset tulokset näkyvät vasta täyden kalenterivuoden jälkeen.

Opinnäytetyön pohjatyöt sisältäen muutoksen suunnittelu ja kirjallisuuteen perehtyminen aloitettiin jo vuoden 2013 alussa, jolloin muun muassa lähtötilannetta analysoitiin alustavasti. Tämän ensimmäisen lähtötilanteen kartoituksen jälkeen toteutettiin rakenteellisia esitöitä, joista kerrotaan tarkemmin luvussa 6 *Muutosprojektia varten tehdyt esityöt kalustepalvelu-organisaatiossa*. Viimeiset esityöt toimeenpantiin kesän 2014 aikana, jonka jälkeen opinnäytetyönä tehtävä toimintatutkimus päästiin vihdoin toden teolla aloittamaan. Toimintatutkimusta varten tehtävä lähtötila-analyysi toteutettiin alkusyksyn 2014 aikana, kuten myös teoreettisen viitekehyksen suunnittelu. Syksyllä 2014 järjestettiin viitekehyseseminaari, jonka jälkeen toteutettiin itse muutos. Muutokseen johtavat toimenpiteet ja uudet toimintamallit otettiin käyttöön vuoden 2015 alussa ja lopputilanteen analysointi tehtiin helmikuussa 2015. Opinnäytetyö esitellään maaliskuuhun 2015.

Muutoksen toimeenpanovaiheessa organisaatiossa tapahtui opinnäytetyöhön liittymättömiä muutoksia, joilla oli vaikutusta tämän toimintatutkimuksena toteutetun opinnäytetyön toimeenpanoon. Näistä muutoksista kerrotaan tarkemmin luvussa 12 *Muutokset organisaatiossa kehityshankkeen aikana*.



Kuvio 1: Muutosprojektin aikataulu

Yksi opinnäytetyönä tehtävän toimintatutkimuksen tavoitteista oli laatia suunnitelma, jonka avulla muutos ei jää kertaluontoiseksi toimenpiteeksi, vaan pitkäntähtäimen jatkuvaksi kehittämiseksi. Tämän suunnitelman avulla toimintatutkimuksen päättyessä muutos jatkuu muutosprojektin nimellä organisaatiossa.

Aikataulutuksessa huomioitiin sekä jäätelöliiketoiminnan sesonkiluonteisuus, että vaihtuva kalenterivuosi. Yrityksessä yleisen käytännön mukaisesti eri toiminnoille määritetään vuoden vaihtuessa mittarit tulevalle kalenterivuodelle. Kun muutos saatiin ajoitettua kalenterivuoden vaihteeseen, on helpointa seurata tilanteen etenemistä ja vuoden 2015 jälkeen muutoksen vaikutuksia edeltävien, täysien kalenterivuosien tuloksiin.

## **6 Muutosprojektia varten tehdyt esityöt kalustepalvelu-organisaatiossa**

Ennen muutosprojektin alkua tarkasteltiin kalustepalvelun muodostavien ulkopuolisten ja sisäisten toimijoiden kokonaisuutta kriittisesti. Lähtötilannetta verrattiin vuonna 2011 tehtyyn asiakaspalvelututkimukseen ja projektin päällimmäiseksi tavoitteeksi valittiin asiakastyytyväisyyden kasvattaminen pitkällä tähtäimellä. Oletettavaa on, että yleinen toiminnan laadun parantaminen ja toiminnan tasalaatuisuuden kehittäminen johtavat asiakastyytyväisyyden parantumiseen pitkällä aikavälillä.

Ensimmäisinä toimenpiteinä ennen opinnäytetyöksi tehtävän muutosprojektin aloittamista vaihdettiin kaksi ulkopuolista toimijaa. Tämä siksi, että toiminnan tehostaminen on kokonaisvaltainen projekti, eikä muutosprojektia kannata lähteä tekemään kokoonpanolla, johon suurella todennäköisyydellä on odotettavissa muutoksia lähitulevaisuudessa.

Ensimmäinen palveluntuottajan vaihdos kosketti valtakunnallista jäätelökalusteiden kuljetussopimusta. Sopimus vanhan yhteistyökumppanin kanssa irtisanottiin. Uusi kuljetussopimus tehtiin valtakunnallisen kalustevarastointiyhteistyökumppanin kanssa, joka muutoksen myötä otti hoitaakseen myös kuljetukset. Näin korostettiin Nestlén asemaa strategisena asiakkuutena toimittajaan nähden. Vaikka uusi sopimus oli hie- man kalliimpi kuin vanha, toimitusajat lähes puoliintuivat ja kuljetusten hallinnointi ja seuranta siirtyi Nestlén kalustepalvelulta ulkopuoliselle toimijalle. Muutos astui voimaan keväällä 2014.

Toinen palveluntuottajan vaihdos kosketti Oulun alueen kioskivarastointia. Kyseinen alue on useamman vuoden ollut haastava, sillä kioskimäärä varastopaikassa on suhteellisen pieni ja näin ollen vuosittainen työmäärä jää liian vähäiseksi, jotta olisi yhteistyökumppanille kriittisen tärkeä. Oulun kioskivarastointi siirrettiin samalle taholle, joka on jo useamman vuoden hoitanut Mikkelin kioskivarastointia. Näin uudella yhteistyökumppanilla on jo valmiiksi tieto-taito työn suorittamiseen, sekä ymmärrys työn tärkeydestä koko Pingviini-liiketoiminnalle. Koska sama yhteistyökumppani hoitaa myös Mikkelin suurempaa kioskivarastoa, Nestlén merkitys asiakkaana kasvaa palveluntuottajalle. Muutos astui voimaan kesällä 2014.

## 7 Lähtötila-analyysi

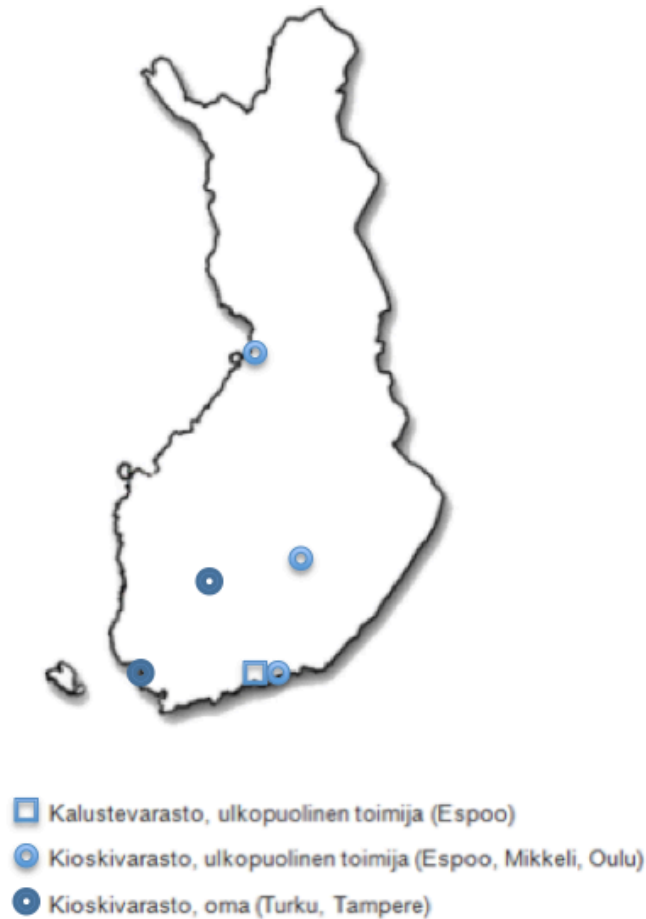
Muutosprojekti Pingviini-organisaation kalustepalvelun sisäisten ja ulkoisten toimintojen yhtenäistämiseksi mitattavaan muotoon aloitettiin syksyllä 2014. Muutoksen alussa 31.8.2014 lähtötilanne kalustepalvelun rakenteen, perustoiminnan sekä mitattavuuden osalta on kuvattu alla. Syksyllä 2014 kalustepalvelun hallinnoimiin jäätelökalusteisiin lukeutuivat noin 230 jäätelökioskia, 170 pehmiskonetta ja noin 17 500 jäätelökalustetta (pakastimet, vitriinit ynnä muut kylmälaitteet).

### 7.1 Kalustepalvelun rakenne

Kalustepalvelulla oli yksi valtakunnallinen kalustevarasto, joka oli ulkopuolisen toimijan hallinnoima. Ulkopuolinen yhteistyökumppani hoiti jäätelöpakastimien, -vitriinien, pehmiskoneiden, sisäpistemoduulien sekä mainosmateriaalien vastaanottamisen, varastoinnin, keräilyn, lähettämisen asiakkaille ja kuljetukset. Valtakunnallisen kalustevaraston toimialue oli koko Suomi, mukaan lukien Ahvenanmaa. Ulkopuolisen yhteistyökumppanin varastossa työskenteli myös kaksi Nestlén kalustepalvelutiimiin kuuluvaa henkilöä, toinen kylmälaiteasentajana ja toinen kuljetustehtävissä. Kuljetustehtävissä toimiva henkilö hoiti lähialueen kuljetuksia sekä poikkeuskuljetuksia (messut, promootiotapahtumat ja muut tapahtumat). Nestlén ja ulkopuolisen yhteistyökumppanin työtehtävät oli eriytetty toisistaan niin, että vastuualueiden jako oli selkeää.

Jäätelökioskien talvikauden varastointi oli jaettu viidelle kioskivarastolle, joista kaksi oli Nestlé-vetoisia ja kolme kahden eri ulkopuolisen yhteistyökumppanin hallussa. Varas-

tojen vastuulla oli lähettää ja vastaanottaa kioskit Nestléltä tulevien toimeksiantojen mukaisesti, tilata kuljetukset ja hoitaa talvikauden huoltotoimenpiteet. Etenkin kioski-toiminnan osalta tasalaatuisuus oli haaste, sillä toimijoita oli useita ja jokainen kioski on yksilö. Kioskiyrittäjälle kioski on liiketila, joten puutteet tai muutokset edeltäviin vuosiin saattavat herättää suuriakin tunteita.



Kuvio 2: Varastojen lähtötilanne muutosprojektissa 31.8.2014

Jäätelökalusteiden (pakastimet, vitriinit, pehmiskoneet) tarvitsemat korjaukset ja vuosi-huollot hoitivat osittain Nestlén kalustepalvelun kylmälaiteasentajat (Espoo, Turku, Tampere) ja osittain ulkopuoliset, valtakunnalliset yhteistyökumppanit. Yhteistyökumppaneita oli lähtötila-analyysia tehtäessä kolme: yksi valtakunnallinen toimija kylmälaitekorjauksissa ja kaksi pehmiskonekorjauksiin erikoistunutta huoltoliikettä.

Kalustepalveluun kuului myös viisi toimihenkilöä, joiden toimipaikkana oli Nestlén pääkonttori Espoossa. Toimistotiimi vastasi kalusterekisterin koordinoinnista, valtakunnalli-

sesti kalustetiimin ja yhteistyökumppaneiden toiminnan hallinnoinnista, sekä toimi myynnin ja markkinoinnin tukena jäätelökalusteisiin liittyvissä asioissa.

## 7.2 Kalustepalvelun perustoiminta

Jäätelötoiminnan sesonkipainotteisuuden myötä aikataulus on yksi suurimpia kalustepalvelun haasteita. Talvikaudella tulee huoltaa koko laitekanta, jotta heti säiden sallissa maaliskuu-toukokuussa kalusteet pystytään toimittamaan asiakkaille myyntikäyttöön. Jäätelösesonki (huhti-elokuu) on äärimmäisen kiireistä aikaa, sillä silloin hoidetaan pääsääntöisesti vikatapauksia, joissa asiakkaan jäätelönmyynti on laitevian takia keskeytynyt. Tavoitteena vikavaihoissa on asian nopea kuntoon laittaminen, joko laitteen vikavaihdon tai paikan päälle lähetettävän huoltomiehen muodossa. Sesongin jälkeen laitteet palautuvat varastoille elo-lokakuun aikana. Loka-marraskuussa inventoidaan kaikki varastot ja laaditaan talvikauden korjaus- ja huoltosuunnitelma jäätelökioskeille.

Jäätelön kalustepalvelulla ei ole lainkaan hiljaista aikaa vuosikellossa, mutta työtehtävät vaihtelevat reilusti vuoden eri ajanjaksoina. Jäätelösesongin piikkiaikana on myös lomakausi, jolloin resurssien saatavuus esimerkiksi huoltokeikoille on rajallinen.

Tammikuu	Helmi	Maalis	Huhti	Touko	Kesä	Heinä	Elo	Syys	Loka	Marras	Joulukuu
Vikapalvelu	Vikapalvelu	Vikapalvelu	Vikapalvelu	Vikapalvelu	Vikapalvelu	Vikapalvelu	Vikapalvelu	Vikapalvelu	Vikapalvelu	Vikapalvelu	Vikapalvelu
		CAPEX, uusien laitteiden saapuminen	CAPEX, uusien laitteiden saapuminen	CAPEX, uusien laitteiden saapuminen	CAPEX, investointirahaston seuraavalle vuodelle					CAPEX, investointirahaston vahvistus	CAPEX, tilaukset järjestelmään
	Kioski kierrös, seurantakierrokset									Kioski kierrokset	Kioski kierrokset
Kioski huollot	Kioski huollot	Kioskit, kevätpesut						Kioskit, syyspesut	Kioskit, syyspesut	Kioski huollot	Kioski huollot
		Kioskit, sopimukset kalpalle								Kioskit, korvamerkkaukset	
		Kioskit toimitukset	Kioskit toimitukset	Kioskit toimitukset			Kioskipalautukset	Kioskipalautukset	Kioskipalautukset		Kalustevaraston inventaari
		Kalustetoimitukset	Kalustetoimitukset	Kalustetoimitukset	Kalustetoimitukset		Kalustepalautukset	Kalustepalautukset	Kalustepalautukset	Kalustepalautukset	
Pehmiskoneet, vuosihuollot	Pehmiskoneet, vuosihuollot	Pehmiskoneet, vuosihuollot							Pehmiskoneet, vuosihuollot	Pehmiskoneet, vuosihuollot	Pehmiskoneet, vuosihuollot
	Pehmiskoneet, sopimukset kalpalle									Pehmiskoneiden korvamerkkaukset	
		POS, toimitukset kioskeille								POS, tarvekartoitus	

Kuvio 3: Kalustepalvelun vuosikello

Kalustepalvelun tärkeimmät sidosryhmät ovat ulkoiset asiakkaat, sisäiset asiakkaat (Pingviini myynti, myynninkehitys, markkinointi), ulkopuoliset yhteistyökumppanit sekä toiminnalle reunaehdoja määrittävä globaali Nestlé-konserni.



### 7.3 Mitattavuus

Syksyllä 2014 kalustepalvelu mittasi muun muassa vuosittaisia kustannuksia, päiviä ilman tapaturmia, vikapalvelun puhelumääriä ja vastausprosenttia, sekä kuukausittaista laitemäärää asiakkaissa. Näistä mittareista ainoastaan vikapalvelun mittareista voitiin tehdä johtopäätöksiä toiminnan konkreettiseen laatuun liittyen. Syy mittareiden vähyyteen oli siinä, että järjestelmistä ei ollut suoraan saatavissa toiminnan laatua kuvaavia tietoja, joten kaikki laadulliset mittarit olisi pitänyt ylläpitää manuaalisesti. Vuosien 2011-2012 aikana kalustepalvelussa testattiin muutamia toiminnan laatua kuvaavia mittareita, mutta ajan mittaan kaikki laadulliset mittarit hylättiin, sillä niistä saatu hyöty ei kattanut mittarien ylläpitoon käytettyä aikaa.

### 7.4 Kalustepalvelun asiakastyytyväisyys

Kalustepalvelulle teetettiin asiakastyytyväisyystutkimus vuonna 2011. Tällöin ulkoiset asiakkaat antoivat kalustepalvelun toiminnalle kokonaisarvosanan 8,3. Tutkimuksen suurin löydös oli se, että vaikka Nestlén sisällä kalustepalvelua pidetään omana, itsenäisesti toimivana organisaationa, ulkoisen asiakkaan silmissä kalustepalvelun muodostavat kaikki henkilöt, jotka asiakkaan kanssa jäätelökalusteisiin liittyviä asioita hoitavat: paikallinen myyntiedustaja tilauksen tekemisen yhteydessä, kalustepalvelu, kuljetusliike, asiakaspalvelu esimerkiksi kalusteen toimitusmaksuun tai muihin laskuihin liittyvissä asioissa (Tuominen 2011).

Eniten kehitettävää tutkimuksen mukaan oli lupauksen pitämisessä (systemaattinen kommunikaatio asiakkaalle, oli sitten kyseessä myynti, kalustepalvelu tai ulkopuolinen kuljetusliike), pehmiskoneiden huolloissa ja vikavaihtojen toimitusajoissa. Kiitosta kalustepalvelu sai muun muassa toimivista laitteista ja asiantuntemuksesta (Tuominen 2011).

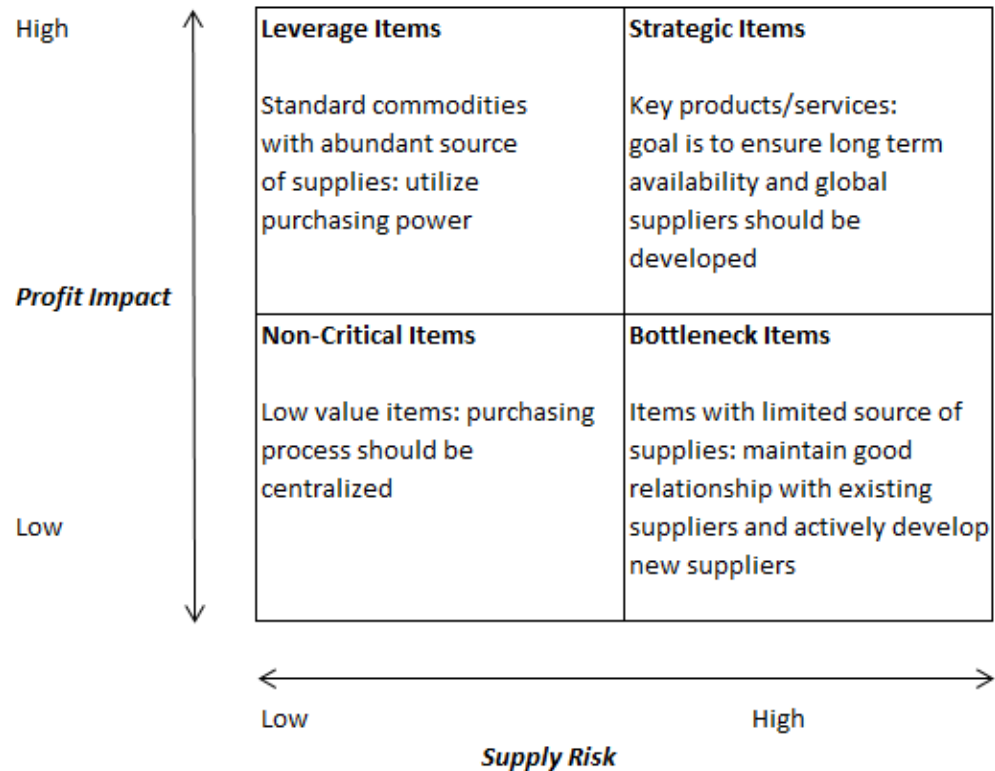
Kyseisen asiakastyytyväisyystutkimuksen pohjalta tehtiin seuraavien vuosien aikana useita rakenteellisia ja operatiivisia muutoksia kalustepalvelun toimintaan. Myös tämä opinnäytetyön muodossa toteutettu toiminnan laatuun liittyvä muutosprojekti on osa asiakastyytyväisyyden parantamiseen tähtäävää kokonaisuutta. Uusi asiakastyytyväisyystutkimus on tarkoitus tehdä kesällä 2015 tai 2016, jolloin nähdään, onko vuosien 2011-2014 aikana tehty oikeita ratkaisuja ja tukevatko asiakastyytyväisyystutkimuksesta saadut tulokset muutosprojektin uusista mittareista saatuja tuloksia.

## 7.5 Yhteistyökumppanit

Kalustepalvelun jäätelökalusteiden varastointi- ja huoltotoiminnassa käytettiin viittä eri palveluntoimittajaa, joilla oli tiimin kokonaistoiminnan kannalta kriittinen rooli. Kalustepalvelu käytti kokonaistoiminnassaan kymmeniä muita eri tavaran tai palveluntoimittajia, jotka eivät kuitenkaan suuressa määrin tuottaneet arvossa tai työmäärässä lasketuna samaa palvelua, jota Nestlén kalustepalvelu-tiimi itse tekee, joten keskitymme tässä työssä vain viiteen kriittisimpään varastointi- ja huoltopalvelua tuottavaan toimittajaan. Palveluntoimittajista käytetään tässä yhteydessä kirjaintunnuksia A, B, C, D ja E anonymiteetin säilyttämisen vuoksi. Viittä kriittisintä palveluntoimittajaa on toimintatutkimuksen nykytila-analyysissä arvioitu sekä Kraljicin matriisin että Hayesin ja Wheelwrightin viitekehysten avulla.

### 7.5.1 Kalustepalvelun kriittiset palveluntuottajat Kraljicin matriisin avulla arvioituna

Kraljicin matriisin avulla toimittajat voidaan jakaa neljään kenttään riippuen siitä, kuinka kriittisiä heidän toimittamansa tavara tai palvelu on ostajalle ja toimiiko toimittaja niin sanotusti ostajan vai toimittajan markkinoilla. Ostajan markkinoilla kyseiselle tuotteelle tai palvelulle löytyy helposti useita eri toimittajia ja näin ollen kilpailuttaminen tai tarvittaessa toimittajan vaihtaminen on kohtuullisen helppoa. Toimittajan markkinoilla kyseiselle tuotteelle tai palvelulle löytyy vain vähän toimittajia. Toimittajalla saattaa myös olla jotain erityistä osaamista tai tietoa, jolla on eriyttänyt toimintansa niin vahvasti, ettei ostajan ole helppo vaihtaa toimittajaa.



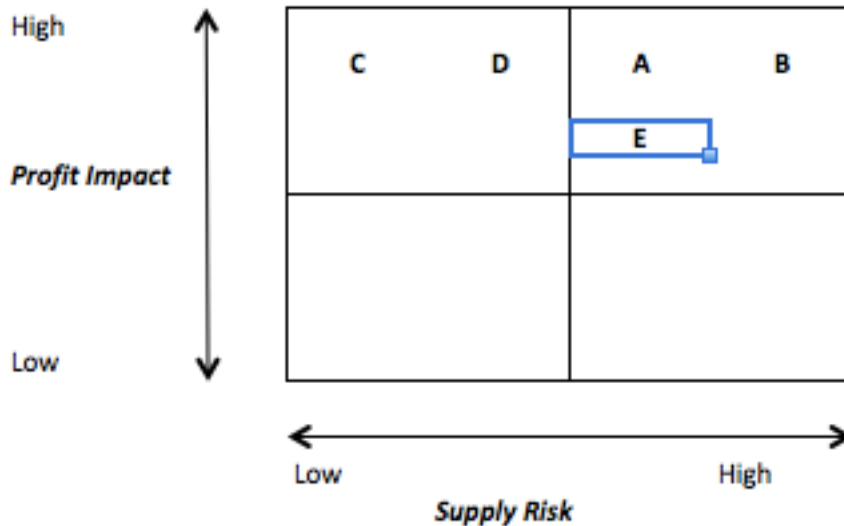
Kuvio 4: Kraljicin matriisi toimittajien jaottelusta (Kraljic 1983)

Palveluntuottajat A ja B jakavat valtakunnallisen huoltopalvelun pehmiskoneiden osalta. Määrällisesti nämä kaksi yhteistyökumppania hoitavat vain pienen määrän laitteita, mutta kyseessä on teknisesti laitekannan haastavimmat laitteet, joiden hankintahinta ja huoltokustannukset ovat erittäin korkeita. Valtakunnasta löytyy vain kourallinen päteviä henkilöitä kyseiseen tehtävään. Kraljicin matriisissa nämä palveluntuottajat sijoittuvat oikeaan yläkulmaan, eli niin sanottuun strategiseen sektoriin. Koska toimittajia on vain vähän ja palvelu on kriittisen tärkeä koko toiminnalle, kyseessä ovat toimittajan markkinat, joissa ostajan näkökulmasta Nestlén kalustepalvelulla on vain vähän vaikutusvaltaa, vaikka pehmiskoneiden, varaosien ja huoltojen vuosiosot ovatkin korkealla tasolla.

Palveluntuottaja C tuottaa valtakunnallista kylmälaitehuoltopalvelua pehmiskoneita lukuun ottamatta kaikille muille jäätelökalusteille. Nämä laitteet edustavat noin 97 prosenttia laitekannasta, joten määrällisesti tältä yhteistyökumppanilta ostetaan paljon enemmän palvelua kuin palveluntuottajilta A ja B. Tämä on kuitenkin työtä, joka ei vaadi kylmälaite- ja sähkötyölisenssien lisäksi muuta erityisosaamista, joten vaihtoehtoisia palveluntuottajia löytyy. Tästä syystä palveluntuottaja C on sijoitettu Kraljicin matriisissa vasempaan yläkulmaan.

Palveluntuottaja D hoitaa jäätelökioskien varastointia ja huoltoja kahdella varastoalueella. Vaikka jäätelökioskitoiminta on hyvin omanlaistaan toimintaa, löytyy siihen helposti tekijöitä, vaikkakin laadukkaat toimijat ovat harvassa. Toiminta on myös kriittistä kalustepalvelun kokonaisuudessa, joten tämäkin palveluntuottaja asettuu Kraljicin matriisissa vasempaan yläkulmaan.

Palveluntuottaja E on tällä hetkellä kalustepalvelun suurin yhteistyökumppani. Kyseinen yhteistyökumppani hoitaa koko valtakunnan kaustevarastoinnin ja –kuljetukset sekä pääkaupunkiseudun kioskivarastoinnin ja huoltotoiminnan. Lisäksi palveluntuottaja E hoitaa myös mainosmateriaalien varastoinnin ja kuljetukset. Tämän palveluntuottajan kanssa yhteistyötä on kehitetty laajalti viimeisen kuuden vuoden aikana ja toiminnassa ollaan päästy strategiseen yhteistyökumppanuuteen. Vaikka samalle toimijalle on suunnitelmallisesti kerätty paljon kokonaisuuksia, ovat kaikki osa-alueet sellaisia, joille löytyy helposti myös vaihtoehtoisia palveluntuottajia. Yhteistyökumppanuuden strategisen roolin takia palveluntuottaja E kuitenkin sijoittuu Kraljicin matriisissa oikeaan yläkulmaan.

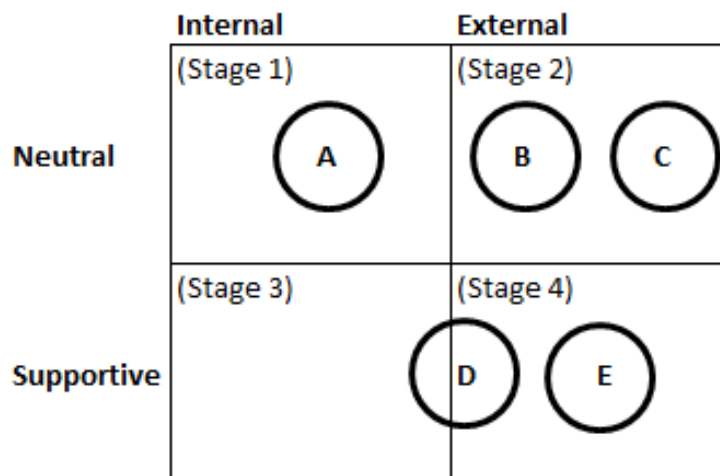


Kuvio 5: Kalustepalvelun kriittiset palveluntuottajat sijoitettuna Kraljicin matriisiin

### 7.5.2 Kalustepalvelun kriittiset palveluntuottajat arvioituna Hayesin ja Wheelwrightin viitekehysten avulla

Kalustepalvelun yhteistyökumppaneita arvioitiin myös toiminnan laadun kannalta hyödyntäen Hayesin ja Wheelwrightin viitekehystä. Hayesin ja Wheelwrightin viitekehyksessä jaetaan toimittajat tasoille 1-4 sen mukaan, kuinka hyvin toimittajan resurssit ja palvelualltius täsmäävät ostajan tarpeeseen. Tasolla yksi ovat toimittajat, jotka vain tuottavat pyydettyä palvelua ilman minkäänlaista sitoutumista yhteistyöhön. Tasolla yksi palvelun laadussakin on usein puutteita. Tasolla neljä ovat toimittajat, jotka tuottavat poikkeuksetta erinomaista palvelua laadullisesti, jotka kehittävät toimintaansa jatkuvasti ja jotka haluavat kehittää yhteistyöstä strategisen kumppanuuden.

Kalustepalvelun palveluntuottajia arviotaessa esitettiin 14 väittämää liittyen toimittajan resursseihin ja palvelualltuteen. Väittämät oli johdettu Hayesin ja Wheelwrightin viitekehysten neljää eri tasoa kuvaavista kysymyksistä (Liite 1: Hayesin ja Wheelwrightin viitekehykseen perustuva arviointilomake yhteistyökumppanuuden tason kartoittamiseksi).



Kuvio 6: Kalustepalvelun kriittiset palveluntuottajat arvioituna Hayesin ja Wheelwrightin viitekehysten avulla

Hayesin ja Wheelwrightin viitekehyksellä arvioituna kävi ilmi, että kaksi kriittistä palveluntuottajaa A ja B, jotka vastaavat valtakunnallisesti pehmiskoneiden huoltopalvelusta, sijoittuivat kaikkein huonoiten tasolle yksi ja kaksi. Kraljicin matriisissa nämä samaiset

palveluntuottajat todettiin omaavan varsin toimittajakeskeisen aseman, sillä kilpailu alalta puuttuu lähes täysin. Voimme siis todeta, että lähes monopolisessa tilanteessa olevien palveluntuottajien motiivi palvelun laadun kehittämiseen ja ylläpitämiseen jää varsin vähäiseksi.

Palveluntuottaja C tuottaa kylmälaitteiden korjauspalvelua valtakunnallisesti. Kyseisellä alalla on jonkin verran kilpailua ja yhteistyö kyseisen toimijan kanssa on Nestlé kalustepalvelulla jatkunut pitkään. Palveluntuottaja sijoittui tasolle kaksi. Muilla tavoilla mitattuna kyseinen palveluntuottaja saattaisi pärjätä huomattavasti paremmin, sillä palvelun laatu on aina erinomaista. Koska toimija ei kuitenkaan aktiivisesti pyri kehittämään yhteistyötä, ei se Hayesin ja Wheelwrightin viitekehysten kautta mitattuna voi parempaa sijoitusta saada.

Palveluntuottaja D hoitaa jäätelökioskien varastointi- ja huoltotoimintaa kahdella paikkakunnalla. D sijoittui arvioinnissa täpärästi tasolle neljä, joka kuvaa, että palveluntuottaja on erittäin palvelualtis ja motivoitunut luomaan kalustepalvelun kanssa pitkäikäisen yhteistyökumppanuuden.

Palveluntuottaja E pääsi arvioinnissa kirkkaasti tasolle neljä. Jo Kraljicin matriisissa todettiin, että kyseisen palveluntuottajan kanssa on useamman vuoden ajan kehitetty laajaa strategista yhteistyökumppanuutta. Hayesin ja Wheelwrightin viitekehysten pohjautuvan arvioinnin perusteella voimme päätellä, että strateginen kumppanuus on onnistunut, sillä kummallakin osapuolella on tahto toimia kumppanuuden hyväksi.

Hayesin ja Wheelwrightin viitekehysten avulla voitiin todeta, että kalustepalvelun käyttämistä suurimmista ulkopuolisista yhteistyökumppaneista strategisia yhteistyökumppaneita ovat D ja E, kun taas A, B ja C jäävät taktisen yhteistyökumppanuuden tasolle.

## **8 Kehityshankkeen lähtötilan laadullinen arviointi**

Ennen opinnäytetyönä toteutettavaa kehityshanketta kalustepalvelussa ei ollut käytössä operatiivista toimintaa kuvaavia, laadullisia mittareita. Tärkein vuosittainen mittari oli kokonaiskustannukset, ja monet kuluneiden vuosien aikana toteutetuista muutoksista olivatkin tavoitelleet enemmän kokonaiskustannusten laskua kuin laadun parantamista.

Vaikka kalustepalvelun toiminnan laatua ei ollut systemaattisesti mitattu, oli laatua seurattu ja poikkeamiin puututtu. Suurin haaste toiminnan laadussa oli ollut laaja toimijakenttä. Tiimin itse toteuttamaan työhön oli ollut helppoa kiinnittää huomiota ja kehittää toimintaa. Ulkopuolisten toimijoiden toteuttamassa työssä oli ollut huomattavasti enemmän laadullista vaihtelua, joka oli juontanut osittain myös pitkälle historiaan, jolloin Valio pyöritti toimintaa hyvin alueellisista lähtökohdista. Ainoa haaste laadussa ei ollut se, että laatu olisi ollut riittämätöntä. Ongelmaksi oli muodostunut myös se, että joillain alueilla asiakkaita oli perinteisesti ylipalveltu ja näillä alueilla oli erityisen haastavaa palauttaa toiminnan taso valtakunnalliselle perustasolle ilman, että asiakas kokee kärsivänsä.

Kalustepalvelun toiminnasta toteutettiin asiakastytyväisyystutkimus pro gradu - tutkielmana vuonna 2011 (Tuominen 2011). Tuolloin asiakkaat antoivat toiminnalle kokonaisarvosanaksi kouluasteikolla 8,3. Suurimmat puutteet koskivat kommunikaatiota asiakkaan suuntaan ja vikatilanteiden vasteaikoja. Asiakkailta tulleiden palautteiden lisäksi kalustepalvelu tunnisti jo tuolloin kehitysalueeksi toiminnan laadun tasaisuuden. Kalustepalvelussa on toteutettu useita muutoksia vuoden 2011 asiakastytyväisyystutkimuksen jälkeen ja tämä opinnäytetyönä toteutettava kehityshanke on jatkumoa koko toiminnan kehittämisessä.

Lähtötila-analyysivaiheessa syksyllä 2014 annoin itse kalustepalvelupäällikkönä subjektiiviseen arviointiin ja usean vuoden työkokemukseen perustuen tiimin toiminnalle arvosanan 8,6. Perustoiminnot hoituivat moitteettomasti ja jokaiselle prosessille löytyi vastuuhenkilö. Myös monia vuoden 2011 asiakastytyväisyystutkimuksessa todettuja epäkohtia oli saatu parannettua. Jotta kokonaisarvosana saataisiin tulevaisuudessa nostettua kiitettävälle tasolle, jokaiselle asiakkaalle Suomen jokaisessa kolkassa tulisi pystyä tarjoamaan tasalaatuista palvelua kohtuullisilla vasteajoilla. Jotta tähän päästäisiin, tulisi toiminnalle kehittää seurantamenetelmiä, jotta puutteet toiminnan laadussa huomataan ja niihin pakotetaan puuttumaan. Toiminnan pitkän tähtäimen kehittämisen edellytys on, että toiminnan taso pystytään osoittamaan mitattavassa muodossa, ja että toiminnalle voidaan asettaa selkeitä, numeerisia tavoitteita, joiden etenemistä voidaan säännöllisesti seurata.

## 9 Kehityshankkeen mittaaminen

Opinnäytetyönä toteutettava kehityshanke katsotaan valmiiksi, kun seuraavat ehdot täyttyvät:

1. Kalustepalvelulle on määritetty vähintään viisi säännöllisesti seurattavaa mittaria, jotka kuvastavat toiminnan laatua.
2. Mittareiden tulee täyttää Nestlé NCE:n vaatimukset.
3. Sekä sisäiset että ulkoiset toimijat ovat sitoutuneet mittareiden ylläpitoon ja ymmärtävät säännöllisen seurannan laadun parantamiseksi.
4. Mittareiden ylläpito ja mittareiden kautta toiminnan kehittäminen on huomioitu kalustepalveluun kuuluvien henkilöiden henkilökohtaisissa vuositavoitteissa.
5. Kalustepalvelulle on tehty toimintasuunnitelma seuraavalle kahdelle vuodelle, jotta varmistetaan toiminnan laadun kehittäminen mittareiden avulla.

Toimintatutkimuksena tehtävä konkreettinen muutos on siis luoda vähintään viisi toiminnan laatua kuvastavaa mittaria kalustepalvelu-tiimille.

## 10 Toimintatutkimuksessa hyödynnetty kirjallisuus

Toimintatutkimuksen nykytila-analyysin taustaksi hyödynnettiin kirjallisuutta koskien kaikkia kolmea viitekehysten aihealuetta, eli muutosjohtamista, ulkoistettujen palveluiden hankintaa ja hallintaa, sekä LEAN ajattelumallia. Lisäksi toimintatutkimusta tukemaan tutkittiin valtava määrä erilaisia Nestlén sisäisiä dokumentteja, muun muassa eri toimintoihin liittyviä Best Practice -ohjeistuksia, NCE (Nestlé Continuous Excellence) – materiaalia, Kalustepalvelun Roadmapia seuraaville kolmelle vuodelle ja Pingviini-organisaation pitkän tähtäimen strategisia tavoitteita ja visiota. Näillä varmistettiin, että teoreettinen viitekehys ja toimintatutkimuksen pohja ovat linjassa yrityksen sisäisten säädösten ja ohjeistusten kanssa.

Ulkoistettuihin palveluihin liittyen kirjallisuutta käytettiin lähtötila-analyysivaiheessa, kun tehtiin luokittelua siitä, kuinka kriittisiä suurimmat palveluntuottajat kalustepalvelun toiminnalle ovat. Myös suurimpien palveluntuottajien yhteistyötasoa arvioitiin yhdessä tiimin kanssa. Näin pystyttiin tekemään ulkopuolisten toimijoiden jako strategiaan yh-



teistyökumppanuuksiin ja taktisiin toimijoihin. Tämä oli tärkeää pohjatietoa, jotta toiminnan kehittäminen ulkopuolisessa toimijakentässä saatiin käynnistettyä.

Kehittämishanke oli suuri muutos organisaatiossa ja muutosjohtamisen ammattikirjallisuudesta saatiin taustatukea hankkeen läpivientiin. Muutosjohtamiseen ja tiimin sitouttamiseen haluttiin tässä kehityshankkeessa keskittyä myös, jotta kehityshankkeesta saataisiin luotua koko tiimin yhteinen projekti.

Laatuun liittyvä kirjallisuus ja ohjeistus tuli valtaosin Nestlén omista, NCE-malliin liittyvistä sisäisistä materiaaleista. Jonkin verran opinnäytetyötä varten tutustuttiin myös LEAN-malliin ja prosessien johtamiseen ja kehittämiseen liittyvään kirjallisuuteen, mutta nämä toimivat tukimateriaalina NCE-malliin liittyvään materiaaliin. Opinnäytetyössä käsiteltiin paljon laatua ja laatuun liittyviä asioita. Kaikki laatuun ja laadulliseen mittamiseen hankittu materiaali kerättiin NCE-mallia koskevista aineistoista.

## **11 Kehittämishankkeen toteuttaminen**

Kalustepalvelun kehittämishankkeen toteuttaminen aloitettiin marraskuussa 2014, kun tiimin kanssa yhteistyössä toteutettu lähtötila-analyysi ja toimittaja-analyysi oli valmis. Muutoksen toteuttamiseen ja mittareiden laadintaan käytettiin kaksi kuukautta niin, että uusi toimintamalli otettiin käyttöön tammikuun alussa 2015.

### **11.1 Tiimin sitouttaminen kehityshankkeeseen**

Kuten Risher ja Stopper vuoden 1998 tutkimuksessaan toteavat, yleinen syy kehityshankkeiden epäonnistumiseen on se, että organisaatiot keskittyvät itse muutokseen ja unohtavat täysin muutoksen toimeenpanevan voiman, eli henkilöstön. Opinnäytetyönä toteutettavassa toimintatutkimuksessa tämä pyrittiin välttämään ja tiimi sitoutettiin muutokseen jo suunnitteluvaiheesta saakka. Tiimi osallistui vahvasti lähtötilanteen kartoittamiseen analysoimalla toiminnan rakennetta ja arvioimalla yhteistyökumppaneita. Kun toiminnan haasteet oli todettu ja tiedostettu, oli loogista, että tiimi osallistui myös muutoksen käynnistämiseen.

## 11.2 Laadullisten mittareiden laadinta

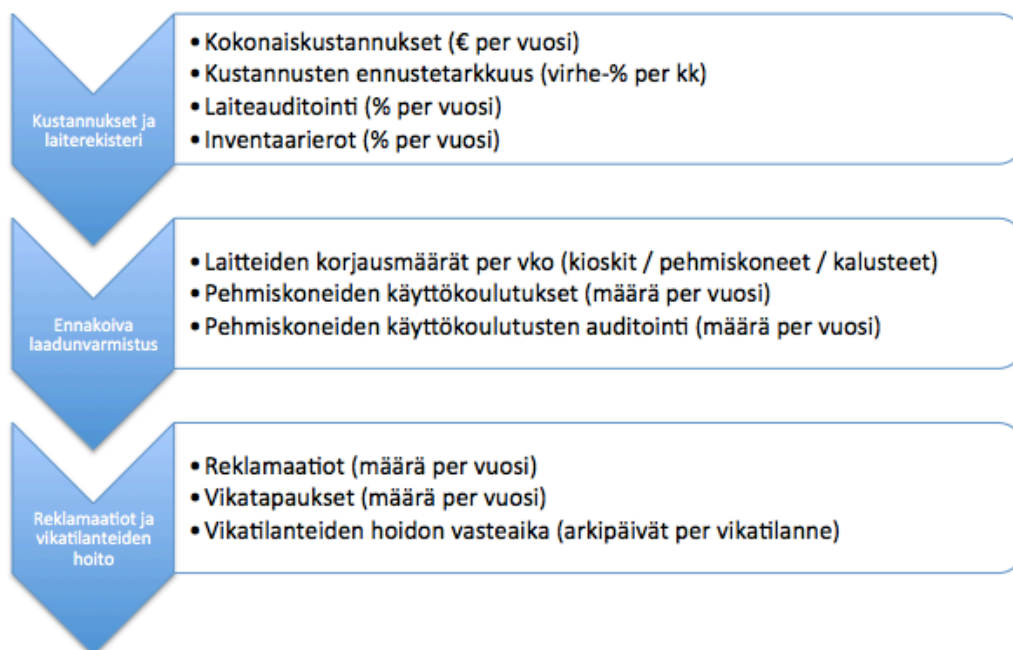
Lähtötila-analyysin jälkeen kehityshanketta lähdettiin suunnittelemaan yhdessä tiimin kanssa interaktiivisessa ideointipalaverissa. Kullekin tiimiläiselle oli annettu etukäteen toimeksiannoksi pohtia 1-2 laadullista mittaria omalta vastuualueeltaan. Palaverin alkusi kukin kertoi omat mittariehdotuksensa, joita lähdettiin tiimin kesken ryhmittelemään eri toiminnan osa-alueisiin kohdistuviksi. Ehdotettuja laadullisia mittareita käytiin tiimin kanssa läpi pohtien, saavutetaanko mittarin ylläpidon vaatimaan työmäärään nähden riittävästi tuloksia, joilla voidaan vaikuttaa kokonaistoimintaan. Lisäksi tarkasteltiin, kattavatko ehdotetut mittarit kaikki toiminnan tärkeimmät osa-alueet, sekä poistettiin päällekkäisyydet. Koska tiimillä oli aiemmilta vuosilta kokemuksia toimimattomista mittaristavoista, pyrittiin keskustelussa huomioimaan nämä kokemukset, jotta vältytään valitsemasta mittareita, joiden työmäärä ja saavutettu tulos eivät kohtaa riittävällä tasolla.

Kun taululla oli lista ehdotetuista mittareista, ehdotukset jaettiin kolmen yläotsikon alle: 1) kustannukset ja laiterekisteri, 2) ennakoiva laadunvarmistus ja 3) reklamaatiot ja vikatilanteiden hoito. Myös tiimi jaettiin kolmeen ryhmään työstämään edelleen ehdotettuja mittareita ja kukin ryhmä sai työstettäväkseen oman toiminnan osa-alueen. Ryhmien tavoitteena oli työstää ehdotuksista vähintään kaksi mittaria, joiden ylläpitäminen on mahdollisimman helppoa ja saatu tieto mahdollisimman laadukasta. Mittarien tavoitteena oli pureutua toiminnan jo aiemmin tunnistettuihin kipukohtiin.

Ryhmät oli jaettu jo etukäteen niin, että jokaisessa ryhmässä oli sekä toimihenkilöitä että työntekijöitä. Näin varmistettiin, että ryhmissä on riittävä tietotaito koko tiimin toiminnan kannalta. Pienryhmissä mittariehdotuksista valikoituivat mukaan ne, joiden ylläpito on työmäärän kannalta realistinen. Näin tiimi sitoutui itse rakentamiinsa ja valitsemiinsa mittareihin, jolloin oli myös helpompi uskoa, että mittareita tullaan käyttöönoton jälkeen ylläpitämään säännöllisesti.

Kun kaikki ryhmät olivat saaneet omat mittarinsa valittua ja muokattua, ryhmät esittelivät mittarinsa muulle tiimille. Tiimin kesken kunkin mittarin osalta käytiin avointa keskustelua, jossa arvioitiin mittarin hyödyllisyys suhteessa ylläpidon työmäärään. Keskusteluvaiheessa tehtiin vielä pieniä muutoksia yhdessä valittuihin mittareihin. Myönteistä oli, että suuria kompromisseja ei jouduttu tekemään, vaan koko tiimillä oli varsin yh-

teneväinen näkemys siitä, mitä asioita tulee mitata, jotta kokonaislaatu paranee ja toiminta tehostuu.



Kuvio 7: Tiimin yhdessä ideoimat laadulliset mittarit

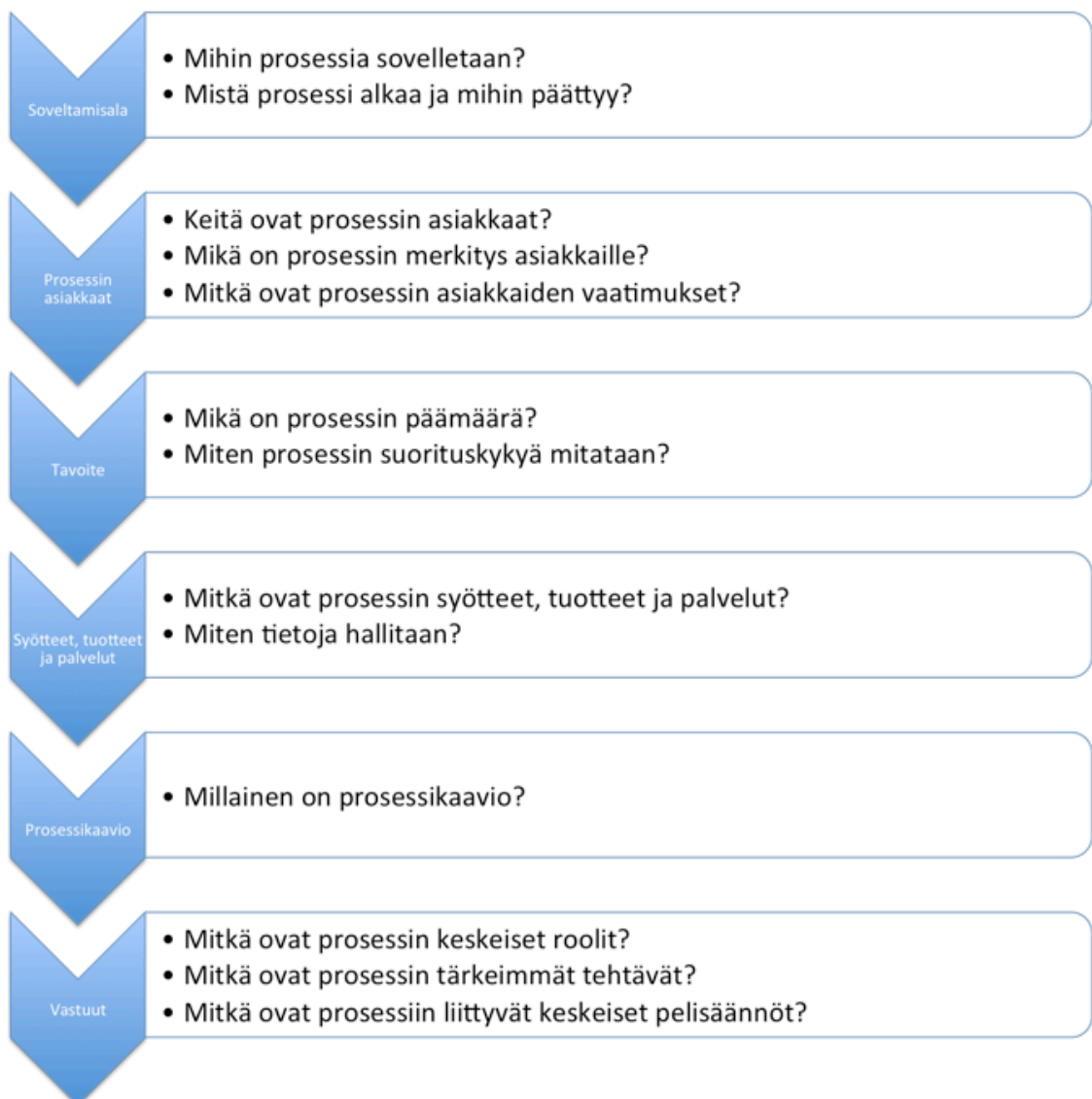
Mittarien rakentamisessa päivän mittainen ideointipalaveri oli menestys. Tiimin kanssa saatiin muodostettua kahdeksan mittaria, joilla on vaikutusta toiminnan laatuun. Laadullisten mittareiden lisäksi tiimissä päätettiin jatkaa myös kustannustason seuranta kahdella mittarilla. Yhdessä valittujen mittareiden määrä oli enemmän kuin ideointipalaverin alussa yhteiseksi tavoitteeksi määritetyt kuusi kappaletta, mutta tiimi oli sitä mieltä, että kannattaa aloittaa suuremmalla määrällä ja mikäli kesken vuotta huomataan, että jokin mittareista ei toimi toivotulla tavalla, siitä voidaan luopua ja silti mittareita jää riittävästi.

### 11.3 Prosessikuvausten tarkistaminen ja prosessien mallintaminen

Kun yhteistyössä kalustepalvelu-tiimin kanssa oli valittu toiminnan osa-alueet, joilla uskottiin olevan eniten vaikutusta kokonaistoiminnan kehittämisessä, lähdettiin läpikäymään olemassa olevia prosessikuvauksia. Olemassa olevat prosessikuvaukset päivitettiin ajan tasalle ja puuttuvat prosessikuvaukset laadittiin. Tässä prosessikuvaus-

ten tarkistusvaiheessa huomio pidettiin siinä, että prosessikuvauksissa on riittävän selkeästi kuvattu vaadittu laatutaso.

Laatutasoista laadittiin kuvauksiin esimerkkejä, sekä päivittäisessä työssä käytettäviä tarkastuslistoja. Prosesseihin lisättiin myös laatuun liittyviä seurantakäytänteitä. Prosessikuvaukset laadittiin NCE:n mukaiseen Standard Routines –formaattiin ja ohjeistuksena käytettiin sekä NCE:n kautta saatua materiaalia että Laamasen prosessikuvauksen mallia (Laamanen 2003).



Kuvio 8: Prosessikuvauksen malli (Laamanen 2003)

Kun päivitetty prosessikuvaukset oli valmiit, jaeltiin ne koko tiimille ja yrityksille, jotka ostopalveluna suorittavat kyseisiä toimintoja. Tehdyt muutokset käytiin vielä avainhenkilöiden kanssa erikseen läpi, jotta muutokset ja päivitetty vaatimukset eivät jää keneltäkään huomaamatta.

#### 11.4 Mittareiden käyttöönotto omassa tiimissä ja alihankkijoilla

Ideointipäivän jälkeen mittariaihiot toimitettiin Nestlén NCE-tiimin läpikäytäväksi ja kommentoitavaksi. Tällä haluttiin varmistaa, että valitut mittarit muokataan heti alusta alkaen muotoon, joka on yhdenmukainen NCE-vaatimusten kanssa. Pingviini-johtoryhmän kautta varmistettiin, että tiimin mittarit eivät ole ristiriidassa muiden osastojen tavoitteiden tai mittarien kanssa, ja että tiimin mittarit tukevat jäätelöliiketoimintaa ohjaavaa Operational Master Plania.

Suurimpien alihankkijoiden kanssa järjestettiin tapaamiset, joissa käytiin läpi perusteet tulevalle toiminnan mittaamiselle, päivitetty prosessikuvaukset sekä odotukset alihankkijoita kohtaan. Kaikki alihankkijat suhtautuivat mittareiden käyttöönottoon myönteisesti ja ymmärsivät, miksi juuri valittuja asioita lähdetään seuraamaan säännöllisesti. Alihankkijan laskutusperusteista riippuen osa alihankkijoista ylläpitää mittareita tuntityökustannuksella muiden hallinnollisten tehtävien joukossa. Tätä ei kuitenkaan nähty ongelmaksi Nestlén puolella, sillä työmäärä mittareiden ylläpidossa on vähäinen suhteessa saatuihin hyötyihin.

Myös oman tiimin jäsenten kesken käytiin vielä ideointipäivän jälkeen kahdenvälisiä keskusteluja, joissa korostettiin mittareiden tärkeyttä ja Nestlén oman tiimin merkitystä käyttöönottovaiheessa ja käyttöönoton seurannassa.

#### 11.5 Asenteet muutosta kohtaan

Nestlé kalustepalvelutiimin kanssa oli työstetty tulevaa laadullisen toiminnan seuranta ja tehokkuuden parantamista jo vuosia, joten tiimille muutos ei tullut yllätyksenä, vaan luonnollisena jatkumona aiemmin toteutetuille kehityshankkeille. Tiimi oli alusta alkaen tietoinen muutoksesta ja mukana jo lähtötila-analyysia tehtäessä. Varsinaista muutosvastarintaa ei siis muutoksen läpiviennin yhteydessä ilmennyt. Tiimi otti myös omatoimi-

misesti roolikseen käydä keskusteluja muutoksesta alihankkijoiden kanssa. Tämä osoittaa, että tiimin sitouttaminen muutokseen oli onnistunut.

## **12 Muutokset organisaatiossa kehityshankkeen aikana**

Syksyllä 2014 kalustepalvelutiimissä toteutettiin kahdet yhteistoimintaneuvottelut, joiden lopputuloksena tiimin toimintoja yhdistettiin osittain toiseen tiimiin ja osittain siirrettiin entistä enemmän ulkoistettavaksi. Näiden yhteistoimintaneuvotteluiden lopputuloksena tiimistä irtisanottiin kokonaan 40% ja 10% siirrettiin toisen organisaation alaisuuteen.

Organisaatiossa tapahtuneet muutokset eivät olleet tiedossa, kun opinnäytetyönä toteutettavaa kehityshanketta lähdettiin suunnittelemaan ja toteuttamaan. Yhteistoimintaneuvottelujen päätökset tiedotettiin tiimille marras-joulukuussa 2014, eli juuri silloin, kun kehityshankkeiden käyttöönotto vaihe oli päällä.

### **12.1 Organisaatiomuutosten vaikutukset kehityshankkeeseen**

Vaikka yhteistoimintaneuvotteluiden tulokset julkistettiin vasta marras-joulukuussa 2014, epätietoisuus vaikutti tiimin toimintaan merkittävästi koko syksyn 2014 ajan. Tiimi kuitenkin osallistui vahvasti opinnäytetyönä tehtävän kehityshankkeen suunnitteluun, vaikkei kukaan vielä tiennyt, missä muodossa tiimin toiminta tulevaisuudessa jatkuu, vai jatkuuko lainkaan.

Kesken kehityshankkeen toimeenpanon tapahtuva koko tiimin toiminnan kyseenalaistaminen aiheutti luonnollisestikin vaikutuksia kehityshankkeelle. Tärkeysjärjestyksessä ensimmäisenä oli perusarjen pyörittäminen tiimissä, jossa jokainen epäili omaa ja koko osaston tulevaisuutta. Kehityshanke jäi automaattisesti toiselle sijalle, ja hankkeen kohdistusta tuli hieman tarkastaa. Selkeästä toimintasuunnitelmasta piti siirtyä askel taaksepäin, suurempiin kokonaisuuksiin, joiden lainalaisuudet pätevät, vaikka tiimin kokoonpano muuttuisi tai lakkaisi olemasta. Oli keskityttävä asioihin, joita tullaan toteuttamaan myös tulevaisuudessa, joko oman tai ulkopuolisen henkilöstön toteuttamana.

Olin itse opinnäytetyönä suoritettavan kehityshankkeen vetäjänä ja vanhan kalustepalvelu-tiimin päällikkönä myös irtisanottujen joukossa. Tämä aiheutti sen, että toimenpide-ehdotukset valmisteltiin marras-joulukuun 2014 aikana helposti käyttöönotettavaan malliin, mutta jäi tiimin uusien esimiesten vastuulle tehdä viimeinen päätös, lähdetäänkö toimenpiteitä toteuttamaan ja jos, niin miltä osin.

## 12.2 Organisaatiomuutokseen sopeutuminen

Organisaatiossa tapahtuneella muutoksella oli suuri vaikutus henkilöihin, joita muutos tavalla tai toisella kosketti. Kalustepalvelu-tiimistä jäljelle jääneiden henkilöiden toimenkuviin tuli muutoksia ja tiimiläiset menettivät puolet työkavereistaan. Jokainen tiimiläinen reagoi muutokseen omalla tavallaan, joku muuttui aggressiiviseksi ja ennalta arvaamattomaksi, toinen sulkeutui itseensä ja kolmas oli itkuinen. Ryhmä kuitenkin sai paljon tukea toisistaan ja keskusteluyhteys tiimiläisten kesken säilyi ainakin siihen saakka, kunnes vanha organisaatio lakkasi täysin olemasta, eli vuoden 2014 loppuun saakka.

Haastavaksi vanhasta kalustepalvelu-tiimistä jäljelle jäävien kohdalla muodostui uuden organisaatiokaavion käyttöön oton kohdalla syntynyt epävarmuus, jonka uusien toimenkuvien ja tulevaisuuden toimintasuunnitelman jalkauttamisen puutteet aiheutti. Myös organisaatiomuutoksissa tulee huomioida muutosjohtamisen merkitys ja työntekijöiden hyvinvoinnin vaikutus toiminnan jatkuvuuteen.

## 13 Toimintasuunnitelma kahdelle seuraavalle vuodelle

Luvussa 13 *Muutokset organisaatiossa kehityshankkeen aikana* käytiin läpi organisaatiossa tapahtuneita muutoksia, joilla oli merkittäviä vaikutuksia kehityshankkeen läpiviintiin. Muutokset aiheuttivat sen, että osa suunnitelluista toimenpiteistä piti muuttaa toimenpide-ehdotuksiksi uuden organisaation esimiehille.

Kehityshankkeen tavoitteena oli saada aikaiseksi muutos totuttuun tapaan toimia, ei niinkään kertaluontoinen poikkeus. Jo kehityshankkeen tavoitteissa määriteltiin, että organisaatiolle tulee laatia muutokseen liittyvä toimintasuunnitelma tulevalle kahdelle vuodelle, jotta ylläpidetään muutosta ja kehitetään sitä edelleen.

### 13.1 Henkilökohtaiset vuositavoitteet

Yksi kehityshankkeen tavoitteista oli sitouttaa koko kalustepalvelutiimi muutoksen läpivientiin ja kokonaislaadun kehittämiseen pitkällä tähtäimellä. Organisaatiossa tapahtuneiden muutosten takia kehityshanketta ei voitu alkuperäisen suunnitelman mukaisesti sijoittaa tiimiläisten henkilökohtaisiin vuositavoitteisiin, mutta koska tämä on merkittävä tekijä pitkäjänteisessä toiminnan kehittämisessä, tiimin uusille esimiehille tehtiin valmis ehdotus uusista henkilökohtaisista tavoitteista.

Kalustepalveluun kuuluville henkilöille määritettiin henkilökohtaisiin vuositavoitteisiin laadullisten mittareiden säännöllinen ylläpito niiden mittareiden osalta, jotka kuuluvat kyseisen henkilön vastuualueelle. Myös kyseisen mittarin tavoitteeseen pääsystä tehtiin henkilökohtainen vuositavoite. Lisäksi jokaiselle tiimiläiselle laadittiin tavoite, joka kannustaa laatimaan kehitysehdotuksia joko olemassa olevien mittareiden kehittämiseksi tai uusiksi laadullisiksi mittareiksi.

### 13.2 Mittarien säännöllinen seuranta

Kalustepalvelu-tiimissä oli jo aiemmin otettu käyttöön Nestlé Continuous Excellence –mallin (NCE) mukaiset, säännölliset tiimipalaverit. Näiden tiimipalaverien tarkoitus on käydä lyhyesti ja napakasti läpi sen hetkinen tilanne. Mikäli ongelmia on ratkottavana tai asioita selvitettävänä, ei niitä lähdetä tekemään tiimipalaverissa, vaan asialle valitaan vastuuhenkilö, joka hoitaa asian selvittämisen ja palaa päivitetyn tilanteen kera seuraavaan palaveriin.

Kalustepalvelun uusia, laadullisia mittareita tulee seurata viikottain järjestettävissä WOR-tiimipalavereissa (Weekly Operational Review). Kukin tiimiläinen päivittää omat mittarinsa WOR-tiimipalaveriin ja käy läpi yleistilanteen. Tarvittaessa käydään keskustelua poikkeamiin johtaneista syistä. Näin myös tiimin sisäinen tiedonkulku paranee ja haasteet ovat mahdollisimman ajantasaisesti kaikkien tiedossa. Mittariin laaditaan myös visuaalinen kuvaaja, joka kehittyy joko vihreällä tai punaisella värikoodilla sitä mukaa, eteneekö mittari tavoitteen mukaisesti vai ei.



Kuukausittaisissa MOR-tiimipalavereissa (Monthly Operational Review) seurataan mittareiden yleistä trendiä. Mikäli jokin mittari on ollut jo useamman viikon punaisella, eli jäljessä tavoitteesta, pohditaan, mikä on jäljessä olon juurisyy. Tarvittaessa mittarin taustoja määrätään selvittämään vastuuhenkilö, jolla on käytettävissä muun tiimin tuki ja NCE:n mukaisia ongelmanratkaisutyökaluja.

Myös suurimpien yhteistyökumppaneiden kanssa tulee käydä läpi heitä koskettavia mittareita vähintään neljännesvuosittain. Mikäli mittari on punaisella, eli jäljessä tavoitteesta, tulee asia ottaa heidän kanssaan puheeksi välittömästi, kun tilanne on todettu. Yhteistyökumppanit ovat olleet antamassa omaa näkemystään mittarien laatimiseen ja on äärimmäisen tärkeää, että he saavat säännöllisesti tietoa yhteistyön laadusta ja sen mittaamiseen käytetyistä perusteista.

### 13.3 Välitön puuttuminen ongelmakohtiin

Kunkin mittarin vastuuhenkilö huolehtii siitä, että viikoittain mittaria koskettavat poikkeamat käydään läpi ja tiedotetaan tarvittaessa muulle tiimille. Mikäli poikkeamia syntyy toistuvasti tai mittari laahaa viikosta toiseen punaisella, eli jäljessä tavoitteesta, tulee juurisyytä mittarin ongelmille alkaa selvittämään. Nestlé Continuous Excellence (NCE) tarjoaa ongelmanratkaisuun konkreettisia työkaluja, joilla voi purkaa ongelma-kohtia osiin ja sitä kautta selvittää, mihin tekijään vaikuttamalla voidaan tilannetta parantaa.

NCE:n ongelmanratkaisutyökaluja on monenlaisia, ja tiimiläiset saavat koulutuksen siihen, minkälaisiin tilanteisiin kukin työkaluista parhaiten toimii. Ongelmanratkaisutyökalut saattavat pitää sisällään keskusteluja prosessin eri vaiheen toimijoiden kanssa tai workshop-tyyppistä työskentelyä tiimin kanssa.

### 13.4 Tulosten arviointi vuoden lopussa, uusien tavoitteiden asettaminen

Vuoden 2015 lopulla tulee arvioida, ovatko mittarit ja toimintatavan muutos johtaneet toivottuihin tuloksiin. Koska laatuun liittyviä mittareita ei aiemmin ole kalustepalvelussa ollut käytössä, tulee vuoden 2015 lopussa toiminnan laadun arviointi tehdä tiimin kesken esimerkiksi ideointipalaverin merkeissä. Tällä tavoin voidaan sekä koko tiimin kesken että pienryhmissä käydä keskustelua ja ideointia valittujen mittareiden onnistu-

misasteesta ja seuraavan vuoden tavoiteasetannasta. Näin tiimi pääsee vaikuttamaan myös uusiin tavoitteisiin, jolloin tavoitteen hyväksyminen ja siihen sitoutuminen on vahvempaa.

Mahdollisuuksien mukaan ainakin valtaosa nyt laadituista mittareista tulee säilyttää myös vuonna 2016. Näin toimintaan saadaan pitkäjänteisyyttä, kun samoja asioita mitataan vuodesta toiseen. Tavoiteasetannan kautta saadaan asetettua haastekerrointa kyseiseen toiminnan osa-alueeseen ja oletettavaa on, että toimintaa saadaan kehitettyä entisestään.



Kuvio 9: Demingin laatuympyrä (Deming 1950)

Jatkuvan kehittämisen toimintaperiaate juontaa juurensa kauas, jo 1950-luvulle, jolloin julkaistiin Demingin laatuympyrä PDCA. Tätä samaa toimintaperiaatetta tulee nyt hyödyntää kalustepalvelussa, jotta toiminta on aina laadukkaasti suunniteltu, toteutettu, säännöllisesti tarkastettu ja tarvittaessa korjattu. Demingin laatuympyrän kautta tutuksi tulleen ideologialle pohjaa vahvasti koko Nestlén NCE-toimintamalli ajatuksella, että laatu on jatkuva parantamisen kierre, joka edellä mainittujen neljän askelman jälkeen palaa aina alkuun ja uuteen suunnitteluun.

## 14 Kehittämishankkeen tulokset

Vuosien 2013-2015 aikana toteutettu kehityshanke on pitänyt sisällään niin onnistumisia kuin yllättäviä haasteitakin. Organisaatiossa tapahtuneiden muutosten ja kalustepalvelu-tiimin toiseen tiimiin yhdistämisen vuoksi kehityshanketta ei voitu toteuttaa loppuun saakka suunnitellulla tavalla, mutta kaikkia alkuperäisessä suunnitelmassa listattuja asioita saatiin käsiteltyä ja niistä tehtiin vähintäänkin toimenpide-ehdotuksia uuden osaston johdolle.

Teoreettinen viitekehys muodostui kolmesta osiosta; muutosjohtamisesta, Nestlé Continuous Excellence –toimintamallista (NCE) ja kolmansien osapuolien hallinnasta. Kehityshankkeen edetessä teoreettinen viitekehys osoittautui toimivaksi kokonaisuudeksi, jossa jokaisella osa-alueella oli merkittävä rooli. Organisaatiossa tapahtuneiden muutosten takia muutosjohtamisen painotus korostui huomattavasti suunniteltua suuremmaksi. Mikäli muutosjohtaminen ei olisi ollut alun perin osa viitekehystä, olisi kehityshankkeen loppuun saattaminen ollut todennäköisesti erittäin haastavaa.

### 14.1 Muutosjohtamisen merkitys kehityshankkeessa

Suuri onnistuminen hankkeessa on ollut tiimin tuki. Tiimi koki hankkeen alusta saakka tärkeäksi tiimin toiminnan pitkäjänteisen kehittämisen kannalta. Oli alusta alkaen tiedossa, että kehityshankkeella tulee olemaan vaikutusta yksittäisten tiimiläisten työhön ja koko tiimin toimintaan. Olikin tärkeää, että muutosjohtaminen oli hankkeen alusta alkaen vahvasti mukana. Tiimi sitoutettiin mukaan muutokseen jo lähtötila-analyysin tekovaiheesta saakka. Näin tiimille muodostui hyvä käsitys siitä mitä ollaan tekemässä ja miksi. Tiimi pääsi vahvasti vaikuttamaan myös muutoksen suunnitteluun ja toteuttamiseen. Tiimin kanssa pidettiin yhteisiä ideointipalavereja sekä kahdenkeskisiä keskusteluja, joilla jokainen taatusti sai äänensä kuuluviin.

Koska tiimin sitouttaminen hoidettiin vahvasti alkumetreiltä saakka, tiimi pysyi lojaalina muutoshankkeelle myös silloin, kun organisaatiossa tapahtui suuria muutoksia ja koko tiimin toiminta oli vaakalaudalla. Yhteistoimintaneuvottelujen ja kahden tiimin yhdistämisen keskellä tiimiläiset osallistuivat kehityshankkeen toimeenpanoon, sillä siitä oli jo muodostunut tietynlainen rutiini. Kehityshanke oli siis ”tuttua ja turvallista” uuden muutoksen keskellä.

## 14.2 NCE:n käyttöönotto

Kehityshankkeen kuluessa kalustepalvelu-tiimi tutustui Nestlé Continuous Excellence –toimintamalliin koulutusten ja omatoimisen harjoittelun avulla. Jo aiemmin oli tiimissä otettu käyttöön säännölliset tiimipalaverit (WOR, MOR), mutta kehityshankkeen aikana tiimipalaverien sisältöä tarkastettiin ja linkitettiin vahvemmin mittareihin ja toiminnan tason seuraamiseen.

Kalustepalvelu-tiimille laadittiin laadullisia mittareita, jotka noudattivat NCE:n vaatimuksia. Laadullisilla mittareilla on tarkoitus saada viikoittain selkeä käsitys siitä, millä tasolla tiimin toiminta etenee, sekä pitkällä tähtäimellä parantaa toimintaa tavoiteasetannan ja välittömän puuttumisen avulla.

Ongelmatilanteiden ratkaisuun on käyttöönotettu NCE:n mukaiset ongelmanratkaisutyökalut, joilla päästään puuttumaan haasteisiin ja niiden juurisyihin. Juurisyiden löytäminen ei aina ole helppoa, mutta selkeillä, konkreettisilla työkaluilla se on mahdollista.

## 14.3 Ulkopuolisten resurssien hallinta

Yhteistyökumppaniyritykset ovat jo vuosia olleet kalustepalvelun toiminnassa kriittisessä roolissa. Ulkopuolisten toimijoiden kentässä on tapahtunut kuluneiden vuosien aikana paljon muutoksia, viimeiset suuret muutokset toteutettiin vasta opinnäytetyönä toteutettavan kehityshankkeen suunnitteluvaiheessa. Osa yhteistyökumppaneista on siis kalustepalvelu-tiimille uusia toimijoita, joiden pitkän aikavälin suoriutumisesta ei vielä ole tietoa. Olikin tärkeää, että kehityshankkeessa tehtiin analyysia niin palveluntuottajien merkityksestä tiimille (Krajlicin matriisi) kuin kunkin yhteistyökumppanuuden laadusta (Hayes ja Wheelwright malli).

Analyysit auttavat ymmärtämään, ketkä palveluntuottajista ovat strategisia yhteistyökumppaneita ja ketkä taas enemmänkin taktisessa roolissa. Tämä ymmärrys auttaa, kun palveluntuottajien sopimuksia tulevana vuosina kilpailutetaan.

#### 14.4 Kehityshankkeen mittarit

Luvussa 9 *Kehityshankkeen mittaaminen* määritettiin viisi mittaria, joilla opinnäytetyönä toteutettavan toimintatutkimuksen loppuvaiheessa arvioidaan, onko muutoksen tavoite saavutettu.

1. Kalustepalvelulle on määritetty vähintään viisi säännöllisesti seurattavaa mittaria, jotka kuvastavat toiminnan laatua.
2. Mittareiden tulee täyttää Nestlé NCE:n vaatimukset.
3. Sekä sisäiset että ulkoiset toimijat ovat sitoutuneet mittareiden ylläpitoon ja ymmärtävät säännöllisen seurannan laadun parantamiseksi.
4. Mittareiden ylläpito ja mittareiden kautta toiminnan kehittäminen on huomioitu kalustepalveluun kuuluvien henkilöiden henkilökohtaisissa vuositavoitteissa.
5. Kalustepalvelulle on tehty toimintasuunnitelma seuraavalle kahdelle vuodelle, jotta varmistetaan toiminnan laadun kehittäminen mittareiden avulla.

Helmikuun lopussa 2015 tilannetta arvioitaessa listan kolme ensimmäistä kohtaa täytyvät täysin. Organisaatiotasolla tapahtuneen kahden osaston yhdistämisen jälkeen kahta viimeistä kohtaa ei ollut mahdollista toteuttaa suunnitelman mukaisesti, mutta tiimin uusille esimiehille tehtiin valmiit ehdotukset tiimiläisten henkilökohtaisiksi tavoitteiksi ja seuraavien kahden vuoden toimintasuunnitelma käytiin läpi sekä uusien esimiesten että kalustepalvelun tehtäviä jatkavien henkilöiden kanssa.

### 15 Ehdotetut jatkotoimenpiteet organisaatiolle

Kehityshankkeen päättyessä vanhan kalustepalvelu-tiimin tilanne oli sekava. Tiimi oli yhdistetty toiseen tiimiin ja puolet vanhasta tiimistä oli irtisanottu. Ostopalveluna suoritettavan työn osuus tulee kasvamaan reilusti vuoden 2015 aikana. Toiminto elää vahvaa murrosvaihetta, jolloin uuden organisaation johdon tulee varmistaa, että työntekijät jaksavat muutosvaiheen keskellä. Vaikka työnkuvat, työntekijät ja osittain jopa työtä suorittavat yritykset vaihtuvat, tulee muistaa, että itse toiminnot säilyvät ja on entistäkin tärkeämpää, että niiden laadusta pidetään kiinni. Organisaatiomuutoksen perimmäinen tavoite tulee aina olla tyytyväisempi asiakas, jolloin laatua tulee tarkkailla ja pyrkiä jatkuvasti kehittämään. Kalustepalvelulle toteutettiin asiakastyytyväisyystutkimus vuonna 2011. Tälle tutkimukselle tulisi järjestää seurantatutkimus syksyllä 2015. Näin varmistete-

taan, että sekä laadun parantamiseen tähtäävä kehityshanke että organisaatiomuutos ovat johtaneet toimintaa oikeaan suuntaan, eli tyytyväisempään asiakkaaseen.

## **16 Tutkimuksen oikeellisuus ja luotettavuus**

Toimintatutkimuksen tavoitteena oli parantaa Nestlén kalustepalvelun operatiivista toiminnan laatua ja sitä kautta pitkällä tähtäimellä kalustepalvelun asiakastyytyväisyyttä. Toimintatutkimuksen tekijä ja muutosprojektin vetäjä oli kalustepalvelutiimin päällikkö, eli Trade Asset Manager, mutta tutkimukseen osallistutettiin suunnitteluvaiheesta alkaen sekä Nestlén kalustepalvelutiimi että ulkopuolisten toimijoiden avainhenkilöt, joten mukana toteutuksessa olivat kaikki henkilöt, joiden toimintaan toimintatutkimus vaikutti.

### 16.1 Validiteetti

Tutkimuksen validiteetti tarkoittaa tutkimuksen tulosten oikeellisuutta, eli sitä, että tutkimuksessa mitataan juuri oikeita asioita. Koska toimintatutkimuksen yksi tavoite oli sitouttaa koko tiimi muutokseen, saatiin muutoksen suunnitteluun ja toteuttamiseen monen alan ammattilaisen näkemys. Näin välttyttiin siltä, että muutos olisi toteutettu vain yhden henkilön mielipiteen tai näkemyksen pohjalta. Yhdessä päätetyt muutokset ja muutoksen mittarit varmistavat, että tartuttiin oikeisiin asioihin.

### 16.2 Reliabiliteetti

Reliabiliteetti tarkoittaa tutkimuksen luotettavuutta. Kuten validiteetti, myös luotettavuus rakentui useamman kalustepalvelun ammattilaisen näkemyksen ja osaamisen yhdistämisestä. Muutoksen suunnittelussa ja toteutuksessa ylläpidettiin avoimuutta ja keskustelevaa johtamiskulttuuria, jolloin jokaisen näkemyksellä oli merkitystä. Näin päästiin lopputulokseen, joka perustui todellisuuteen, eikä yhden henkilön kuvitelmaan tai näkemykseen todellisuudesta. Samoja käytäntöjä ja teorioita hyödyntämällä vastaavanlainen muutos pystytään toteuttamaan myös toisessa organisaatiossa, toisenlaisessa toimintaympäristössä.

### 16.3 Verifiointi

Verifiointi tarkoittaa menettelyä, jolla varmistetaan, että tutkimus vastaa alkuperäisiä suunnitteluvaatimuksia. Toimintatutkimuksen päättyessä suoritettiin lopputila-analyysi, jossa arvioitiin tutkimuksen tulokset. Tuloksia verrattiin luvussa 8 *Muutosprojektin mittaaminen* määriteltyihin mittareihin. Mittareihin vastaamalla varmistettiin, että muutosprojekti oli kohdistunut suunnitelman mukaisiin aihealueisiin, eikä lähtenyt rönsyämään alkuperäisten määritysten ulkopuolelle.

## 17 Yhteenveto

Toimintatutkimuksen tavoite oli kartoittaa Pingviini-organisaatioon kuuluvan kalustepalvelun sisäisten ja ulkoisten toimijoiden lähtötilanteen toimintamallit, muuttaa toimintamallit yhdenmukaisiksi ja luoda niille mittarit laadun ja toiminnan tehokkuuden seuraimiseksi. Teoreettisena viitekehystenä toimintatutkimuksessa käytettiin ulkoistuksesta kirjoitettua ammattikirjallisuutta sekä Nestlé Continuous Excellence –ohjelmaa. Myös muutosjohtamisella oli suuri merkitys, sillä toimintatutkimuksen tavoitteena mittareiden laadinnan kautta oli toimintamallien muuttaminen kokonaistoiminnan kehittämiseksi ja asiakastyytyväisyyden parantamiseksi.

Toimintatutkimus katsottiin valmistuneeksi, kun toiminnan laatua seuraavat mittarit oli määritetty ja otettu käyttöön siinä määrin, kuin olosuhteisiin nähden oli mahdollista. Kalustepalvelutiimi tuli myös olla sitoutettu pitkäjänteiseen toiminnan kehittämiseen ja toimintasuunnitelma tuli olla laadittuna seuraavalle kahdelle vuodelle. Aikataulun puitteissa opinnäytetyönä tehtävän toimintatutkimuksen tuli olla valmis kevään 2015 aikana. Toimintatutkimuksella pyrittiin aikaansaamaan pysyvä muutos kalustepalvelutiimin tapaan toimia. Näin pyrittiin varmistamaan, että toimintaa tullaan kehittämään pitkäjänteisesti myös tulevaisuudessa. Suuri osa opinnäytetyönä tehtävää toimintatutkimusta olikin laatia toimintasuunnitelma tulevaisuudelle ja linkittää muutos tiimiläisten henkilökohtaisiin vuositavoitteisiin.

Opinnäytetyönä tehtävän toimintatutkimuksen ja siihen linkittyvän muutosprojektin tavoitteena oli kääntää toiminta mitattavaan muotoon ja sitä kautta tasalaatuiseksi kaikkien toimijoiden kesken. Tästä eteenpäin ongelmakohtiin on helpompi tarttua ja toimintaa

kehittää. Toiminnan kehittäminen tulee johtamaan sekä sisäisten että ulkoisten asiakkaiden asiakastytyvyyden parantumiseen pitkällä aikavälillä.

Toimintatutkimuksen toimeenpanovaiheessa kohdeyrityksessä tehtiin laajaa organisatiomuutosta, jonka johdosta toimintatutkimuksen alainen osasto yhdistettiin toiseen osastoon. Tästä syystä toimintatutkimuksen kaikki toimenpiteet eivät toteutuneet alkuperäisen suunnitelman mukaisesti, mutta kokonaisuudessaan toteutunut muutos ja uuden organisaation johdolle laaditut toimenpide-ehdotukset olivat onnistuneita. Toimintatutkimus aikaansai selkeän muutoksen päivittäiseen tekemiseen ja lisäsi tietoisuutta laadusta ja sen vaikutuksista kokonaistoimintaan.



## Lähteet

Hayes, Wheelwright (1984), Restoring Our Competitive Edge: Competing Through Manufacturing

Kiiskinen, Linkoaho, Rantala (2002), Prosessien johtaminen ja ulkoistaminen

Kraljic (1983), Purchasing Must Become Supply Management

Nestec Ltd (2012), Nestlé Continuous Excellence, General Overview

Nestec Ltd (2012), NCEasy

Tuominen (2011), Nestlé Kalustepalvelun asiakastyytyväisyystutkimus

Sydänmaalakka (2012), Älykäs organisaatio

Risher, Stopper (1998), Leading Strategic Change: Tools and Techniques Workshop

Hannus (1997), Prosessijohtaminen, ydinprosessien uudistaminen ja yrityksen suorituskyky

Kananen (2009), Toimintatutkimus yritysten kehittämisessä

Laamanen (2003), Johda liiketoimintaa prosessien verkkona – ideasta käytäntöön

Nestlé (2013), Trade Asset Management Roadmap 2014-2016

Nestlé (2014), Operational Master Plan

## Kuviot

- Kuvio 1: Muutosprojektin aikataulu
- Kuvio 2: Muutosprojektin lähtötilanne varastojen osalta 31.8.2014
- Kuvio 3: Kalustepalvelun vuosikello
- Kuvio 4: Kraljicin matriisi toimittajien jaottelusta (Kraljic 1983)
- Kuvio 5: Kalustepalvelun kriittiset palveluntuottajat sijoitettuna Kraljicin matriisiin
- Kuvio 6: Kalustepalvelun kriittiset palveluntuottajat arvioituna Hayes ja Wheelwrightin viitekehyksen avulla
- Kuvio 7: Tiimin yhdessä ideoimat laadulliset mittarit
- Kuvio 8: Prosessikuvauksen malli (Laamanen 2003)
- Kuvio 9: Demingin laatuympyrä (Deming 1950)

## Liite 1: Hayesin ja Wheelwrightin viitekehukseen perustuva arviointilomake yhteistyökumppanuuden tason kartoittamiseksi

Nro	Väittämät	1	2	3	4
1	Yhteistyökumppanilla on olemassa soveltuvat puitteet työn toteuttamiseen.				
2	Yhteistyökumppanilla on olemassa soveltuvat resurssit työn toteuttamiseen.				
3	Yhteistyökumppanilla on olemassa kirjalliset käytänteet, joiden mukaisesti työ suoritetaan.				
4	Yhteistyökumppanilla on olemassa suunnitelma, jolla sesonkityön toteuttamiseen on valmistauduttu.				
5	Yhteistyökumppanilla on olemassa mittarit, joilla toiminnan laatua seurataan.				
6	Yhteistyökumppanin on mahdollista tehdä tarvittaessa nopeitakin muutoksia toimintamalliin, mikäli Nestlé niin vaatii.				
7	Yhteistyökumppani pyrkii tuottamaan palvelua, joka parantaa asiakkaan kilpailukykyä.				
8	Yhteistyökumppani ymmärtää roolinsa merkityksen kalustepalvelun kokonaistoiminnassa.				
9	Yhteistyökumppani tarjoaa oma-aloitteisesti ehdotuksia toiminnan parantamiseksi.				
10	Yhteistyökumppani pyrkii toiminnassaan jatkuvaan kehittämiseen.				
11	Yhteistyökumppani pyrkii manuaalisen työn sijaan tuomaan teknisiä ratkaisuja toiminnan kehittämiseen.				
12	Yhteistyökumppani pyrkii ajattelemaan toiminnan kehittämisessä yhteistä etua oman edun tavoittelun sijaan.				
13	Yhteistyökumppani ottaa aktiivisesti selvää Nestlén toimialasta ymmärtääkseen paremmin, kuinka toimintaa voi kehittää ja mikä heidän roolinsa on kokonaisuudessa.				
14	Nestlélillä on strateginen rooli yhteistyökumppanin liiketoiminnassa.				

Arvosteluasteikko	
1	Ei pidä lainkaan paikkaansa
2	Pitää vain vähän paikkaansa
3	Pitää osittain paikkaansa
4	Pitää täysin paikkaansa

**Liite 2: Haastattelurunko tiimille ja yhteistyökumppaneille lähtötilan kar-  
toittamiseksi**

<b>Nro</b>	<b>Kysymys</b>
1	Onko nykyinen toimintamalli mielestäsi selkeä ja toimiva?
2	Löydätkö tarvittaessa työohjeistukset?
3	Ovatko työn toimeksiannot tarpeeksi selkeitä?
4	Onko toimeksiantojen vasteajat riittävät, jotta työ voidaan suorittaa laadukkaasti?
5	Ovatko työohjeistukset tarpeeksi selkeät?
6	Saatko tarvittaessa työtehtäviin helposti apua?
7	Onko kommunikaatio tiimin ja yhteistyökumppaneiden kesken riittävää?
8	Koetko, että tiedät riittävän tarkasti odotukset työn laadun osalta?
9	Saatko suoraan asiakkailta palautetta työn laatuun liittyen?
10	Kuinka työn tehokkuutta voisi mielestäsi parantaa?
11	Kuinka työn laatua voisi mielestäsi parantaa?
12	Mikä tiimin toiminnassa on tällä hetkellä erityisen hyvää?
13	Mitä tiimin toiminnassa tulisi kehittää?
14	Mitä asioita sinun työssäsi tulisi mitata säännöllisesti, jotta laatua voitaisiin kehittää?
15	Uskotko, että laatua parantamalla myös asiakastytyväisyyttä voitaisiin parantaa?
14	Mitä mieltä olet tästä kehityshankkeesta?
15	Vapaat kommentit kehityshankkeeseen liittyen?