

## MUUTOS ORGANISAATIOSSA

Uuden logistiikkamallin käyttöönotto Prismoissa

Kämäri Jenni

Opinnäytetyö  
Kaupan ja kulttuurin toimiala  
Liiketalouden koulutusohjelma  
Tradenomi (AMK)

2015

Kaupan ja kulttuurin toimiala  
Liiketalouden koulutusala  
Tradenomi (AMK)

---

<b>Tekijä</b>	Jenni Kämäri	Vuosi	2015
<b>Ohjaaja</b>	Kirsti Ketola		
<b>Työn nimi</b>	Muutos organisaatiossa – uuden logistiikkamallin käyttöönotto Prismoissa		
<b>Sivu- ja liitemäärä</b>	38 + 1		

---

Tämän tutkimuksen aiheena on organisaatiomuutos, jota tarkastellaan Prisma-marketeissa toteutetun logistiikkajärjestelmän uudistamisen kautta. Tutkimusmenetelmänä on käytetty case-tutkimusta. Tarkoituksena on selvittää haastattelun avulla, miten onnistunut organisaatiomuutos tehdään, ja mitä uusien toimintamallien hyväksyminen vaatii järjestelmältä sekä organisaation henkilökunnalta ja johdolta. Tutkimusaineistona on käytetty haastattelun lisäksi muutokseen liittyvää kirjallisuutta.

Nykyajan työelämässä muutos on jatkuvasti läsnä ja vanhat toimintamallit vaihtuvat uusiin yhä kiihtyvällä tahdilla. Organisaatio, joka ei muutu, on tuhoon tuomittu. Kuitenkin muutosta tehdessä tulisi muistaa niitä, joita se loppujen lopuksi eniten koskee, eli henkilökuntaa. Muutos on omiaan aiheuttamaan vastarintaa ja epäilyksiä. Negatiiviset vaikutukset voidaan minimoida ottamalla henkilökunta mukaan muutokseen ja hoitamalla tiedotus moitteettomasti.

Prisman uuden logistiikkajärjestelmän lanseeraus ei sujunut täydellisesti. Haastatteluun vastanneet toivat esille useita epäkohtia. Henkilökunta ei kokenut saaneensa tarpeeksi koulutusta, kaikki tuoteryhmät eivät yllättäen kuuluneetkaan muutoksen piiriin ja vähentyneet tilausten kontrollointimahdollisuudet aiheuttivat pettymystä. Aineiston perustella on todettavissa, että parhaat mahdollisuudet onnistua organisaatiomuutoksessa on sellaisella, joka kuuntelee huolellisesti henkilökunnan toiveita ja ehdotuksia ja ottaa henkilökunnan mukaan jo suunnitteluvaiheessa.

Asiasanat

muutos, muutosjohtaminen, käyttöönotto, henkilöstö.

## Abstract of Thesis



School of Business and Culture  
Bachelor of Business Administration

---

<b>Author</b>	Jenni Kämäri	<b>Year</b>	2015
<b>Supervisor</b>	Kirsti Ketola		
<b>Title of thesis</b>	Organizational change – the implementation of a new logistics system in Prisma markets		
<b>Number of pages</b>	38 + 1		

---

The topic of this thesis is organizational change, which is studied through the implementation of a new logistics system in Prisma supermarkets. The objective was to find out how a successful organizational change is made. This thesis study addressed the questions of what the new system must be like, and what it requires from the staff and management to accept new policies.

This thesis study is a case study. As research material I have used an interview addressed to the Prisma staff as well as literature on organizational change.

Change is always present in today's working life. Old policies and procedures are swept away and replaced by new ones all the time. A stagnant organization is a dead organization. However, in the midst of all these changes, companies should not forget the staff. After all, they are the people who are most influenced by the changes. Organizational changes are bound to stir up doubt and resistance, but most of the negative reactions can be minimized by involving the staff and ensuring that they are informed properly.

The implementation of the new logistics system in Prisma markets was not perfect. Numerous drawbacks were pointed out among the interviewees. The staff expressed as their opinion that they did not get enough training concerning the new system. Some of the product groups were left outside the new system with no reason provided. In addition to this, some people found it disappointing that the possibilities of order control had been diminished. On the basis of both the literary material and the interview it can be stated that an organization that listens attentively to the staff's wishes and concerns during the change process, has the best opportunities to succeed.

Key words

Change, organizational change, implementation, staff

## SISÄLTÖ

1	JOHDANTO .....	5
1.1	Tavoitteet ja rajaus .....	5
1.2	Tutkimusmenetelmät.....	6
2	MUUTOS ORGANISAATIOSSA.....	8
2.1	Muutoksen vaiheet.....	8
2.2	Muutos ja henkilökunta .....	9
2.3	Muutosjohtaminen .....	11
2.4	Tiedottaminen .....	13
3	MARTTI – PRISMAN UUSI LOGISTIIKKAJÄRJESTELMÄ .....	15
3.1	Vanha toimintamalli .....	15
3.2	Uusi tilausmalli.....	18
3.3	Muutoksen eteneminen Prisma Hämeenlinnan viihdeosastolla .....	19
3.4	Uuden tilausmallin toimivuus .....	21
3.5	Tilanne syksyllä 2015.....	22
4	HAASTATTELUN TULOKSET.....	25
4.1	Tutkimuksen toteutus.....	25
4.1.1	Asteikkokysymykset .....	25
4.1.2	Avoimet kysymykset.....	28
5	JOHTOPÄÄTÖKSET .....	33
	LÄHTEET.....	37
	LIITTEET .....	38

## 1 JOHDANTO

Muutos ja eteenpäin meneminen ovat toimivan yrityksen elinehtoja. On uudistuttava sisäisesti nopeammin kuin ulkoinen toimintaympäristö muuttuu, jotta kilpailuilla markkinoilla voitaisiin palvella asiakkaita yhä paremmin. Työskentelyympäristöä parannellaan, tietojärjestelmiä uudistetaan ja käyttöön otetaan uudenlaisia tilaus- ja ylläpitojärjestelmiä muuallakin kuin vain toimistoympäristöissä. Monia vuosia samoja tehtäviä tehneille työntekijöille muutokset saattavat tulla järkytyksenä ja jossain ne aiheuttavat jopa muutosvastarintaa. Kuitenkin tulisi muistaa se, että kallista, hidasta muutosprosessia tuskin kukaan alkaa huvikseen toteuttaa. Organisaation toimintatapoja tarkistamalla voidaan todella saada positiivinen muutos aikaan ja siitä voi koitua paljon hyviä asioita henkilös-  
töllekin – jos se siis vain toteutetaan oikein.

### 1.1 Tavoitteet ja rajaus

Keväällä 2012 työpaikallani, S-ryhmän Prismassa Hämeenlinnassa, otettiin käyttöön uudenlainen logistiikka- ja tilausjärjestelmä. Tilaaminen muuttui monessa pisteessä täysin manuaalisesta täysin automaattiseksi verrattain lyhyellä siirtymäajalla. Samalla varaston muuttaessa Vantaalta Sipooseen uudenaikaisine järjestelmineen logistiikka ja tavaran vastaanottokäytännöt muuttuivat merkittävästi. Mielestäni meitä loppukäyttäjiä ei informoitu eikä koulutettu tarpeeksi, eikä käyttöönotossa otettu tarpeeksi huomioon eri tavararyhmien erityistarpeita. Siksi systeemin käyttöönotto on tuntunut vaikealta koko ajan. Opinnäytetyössäni halusin perehtyä uuden tilausjärjestelmän lanseeraukseen ja sen vaikutuksiin nimenomaan omassa kysyntäalueessani viihde- ja kodintekniikan osastolla. Alueen myyntiartikkeleihin kuuluvat kodinkoneet, viihde-elektroniikka, konsolipelit, elokuvat, musiikki, lelut ja paperitarvikkeet.

Opinnäytetyön tavoitteena on tutkia uuden toimintatavan käyttöönottoa organisaatioissa, esimerkkinä Martti, S-ryhmän Prismoja varten suunniteltu uusi logistiikkajärjestelmä. Tutkimusongelma voidaan rajata kahteen kysymykseen:

- Miten uuden toimintatavan toteutus tulisi tehdä?
- Mitä uusien toimintamallien hyväksyminen vaatii järjestelmältä, organisaation johdolta ja henkilökunnalta?

Rajaus kohdistuu erityisesti viihteen ja kodintekniikan osastoon, ja sen sisällä painotetaan elokuvien ja konsolipelien tuoteryhmiä, joiden kohdalla oli erityisiä vaikeuksia sopeutua uuteen tilausjärjestelmään.

## 1.2 Tutkimusmenetelmät

Tutkimusmenetelmänä käytetään case-tutkimusta eli tapaustutkimusta. Se on laadullinen eli kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä, jonka tavoitteena on saada kokonaisvaltainen ymmärrys tapahtumasta tai ilmiöstä käyttäen induktiivista logiikkaa: järkeilyä yksityiskohtaisesta yleiseen. Tietoa kerätään ensisijaisesti havainnoimalla kohdetta tai haastatteleamalla asianomaisia. (CSU 2013.) Tarkoituksena on omakohtaisen havainnoinnin lisäksi laatia puolistrukturoitu sähköinen haastattelulomake, joka suunnataan 42:lle Prisman viihteen ja kodintekniikan osaston esimiehelle. Lomakkeessa on sekä monivalintakysymyksiä että avoimia kysymyksiä. Lomakkeella ja havainnoinnilla suoritettava tutkimuksen empiirinen osa perustuu teoreettisen tutkimuksen perusteella kehitettyihin menetelmiin ja sen tavoite on saada vastaukset tutkimusongelman kysymyksiin. (Heikkilä 2005, 13.)

Sähköinen haastattelulomake soveltuu välineeksi hyvin, sillä sen helppouden vuoksi vastausprosentti on usein korkea eikä haastattelutilanne kyselijöineen vaikuta tulokseen. Toisaalta vastausten tarkkuus saattaa jäädä huonoksi eikä lisähavaintojen tekemähdollisuutta ole. (Heikkilä 2005, 16 – 20.) Kun tarkkail-

laan vain yhtä kohdetta ja pyritään tekemään siitä mahdollisimman ymmärrettävä, pyrkimyksenä ei ole yleistettävä tieto. Joka tapauksessa arvioinnissa on hyvä kysyä, voiko näitä yksittäistapauksen tuloksia kenties käyttää apuna pohdittaessa laajempaa tutkimusta asiasta tai voisiko tuloksia soveltaa johonkin muuhun (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006).

Tutkimusmenetelmäksi valikoitui nimenomaan tapaustutkimus aiheen yleisyyden vuoksi. Monenlaiset yritykset ottavat jatkuvasti uusia toimintajärjestelmiä käyttöönsä, ja olisi tärkeää, että asiat hoituisivat tietyn, oikeaksi havaitun kaavan mukaan sen sijaan, että henkilökunta saa tietoa sitä mukaa, kun asioita tapahtuu, eikä johtokaan ihan ymmärrä, mistä on kyse. Nimenomaan tähän tapaukseen olisi sopinut myös toimintatutkimus, jossa paino on enemmän varsinaisessa kohteessa ja sen aktiivisessa tutkimisessa sen sisäpuolelta, mutta katsoin, että aiheen hyödyllisyys kaipaa yleistettävämpää lähestymistapaa.

Tarkkaillessani muutoksen etenemistä Prisma-marketeissa tulen käyttämään teoreettisena materiaalina muutoksesta ja sen johtamisesta kertovaa kirjallisuutta, muita samanlaisista aiheista tehtyjä tutkimuksia sekä SOK:n julkaisemia ohjeita uuden tilausjärjestelmän käyttöönotosta. Perehdyn myös syvemmin kvalitatiivisen tutkimuksen lähdekirjallisuuteen. Aikaisemmin vastaavan tutkimuksen on tehnyt Tampereen ammattikorkeakoulun liiketalouden koulutusohjelmaan Antti Ketvell (2005) otsikolla Henkilöstön asema muutoksessa – Case Citymarket Oy:n siirtyminen SAP R/3 toiminnanohjausjärjestelmään.

## 2 MUUTOS ORGANISAATIOSSA

### 2.1 Muutoksen vaiheet

Muutoksen tarkoitus on parantaa työn kohdistumista oikeisiin asioihin, saavuttaa parempi tuottavuus ja nostaa tulosten laatua (Roukala 1998, 15). Muutos edellyttää tyytymättömyyttä vanhaan, muutosvision selkeyttä, käytännön toimenpiteitä sekä uskoa muutoksen toteutumiseen. Mikäli nämä seikat yhdessä painavat vaakakupissa enemmän kuin muutokseen vaaditut panokset, muutos on tarpeellinen. Aloitettaessa on hyvä, jos liikkeelle lähdetään mahdollisimman nopeasti ja tehdään alkuun muutama nopea ratkaisu. Näin tehdään selväksi, että vaikka itse prosessi voi kestää kauankin, alkuun on päästy ja asiat etenevät aikataulussa. (Martola & Santala 1997, 90.)

Toiminnan muutoksen vaiheita on Roukalan (1998) mukaan kuusi: muutoksen suunnittelu, yhteistoiminnan suunnittelu, testaaminen, koulutus, muutoksen suorittaminen sekä tulosten mittaaminen ja arviointi. Aluksi tarkennetaan uusi toimintatapa yksityiskohtaisesti ja sovitetaan se eri toimipisteiden tarpeisiin. Ensimmäisen vaiheen aikana pyritään saamaan kaikki työntekijät mukaan suunnitteluun. Alussa on myös hyvä tehdä kattava kartoitus tämänhetkisestä toimintamallista. Onko se joka toimipisteessä samanlainen, vai pitääkö ohjeita räätälöidä? Millaiset ovat vaikutukset henkilöstöön kussakin toimipisteessä? Seuraavaksi sovitetaan uusi toimintatapa muuhun toimintaympäristöön, kuten esimerkiksi sidosryhmiin. Tähän kuuluu myös tietojärjestelmien integrointi. Testaamalla varmistetaan toimivuus ja koulutusvaiheessa kaikille pyritään opettamaan uusi toimintatapa mahdollisimman konkreettisesti. Koulutuksessa tulee ottaa huomioon se, että mikäli uusia perustaitoja opetetaan, niitä on harjoitettava perusteellisesti. Itse muutoksen suorittaminen voi tapahtua vaiheittain tai kaikki kerralla. Lopussa luonnollisesti testataan ja mitataan paitsi uuden toimintatavan toimivuus, myös koulutuksen tulokset. Seuranta voidaan jatkaa vielä pitkään. (Roukala 1998, 124, 88, 70, 235.)



## 2.2 Muutos ja henkilökunta

Jokainen tietää, että vanhoja ja hyväksi todettuja käytäntöjä on kiusallista alkaa muuttamaan. Varsinkin työpaikalla rutiinit ja ”näin on aina tehty” -käytännöt tuntuvat hyviltä ja mikä tahansa muutos tuo vain häiriötä. Muutos institutionaalises- sa työympäristössä on erityisen vaikea, sillä henkilökunta joutuu tottumaan pait- si uusiin käytäntöihin, myös valtarakenteen muutoksiin. (Battilana & Casciaro 2012.) Mattila (2007) kuvaa organisaatioissa vallitsevia kulttuureita, joista jopa suurin osa on täysin tiedostamattomia ”talon tapoja”. Näkyvä osa kulttuurin jää- vuoren huipulla ovat dokumentoidut asiat; firman visio, strategia ja vuosikerto- mukset. Seuraavana tulevat ne kirjoittamattomat asiat, jotka kerrotaan uudelle työntekijälle, tai ainakin ne selviävät hänelle pian: käytännöt, puhetavat, käsit- teet, oma slangit, ammatti-identiteetit. Alimpana veden alla muhivat ääneen sa- nomattomat asiat: sosiaaliset normit ja koodit, ihmissuhteet sekä sosiaalisuuden luonne.

Kun perusteellista muutosta aletaan toteuttaa, olisi hyvä paneutua aivan jokai- seen jäävuoren osaan. Strategian, mission tai toimintatapojen uudistus jää hel- posti tyhjäksi sanahelinäksi palaverissa, jos kaikki ajattelevat asioiden kuitenkin olevan täysin ennallaan tulevaisuudessa. Seinälle voi tulostaa vaikka millaisia tsemppaavia julisteita tai nettisivuilla julistaa juhlallisesti uudesta missiosta, mut- ta muuttaako se oikeasti yhdenkään työntekijän arkea hänen itsensä mielestä? Jopa toimintatapojen uudistus voi mennä pieleen, jos henkilöstö ei usko muu- tokseen. Tiedostamattomaan työkuultuuriin onkin johdon taholta vaikea vaikut- taa, mutta eri osa-alueiden vaikutukset kannattaa silti ottaa huomioon ja niiden vaikutuksia on hyvä pohtia ennalta. (Mattila 2007.) Tärkeintä on saada henkilö- kunta ymmärtämään, että tuleva muutos on muutakin kuin jälleen uusi konsultin päähänpisto tai kannustava työyhteisökoulutus, vaan se on välttämätön yhtiön kehityksen ja näin ollen kaikkien työpaikkojen tulevaisuuden kannalta. Onnistu- nut muutos merkitsee työntekijälle myös henkilökohtaista muutosta – siihen liit- tyvä oivallisuus, että näin toimien vaikkapa työolosuhteet paranevat, päätöksente-

koon tulee lisää itsenäisyyttä tai työajat muuttuvat joustavammiksi. (Martola & Santala 1997, 93.)

Henkilökunnan sitouttaminen muutokseen onkin avainasemassa muutosprojektin onnistumisen kannalta. Liikkeelle kannattaa lähteä siitä, että henkilökunnalle selvitetään sitoutumisen käsite. Näin he ymmärtävät, millaista toimintaa sitoutuminen projektiin heiltä vaatii. Myös johdon olisi hyvä tuntea käsite, jotta sitouttamisen valvonta olisi helpompaa. (Tolvanen 2012.)

Battilana ja Casciaro (2012) toteavat, että avaintekijä muutoksen onnistumisessa työpaikalla ovat epäviralliset verkostot työntekijöiden välillä. Mattilankin viittaamaan tiedostamattomaan työkuultuuriin kuuluvat sosiaaliset suhteet siis vaikuttavat siihen, miten asioita otetaan vastaan. Jos luotettu ja pidetty työntekijä pitää uutta ideaa hyvänä, hän kannustaa muitakin suhtautumaan siihen positiivisesti. Ihmiset päättävät itse, kenen sanaa kuuntelevat eikä tässä tilanteessa innostunutkaan päällikkö saa välttämättä työntekijöitään sitoutetuksi muutokseen siinä missä mukavana pidetty tai arvostettu työkaveri. Käänteisesti päätellen taas pessimistinen päivittely kahvihuoneessa tai uuden järjestelmän hankkuminen levittää negatiivista ilmapiiriä ja muutos vaikeutuu huomattavasti. Tuomi ja Sumkin (2010) painottavat avainhenkilöiden merkitystä muutoksessa. Avainhenkilöiksi kutsutaan työntekijöitä, joilla on organisaation kannalta jollain tavalla keskeinen tehtävä. Avainhenkilön tunnistaa siitä, että hän täyttää tietyt kriteerit. Ensinnäkin hän tuo organisaatiolle lisäarvoa. Lisäksi hänellä on tietotaitoa, jota on vaikea jäljitellä, hankkia työmarkkinoilta tai korvata sisäisesti. Toisin sanoen avainhenkilöllä on hiljaista tietoa, erityistä ammattitaitoa tai poikkeuksellisen laaja asiakasverkosto, jonka korvaaminen olisi mahdotonta. Nämä työntekijät ovat organisaation toiminnan tukipilareita ja heistä on korvaamatonta hyötyä muutostilanteessa.

### 2.3 Muutosjohtaminen

Kuten mille tahansa projektille, muutokselle tulisi laatia alusta alkaen selkeä suunnitelma, jossa otetaan huomioon mahdolliset viivästykset, vastoinkäymiset ja vastarinta. Tätä kutsutaan muutosjohtamiseksi (change management). Bacan (2005) mukaan muutosjohtamiseen kuuluu kolme askelta. Ensimmäinen on auktoriteetin varmistaminen. Muutosjohtajalla pitää olla valta hyväksyä tai kieltää muutoksia projektin edetessä. Toinen askel on se, että varmistetaan muutoksen etenemiselle hyvä lähtökohta kommunikoimalla jokaisen muutokseen osallistuvan tahon kanssa. Kolmas askel on seurantajärjestelmän laatiminen. Tämä auttaa pysymään tilanteen tasalla projektin edetessä ja mahdollistaa palaamisen tiettyyn kohtaan myöhemmin, kun onnistumista arvioidaan. On siis hyvin tärkeää, että jokaisella muutosprojektilla on johtaja, jonka puoleen kääntyy ongelmatilanteissa ja joka tietää joka hetkellä, missä mennään. Muutosjohtajan tulisi myös olla tietoinen mahdollisesta vastarinnasta tai ongelmista, joita saattaa ilmetä.

Jokainen muutosprosessi kohtaa ainakin jonkinasteista vastarintaa. Sekään ei ole kokonaan negatiivinen asia. Jos jokin nostattaa vastustusta, se ainakin merkitsee, että asia on huomioitu ja se otetaan tosissaan. Muutosvastarinnan alueita ovat kyvyttömyys, motivaation puute ja epäoikeudenmukaisuuden tunne (taulukko 1). Kyvyttömyyskriisistä on kyse silloin, kun henkilö ei koe olevansa tarpeeksi osaava tulevaan muutokseen ja sen tuomiin uusiin tehtäviin tai hän on aidosti eri mieltä teknisistä ratkaisuista ja niiden toimivuudesta. Tämä kriisi voidaan poistaa helposti ratkaisemalla tekninen ongelma ja tarjoamalla henkilölle riittävä määrä koulutusta, jotta hän tuntee olonsa varmaksi muutoksen edessä. Kun henkilökohtaiset ja organisaation tavoitteet ovat ristiriidassa, on kyse motivaatiokriisistä. Koetaan, että taas tulee lisää tehtäviä eikä palkka kasva mihinkään. Kyse voi olla myös siitä, että muutoksen myötä henkilön asema organisaatiossa heikkenee, mikä tuntuu nöyryyttävältä. Yksinkertainen keino motivaatiokriisin ratkaisemiseksi on ulkoisten kannustimien, eli vaikka palkkioiden korottaminen. Päätöksen on siis tultava ylimmältä johdolta. Epäoikeudenmukaisuuskriisiin joudutaan, kun henkilö ei kerta kaikkiaan koe muutoksen mukanaan

tuomia arvoja omikseen eikä ole sitoutunut vision toteuttamiseen. Eli kyse on siitä, koetaanko kyseinen muutos lähtökohtaisesti hyväksi vai huonoksi. Näin syvällä istuvien erimielisyyksien ratkominen onkin jo hankalampaa, mutta niihin voidaan vaikuttaa vain konkretisoimalla arvot ja niiden takana olevat perusolettamukset henkilöstölle ja tuomalla esille jotain, mistä jokainen työntekijä saa jotain hyötyä itselleen. (Martola & Santala 1997, 107.)

Taulukko 1. Muutosvastarinnan ilmenemismuodot (Martola & Santala 1997)

<b>Vastarinnan syy</b>	Kyvyttömyys	Motivaation puute	Epäoikeudenmukaisuuden tunne
<b>Ratkaisu</b>	Koulutus	Kannustimien lisääminen	Arvojen konkretisointi, työntekijän edut esille

Kun muutos on saatu valmiiksi ja jalkautettua työntekijöille, tehdään usein se virhe, että oletetaan asian lokahtavan automaattisesti paikoilleen. Paitsi, että jos muutos toteutetaan liian nopeasti ja se sanellaan suoraan ylhäältäpäin, työntekijät eivät koe muutosta omakseen ja pahimmassa tapauksessa koko muutos on vain joukko rutiineja. Poikkeustilanteessa ei osata toimia. Näin siis, jos henkilökuntaa ei oteta mukaan muutoksen kehittämiseen missään vaiheessa. (Roukala 1998, 68.) Tuomi ja Sumkin (2010, 21) puhuvat strategian uudistamisesta, mutta ohjeet pätevät hyvin mihin tahansa muutokseen organisaatiossa. Yhtä lailla strategian uudistamisessa kuin missä tahansa uuden toimintatavan kehittämisessä tarvitaan yhdessä tekemistä, pohtimista ja keskustelua, jotta henkilökuntakin ymmärtää, mistä muutoksessa on kyse. Erityisen tärkeää on, että esimies ottaa ohjat käsiinsä ja heittäytyy itse mukaan sekä oppimaan että pitämään huolta siitä, että jokainen alainen sisäistää muutoksen. Työntekijöiden joukossa on usein havaittavissa selkeä kehittäjien joukko. He ovat innolla mukana uudistamassa ja ottavat mielellään osaa projekteihin. Vastavuoroisesti joka työpaikalta löytyvät myös ne ihmiset, jotka eivät ole ollenkaan kiinnostuneita muutoksista ja haluaisivat kaiken pysyvän ennallaan. Joka tapauksessa sen sijaan, että näihin kahteen ryhmään kiinnitetään eniten huomiota, kuten yleensä tehdään, tulisi huomioida kriittinen massa eli suurin osa henkilöstöä, jotka jäävät

näiden kahden ryhmän väliin. Heidän motivaatiotaan ja toimintaansa voidaan paremmin muokata ja koska heitä on eniten, ovat he toiminnan muuttamisen kannalta ratkaisevia.

## 2.4 Tiedottaminen

Hyvin usein työpaikkatytytyväisyyttä mitattaessa huonoksi puoleksi millä tahansa työpaikalla mainitaan tiedonkulun huonous. Ongelmat kumpuavat arkitilanteista. Palaverista kuullaan viime minuutilla, puoliksi hoidettu asia on jätetty muiden huoleksi tai työvuoroihin tulleet muutokset on unohdettu ilmoittaa asianomaisille. Viestinnän yksi tärkeimmistä merkityksistä on tuottaa henkilökunnalle selkeä merkitys työnsä tekemiseen ja osoittaa, että hänen työllään ja organisaation menestyksellä on yhteys. Juuri siksi on tärkeää, että tieto kulkee.

Juholin (1999, 196) korostaa tiedottamisen roolia erityisesti muutostilanteessa. Valitettavan tavallista on, että juuri tällöin viestintää vähennetään. Ei haluta tiedottaa keskeneräisistä asioista tai halutaan jättää mahdolliset takaiskut ja epäonnistumiset omaan tietoon. Joskus myös pörssiyhtiöillä on sääntöjä, jotka kieltävät vaikkapa kesken olevista neuvotteluista puhumisen henkilöstölle. Tosiasia kuitenkin on, että jos henkilöstö ei ole mukana tapahtumien kulussa, huhut ja juorut saattavat aiheuttaa epävarmuutta ja joissain tapauksissa jopa työntekijöiden menettämisen kilpailijoille. Muutosviestintä olisikin kytkettävä muuhun toimintaan jatkuvana prosessina, eikä nähdä sitä vain silloin tällöin tapahtuvana muistion lähettämisenä tai lappuna ilmoitustaululla. Viestintä ei itsessään ratkaise muutoksiin liittyviä ongelmia, mutta se voi madaltaa muutosvastarintaa ja motivoida ihmisiä näkemään muutoksen mahdollisuutena.

Myös viestintätapaan on kiinnitettävä huomiota (taulukko 2). Reaktiivinen viestintä on tiedotusta, jossa tehdyt asiat raportoidaan jälkikäteen ja usein vielä kirjallisena, jolloin vastaanottajat eivät pysty reagoimaan mahdollisiin epäselvyyksiin heti. Ihmisillä on taipumus antaa viesteille merkityksiä omista lähtökohdistaan, ja mikäli tiedottaja ei viestiessään ole paikalla oikaisemassa mahdollisia

väärinkäsityksiä tai vastaamassa ilmeneviin kysymyksiin, väärä tieto saattaa alkaa elää omaa elämäänsä ja sitä on myöhemmin vaikea korjata. Myös se, että asioista kerrotaan vasta, kun ne ovat tapahtuneet, on omiaan herättämään henkilöstössä epävarmuutta. Jos tulevista muutoksista saadaan tietoa etukäteen, ne on helpompi hyväksyä ja niiden varaan voi suunnitella omaa toimintaansa. Proaktiivinen viestintä onkin kasvokkain tapahtuvaa ja vuorovaikutteista. Siinä viestintä nähdään prosessina eikä vain yksittäisinä tiedotustapahtumina. Kun muutoksesta työyhteisössä viestitään proaktiivisesti, tehdään ihmisille selväksi alun alkaen, mistä muutoksessa on kyse, miksi se tehdään ja mikä on kunkin työntekijän rooli prosessin aikana. Avuksi voi olla myös se, että esimies hahmottelee henkilöstölle muutoksen menestyksen ja epäonnistumisen seuraukset. (Juholin 1999.)

Taulukko 2. Muutosviestinnän keinot suhteessa sitoutumiseen (Juholin 1999, 205)

<b>Viestintätyyli</b>	Käskevä	Myyvä	Ostamaan innostava	Keskusteleva, kuunteleva	Co-development
<b>Perusviesti</b>	Tee näin!	Tämä on todella hyvä ratkaisu!	Katsopas, mitä etua tulet saamaan tästä!	Mitä mieltä olet, mitä koet tarvitsevasi?	Mitä voisimme saada aikaan yhdessä?
<b>Sitoutumisen aste</b>	Hyvin alhainen tai olematon	Alhainen	Kohtalainen	Korkea	Erittäin korkea

Taulukon viimeinen sarake perustuu brittiläisen konsulttitoimisto TEG:n johtamiseen esittelemään käsitteeseen co-development, joka tarkoittaa muutoksen toteuttamista yhteistyössä. Prosessissa työskennellään kaikkien niiden ihmisten kanssa, joita muutos koskettaa ja jotka tällöin ovat mukana mahdollistamassa muutoksen menestymistä. Yhdessä kehittäminen tarkoittaa vuoropuhelua pienryhmissä ja pareina. (Juholin 1999, 199 – 201.) Vaikka tällainen malli varmasti ihanteellinen onkin, kaikissa työyhteisöissä se ei vain ole mahdollinen, sillä muutokseen saattaa osallistua satoja tai jopa tuhansia työntekijöitä.

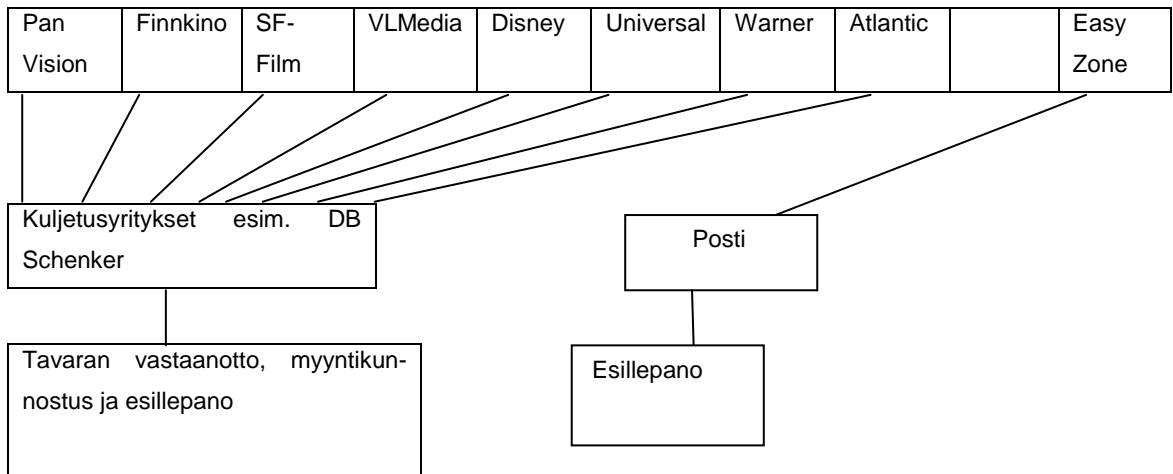
### 3 MARTTI – PRISMAN UUSI LOGISTIIKKAJÄRJESTELMÄ

Suurten markettien viihde- ja kodintekniikkaosastoilla on logistisesti katsoen monenlaisia tuotteita. Kookkaat kodinkoneet vievät paljon varastotilaa, joten niitä ei voi olla muutamaa enempää varastossa. Vakituksessa valikoimassa olevat lelut, matkapuhelinten lisätarvikkeet ja vaikkapa tulostusmusteet ovat myyntiltään melko tasaisia tuotteita, joten niiden tilaamisen voi hoitaa automaattisesti. Työssäni olen huomannut, että oma lukunsa ovat elokuvat ja pelit, joita tarvitaan parhaimmillaan julkaisupäivänä satoja kappaleita, kunnes niiden myynti sitten hiljalleen hiipuu. On oltava tarkkana, että kysyntään vastataan, ja toisaalta, että varaston määrä ei kasva valtavaksi.

Jäin Hämeenlinnan Prismasta hoitovapaalle keväällä 2013 ja koska olen ollut pois työelämästä yli kahden vuoden ajan, haastattelin nykytilanteen kartoittamiseksi työtoveriani Anna Koskista. Hän jäi hoitamaan musiikki-, elokuva- ja peliosastoa vapaani ajaksi.

#### 3.1 Vanha toimintamalli

Ennen kevättä 2012 Prismoissa pelien, elokuvien ja musiikin jakelukanavat olivat moninaiset. Elokuvia tilattiin kahdeksalta eri tavarantoimittajalta ja sen lisäksi musiikki ja osa elokuvista tulivat erityisen jakeluyhtiön (Easy Zone) kautta (kuvio 1). Konsolipelien toimittajia oli vielä viisi lisää.



Kuvio 1. Elokuvienv kuljetusreitit ja vastaanotto

Kuten edellä on käynyt ilmi, elokuvien ja konsolipelien tuoteryhmät eivät ole myynniltään kovin tasaisia, joten Hämeenlinnan Prismassa kaikki tämän tuoteryhmän tuotteet tilattiin manuaalisesti Piccolink-tiedonkeruupäätteen avulla. Manuaalitulauksessa myyjä hoiti tilaamisen kokonaan itse. Halutun tuotteen EAN-koodi luettiin Piccolink-päätteellä, perään syötettiin tilausmäärä ja lopuksi tilaus lähetettiin kuittaamalla eteenpäin.

Tilaukset vaihtelivat eri myyjien välillä. Yksi saattoi "ampua" tilauksen silloin, toinen tällöin aina vajaan hyllyn ohi kulkiessaan, ja toinen taas otti vaikkapa joka viikko itselleen tietyn ajan, jolloin kävi koko oman vastualueensa puutteet läpi. Vertaamalla koneelta tulostettavaa tilausraporttia lähetyslistoihin voitiin seurata, menivätkö tilaukset toivotulla tavalla läpi. Manuaalitulauksessa antoi myyjälle mahdollisuuden pysyä itse tilanteen tasalla tilauksista ja kehitti tuntemusta siitä, mitä tuotteita myydään paljon ja mitä kannattaa tilata vähemmän. Jos tuote oli valikoimasta poistuva, tilauskiellossa tai sitä vain ei ollut tavarantoimittajalta saatavana, asiasta tuli ilmoitus tilausraporttiin. Myymälään tullessaan tuotteet kuitattiin päätteellä saapuneeksi yksi kerrallaan, jotta ne näkyisivät saldoilla.



Mahdollista olisi ollut myös käyttää automaattista SBO:ta (sales based ordering). Automaattisen tilausjärjestelmän peruserä on, että myymälässä määritellään kullekin tuotteelle omat parametrinsa eli tilausrajansa ja automaatti huolehtii tilaamisesta aina, kun tietty raja on alitettu. Mikäli hyllyyn mahtuu kymmenen tussipakkausta ja halutaan, että hylly on koko ajan houkuttelevasti täynnä, tilausrajaksi määritellään vaikkapa viisi. Tällöin automaatti tilaa viisi pakettia aina, kun hyllyssä oleva määrä on viisi tai alempi. SBO:ta käytettiin Hämeenlinnan Prisman viihdeosastolla esimerkiksi lelujen ja väripatruunoiden tilaamisessa. Sen tilausrajoja pystyi tarpeen mukaan muokkaamaan esim. juhlapyhien tai isojen tarjouskampanjoiden lähestyessä. Joskus tavarantoimittajilta ei saanut ihan kaikkea, ja tällaisissa tapauksissa oli tarkkailtava tilausraportteja ja lähetyslistoja yhdessä. Jos lähetyslistassa näkyi nollarivi eli tuotetta ei tilauksesta huolimatta tullut, kyseinen tuote piti nollata myös järjestelmään, jotta järjestelmä tietäisi tilata sitä seuraavalla kerralla. Vaikeuksia aiheuttivat ne lähetyslistat, joihin nollarivejä ei ollut merkattu. Silloin ei auttanut muu kuin käydä jokainen tullut tuote läpi ja verrata sitä tilausraporttiin, jotteivät hyllyt pääsisi tyhjenemään. Lisävaikeuksia tuli, jos kyseinen tuote ilmaantuikin vasta seuraavana päivänä. Silloin tehtyä tilausta ei enää voinut perua ja tuotetta tuli tuplamäärä.

Myymättä jääneet tuotteet sai pääsääntöisesti palauttaa takaisin tavarantoimittajille, jolloin niistä sai hyvityksen. Tuotteiden kerääminen hyllyistä, poistaminen saldoilta, pakkaaminen laatikkoihin ja palautuslistan täyttäminen ottivat oman aikansa, mutta tappiota tuli vähän ja palautussysteemi mahdollisti komeat esiläpanot tuotteiden julkaisupäivinä. Tärkeiden, isojen julkaisujen kohdalla tämä oli varsin suuri myyntivaltti ja loi kuvaa asiantuntevasta myymälästä, jossa ollaan ajan tasalla peli-, elokuva- ja musiikkimaailmasta. Koskaan ei tarvinnut myydä ei-oota, kun tuotteita oli kunnolla varastossa tärkeiden ensimmäisten päivien ajan. Toisaalta myymälän hyllyyn ei mahtunut kuin tietty määrä, ja tuotteiden kantaminen varastosta hyllyyn vei myyjien aikaa, kun välissä piti aina tehdä myös myyntikunnostus eli lisätä tuotteisiin hälyttimet.

Elokuvien ja pelien tuoteryhmiin lanseerattiin vuonna 2010 ns. valikoimallistat, joiden mukaan jokaisessa Prismassa tilattiin tavaraa. Joka kuukausi julkaistiin

päivitetty lista, josta kävivät ilmi kuukauden aikana tulevat uutuudet, poistuvat tuotteet ja valikoimassa jatkavat tuotteet. Lisäksi listassa kerrottiin, minkä suuruisen hyllyesillepano oli milläkin tuotteella eli ihan konkreettisesti, kuinka monta elokuvaa piti olla jatkuvasti hyllyssä esillä. Kun valikoima oli tarkkaan rajattu, isoille julkaisuille saatiin enemmän tilaa hyllyssä ja myyjän oli helppo pysyä perillä kulloinkin myytävistä tuotteista. Näin myös kaikissa Prismoissa oli yhdenmukaiset tuotteet ja hyllynäkymät. Myymättömät tuotteet palautettiin niiden myyntikaaren lopussa. Valikoimalistan ulkopuolelta pystyi halutessaan tilaamaan erilaisia kampanjatuotteita jakeluyritysten edustajilta, mutta ne eivät luonnollisesti kuuluneet palautusten piiriin.

### 3.2 Uusi tilausmalli

Kun uusi Martti-niminen tilausmalli tuodaan Prismoihin, kaikki tilaaminen muuttuu automaattiseksi. SBO korvautuu Martilla ja manuaalitilaamisesta luovutaan kokonaan. Monenkirjavia tavarantoimittajia ei enää ole, vaan kaikki tuotteet alkavat tulla uuden Sipoossa sijaitsevan varaston kautta, jossa ne on valmiiksi kirjattu saldoille ja kunnostettu myyntiä varten. Myymälästä siis loppuu kaikki aikaa vievä saldokirjaaminen sekä tuotteiden varustaminen hälytinlaatikoilla (paitsi poikkeustilanteissa). Riittää, kun postin paikalle tuoma rullakko kuitataan Piccolink-päätteellä saapuneeksi. Entiseen järjestelmään verrattaessa Martti on ”älykkäämpi”, sillä se seuraa jatkuvasti tuotteiden menekkiä ja muuttaa itse tilausmääriä tarpeen mukaan. Asetetut tilauspisteet eivät siis ole kiveen hakattuja, vaan jos edellä SBO-esimerkkinä käytetyn tussipakkauksen myynti yhtäkkiä romahtaa, tilausjärjestelmä panee merkille sen vähentyneen myynnin ja laskee tilausmäärää ilman, että henkilökunnan tarvitsee puuttua asiaan. Martti helpottaa työtä myös siten, että viikkoraportit kertovat myymälähenkilökunnalle, milloin tavaraa on tulossa ja minkä verran, joten työvuoroja on helppo suunnitella siten, että paikalla on aina tarpeeksi henkilökuntaa purkamassa lähetyksiä.

Martti-tilausjärjestelmän myötä siis tilausmäärät muuttuvat jatkuvasti monitoroinnin seurauksena. Henkilökunnan on mahdollista lähettää päätteellä impuls-

seja, jos he huomaavat tilauspisteen olevan liian alhaalla tai ylhäällä hyllytilaan nähden. Samoin juhlapyyhiä tai paikallisia tarjouskampanjoita varten voi tilapäisesti nostaa tilauspisteitä impulssin avulla. Impulsseja ottavat vastaan ja tilauspisteitä muokkaavat ketjun työntekijät. JIT-periaatteen (just in time) mukaisesti tulevat tuotteet siis merkitsevät sitä, ettei varastossa säilöittäviä tuotteita ole ollenkaan, vaan aina, kun hyllystä myydään yksi tuote, toinen lähtee keskusvarastolta periaatteessa saman tien tulemaan.

### 3.3 Muutoksen eteneminen Prisma Hämeenlinnan viihdeosastolla

Osastollamme Martti-tilauksen piiriin siirryttiin 9.5.2012. Tätä ennen olimme kuulleet tulevasta muutoksesta muutamia hajanaisia tiedotuksia, mutta kukaan ei tiennyt kyseisestä päivämäärästä. Osastomme esimies oli osallistunut koulutustilaisuuksiin, mutta ainakaan siitä, siirtyvätkö levyt, elokuvat ja pelit järjestelmän piiriin ja missä aikataulussa, ”vielä ei ollut varmuutta”. Toukokuun puolessa välissä huomasin, että lähetyksissä tuli konsolipelejä, joita en ollut tilannut. Piccolinkillä niitä vastaanottaessa ruudulle tuli outo näkymä. Kysyin asiaa päälliköltämme ja muutamalta muulta työtoverilta, mutta he eivät tienneet, mistä on kyse. Kun Martti-tilausjärjestelmän mukaan alkoi tulla tavaraa, aiemmin manuaalitulauksena tulleita tuotteita tuli kuitenkin niiden rinnalla, joten hetken aikaa tuotteita oli liikaa. Emme tienneet tarkkaan, miten asiassa tuli toimia, joten alistuimme tilanteeseen.

Kesäkuun alussa meillä oli Hämeenmaan osuuskaupan käyttötavarakaupan logistiikkapäällikön Thomas Ljunggrenin pitämä koulutustilaisuus Martin käytöstä. Kävi ilmi, että ”outo näkymä” Piccolink-ruudussa oli automaattisen tilauksen kuittaus ja olin hoitanut vastaanoton väärin. Nyt siis saldot olivat sekaisin ja järjestelmään oli jäänyt roikkumaan kuittaamattomia tilauksia. Vahinko siis, että koulutus tuli kuukauden myöhässä. Henkilökohtaisesti koin koulutuksen liian hätäiseksi, ja koska se oli kaikille käyttötavaraosastoille yhteinen, monia oman osaston yksityiskohtia jäi hämärän peittoon. Niitä olisi ymmärtänyt kysyäkin vasta myöhemmin. Vaikka pelien kohdalla oli kiusallista, kun tilausmäärät olivat

mitä sattuiivat, erityisen hankalaa se oli kodinkoneissa. Osastolla oltiin hetken aikaa ihmeissään, kun jääkaappeja paukahti paikalle vaikkapa kolme yhden sijaan.

Syy, miksi joitakin mainitsemiani konsolipelejä (ja muitakin tuotteita) oli alkanut tulla automaattitilauksella, oli se, että ketjussa oli määritelty niille tilauspisteet. Lähettäessäni aiheesta kysyvän sähköpostin (osa tilauspisteistä oli virheellisiä), sain Ljunggreniltä vastauksen, että ”teillä ne on siellä määritelty”. Väitin vastaan, että emme ole määritelleet yhtäkään tilauspistettä, sillä kukaan meistä ei edes tiedä, miten se tehdään. Sitten kävi ilmi, että ketjuohjauksessahan se onkin tehty. Vaikutti siis siltä, että edes ketjussa ei tiedetty, kuka tekee ja mitä tekee. Sain kehotuksen määritellä itse konsolipelien tilauspisteet ja kun tämän olin tehnyt, tilaukset alkoivat sujua. Pelejä tuli lisää sitä mukaa kun niitä meni ja aina oikeassa määrin. Osasin myös nyt vastaanottaa ne asianmukaisella tavalla. Alkukangertelun jälkeen siis konsolipelien tuoteryhmä lähti toimimaan Martti-tilausjärjestelmällä moitteettomasti. Tilanne oli peliosastolla jopa niin hyvä ja hyllyt niin hyvän näköiset, että FIGMA (Suomen videopelien julkaisijoiden ja jakelijoiden etujärjestö) myönsi Hämeenlinnan Prismalle Vuoden Pelikauppa -palkinnon helmikuussa 2013.

Elokuvien osalta asia on paljon monimutkaisempi. Tuoteryhmä on laajempi ja monimutkaisuutta lisää se, että tuoteryhmässä oli kahdenlaisia elokuvia, valikoima- ja kampanjatuotteita. Valikoimatuotteita pitää olla hyllyssä jatkuvasti saatavana ja kampanjatuotteet taas tulevat kertaerinä ja ne ovat myynnissä vain määritellyn kampanja-ajan. Oletin, että tästä syystä ketju ei määritellyt elokuville tilauspisteitä yhtä ripeästi kuin konsolipeleille. Jossain vaiheessa kesää kävi kuitenkin ilmi, että se taho, joka tuotteille määritteli tilauspisteet, ei tehnyt eroa kampanja- ja valikoimatuotteiden välillä. Eli kun jonkin kampanjatuotteen oli saanut myytyä ja kampanjan piti olla ohi, tuotetta tulikin lisää automaattisesti. Syntyi kuva, että ketjussa ei tiedetä mitään myymälätyöskentelystä tai valikoimista ylipäätään.

Koska ketjun määrittelemiä tilauspisteitä ei elokuville kuulunut, aloin itse määrittellä tilauspisteitä tuotteille, jotta saisin hyllyille edes vähän täytettä. Vähän aikaa se toimi, mutta sitten pisteet muuttuivat itsestään takaisin. Jos halusin, että suosittua elokuvaa olisi hyllyssä vaikkapa 8 kpl, määrittelin tilauspisteeksi 7, jotta järjestelmä tilaisi yhden lisää aina yhden mentyä kaupaksi. Joku toisessa päässä katsoi, että ei näin korkeita tilauspisteitä voi olla ja laski määrää. Tällaista kissanhännänvetoa jatkui koko kesän ja lähettelin hankintaan useita sähköposteja. Lopulta kävi ilmi, että myymälöillä ei ole oikeutta määrittää tilauspisteitä itse (se oli kuitenkin mahdollista tehdä päätteellä). Ainoa vaikutusmahdollisuutemme on lähettää impulsseja, jos jokin määrä vaikuttaa väärältä. Impulssien vaihtoehdot ovat:

- ”tuotetta liikaa”
- ”tuotetta liian vähän”
- ”visuaalinen minimi” (esim. juhlapyyhiä varten voi määrittää poikkeuksellisen korkean tilauspisteen)
- ”tuotteella ei ole parametrejä”.

Seuratakseni osastollemme aiemmin määriteltyä valikoimaa aloin siis lähettellä impulsseja, jotta saisin osaston taas kuntoon ja hyllyt täyteen elokuvia. Ketjusta valitettiin, että siellä joku lähettelee niin paljon impulsseja, että työntekijöiden koko aika menee niiden purkamiseen.

### 3.4 Uuden tilausmallin toimivuus

Esimerkkinä Martti-selkkauksesta toimii mielestäni hyvin kesän 2012 pelien myyntihitti, Lego Batman II-peli Playstation 3-konsolille. Ketjun lähettämä alkujako oli runsas, mutta koska peli oli hyvin suosittu ja odotettu, se hupeni nopeasti. Kauhukseeni huomasin parin päivän päästä, että pelit olivat lähes lopussa. Tarkistin tilauspisteen, ja sen oli joku määritellyt kahdeksi. Eli vasta kun niitä on enää kaksi jäljellä, tilataan yksi lisää. Lähetin asiasta nopeasti ”tuotetta liian vä-

hän"-impulssin ja jäin odottamaan. Tilauspiste oli muutettu yhdeksi eli tilanne vain paheni. Otin yhteyttä ketjuun, ja minua kehoitettiin tekemään nopeasti manuaalitilaus. Hieman aiemmin oli sanottu, ettei manuaalitilauksia ole suotavaa tehdä. Itse tilauksen tekemällä sain lisää pelejä noin viikon kuluttua eli myimme monta päivää ei-oota. Kun tilanne oli ohi, sain ketjusta kommentin, että miksi tätä asiaa ei ollut hoidettu impulsseilla.

Koin uuden järjestelmän turhauttavaksi, sillä olin pitänyt kunnia-asianani hoitaa osastoa niin, että tuotteita on aina saatavana ja olen perillä kustakin tuotteesta. Toimivanakin järjestelmä olisi tehnyt myyjästä itsenäisen toimijan sijaan passiivisen tavaroiden vastaanottajan ja hyllytyskoneen. Toimimattomana se aiheutti stressiä ja pahimmillaan pitkiä kausia, jolloin jotain suosittua tuotetta ei saa myyntiin ollenkaan tai vaihtoehtoisesti laatikkokaupalla tavaraa, jota kukaan ei osta. Omasta mielestäni järjestelmä olisi voinut olla hyvinkin toimiva, jos myyjille olisi annettu sen verran vastuuta, että he olisivat saaneet itse määrittää kaikki tilauspisteet ja ylläpitää niitä manuaalisesti. Toisaalta koko järjestelmäuudistuksen pyrkimys oli vapauttaa myyjien aikaa asiakaspalveluun eikä tilanne olisi näin oikeastaan edes muuttunut.

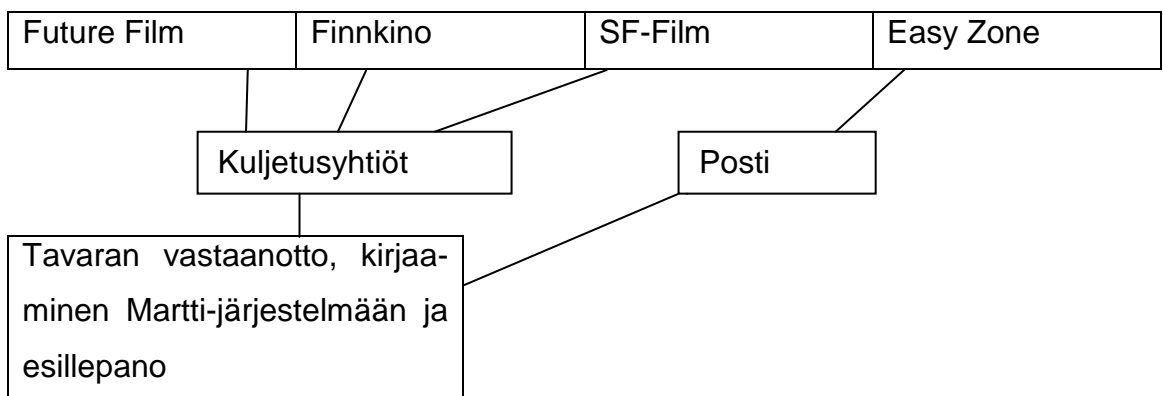
Toimintamallin ohjeessa siis luvattiin, että kaikki tuotteet tulevat tulevaisuudessa Sipoon varastolta ja ne vastaanotetaan rullakoittain. Näin ei ollut, vaan elokuvat ja pelit tulivat edelleen aivan samoilta tavarantoimittajilta. Saldovastaanotto tehtiin hieman eri tavalla kuin ennen, mutta edelleen tuote kerrallaan. Koska tuotteet eivät tulleetkaan Sipoosta, niitä ei ollut kunnostettu myyntiä varten, vaan hälytinlaatikot piti edelleen itse asentaa myymälän varastossa. Kaikki viihde- ja kodintekniikan osaston tuotteet olivat siis "poikkeustapauksia".

### 3.5 Tilanne syksyllä 2015

Martti-järjestelmä on edelleen voimissaan ja tilaukset tapahtuvat sen perusteella automaattisesti suurimmassa osassa tuotteita. Myös tavaran vastaanottaminen tapahtuu rullakoittain, paitsi nimenomaan elokuvien, pelien ja musiikin osalta.

Suurin tapahtunut muutos lienee se, että virallisia palautuksia ei enää saa tehdä. Myymättä jääneet tuotteet pitää siis myydä ”keltaisella lapulla” loppuun. Vähittäiskaupassa tämä on tietysti aivan normaali käytäntö, mutta näin lyhyen myyntiajan tuotteilla olisi huomattavaa etua siitä, että julkaisupäivän koittaessa tuote olisi mahdollisimman näkyvästi esillä ja sitten myöhemmin mahdollisesti myymättä jääneitä kappaleita voisi palauttaa. Kun kyseinen tuote ei enää ole uutuus, jatko voitaisiin hoitaa automaattilauksella. Koska palautuksia ei saa tehdä, lisätilauksia ei kannata nykytilanteessa Martinkaan kautta paljon tehdä. Tämän vuoksi myymälässä ei enää juurikaan lähetetä impulsseja. Järjestelmä lähettää tuotetta lisää sen, mitä lähettää. (Koskinen 2015.) Näyttäviä esillepanoja on vaikea tehdä, minkä oletan näkyvän tuotteiden myynnissä. Olen huomannut Prismassa käydessäni, että usein näkyvällä paikalla on jonkin uutuselokuvan pahvinen myyntiteline, jossa tuotetta on pari kappaletta tai ei ollenkaan. Näky ei ole kovin myyvä.

Elokuviissa tavarantoimittajien määrä on supistunut neljään. Easy Zone (kuvio 2) on nielaissut jakeluunsa kolmea lukuun ottamatta kaikki muut yhtiöt ja heillä on omat sääntönsä. Myyntiedustaja käy noin kahden viikon välein katsomassa, että asiat ovat myymälässä kunnossa ja joissain myymälöissä hän kuulemma laittaa esille myyjien puolesta kaikki uudet julkaisut, siivoaa hyllyt ja järjestee kampanjat. Hyvä puoli tässä järjestelyssä on se, että tuotepalautuksista voi neuvotella myyntiedustajan kanssa. (Koskinen 2015.)



Kuvio 2. Elokuviien kuljetusreitit ja vastaanotto 2015

Tilauksia on lupa tehdä itse siten, että katsoo hyllyn puutteet, arvioi tarvittavien tuotteiden määrän, tekee niistä listan, lähettää sähköpostilla tavarantoimittajalle ja toivoo, että niitä on heidän varastossaan. Tähän prosessiin menee niin kauan aikaa ja vaivaa, että myyntiedustajien mukaan yksikään muu Prisma Etelä-Suomen alueella ei viitsi sitä tehdä. He siis ottavat, mitä ketju lähettää ja lähetävät impulsseja, jos automaattisesti tulevat eivät riitä. Entisen kaltaista valikoimallista ei myöskään enää tule, joten tuotteiden hallinta on muuttunut hankalammaksi. Valikoimaan kuulumattomiakin tuotteita saa tilata, mikäli niitä sattuu tavarantoimittajalta löytymään. (Koskinen 2015.)

Viihteen ja kodintekniikan ketjuohjauksesta on lähtenyt viime aikoina paljon väkeä pois ja tuntuma on, että nykyiset(kään) työntekijät eivät ole juuri tutustuneet myymälätyöskentelyyn. Myymälän puolella valitetaan, että asioista mitään tietämättömät ihmiset määräävät, mitä myymälöissä tehdään. Kotimainen elokuva ”Viikossa aikuiseksi”, joka oli elokuvateattereissa varsin suosittu, julkaistiin DVD:nä elokuussa 2015. Hämeenlinnan Prismaan lähetettiin 12 kpl DVD:tä ja 4 kpl BluRay:ta. Kollega tilasi heti samana päivänä 30 kpl lisää kumpaakin, ja silti molemmat loppuivat seuraavan viikonlopun aikana. Mitähän niissä Prismoissa tapahtui, jotka eivät tee ollenkaan lisätilauksia? Toisaalta varasto on edelleen täynnä myymättömiä elokuvia, joita on lähetetty alkuun hieman liian rohkeita määriä. Niitä ei saa palauttaa, eivätkä ne mene kaupaksi alennetusta hinnasta huolimatta. Palautusten loppumisen takia pelejäkään ei enää tule paljoa, joten hyllyt paistavat tyhjinä. ”Vuoden Pelikauppa” -titteli taitaa jäädä haaveeksi tänä vuonna. (Koskinen 2015.)



## 4 HAASTATTELUN TULOKSET

### 4.1 Tutkimuksen toteutus

Lähetin 30.9.2015 42:lle Prisman viihde- ja kodintekniikan osaston myyntipäälikölle puolistrukturoidun haastattelulomakkeen (liite 1) Webropol-ohjelmalla. Haastattelussa kysyin Martin lanseerauksesta, sen toimivuudesta ja mahdollisista parannusehdotuksista. Vastauksia tuli 19 kappaletta. Kyselyssä oli kahdeksan asteikkokysymystä ja kuusi avointa kysymystä. Asteikkokysymyksissä esitin väitteitä, joiden paikkansapitävyyttä piti arvioida asteikolla yhdestä viiteen. Pyrin muotoilemaan sekä avoimet että asteikkokysymykset sellaisiksi, että ne vastaisivat mahdollisimman hyvin tämän opinnäytetyön tutkimusongelmiin.

Ohjeistin myyntipäälliköt antamaan haastattelulomakkeen täytettäväksi sille osaston työntekijälle, joka on eniten vastuussa nimenomaan peleistä ja elokuvista, mikäli hän ei vastaa itse. Vastausaikaa oli kaksi viikkoa. Vastausprosentti jäi hieman yli 42 prosenttiin, mikä oli toki lievä pettymys, mutta haastattelu oli melko suuritöinen ja myymälässä päivät ovat kiireisiä. Toisaalta olen iloinen, että haastatteluun vastanneet myyjät ovat selvästi perehtyneet siihen ja he ovat antaneet arvokkaita vastauksia.

#### 4.1.1 Asteikkokysymykset

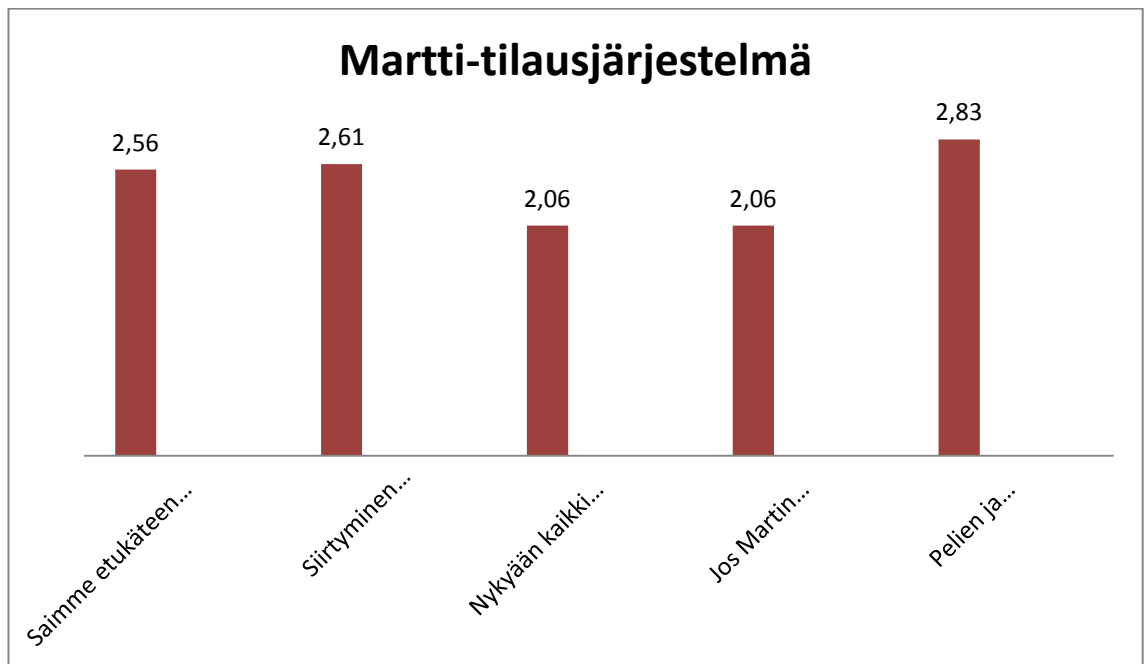
Väittämät, joihin vastattiin asteikolla 1...5 oli jaettu kahteen osaan, joista ensimmäiset viisi käsittelivät Martti-tilausjärjestelmää ja seuraavat kolme Sipoosta tulevia toimituksia. Kaikki väittämät on esitetty positiivisessa muodossa, joten numeeriset keskiarvot ovat vertailukelpoisia. **Mitä suurempi keskiarvo on, sitä enemmän vastaajat ovat eri mieltä väittämän kanssa.** Marttia koskevien väittämien keskiarvo oli 2,42 ja Sipoon toimituksia koskevien 2,46. Keskiarvot sijoit-

tuvat siis hyvin lähelle puoltaväliä, mutta itse vastauksissa on enemmän hajontaa.

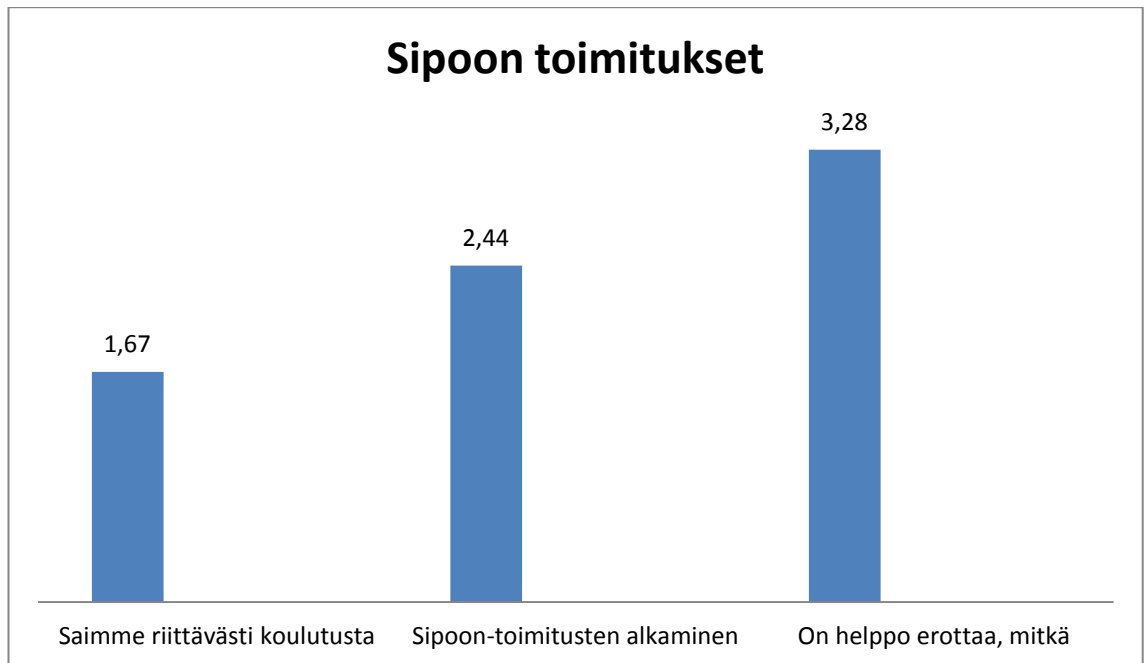
Ensimmäisenä kysyn koulutuksen riittävydestä. Väittämä ”**Saimme etukäteen tarpeeksi koulutusta Martti-tilauspisteisiin siirtymisestä**” saa kuusi 2- ja kuusi 3-vaihtoehtoa ja vain yhden 5-vaihtoehdon keskiarvon ollessa 2,56. Vastajat siis ovat keskimäärin pienellä enemmistöllä sitä mieltä, että koulutusta oli tarpeeksi. Seuraavan väittämän mukaan ”**siirtyminen manuaalitilaamisesta Marttiin oli sujuva**”. Vastaukset painottuvat taas alkupäähän eli 2-sarake saa kuusi ja 3-sarake seitsemän rastia. Kenenkään mielestä siirtymä ei ollut kokonaan epäonnistunut eli 5-sarake oli tyhjä. ”**Nykyään kaikki osaavat käyttää Marttia hyvin**”-väittämässä peräti kymmenen vastaajaa on ruksannut 2-sarakkeen ja 1-sarakkeessakin on neljä rastia. 5-sarake on jälleen tyhjä. Oppi tuntuu siis menneen perille. Valvontaa koskeva väittämä ”**Jos Martin käytössä on ongelmia, tiedämme, keneltä kysyä**” saa peräti kahdeksan rastia 1-sarakeeseen ja viisi 2-sarakeeseen. Vain yksi vastaaja on sitä mieltä, että tukihenkilö ei ole ollenkaan tiedossa. Marttiin liittyvien väittämien viimeisessä väitteessä, ”**Pelien ja elokuvien tilaustilanne on nyt hyvä**” on enemmän hajontaa. Sekä 1- että 5-sarakeissa on kaksi, 2-sarakeessa seitsemän, 3-sarakeessa kolme ja 4-sarakeessa neljä rastia. Keskiarvo on ryhmän korkein, 2,83. Tämänhetkiseen hyllytilanteeseen ei siis olla suorastaan tyytyväisiä. Yhteensä Marttia koskevassa osuudessa ollaan samaa mieltä väittämien kanssa 2,42:n keskiarvolla (kuvio 3).

Sipoon-toimituksia koskevia väitteitä on vain kolme. Ensimmäisessä kysytään taas koulutuksesta. ”**Saimme riittävästi koulutusta siitä, miten lähetykset vastaanotetaan**” on kyselyn positiivisimmin vastaanotettu väittämä. Keskiarvo on 1,67 ja 1- sekä 2-sarakeissa on molemmissa kahdeksan rastia. 3-sarakeessa on kaksi ja sekä 4- että 5-sarake ovat tyhjiä. Seuraava, melko perustavaa laatua oleva väittämä kuuluu: ”**Sipoon-toimitusten alkaminen on helpottanut työtä osastolla**”. Keskiarvo on 2,44, ja rastit sijoittuvat asteikon alku- ja keskivaiheille. 2-sarake on saanut seitsemän ja 3-sarake viisi rastia. 5-

sarake on jälleen tyhjä. Viimeisessä väittämässä esitetään, että **”on helppo erottaa, mitkä tuotteet otetaan edelleen manuaalisesti vastaan ja mitkä ei”**. Tämän väittämän kanssa ollaan eniten eri mieltä 3,28:n keskiarvolla. Vain yksi on vastannut kyllä eli rastittanut 1-sarakkeen. 2-sarakkeessa on viisi, 4-sarakkeessa peräti kuusi ja 5-sarakkeessakin kolme rastia. Lienee siis selvää, että lähetysten vastaanottaminen rullakko kerrallaan helpottaa työtä. Ongelmana on vain se, että kaikki tuotteet eivät tule Sipoosta. Sipoon-toimituksia koskevien väitteiden kanssa vastaajat olivat samaa mieltä 2,46:n keskiarvolla (kuvio 4).



Kuvio 3. Martti-väittämiä vastausten keskiarvo



Kuvio 4. Sipoo-väittämiä vastauskeskiarvot

#### 4.1.2 Avoimet kysymykset

Haastattelulomakkeessa on kuusi avointa kysymystä. Niillä pyrin saamaan vastauksen siihen, miten muiden Prismojen henkilökunnat kokevat Martti-tilausjärjestelmän, sekä sen, miten järjestelmään siirryttiin. Kyselin myös mahdollisia parannusehdotuksia järjestelmään.

#### **Siirryttiinkö teidän osastollanne Marttiin heti? Valvoiko johto siirtymistä?**

Kysymykseen vastasi seitsemäntoista vastaajaa eli kaksi jätti kohdan tyhjäksi. Molempiin tai ainakin toiseen kysymykseen 12 vastaajaa vastasi ”kyllä”. Yhden vastauksen mukaan paikalla oli muutoksen aikana erityinen tukihenkilö valvomassa Marttiin siirtymistä, kolmen vastauksen mukaan valvojina olivat toimineet omat esimiehet ja yhden vastauksen mukaan ”ei juurikaan valvottu”.

Kysyin Marttiin siirtymisen aikataulusta ja valvonnasta, sillä minulle oli oman siirtymisemme aikana muodostunut kuva, että vain tietyt ”mallioppilaat” tekevät kaiken, mitä ketjujohdosta määrätään ja toiset eivät välitä määräyksistä, vaan

toimivat kuten aina ennenkin. Kun yritin epätoivoisesti määrittää tilauspisteitä kaikille tuotteille, ketjusta tuli palautetta, miksi me tukimme järjestelmän impulssillamme. Silloin mietin, miksei kukaan muu ole kiinnostunut siitä, pysyvätkö hyllyt täysinä. Ainakin tähän kysymykseen vastanneet myymälät ovat siirtyneet Martti-tilausjärjestelmään aikataulun mukaisesti. Järjestelmämuutoksen valvonnan järjestäminen ei sen sijaan vaikuta kovin yhdenmukaiselta.

### **Onko Martti helppokäyttöinen?**

Vastaajista yli 72 % on sitä mieltä, että Martti on helppokäyttöinen järjestelmä. Vastaukset vaihtelivat välillä ”on helppo” ja ”ihan OK”. Eräs vastaaja kertoo, mikä järjestelmässä on vialla näin:

*”Martti järjestelmä on itsessään helppokäyttöinen, mutta vaikutusmahdollisuudet ovat olemattomat, joka aiheuttaa ongelmia ahtaissa ja muuttuvissa tilaan sovitettavissa ryhmissä. Keskikokoiset tuotteet, kuten kahvinkeitin tai leivänpaahdintimet, pitää pystyä määrittelemään tilaan kappalekohtaisesti, summittainen ”tilaa vähemmän tai tilaa enemmän” ei riitä tarkkuudelta vastaamaan tilamuutostarvetta ja on lisäksi liian hidasta ja aikaa vievää. Erillinen sähköposti-ilmoitus tuotteiden tarkoista tilamääritteistä on erittäin aikaa vievää, ja muutoksia pitää pystyä tekemään nopeasti, usein ja tehokkaasti. Ongelmallisia ovat osat ”ei sipoo laatikoissa” toimitetut kirjat ja erityisesti niiden alkujaot, joista kukaan ei edelleenkään tiedä menevätkö ne automaattisesti saldoille. Välillä menevät, välillä eivät mene.”*

Tulkitsen vastauksen niin, että vastaaja haluaisi Marttiin enemmän mahdollisuuksia määrittää itse tilauspisteet tuotteille, joiden menekkiä on jatkuvasti pidettävä silmällä. Tarjotut automaattiset impulssit ovat liian ylimalkaisia ja hitaita. Lisäksi päänvaivaa aiheuttavat tuotteet, joiden pitäisi sovittujen sääntöjen mukaan olla vastaanotettaessa automaattisesti saldoilla, mutta ne eivät yllättäen olekaan. Myös toinen vastaaja tuo kirjaongelman esille, ja toinen toivoo ”kentälle” mahdollisuutta tilauspisteiden muokkaukseen.

Erään vastaanottajan mielipide kuului: ”manuaalitilaus hidasta, vaatii aina osastajan hommiin”. Tämä on tärkeä näkökohta. Prismassa on lähes läpi vuoden kesätyöntekijöitä, työharjoittelijoita ja työelämään tutustujia osastoilla. Heille pitää keksiä helpohkoja töitä, jollainen oli ennen tulevien tavaroiden vastaanotto. Ny-

kyään se on liian monimutkaista, sillä vain vakituinen työntekijä tunnistaa päätteelle ilmestyvät erilaiset näytöt ja erottaa, mitkä tuotteet otetaan mitenkään vastaan.

**Onko teidän osastollanne oltu aktiivisia (esim. lähetetty impulsseja, korjattu väärinä saldoja, tehty lisätilauksia)?**

Vastaajista seitsemän on vastannut kysymykseen neutraalisti ”kyllä”. Muiden vastauksista tulee kuva, että aktiivisuus on välttämätöntä järjestelmän puutteiden vuoksi. Esimerkkinä toimii erään vastaajan teksti:

*”Kyllä. Ilman itsetehtäviä toimenpiteitä homma ei toimi. Tilauspisteitä puuttuu, saldot on väärin ja tästä johtuen hyllyt tyhjenee tai tavaraa on liikaa.”*

Tämän suuntaisia vastauksia on viisi. Manuaalitalauksia on tehtävä, jotta hyllyistä löytyisi tavaraa. Impulssien lähettämisen monimutkaisuudesta huomautetaan, ja impulssit ylipäätään jakavat vastaajia. Muutamassa vastauksessa ollaan sitä mieltä, että itse voisi tehdä enemmän järjestelmän toimivuuden parantamiseksi, esimerkiksi lähettämällä enemmän impulsseja. Kahdessa vastauksessa taas mainitaan, että impulsseja ei heillä lähetetä enää ollenkaan. Ainakin oman Hämeenlinnan kollegani mukaan niitä ei lähetetä, koska niistä ei koeta olevan mitään hyötyä. Kun Martti-järjestelmä aluksi tuli, sen piti automatisoida tilaustyöt niin, että myyjille jää enemmän aikaa palvella asiakkaita. Tähän lienee vielä matkaa, sillä vastausten perusteella tilaamisesta on tullut entistä monimutkaisempaa. Kun ennen oli kaksi vaihtoehtoa, SBO tai manuaalitalaus, nykyään on edelleen kaksi, automaattinen Martti ja manuaalitalaus.

**Mitä mieltä osastollanne ylipäätään ollaan tilausjärjestelmän muutoksen toimivuudesta?**

Vastaajista seitsemän on antanut puhtaasti positiivisen kommentin. Järjestelmä koetaan toimivaksi ja työtä helpottavaksi, henkilökunta on pääsääntöisesti tyytyväistä, ja yhden vastaajan mielestä Martti on ”huomattavasti parempi kuin vanha”. Asian tiivistää tämä vastaaja:

*”Muutos varmistaa ainakin sen, että tavaraa tulee säännöllisesti, vaikka tilaus olisi jäänyt tekemättä.”*

Vastaaja viittaa ilmeisesti tilanteeseen, jossa oltaisiin ilman Marttia vain manuaalilausten varassa. Järjestelmän ongelmaksi mainitaan mm. se, että jos jokin tuote jää saapumatta, se ei nollaudukaan saldoille automaattisesti, vaan se pitää huomata poistaa manuaalisesti. Uudessa järjestelmässä on siis aivan sama puute kuin SBO:ssa aikanaan. Toinenkin vastaaja on huomannut järjestelmien samankaltaisuuden, ja yksi on jopa sitä mieltä, että ”SBO oli muokattavampi”. Vastaajista kaksi toivoo, että tilauspisteet pitäisi pystyä määrittelemään myymälässä. Sekavuudesta valitetaan, samoin siitä, että luvattua yksinkertaisuutta ei järjestelmän mukana tullut. Osa tuotteista vastaanotetaan edelleen manuaalisesti (välillä on epäselvää, mikä osa) ja osa tuotteista täytyy edelleen tilata manuaalisesti. Eräs vastaaja kuitenkin on sitä mieltä, että järjestelmä kehittyy koko ajan parempaan suuntaan.

### **Miten järjestelmään siirtyminen olisi voitu tehdä paremmin?**

Vastaajista viisi on jättänyt vastaamatta tähän kysymykseen. Joko he eivät näe järjestelmään siirtymisessä tapahtuneen mitään väärin, tai he eivät tiedä, miten sen olisi voinut tehdä paremmin, vaikka vikaa ehkä olisikin. Vastaajista kolme ei osaa sanoa. Parannusehdotuksena parempaa koulutusta ja perehdyttämistä tarjoaa viisi vastaajaa. Erään vastaajan mielestä alussa tehtiin sellainen virhe, että vain tietyt henkilöt koulutettiin tekemään saldokorjauksia ja lähettämään impulsseja. Tämä olisi hänen mielestään ollut alusta alkaen jokaisen myyjän tehtävä. Toinen esille noussut epäkohta on se, että siirtymävaiheessa saldokorjauksia yritettiin helpottaa laittamalla tietyt tuotteet automaattisesti arvioituna tulopäivänä myymäläsaldolle. Tästä aiheutui ongelmia, sillä arvioidut tulopäivät eivät pitäneet paikkaansa, eikä kaikkia tuotteita edes koskaan tullut myymälään. Saldot olivat siis alusta alkaen sekaisin. Eräs vastaaja mainitsee siirtymäajan epäkohdaksi sen, että kaikki tuoteryhmät eivät kuuluneetkaan Martti-tilaamisen piiriin, eikä asiassa ohjeistettu tarpeeksi. Lopuissa kommentteissa toivotaan, että tilausmääriä olisi aluksi vähennetty ja ”järjestelmän toimivuus huomioitaisiin”.

### **Miten itse järjestelmä voisi olla parempi?**

Vastaajista kahdeksan on jättänyt tilan tyhjäksi tai vastannut ”Jaa-a”, ”en osaa sanoa” tms. Seuraavanlaisia parannusehdotuksia on annettu:

- Tilausten, jotka eivät koskaan tule myymälään, pitäisi nollautua automaattisesti.
- Tilausparametrit pitäisi pystyä määrittelemään itse.
- Järjestelmän pitäisi olla selkeä ja toimia, kuten on ajateltu.
- Tuotehaun pitäisi olla avoimempi (jos hakee tiettyä tuotetta valikoiman joukosta, sen nimi pitää kirjoittaa täydellisesti, ennen kuin tuote löytyy).
- ”Enemmän infoa ja koulutusta talon sisällä”.
- Uusissa tuotteissa on oltava tilauspisteet heti, kun ne saapuvat myymälään.
- Tuotteen kohdalla tulisi olla Martissa teksti ”tilapäisesti loppu” jos näin on. Valikoimassa on tuotteita, joita ei ole näkynyt kuukausiin. (”Se ei ole asiakaspalvelua, ettei henkilökunta myymälässä tiedä!”)
- Manuaalitilaamisesta pitäisi luopua kokonaan.
- Reklamoitujen tuotteiden pitäisi automaattisesti poistua saldoilta.
- ”Ennustavuus voisi olla parempi”.
- ”Käytettävyys voisi olla selkeämpi”.

Poimin parannusehdotuksista sen, jossa ehdotetaan Marttiin tekstiä ”tilapäisesti loppu”. Jos henkilökunta ei tiedä, mitkä tuotteet eivät kuulu valikoimaan, asiakkaalle on hankala antaa vastauksia, kuten vastaajakin huomauttaa. Tämä puhuu entisen valikoimalistan puolesta. Jokaisen tuotteen statuksen pystyi tarkastamaan listasta. Tarvittaessa pystyi myös tarkistamaan, oliko tuote lähikaupungin Prismassa myynnissä.



## 5 JOHTOPÄÄTÖKSET

Onnistunut organisaatiomuutos varmistetaan riittävällä etukäteissuunnittelulla, tiedotuksella sekä koulutuksella, ja toteutukseen otetaan myös muutoksen loppukäyttäjät eli tässä tapauksessa myymälähenkilökunta mukaan. (Roukala 1998, 68; Juholin 1999; Tuomi 2010, 21.) Co-developement -käsitteen mukaan ajatus muutoksesta ”myydään” henkilökunnalle sen sijaan, että se saneltaisiin ylhäältä päin. (Juholin 1999.) Henkilökunta saatetaan tietoiseksi siitä, miten muutos esimerkiksi helpottaa heidän työtään, parantaa yrityksen asemaa markkinoilla tai tuo muuta kouriintuntuvaa etua. Henkilökunnan on tiedostettava oma roolinsa yrityksen menestymisessä. (Martola & Santala 1997, 93.) Muutostiedottamisessa on oltava erityisen tarkka, ettei henkilökunta (tai muutkaan sidosryhmät) tunne, että heidät on jätetty pimentoon. Viestintä on parhaimmillaan proaktiivista eli vuorovaikutteista sen sijaan, että tehdyistä muutoksista ja niiden vaiheista tiedotetaan vaikkapa lapulla seinässä silloin, kun ne ovat jo tapahtuneet. Ylhäältä päin saneltu reaktiivinen viestintä on omiaan aiheuttamaan epävarmuutta ja huhuja henkilöstön keskuudessa. (Juholin 1999.) Se, että henkilökuntaa on koulutettu tarpeeksi etukäteen, luo varmuutta ja hälventää pelkoja muutoksen edessä. Koulutus on myös tärkeää asioiden sujumuuden kannalta sitten, kun uusi järjestelmä on käytössä. Poikkeustilanteista pitää selvittää ja uusia työntekijöitä osata neuvoa. (Roukala 1998.)

Mitä onnistunut muutos vaatii järjestelmältä? Haastatellut tuntuivat olevan suurelta osin sitä mieltä, että mikäli muutoksia tulisi järjestelmään tehdä, niiden pitäisi olla yksinkertaistavia ja tähdätä helppokäyttöisyyteen. Se, että vieläkin tilataan ja vastaanotetaan tuotteita sekä manuaalisesti että automaattisesti, ei selvästikään ole hyvä asia eikä siihen varmasti tähdätty, kun muutosta alettiin tehdä. Tilausjärjestelmän tulisi olla niin yksinkertainen, että perustoimintoihin voisi perehdyttää työharjoittelijan nopeasti ja sen monimutkaisimmatkin toiminnot olisivat käytettävissä suhteellisen vähällä vaivalla.

Mitä onnistunut muutos vaatii organisaation johdolta? Muutostiedottaminen ei ollut tässä projektissa erinomaisella tasolla. Tietoa tuli tipoittain ja nimenomaan ylhäältä saneltuna. Yhtäkään tietämääni myymälätyöntekijää ei otettu mukaan muutoksen suunnitteluun tai alkutilanteen kartoitukseen. Johdon tehtävänä on myös seuranta, joka ainakin haastateltujen mukaan on ollut tyydyttävää. Vastanneet kokivat, että järjestelmään siirtymistä valvottiin ja seurattiin asianmukaisesti, ainakin suurelta osin.

Henkilöstöltä vaaditaan muutoksessa aktiivisuutta, avoimuutta ja valppautta. Muutokseen pitää suhtautua avoimesti eikä saa myrkyttää ilmapiiriä valituksilla. Uuden järjestelmän opettelussa pitää olla aktiivinen ja palautetta tulee osata antaa, kun sitä tarvitaan. Haastatteluun vastanneista moni koki, että ilman omaa aktiivisuutta koko järjestelmä olisi mahdoton, sillä saldot olisivat koko ajan väärin ja tästä johtuen hyllyt tyhjinä tai tavaraa laatikkokaupalla liikaa. Oli silti hyvä huomata, että tämä asia tiedostetaan, ja sen parantamiseksi yritetään toimia. Pelkkä valittaminen ei koskaan auta.

Oliko Prisman logistiikkajärjestelmän uudistus kannattava? Toisessa vaakakupissa painavat myymälän tyhjät hyllyt, omasta aktiivisuudesta riippuva tilausten toimivuus (kun tarkoituksena oli vähentää henkilökunnan työmäärää), epävarmuus siitä, mitkä tuotteet ovat valmiiksi saldoilla ja mitkä eivät sekä se, että tilauspisteisiin eivät pysty vaikuttamaan ne henkilöt, jotka ne osaisivat parhaiten arvioida (myyjät). Toisaalta haastatteluun vastanneista jopa huomattavan suuri osa oli tyytyväisiä uuteen järjestelmään. Sen helppokäyttöisyyttä keuhuttiin, parannusta edelliseen pidettiin huimana ja omaa roolia kehityksessä korostettiin. Paljon epäkohtia esille tuonut vastaajakin myönsi, että ”jatkuvasti järjestelmä kehittyi parempaan suuntaan”. Voitaneen päätellä, että itse Martti-logistiikkajärjestelmä on vähintäänkin kehityskelpoinen, mutta tapa, jolla se lanseerattiin, oli puutteellinen. Koulutusta ei ollut tarpeeksi, eikä järjestelmää ollut räätälöity erilaisten osastojen tarpeisiin. Muutamalla parannuksella, kuten sillä, että myyjät saisivat itse määritellä tilauspisteet, päästäisiin jo pitkälle.

Tutkimuksen idea lähti siitä, että olin henkilökohtaisesti turhautunut huonoksi kokemaani muutosprosessiin. Lähdin hakemaan tietoa siitä, miten onnistunut organisaatiomuutos tulisi tehdä, ja vertasin sitä Prismassa tapahtuneeseen. Tutkimuksen edetessä ymmärsin, että organisaatiomuutos tulisi toteuttaa kokonaisvaltaisesti ja pitkän ajan kuluessa, koko ajan kaikkia sidosryhmiä kuunnellen. Vielä pitkään muutoksen tapahduttuakin sen vaikutuksia tulisi seurata ja tuloksia arvioida. Erityisesti logistiikan toimivuus on kaupan alalla varsin tärkeää. Jokainen asiakkaalle sanottu ”valitettavasti lopussa” on yksi myyty artikkeli vähemmän. Näitä asioita opiskellessani turhauduin yhä enemmän, kun muistelin Prisman uuden järjestelmän toimintahäiriöiden vuoksi tyhjäksi jääneitä hyllyjä. Toisaalta haastattelututkimusta purkaessani sain myös uutta näkökulmaa asioihin. Martin voi nähdä myös hyvänä asiana ja positiivisena muutoksena.

Tutkimuseettinen neuvottelukunta on laatinut hyvän tieteellisen käytännön säännöt, jotka jokaisen tutkijan olisi otettava huomioon tutkimusta laatiessaan. Tämän työn tekemisessä on noudatettu suositeltuja toimintatapoja, jotka ovat rehellisyys ja yleinen huolellisuus sekä lisäksi tarkkuus tutkimustyössä, tulosten tallentamisessa ja esittämisessä sekä tutkimustulosten arvioinnissa. (Varantola, Launis, Helin, Spoo & Jäppinen 2012, 3.) Olen käyttänyt haastattelun vastauksia pohdinnan pohjana niitä vääristelemättä, ja vastaajat olivat tietoisia siitä, mihin olivat vastaamassa. Lähteinä käytetyt teokset olen merkinnyt hyvän käytännön mukaisesti ja niitä on tulkittu rehellisesti. En ole esittänyt kenenkään muun ajatuksia ominani. Omaa pohdintaa ja kokemuksiani olen käyttänyt työssäni mahdollisimman puolueettomasti.

Tutkimuksen validiteetti on monimutkainen asia. Miten hyvin tutkimus heijastaa todellisuutta, ja onko se edes mahdollista? Vakuuttavuudella haetaan sitä, että tutkija osaa mahdollisimman hyvin tulkita haastateltujen luomaa kuvaa todellisuudesta ja luoda siitä itse lukijoille luotettavan kuvan. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.) Koska olen itse tässä työssä haastateltujen kanssa samassa työpaikassa, osaan tulkita vastauksissa käytettyjä termejä ja tiedän, minkälaisesta todellisuudesta vastaukset kumpuavat. Uskallan siis sanoa, että olen

osannut tulkita vastauksia virheettömästi ja välittää niiden kuvaaman todellisuuden.

Haastattelussa moni vastasi kysymyksiin yksinkertaisesti ”kyllä” tai ”ok”. Siitä, onko tällainen reliaabeli vastaus vai sosiaalisesti hyväksytyksi oletettu, voidaan pohtia. Kuitenkaan haastattelu ei ollut julkinen eikä kenenkään tarvinnut pelätä, että joku voisi jäljittää vastaukset, joten oletan, että sosiaaliset paineet voi lukea pois laskuista. Tutkimustulosten reliabiliteettiin voi vaikuttaa myös esim. haastattelulomakkeen kysymysten puolueellisuus. Tiedostin tämän ongelman lomaketta laatiessani ja yritin kiinnittää erityisen tarkkaan huomiota kieleen ja siihen, että kysymykset eivät olisi johdattelevia. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.)

Tutkimusta voi toivoakseni hyödyntää eräänlaisena raporttina siitä, miten organisaatiomuutos voi olla suunnitelmassa paperilla aivan pätevä, mutta käytännössä ruohonjuuritasolla sitä ei juuri arvosteta. Muutosta näinkin suuressa mittakaavassa pohtivan olisi hyvä ottaa huomioon, miten kokonaisvaltainen projekti edessä on ja miten kaikki pitäisi olla valmiiksi suunniteltuna tiedotusta ja seuranta myöten. Nykyään muutos on yrityksissä ja yhteisöissä lähes pysyvä olo-tila, joten sen lainalaisuuksista olisi hyvä olla selvillä joka paikassa. Itse haluaisin työpaikallani tästä lähtien edesauttaa ajatusta, että jokaiseen päätökseen otettaisiin mukaan asianomaiset sen sijaan, että toimintaohjeet sanellaan ylhäältä päin.

Jatkossa olisin mielelläni mukana pohtimassa yhdessä Martin kehittäjien ja ylläpitäjien sekä ketjun edustajien kanssa, miten järjestelmästä saataisiin paremmin eri osastoille räätälöity työkalu. Voisin toimia myyntihenkilökunnan edustajana ja jokapäiväisen toiminnan asiantuntijana. Tässä tutkimuksessa esille tulleita toiveita voisi pitää kehitystyön pohjana. Kokonaan uuden tutkimustyön voisi laatia jostain S-ryhmän tulevasta organisaatiomuutoksesta. Sitä voisi seurata aivan alusta alkaen ja näin päästä mahdollisesti jopa vaikuttamaan muutoksen kulkuun.

## LÄHTEET

Baca, C. 2005. Project Manager's Spotlight on Change Management. Alameda: Sybex.

Battilana, J. & Casciaro, T. Change Agents, Networks and Institutions: A Contingency Theory of Organizational Change. Academy of Management Journal. Huhtikuu 2012.

CSU Colorado State University Writing Guides, Case Study. Viitattu 15.3.2013 <http://writing.colostate.edu/guides/page.cfm?pageid=1286>

Heikkilä, T. 2005. Tilastollinen tutkimus. Helsinki: Edita.

Varantola, K., Launis, V., Helin, M., Spoof, S. & Jäppinen, S. 2012. Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa. Tutkimuseettisen neuvottelukunnan ohje.

Juholin, E. 1999. Sisäinen viestintä. Helsinki: Inforviestintä.

Koskinen, A. 2015. Prisma Hämeenlinna. Kodintekniikan myyjän haastattelu 4.9.2015.

Martola, U. & Santala, R. 1997. Liiketoimintaprosessit – BPR – Muutoksen johtaminen. Porvoo: WSOY.

Mattila, P. 2007. Johdettu muutos – avaimet organisaation hallittuun uudistumiseen. Helsinki: Talentum.

Roukala, V. 1998. Toiminnan muutoksen toteutus. Espoo: Suomen atk-kustannus.

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006. KvaliMOTV – menetelmäopetuksen tietovaranto. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Viitattu 15.3.2013. [http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L5\\_5.html](http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L5_5.html).

Tolvanen, S. 2012. ”Pohjimmiltaan projektiin sitoutuminen tarkoittaa sitä, että...” – Tarkastelussa projektiin sitoutumisen ilmiö. Pro Gradu. Aalto Yliopisto. Viitattu 15.3.2013. [http://epub.lib.aalto.fi/fi/ethesis/pdf/13033/hse\\_ethesis\\_13033.pdf](http://epub.lib.aalto.fi/fi/ethesis/pdf/13033/hse_ethesis_13033.pdf)

Tuomi, L., Sumkin, T. 2010. Strategia arjessa – oivalluksia organisaation uudistajalle. Helsinki: WSOYpro.

## LIITTEET

Liite 1. Haastattelulomake

## HAASTATTELULOMAKE

### **Martti-tilausjärjestelmä**

Vastaa kysymyksiin asteikolla 1-5 (1=samaa mieltä... 5=eri mieltä)

Saimme etukäteen tarpeeksi koulutusta Martti-tilauspisteisiin siirtymisestä

Siirtymävaihe manuaalilaamisesta Marttiin oli sujuva

Nykyään kaikki osaavat käyttää Marttia hyvin

Jos Martin käytössä oli/on ongelmia, tiedämme, keneltä kysyä

Pelien ja elokuvien tilaustilanne on nyt hyvä

### **Sipoon toimitukset**

Vastaa kysymyksiin asteikolla 1-5 (1=samaa mieltä... 5=eri mieltä)

Saimme riittävästi koulutusta siitä, miten uudet lähetykset vastaanotetaan

Sipoon-toimitusten alkaminen on helpottanut työtä osastolla

On helppo erottaa, mitkä tuotteet otetaan edelleen manuaalisesti vastaan ja mitkä ei

### **Avoimet kysymykset**

Siirryttiinkö teidän osastollanne Marttiin heti? Valvoiko ketju siirtymistä?

Onko Martti-tilausjärjestelmä helppokäyttöinen? Jos ei ole, mikä siinä on vaikeaa?

Onko teidän osastollanne oltu aktiivisia (esim. lähetetty impulsseja, korjattu väärä saldoja, tehty lisätilauksia)?

Mitä mieltä osastollanne ylipäätään ollaan tilausjärjestelmän uudistuksen toivuudesta?

Miten järjestelmään siirtyminen olisi voitu tehdä paremmin?

Miten itse järjestelmä voisi olla parempi?