

Saimaan ammattikorkeakoulu  
Liiketalous Lappeenranta  
Kansainvälisen kaupan koulutusohjelma  
International Business suuntautumisvaihtoehto

Sem Glad

# **KANSAINVÄLISEN MUUTOSJOHTAMISEN HAASTEET**

**CASE: CHS LOGISTICS OY**

## TIIVISTELMÄ

Sem Glad

Kansainvälisen muutosjohtamisen haasteet, Case: CHS Logistics Oy, 36 sivua,  
2 liitettä

Saimaan ammattikorkeakoulu, Lappeenranta

Liiketalous, Kansainvälisen kaupan koulutusohjelma

International Business suuntautumisvaihtoehto

Ohjaajat: Toimitusjohtaja Heikki Halmetoja, Lehtori Juha Sorjonen

Opinnäytetyön tarkoituksena on tarkastella kansainvälisen muutosjohtamisen haasteita CHS Logistics Oy:n esimerkkitapauksen kautta. Yrityksessä toteutettiin koko toimitusketjun työskentelymenetelmiä muuttava IT-projekti, jonka tarkoituksena oli mm. tehostaa yritysten välistä viestintää ja yhdenmukaistaa varastokirjanpitoa. Haasteet sisältävät muun muassa toimitusketjun hallintaan, kulttuurien välisiin eroihin ja itse muutosjohtamiseen liittyviä erityispiirteitä.

Tutkimuksen viiteteorianä käytetään John P. Kotterin kahdeksanvaiheista mallia, joka keskittää huomion muutoksen kiireellisyyden korostamiseen, ohjaavan tiimin luomiseen, vision kehittämiseen ja kommunikointiin, henkilöstön valtuuttamiseen, lyhyen aikavälin onnistumisten tavoitteluun, muutoksen vakiinnuttamiseen ja sen juurruttamiseen yrityskulttuuriin. Pääasiassa kvalitatiivinen empiirinen data kerätään esimerkkiprojektia ohjaavalta tiimiltä ja niiltä, joihin muutos on eniten vaikuttanut. Palautteen keräämisessä käytetään avointa kyselylomaketta. Tuloksia täydennetään tutkijan omalla kokemuspohjalla yhtenä projektin teknisistä projektipäälliköistä.

Tuloksena tutkimuksesta johdetaan projektin ohjaamiseen, viestintään ja tavoiteasetteluun liittyviä toimintamalleja, joilla vastaavanlaiset muutokset saadaan tulevaisuudessa vietyä läpi tehokkaammin ja kitkattomammin.

Asiasanat: muutosjohtaminen, toimitusketjun hallinta, muutosjohtamisen kahdeksanvaiheinen malli

## ABSTRACT

Sem Glad

Challenges in International Change Management: Case CHS Logistics Oy,

36 pages, 2 appendices

Saimaa University of Applied Sciences

Degree Programme in International Business

Specialisation of International Business

Bachelor's Thesis 2010

Instructors: CEO Heikki Halmetoja, Lecturer Juha Sorjonen

The thesis was conducted as a case study based on a change management project by CHS Logistics Oy. The company launched an IT project that would have an effect on procedures throughout the whole supply chain. The purpose of the project was to enhance communications and standardize stock accounting between the parties. Challenges are linked to such special areas as supply chain management, cross-cultural differences and change management.

John P. Kotter's eight-step model for managing and leading change serves as a basis for the theoretical part of the thesis. The model involves emphasizing the need for change, organizing a guiding team, composing and communicating a vision, empowering the staff, ensuring short-term wins, consolidating the changes made and implanting the results of the change into the organizational culture. Mainly qualitative empirical data was collected from the project team of the case project and from those on whom the change has had the most dramatic impact. Data was collected with an open-ended query form. Additionally, the researcher's own experience as one of the technical project managers supplemented the data.

As a result of the study, patterns involving guiding a project, communication and setting goals have been created. These patterns help the organization to implement similar change projects more efficiently and with less friction between parties.

Keywords: Change Management, Supply Chain Management, Eight-Step Change Model

# SISÄLTÖ

1 JOHDANTO .....	5
2 TYÖN TAVOITE JA KÄYTETYT MENETELMÄT .....	6
3 MUUTOSJOHTAMINEN KANSAINVÄLISESSÄ TOIMINTAYMPÄRISTÖSSÄ.....	8
4 EMPIIRINEN OSA .....	17
4.1 Toimitusketjun esittely ja toimintaprosessien nykytila ennen muutosprojektia .....	17
4.2 Muutosprojektin kuvaus.....	22
4.3 Muutoksen johtamisen tavoitteet.....	23
4.4 Muutosprojektin tulokset.....	25
4.5 Päätelmät .....	28
5 OPINNÄYTETYÖN OMA-ARVIOINTI .....	30
6 JATKOTUTKIMUKSEN AIHEITA.....	32
7 YHTEENVETO.....	32
KUVAT .....	34
LÄHTEET.....	35

## LIITTEET

Liite 1 Suomenkielinen kyselylomake

Liite 2 Englanninkielinen kyselylomake

# 1 JOHDANTO

Muutosjohtaminen on suhteellisen uusi käsite liiketoiminnassa. Nykyisessä nopeatempoisessa liikemaailmassa tilanteet muuttuvat kuitenkin jatkuvasti, ja yhteistyökumppanien sekä sidosryhmien tarpeet saattavat muuttua hyvinkin nopeasti. Pystyäkseen vastaamaan näihin tarpeisiin yrityksillä on oltava valmiudet muuttaa toimintaprosessejaan ja työkalujaan joustavasti. Muutos voidaan nähdä haasteena tai mahdollisuutena, mutta todellisuudessa se on molempia.

Haasteeksi muutoksen tekee ennen kaikkea se, että asiat on totuttu tekemään tietyllä tavalla eikä haluta siirtyä toimiviksi havaituista käytännöistä johonkin uuteen, jonka toimivuutta ei ole käytännössä osoitettu. Myös toimintaympäristö saattaa asettaa teknisiä rajoitteita, mutta muutosjohtamisesta puhuttaessa tässä opinnäytetyössä viitataan nimenomaan ihmisten johtamiseen.

Muutos tarjoaa aina myös mahdollisuuden. Ilman tällaista kannustinta yrityksillä ei olisi motiivia lähteä ajamaan muutosta, joka vaatii aina suunnittelua ja resursseja. Muutos saattaa tuoda mahdollisuuden lisämyyntiin tai oman toiminnan tehostamiseen ja kulujen karsimiseen tätä kautta. Kannustin saattaa olla myös yhteistyön lisääminen tai optimoiminen toisen yrityksen kanssa ja siitä saatava synergiaedut.

Kun muutosta johdetaan yli kansallisten rajojen, tulee mukaan kuvioon uusi huomioon otettava tekijä: muiden osapuolien kansalliskulttuuri ja tausta. Muutosta johtavan työryhmän on tunnettava eri kulttuurien ajatus- ja toimintamalleja ja kyettävä myymään muutos uskottavasti yhteisistä lähtökohdista.

Usein muutosta haetaan erilaisten projektien kautta. Tämä opinnäytetyö seuraa CHS Logistics Oy:n ajamaa muutosprojektia ja pyrkii sen kautta tutkimaan

muutosjohtamista sekä sen tuomia haasteita ja riskejä kansainvälisessä, usean yrityksen toimitusketjun muodostamassa toimintaympäristössä.

## **2 TYÖN TAVOITE JA KÄYTETYT MENETELMÄT**

Opinnäytetyön tavoitteena on selvittää yhtä muutosprojektia seuraamalla, minkälaisia haasteita ja riskejä on odotettavissa laajahkoa, useampaa yritystä koskevaa muutosta toteutettaessa kansainvälisessä ympäristössä. Projektin aikana tehdyt virheet ja onnistumiset analysoidaan ja jalostetaan niiden pohjalta toiminta- ja ajatusmalleja, joiden avulla muutokset voidaan ajaa sisään entistä joustavammin ja tehokkaammin.

Tutkimuksen aihe on rajattu siten, että se koskettaa vain tämän yhden projektin pohjalta havaittuja seikkoja. Tutkimus pyritään tekemään myös mahdollisimman yhteistyökumppani- ja sidosryhmälähtöisesti, joten siinä ei pyritä selvittämään projektin teknistä onnistumista vaan sitä, miten sen vaikutuspiirissä olevat toimijat suhtautuivat muutokseen.

Empiirisessä tutkimuksessa saattaa tulla vastaan hyvinkin projektikohtaista ja teknistä palautetta, mutta tarkoituksena on mahdollisuuksien mukaan löytää teoreettista pohjaa hyväksi käyttäen palautteen taustalla vaikuttavat kulttuuritekijät ja ajatusmallit ja sitä kautta yleistää tuloksia. Sillä tavalla niitä voidaan hyödyntää paitsi sekä vastaavanlaisessa projektissa saman yrityksen toteuttamana että erityyppisissä muutosprojekteissa ja muissa yrityksissä huolinnan ja logistiikan toimialalla.

Empiirisen osion osalta tehtävää lähestytään kvalitatiivisen tutkimuksen kautta keräämällä palautetta projektiryhmältä ja niiltä, joiden työntekoon muutos konkreettisimmin vaikutti. Tällä menetelmällä saadaan dokumentoitua

tehokkaasti todellisia ongelmakohtia ja onnistumisia. Jonkin verran kerätään myös kvantitatiivista dataa, jotta muutoksen onnistuminen yleensä voidaan määrittellä kokonaisuuden ja osa-alueiden osalta. Palaute kerätään käyttäen pääosin avoimia kyselylomakkeita, mikä on tarkoituksenmukaista ottaen huomioon useiden vastaajien ja tutkijan keskinäisen etäisyyden sekä maantieteellisesti että kielellisesti. Suomessa palaute voidaan kerätä myös haastattelemalla tutkimukseen osallistuvia henkilökohtaisesti.

Muutosjohtamisen onnistumista mitataan käyttäen kehysteorian John P. Kotterin kahdeksanvaiheista prosessia. Kotter (1996), joka on hankkinut kannuksensa nimenomaan johtamisen ja muutoksen asiantuntijana, analysoi kymmenien yritysten muutoshankkeita, jotka oli toteutettu eri keinoin (mm. rakenteita muuttamalla, strategioita uudistamalla ja yrityskulttuuria muuttamalla). Tutkimuksessaan hän eritteli muutokseen liittyviä ongelmakohtia ja on luonut niiden pohjalta teorian kahdeksanvaiheisesta prosessista ohjaamaan menestyksellistä muutosta. Hänen teorianensa on laajasti hyväksytty ja suosittu, ja sen pohjalta on toteutettu lukemattomia onnistuneita muutoshankkeita, joten se toimii varsin vankkana pohjana ja lähtökohtana tutkimukselle.

Jotta kansainvälinen toimintaympäristö otettaisiin onnistuneesti huomioon, on teoriaosiossa käsiteltävä myös kulttuureihin ja niiden välisiin eroihin keskittyviä tutkimuksia. Tarkoituksena on hyödyntää ainakin Geert Hofsteden (1993) teoriaa viidestä kansallisiin kulttuureihin liittyvästä ulottuvuudesta ja muita kulttuurienvälisen kanssakäymisen tutkijoiden tuloksia. Riippuen empiirisen tutkimuksen tuomasta palautteesta, esimerkiksi johtamisen ja liiketoiminnan kautta kulttuurieroja lähestyvän hollantilaisen Fons Trompenaarsin tai brittiläisen Richard D. Lewisin teoriat saattavat tulla kyseeseen. Aiheesta on valmistunut myös lukuisia kotimaisia opinnäytetöitä ja pro gradu -tutkimuksia, esimerkiksi Koivisto 1998, Buuri & Ratchinsky 1999, Niemi 2001, Kilpiä 2007, Leiponen 2007, Pursiainen 2007, Veltheim 2010. Näitä on tarkoitus käyttää opinnäytetyössä jonkin verran.

Tutkijan omia kokemuksia ja näkemyksiä yhtenä projektin teknisen osan projektipäällikkönä pyritään myös käyttämään lisänäkökulmana opinnäytetyössä.

Kaiken kaikkiaan opinnäytetyöllä pyritään dokumentoimaan kansainvälisen muutosjohtamisen sudenkuoppia ja onnistumisen avaimia varsin yleisellä tasolla, jotta sen kautta syntyvää informaatiota voitaisiin hyödyntää laajasti huolinnan ja logistiikan alalla muutosta johdettaessa.

### **3 MUUTOSJOHTAMINEN KANSAINVÄLISESSÄ TOIMINTAYMPÄRISTÖSSÄ**

Yritysten on nykyisessä nopeasti muuttuvassa kilpailutilanteessa kyettävä tehostamaan toimintaansa merkittävästi. Talouden globalisoituminen, jonka taustalla on teknisiä muutoksia, talouden kansainvälistä integroitumista ja teollisuusmaiden kotimarkkinoiden kypsymistä, luo muutospainetta yrityksille, joiden täytyy paitsi selviytyä myös pärjätä alalla vallitsevassa kilpailussa ja menestyä. (Kotter 1996, 17.)

Ihmiset ovat erilaisia ja suhtautuvat muutokseen eri tavoin; se mikä on toiselle pieni muutos, voi toisesta näyttää maata mullistavalta asialta (Juuti & Virtanen 2009, 14). Muutos saattaa helposti olla vain olosuhteiden sanelemaa, jolloin se koetaan usein kaaoksena – tilanteena, jonka yli koitetaan vain hammasta purren selviytyä (Mattila 2008, 87). Mainitussa lähteessä korostetaan muutoksen eriyttämistä operatiivisesta, jokapäiväisestä työstä hallittavaksi kokonaisuudeksi. Toisaalla taas esitetään, että muutosjohtamisen eriyttäminen muusta johtamistyöstä on vanhentunut käsite, ja se tulisi integroida tiiviimmin jokapäiväiseen johtamiseen (Spiik 2008). Joka tapauksessa menestyksekkäs muutos yrityksissä, toimitusketjuissa ja yhteisöissä vaatii johtajuutta, joka vastaa ihmisten turvallisuuden ja hallinnan tunteen tarpeeseen (Kotter 1996).



Oman haasteensa muutoksen maastoon luovat kulttuurierot varsinkin sellaisissa tapauksissa, joissa muutoksen kohde - yritys tai toimitusketju - ylittää maiden rajat ja koskettaa näin monia eri kansallisuuksia ja kansalliskulttuureja. Eri kulttuureissa varttuneet ihmiset kantavat mukanaan ajattelun, tuntemisen ja käyttäytymisen malleja, jotka he ovat oppineet elämänsä aikana (Hofstede 1993, 19). Ihmisen ”mielen ohjelmointiin” - kuten Hofstede sitä kutsuu - liittyy hänen ajattelutapansa eri asemissa toimivien henkilöiden tasa-arvoisuudesta, yhteisöjen kollektiivisuudesta, maskuliinisuudesta tai feminiinisydestä sekä epävarmuuden välttämisestä (Hofstede 1993).

Kotter (1996) on luonut menestyksekkään muutosjohtamisen malliksi kahdeksanvaiheisen prosessin:

- 1) Luo kiireen ja välttämättömyyden tuntu.
- 2) Perusta ohjaava tiimi.
- 3) Laadi visio ja strategia.
- 4) Viesti muutosvisio.
- 5) Anna henkilöstölle laajat valtuudet.
- 6) Varmista lyhyen aikavälin onnistumiset.
- 7) Vakiinnuta parannukset, tuota lisää muutoksia.
- 8) Juurruta uusia toimintatapoja yrityskulttuuriin.

Kiireellisyyden ja muutoksen välttämättömyyden painottaminen on muutosjohtamisessa tärkeää, sillä ihmisiä on vaikea saada totuttujen ja turvallisten työmenetelmien ja -tapojen ääreltä tukemaan muutosta. Henkilöstöltä on haasteellista saada ylimääräistä työpanosta ja tarvittavia uhrauksia, mikäli he eivät ymmärrä syitä muutokseen (Kotter 1996, 5). Varsinkin muutoksen koskettaessa toisistaan valtasuhteiden osalta riippumattomia organisaatioita esimerkiksi toimitusketjussa, on tämä Kotterin kahdeksanvaiheisen prosessin ensimmäinen vaihe erityisen tärkeä. Henkilöstön pakottaminen muutokseen on haastavaa, mutta kokonaan eri yrityksen painostaminen sopeutumaan muutokseen on jo liki mahdotonta. Kumpikaan

mainituista keinoista ei tuota kestävä, luottamusta edistävä lopputulosta (Kotter 1996, 32).

Mattila (2007, 136) jakaa muutostarvetta aiheuttavat ongelmatilanteet kahteen tyyppiin: koviin ja vaikeisiin sekä pehmeisiin ja sekaviin. Ensin mainitut liittyvät yleisesti organisaatorakenteisiin, johtamis- ja tietojärjestelmiin ja prosesseihin. Nämä ongelmat on yleensä kohtalaisen helppo rajata ja korjata. Pehmeillä ja sekavilla ongelmilla mainittu lähde tarkoittaa ongelmia, jotka liittyvät suoranaisesti ihmisiin ja työyhteisöihin. Ne ovat laaja-alaisempia, vaikeampia rajata, ja niissä muutos tapahtuu hitaammin.

Välttämättömyyden tuntua luodessa avainasemassa on tyytyväisyyden lähteiden eliminoiminen tai niiden vaikutusten minimoiminen. Myös epäkohtien korostaminen tai jopa niihin pohjautuvan kriisin järjestäminen on parempi vaihtoehto kuin vain odottaa todellisen uhkan toteutumista. Ulkopuolisten konsulttien arviot ja mielipiteet ovat niin ikään arvokas apu välttämättömyyden ja kiireen tunteen luomisessa. (Kotter 1996, 37 – 43.)

Riippumatta muutosta ajavan henkilön pätevyydestä tai karismasta hän ei yksin pysty kehittämään toimivaa visiota, iskostamaan sitä suureen määrään ihmisiä, poistamaan muutoksen tiellä olevia esteitä, tuottamaan lyhyen aikavälin onnistumisia, pitämään muutosta käynnissä ja juurruttamaan sitä syvälle organisaatiokulttuuriin. Tämän vuoksi tarvitaan tiimi, joka on sitoutunut muutoksen tavoitteisiin, ja ohjaa muutosta aktiivisesti. (Kotter 1996, 45.)

Mattila (2007, 154) pitää tällaisen tiimin olemassaoloa erityisen tärkeänä muutoksen ajautuessa vaikeuksiin ja korostaa tiimin jäsenten korkeaa asemaa yrityksessä. Myös Kotter antaa painoarvoa asemaan perustuvalla vallalla, mutta myöntää myös uskottavuuden tarpeen. Tällä tarkoitetaan sitä, että ryhmän jäsenillä on riittävän hyvä maine työntekijöinä ja että heidän kannanottojaan arvostetaan muutoksen kohteena olevassa yhteisössä. Ryhmään tulisi valita jäseniä myös organisaation valtarakenteen alemmilta portailta. (Kotter 1996,

51.) Näin on etenkin sellaisissa kulttuureissa, joissa vallitsee suuri valtaetäisyys eli joissa työntekijöitä ei pidetä kovinkaan tasa-arvoisina johtoasemassa olevien henkilöiden kanssa (Hofstede 1993, 47). Tällaisessa tilanteessa muutoksen läpivieminen organisaation alimmille tasoille voi vaatia omat yrityksen sisäiset muutosagenttinsa. Nämä henkilöt tuovat osaltaan myös asiantuntemusta operatiivisen työn prosesseista ja työtavoista. (Kotter 1996, 51.)

Kuten kaikessa tiimityöskentelyssä, myös muutosta ohjaavan tiimin kokoamisessa on otettava huomioon erilaiset roolit ryhmässä. Honkanen (2006, 238 - 239) lainaa Woodcockin ja Francisin (1994) luetteloa tiimirooleista, joihin kuuluvat muun muassa johtaja, kyseenalaistaja, asiantuntija, innovoija, viimeistelijä ja analyysoija. On hyvä, jos nämä roolit eivät vastaa tiimin jäsenten rooleja työpaikallaan. Honkanen toteaa myös, että yhden tiimin jäsenen omaksuessa yhden roolin on muiden jäsenten otettava vastarooli. Esimerkiksi johtaja tarvitsee tiimiin rinnalleen seuraajia. Rooleiltaan riittävän heterogeeninen ryhmä varmistaa, että tiimi on toimiva ja tulosta saadaan aikaiseksi.

Visiolla on muutosjohtamisessa kolme päämäärää. Ensinnäkin se selkiyttää muutoksen suunnan antaen punaisen langan lukemattomille pienille päätöksille, joita muutosprosessin tai -projektin aikana on tehtävä. Toiseksi se kannustaa ihmisiä toimimaan ohjeiden mukaisesti, vaikka heidän olisikin vaikea nähdä tehtävien ratkaisujen käytännön arvoa juuri sillä hetkellä. Kolmanneksi se helpottaa kymmenien ja satojen ihmisten koordinoimista, koska jokaista päätöstä ei tarvitse tarkistuttaa esimiehellä vaan vision mukaisia ratkaisuja voidaan tehdä myös itsenäisesti. (Kotter 1996, 60 - 62.)

Tehokas muutosvisio tunnistetaan kuudesta peruspiirteestä: se on kuviteltavissa oleva, haluttava, toteutettavissa oleva, hyvin rajattu, joustava ja viestittävässä oleva (Kotter 1996, 63). Visio on myös laadittava kulttuurin ehdoilla. Jos esimerkiksi yrityskulttuurissa on totuttu maanläheiseen ilmaisuun, vision laatiminen lennokkaaksi ja koreaksi ei välttämättä saa taakseen tarvittavaa kannatusta (Erämetsä 2003, 171). Useita eri kansalliskulttuureja

koskettavan muutoksen visio on laadittava riittävän yleismaailmalliseksi, mutta mahdollisuuksien mukaan myös yksittäisten kulttuurien erityispiirteet on otettava huomioon.

Visio on tehokkaimmillaan vasta silloin, kun useimmat muutoksessa mukana olevat henkilöt ymmärtävät sen tavoitteet ja suuntaviivat, ja siksi muutoksesta viestiminen on erittäin tärkeä osa muutosjohtamista (Kotter 1996, 73). Tehokkaan viestimisen tiellä on yleisimmin se, että informaatiota tulvii työntekijöille useasta lähteestä, ja suuri osa tästä tietotulvasta ei liity visioon millään tavalla. Visiosta viestiminen yksinkertaisesti jää muun viestinnän jalkoihin. Viestinnän lisääminen puolestaan on kallista. (Kotter 1996, 73 - 74, 77, 80.)

Erämetsä (2003, 187) linjaa lisää viestinnän haasteita, jotka ovat yhteisen ymmärryksen tiellä. Yksi esimerkki on se, että tiedostamatta viestitään vision kanssa ristiriitaista informaatiota. Muita ovat oikean tiedon esittäminen taitamattomalla tavalla, vastapuolen taitamaton, tahdoton tai väsynyt kuuntelu sekä vastapuolen kyvyttömyys ymmärtää. Erämetsä tunnustaa myös erot eri ihmisten ajattelutavoissa sekä kulttuurien ja kielten erilaisuudesta johtuvat erot asian ymmärtämisessä. Tästä syystä visiota ei voida viestiä siten, että kuulijalla olisi asiasta täsmälleen sama kuva.

Jotta visiosta kommunikoiminen olisi tehokasta, tulee käyttää yksinkertaista kieltä ja vastapuolelle ymmärrettävissä olevia kielikuvia, vertauksia ja esimerkkejä. Lisäksi tulisi käyttää mahdollisimman paljon erilaisia foorumeita viestin välittämiseen; sama viesti palaverien, muistioiden, tiedotuslehtien ja päivittäisten keskustelujen kautta välitettynä on tehokkaampi kuin kymmenet tai sadat visiota selventävät sähköpostiviestit. Toiminnan tulee olla sopusoinnussa sanojen kanssa ja sanallisenkin viestinnän tulisi toimiakseen olla aina kaksisuuntaista. (Kotter 1996, 76.)

Viesti tulee myös toistaa riittävän monta kertaa ja pitää se pinnalla päivittäisissä keskusteluissa, jotta se menee perille (Kotter 1996, 80). Voi olla hyvä myös

tarjota henkilöstölle mahdollisuutta oma-aloitteiselle opiskelulle pitämällä visio ja siihen nivoutuvat strategiat saatavilla esimerkiksi yrityksen intranetissä (Mattila 2007, 172),

Henkilöstön osallistuminen ja myötävaikuttaminen muutokseen edellyttää sen tiellä olevien esteiden raivaamista. Näitä esteitä saattavat aiheuttaa organisaation viralliset rakenteet, muutoksen edistäjän puutteelliset taidot, visionvastaiset henkilöstö- tai tietojärjestelmät sekä muutosta tietoisesti tai tiedostamattaan vastustavat esimiehet. Jos työyhteisö tuntee, ettei se pysty vaikuttamaan vision toteutumiseen, sen motivaatio myötävaikuttaa muutokseen laskee. Näiden ongelmien käsitteleminen vaatii toisinaan radikaalejakin toimia rakenteiden ja järjestelmien uudistamiseksi tukemaan visiota. Voi olla niinkin, että esteet ovat henkilön korvien välissä; häneltä puuttuu usko omaan kykyihinsä vaikuttaa asioihin. Siksi niin asenteita kuin taitojakin kehittävän valmennuksen järjestäminen on yksi keino poistaa muutoksen tiellä olevia esteitä. (Kotter 1996, 87 - 98.)

Jotta esteitä voitaisiin raivata, on ymmärrettävä muutos sen ihmisen näkökulmasta, jonka edestä esteitä raivataan. Korkeassa asemassa olevilla johtajilla on usein taipumus yksinkertaistaa asioita ja oikoa mutkia suoriksi. Tämä on toki suotava taito visiota rakennettaessa, mutta kun halutaan tasoittaa tietä muutokseen myötävaikuttamiselle, on johdon tavalla tai toisella kyettävä jalkautumaan suorittavan portaan työntekijöiden tasolle ja näkemään muutoksen edessä olevat todelliset esteet. (Erämetsä 2003, 34 - 35.) Vuoden 2010 parhaaksi it-ihmisjohtajaksi valitun UPM:n tietohallintojohtajan Turkka Keskinen mukaan henkilöstön on lisäksi tärkeää ymmärtää selvästi, miten muutos vaikuttaa heihin ja millä aikataululla se toteutuu juuri sen kohdalla. Tällöin yksilöt pystyvät säilyttämään hallinnan tunteen. (Siltala T. 2009; Korpimies A. 2010.)

Lyhyen aikavälin onnistumisten asettaminen ja tavoittelu tuo muutokselle uskottavuutta yritysjohton silmissä, jolloin se saa varmemmin tarvitsemansa henkisen ja taloudellisen tuen. Onnistumisen on oltava näkyvä mielellään myös

yrittäjien ulkopuolelle sekä kiistaton. Lisäksi sen on liiittävää selvästi muutoshankkeeseen. Yrittäjien koosta riippumatta näkyviä tuloksia tulisi saavuttaa viimeistään puolentoista vuoden sisällä, jolloin osa muutosprosessin alkupään vaiheista saattaa hyvinkin olla vielä kesken. (Kotter 1996, 102, 105.)

Tavoitteiden on hyvä olla sellaisia, että niitä voidaan mitata organisaatiossa aikaisemmin käytössä olleilla mittareilla tai tulokset voidaan johtaa niiden käyttämien informaation pohjalta. Parhaimmillaan lyhyen aikavälin tavoitteet ovat sellaisia, joista organisaation tai toimitusketjun eri toiminnot, ryhmät tai jopa yksittäiset henkilöt voivat poimia omansa. Vastuunjako tavoitteiden saavuttamiseksi on syytä tehdä selväksi, ettei vastuutyhjiötä huomata vasta siinä vaiheessa, kun on aika esitellä tuloksia. (Mattila 2008, 68.)

Kotter (1996, 110) toteaa, että lyhyen aikavälin tavoitteet ovat hyvä keino pitää muutoksen välttämättömyys ihmisten mielissä. Mittareiden määrä on kuitenkin pidettävä maltillisena, jottei ihmisistä alkaisi tuntua siltä, että heihin ei luoteta (Erämetsä 2003, 178). Kotter (1996, 110) jatkaakin, että tavoitteet on aina niitä asettaessa ja niistä viestiessä syytä nivoa visioon, jotta vaikeuksien kanssa ponnisteleminen olisi mielekäästä.

Kotterin muutosprosessin seitsemännessä vaiheessa vakiinnutetaan saavutetut muutokset. Tämä tapahtuu käyttämällä päättyvän muutoksen synnyttämää liike-energiaa ja uskottavuutta uusien muutoksien ponnahduslautana. Tähän vaiheeseen kuuluu myös työprosessien ja -menetelmien välisen tarpeettoman riippuvuuden karsiminen, jotta vision vastaiset toimintatavat eivät vetäisi organisaatiota takaisin lähtöpisteeseen. (Kotter 1996, 124.)

Yritysjohdolla on usein haluton sijoittamaan muutokseen resursseja yhtä intensiivisesti enää seitsemännessä vaiheessa, jolloin esimerkiksi ulkopuolisten konsulttien ja valmentajien käyttö ei ole mahdollista. Sen sijaan voidaan esimerkiksi järjestää organisaation sisäisiä työpajoja, joissa käsitellään muutosta toteuttaessa esiin tulleita ongelmia. Lisäksi voidaan rakentaa

syvemmälle meneviä taidollisia kompetenssiohjelmia, jotka nivoutuvat toteutuneeseen muutokseen. (Erämetsä 2003, 229.) Kehitystyössä tapahtunut oppiminen voidaan hyödyntää myös esimerkiksi toteuttamalla seuranta muutoksen pitkäaikaisten vaikutusten arvioimiseksi (Honkanen 2006, 394). Vaikutuksia mitattaessa voi olla hyvä teettää myös henkilöstötyytyväisyys- ja työilmapiirimittauksia pitkälle tulevaisuuteen, koska muutoksen pysyvät vaikutukset työyhteisöön tulevat usein näkyviin vasta vuosien aikajänteellä (Mattila 2007, 194). Yksilöihin kohdistuvan paineen vuoksi aiheutuvaa muutosväsymystä on myös syytä tarkkailla tässä vaiheessa aloitettavia uusia muutosprojekteja silmälläpitäen (Laine, Lindqvist & Orjatsalo 2008).

Varsinkin muutokset, joihin liittyy uusia tietojärjestelmiä tai muita työvälineitä, vaativat taloudellista varautumista vielä varsinaisten projektitehtävien päätyttyä. Suunnittelu- ja ohjelmointivirheisiin on puututtava nopeasti, jotta muutoksen uskottavuus säilyy kaikkien osapuolten silmissä. Palaute- ja kehitysideakanavat kannattaa edelleen pitää auki, sillä sieltä voi hyvinkin paljastua ideoita uusien muutosprosessien ja -projektien aiheiksi. Resurssien sijoittaminen tähän vaiheeseen usein nopeuttaa hyötyjen realisoimista. (Mattila 2007, 193 - 194.)

Lopuksi muutostyön tuottamat uudet toiminta- ja ajattelutavat tulee juurruttaa yrityskulttuuriin (Kotter 1996, 132). Organisaatiokulttuuri eroaa kansallisesta kulttuurista siten, että ensin mainitussa käytännöissä esiintyvät erot ovat suurempia kuin jälkimmäisessä. Kansallisten kulttuurien väliset erot eivät taas liity niinkään paljon käytäntöihin kuin arvoihin. Henkilöstöpäälliköt ylläpitävät yrityskulttuuria tietoisesti tai tiedostamatta valitessaan yrityksen arvo- ja käytäntömaailmaan soveltuvia työntekijöitä (Hofstede 1993, 261 - 262.)

Mikäli muutoshankkeen tuloksia ei juurruteta yrityskulttuuriin, muutosta ajavien ihmisten ydinryhmän lopettaessa työnsä tai poistuessa yrityksestä vision kanssa ristiriidassa oleva kulttuuri valtaa alaa, ja ajaa henkilöstön takaisin vanhoihin toimintamalleihin (Kotter 1996, 128). Muutosta ohjannut visio

saatetaan ajan myötä valjastaa puolustelemaan entisiä menetelmiä (Juuti & Virtanen 2009, 156).

Yrityskulttuuri on otettava huomioon kaikissa muutosprosessin vaiheissa. Kulttuurin varsinainen muuttaminen on kuitenkin tehtävä viimeiseksi siitä syystä, että sitä voidaan muuttaa vasta ihmisten konkreettisesti havaitessa ja ymmärtäessä uusien toimintatapojen hyödyt. (Kotter 1996, 136.) Arvoja ei voida sanella ylhäältä alaspäin toteutettavassa prosessissa, eikä niitä pystytä myöskään uudistamaan yksikköjen sisäisillä keskusteluilla. Sen sijaan arvojen muutos vaatii avointa arvokeskustelua, johon mielellään mahdollisimman suuri määrä yrityksen henkilöstöä saa osallistua. Tällaista menetelmää on käytetty menestyksellisesti niin maailmalla kuin Suomessakin. (Juuti & Virtanen 2009, 157.)

Muutoksen tulosten juurruttaminen yrityskulttuuriin vesittyy, jos vanhaa toimintatapaa noudattavaa henkilöstöä edelleen palkitaan. Tästä syystä myös yrityksen rekrytointi- ja palkitsemisjärjestelmiä tulee muuttaa siten, että ne tukevat muutosta ja sen tuloksia. On myös varmistettava, ettei epävirallisia kanavia pitkin iskosteta vanhoja normeja ja arvoja. Vanhaa kulttuuria tulee näkyvästikin arvostaa sen aikaisemman hyödyllisyyden vuoksi, mutta samalla tulee perustella, miksi nyt on hyödyllisempää noudattaa uusia arvoja ja käytäntöjä. (Kotter 1996, 135.)

Kaiken kaikkiaan muutosjohtaminen on varsin monivaiheinen ja monivaihteinen haaste, jossa monet yritykset ovat epäonnistuneet. Näiden epäonnistumisten pohjalta on kuitenkin luotu toimivia prosesseja, joiden avulla muutosta voidaan jäsenellä ja hallita tehokkaasti. Kaikkia muutosjohtamisen virheitä ei voida välttää, mutta niiden vaikutuksia voidaan lieventää, jolloin muutos on mahdollista ajaa läpi ja vakiinnuttaa. (Kotter 1996, 3 - 14.)



## 4 EMPIIRINEN OSA

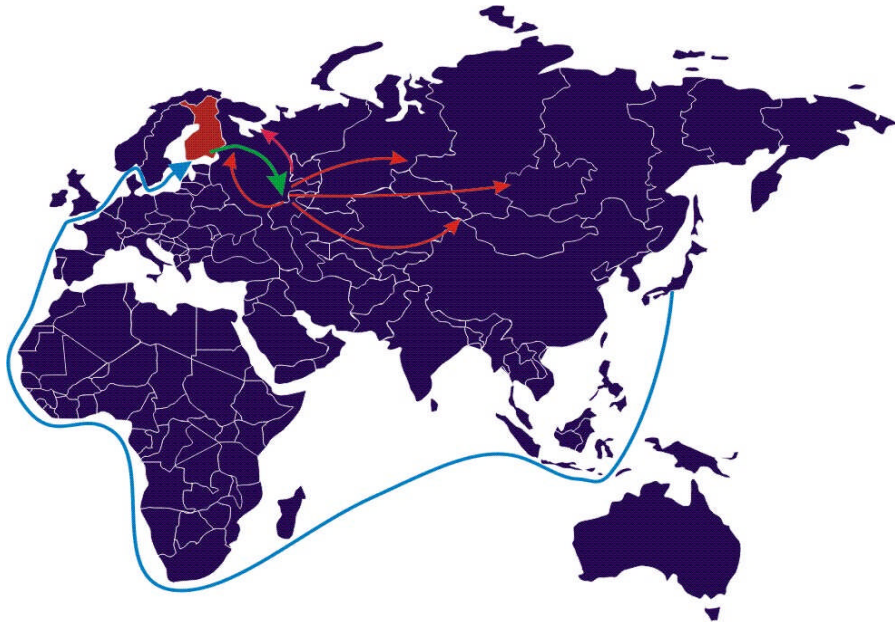
### 4.1 Toimitusketjun esittely ja toimintaprosessien nykytila ennen muutosprojektia

Itochu Corporation on vuonna 1858 perustettu japanilainen yritys, joka harjoittaa kansainvälistä kaupankäyntiä monenlaisilla tuotteilla, kuten tekstiileillä, koneilla, tietotekniikalla, metalleilla ja mineraaleilla, vakuutuksilla, jne. (Itochu Corporation). Tuote, johon nyt tarkasteltavana oleva toimitusketju keskittyy, on Yokohaman tehtailla valmistetut renkaat. Suomessa Itochu Corporationin agenttina toimii North-West Tyres Oy (Suomen Yrityshaku).

CHS Logistics Oy on suomalainen logistiikkaan, huolintaan ja varastointiin erikoistunut yritys, jonka 47 000 m<sup>2</sup> kattavat varastotilat sijaitsevat Lappeenrannassa Mustolan vapaavarastoalueella. (CHS Holding Oy.)

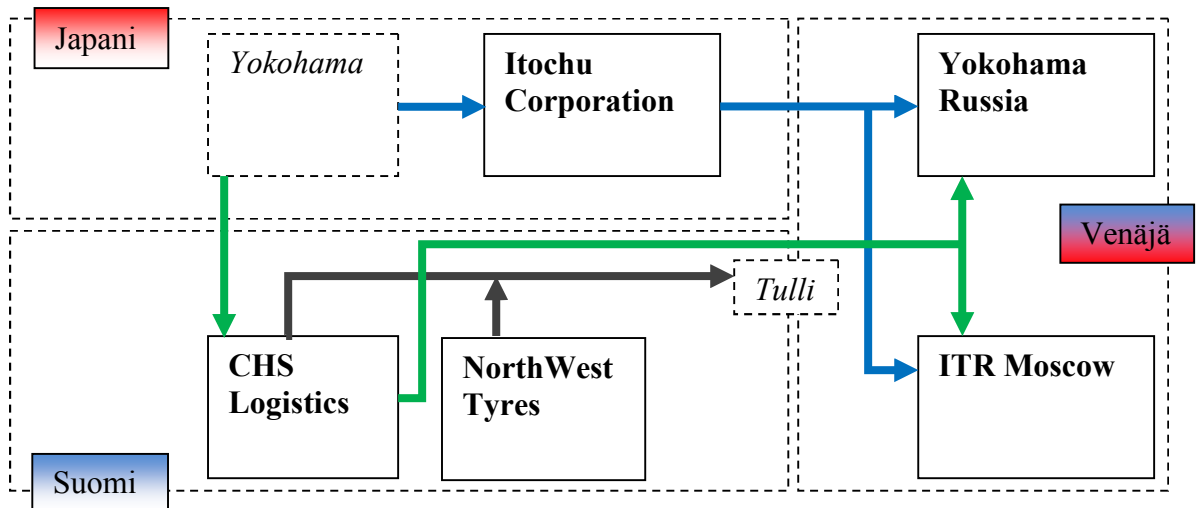
Yokohama Russia ja ITR Moscow (nykyään Tire Pros) ovat venäläisiä rengastukkureita, jotka myyvät ja toimittavat Yokohaman renkaita auto- ja rengasliikkeisiin Venäjän alueella. Molempien yritysten päätoimistot sijaitsevat Moskovassa. (Yokohama Rubber Company, Limited; Tire Pros.)

Renkaiden maantieteellinen kulkureitti on esitetty kuvassa 4.1. Renkaat lastataan kontteihin Yokohaman tehtailla Japanissa, Koreassa ja Filippiineillä. Tämän jälkeen ne kuljetetaan meriteitse Kotkan Mussalon satamaan. Sieltä kontit ajetaan maanteitse CHS Logisticsin Lappeenrannan varastolle, jossa ne puretaan, ja renkaat varastoidaan. Tuotteita kerätään ja lastataan rekka-autoihin, junavaunuun tai konttiin Yokohama Russian ja ITR Moscow'n tilauksen mukaisesti. Lastatut autot kuljettavat renkaat suoraan venäläisten tukkuriin ilmoittamiin toimitusosoitteisiin eri puolilla Venäjää.



Kuva 4.1.1 Renkaiden maantieteellinen kulkureitti

Toimitusketju on esitelty kuvassa 4.1.2. Siniset nuolet kuvaavat tuotteiden omistussuhteita, vihreät tuotteiden fyysistä hallintasuhdetta ja mustat tullidokumentaatiota. Itochu Corporation toimittaa Yokohamalta ostamansa renkaat CHS Logisticsille, joka huolehtii niiden varastoinnista sekä tullimuodollisuuksista. North-West Tyres vastaa kommunikoinnista Yokohama Russian ja ITR Moscow'n kanssa myynnin osalta ja tekee renkaille myös kauppalaskut.



Kuva 4.1.2 Toimitusketju tuotteiden omistussuhteiden, fyysisen hallintasuhteen ja tullidokumentaation näkökulmasta

Seuraavassa on kuvattu tilaus- ja toimitusprosessi varastosta lähtevien tuotteiden osalta ennen muutosprojektin alkamista:

- 1) Yokohama Russia tai ITR Moscow tekee itsenäisen varastokirjanpitoinsa pohjalta tilauksen, josta ilmenevät tilattavat tuotteet ja määrät.
- 2) Tilaus lähetetään sähköpostitse NWT:lle, joka tarkastaa tuotteiden saatavuuden varastosta omasta kirjanpidostaan.
- 3) NWT tekee tilaukselle kauppalaskun ja jää odottamaan maksusuoritusta
- 4) Kun tilausta koskeva maksusuoritus on vastaanotettu ja Yokohama Russia on antanut tuotteille sähköpostin välityksellä lastausluvan, tuotteille tehdään CHS Logisticsilla keräily- ja lastaussuunnitelma seuraavan päivän lastausta silmälläpitäen itsenäisen varastokirjanpidon perusteella.
- 5) Yokohama Russia lähettää tilaukseen liittyvän toimitusosoitteen sähköpostitse CHS Logisticsille.
- 6) Tuotteet lastataan rekkaan, ja CHS Logisticsin huolintahenkilöstö laatii tulliasiakirjat lopullisen lastaustuloksen mukaan. Työnjohto ilmoittaa lastaamatta jääneet tuotteet ja määrät NWT:lle.

- 7) NWT muokkaa kauppalaskun vastaamaan lastaustulosta ja lähettää sen sähköpostilla CHS Logisticsin huolintahenkilöstölle, joka liittää sen tulliasiakirjoihin ja omaan kirjanpitoonsa.
- 8) Itochu Corporation antaa CHS Logisticsille tilaukseen liittyvän toimitustoimeksiannon faksilla tai sähköpostilla.
- 9) CHS Logistics luovuttaa tulliasiakirjat kuljetusyhtiölle, minkä jälkeen lastatut tuotteet lähtevät toimitusosoitteeseen.
- 10) CHS Logistics laatii manuaalisesti lastausraportin Excel-muodossa ja toimittaa sen kaikille osapuolille. Eri toimijat päivittävät varastokirjanpitoaan (CHS Logistics manuaalisesti) raportin pohjalta.

Prosessiin osallistuivat siis kaikki toimitusketjun yhtiöt kolmesta eri maasta ja kolmelta eri aikavyöhykkeeltä. Tämän vuoksi tehokas kommunikaatio oli ja on hyvin tärkeää. Vaikka sähköposti on nopea tapa välittää tietoa, tällaisen määrämuotoisen ja säännöllisen tiedon välittämiseen on tehokkaampiakin tapoja. Sähköposti ei mahdollista tiedon reaaliaikaista saatavuutta eikä sen kautta välitettävää tietoa voida välttämättä kovin helposti integroida eri toimijoiden tietojärjestelmiin.

Lisäksi entisen prosessin heikkoudeksi voidaan lukea varastokirjanpidon pirstaloituminen; kaikki toimitusketjun yritykset ylläpitivät omaa varastokirjanpitoaan. Haittana tässä olivat epäjohtonukaisuudet kirjanpitojen välillä, joita vääjäämättä syntyi – varsinkin kun osassa yrityksiä kirjanpitojen ylläpito tapahtui manuaalisesti. Tällaisia epäjohtonukaisuuksia selviteltiin kerran kuukaudessa osapuolten välillä.

CHS Logisticsissa ylläpidettiin ympäristön vaatimukset huomioonottaen jopa kahta erillistä kirjanpitoa - toista toimitusketjua varten ja toista Tullia varten. Erilliset kirjanpidot eivät kohdistuneet edes inventaarion jälkeen, sillä molempia päivitettiin erillisten, eri kokoonpanoilla ja eri aikoihin tehtyjen inventaarioiden perusteella. Tämä johtui osaltaan siitä, että Tullin vaatimuksena on koko varaston inventaario ja tuotteiden omistaja Itochu Corporationin puolestaan

inventoi vain päättyvän sesongin tuotteet. Itochu Corporation ei hyväksynyt ns. tulli-inventaarion perusteella tehtyjä korjauksia ja toisaalta tullivarastokirjanpitoa ei voitu päivittää Itochu Corporationin inventaarion perusteella, koska se ei kattanut koko varastoa.

Lisäksi kirjanpidot korostivat eri asioita. Tullikirjanpidon kannalta tärkeä käsite on saapumiserä, joka on käytännössä yhden varastoon saapuneen kontin sisältö. Itochu Corporationille puolestaan on tärkeintä tilausnumero, jolla se on tilannut tuotteet Yokohamalta. Tämä tilausnumero ei korreloi kovin hyvin saapumiserän kanssa.

Tilauksen käsittelyä hankaloitti myös se, että tilaukset ja varastokirjanpito saattoivat sisältää kahta tuotenimikettä, jotka todellisuudessa olivat kaikkien toimitusketjun keskeisten toimijoiden kannalta sama tuote. Eri nimikkeet johtuvat tuotteita valmistavan tehtaan tavasta erotella ominaisuuksiltaan identtiset, mutta eri tehtaissa valmistetut tuotteet. Tämä aiheutti sen, että toisinaan jotakin tuotetta jäi lastaamatta sen vuoksi, että sitä tilattiin ”väärällä” tuotenimikkeellä. Niissäkin tapauksissa, joissa vastaava tuote löytyi ja lastattiin, lastausraporttiin saatettiin merkitä alun perin tilattu nimike. Epäjohdonmukaisuudet varastokirjanpidossa johtuivat osaltaan myös tästä.

Muutoksen käynnistäjä näki näiden prosessien tehostamisen välttämättömyyden varaston läpikuluvolyymien kasvaessa moninkertaiseksi. Tarvittiin kaikille yrityksille tehokkaampi käsitellä tilauksia. Tarvittiin tehokkaampi, yhtenäisempi ja vähemmän virhealtis tapa ylläpitää varastokirjanpitoa. Lisäksi tarvittiin ratkaisu niin sanottujen ”tuplanimikkeiden” aiheuttamiin ongelmatilanteisiin, joissa sekä Itochu Corporation että sen venäläiset asiakkaat menettivät myyntiä. Tätä silmälläpitäen suunniteltiin ja käynnistettiin yhteistyössä kaikkien osapuolten kanssa Sakura-projekti, jonka oli tarkoitus käsitellä näitä ongelmia.

## 4.2 Muutosprojektin kuvaus

Sakura-projekti oli luonteeltaan tekninen; sen tarjoamat ratkaisut käsiteltäviin ongelmiin perustuivat pääasiassa tiedonkulun tekniseen edistämiseen ja tehostamiseen. Tarkoituksena oli rakentaa CHS Logisticsin toiminnanohjausjärjestelmän luomalle perustalle kokonaisuus, joka tarjoaisi kaikille toimitusketjun osapuolille mahdollisuuden saada ja tuottaa tietoa samaan järjestelmään internetin yli.

Tilaukset tehtäisiin myöhemmin sekä tuotenimikkeiden ja määrien että toimitusosoitteiden ja muiden tarvittavien tietojen osalta suoraan web-järjestelmään, josta ne olisivat reaaliaikaisesti kaikkien niitä tarvitsevien toimijoiden saatavilla. Samaa tietoa ei siis tarvitsisi syöttää tietojärjestelmiin useita kertoja, vaan kerran syötettyä tietoa voitaisiin hyödyntää laajasti eri toimialueilla.

Tilausprosessin varsin monimutkainen auktorisointiprosessi haluttiin myös siirtää yhteen järjestelmään, josta sitä hallittaisiin tehokkaasti. Lastauslupaa tietylle tilaukselle ei tarvitsisi etsiä sähköpostien joukosta, vaan useamman jopa eri päivinä päivitetyn tilauksen tilanne voitaisiin tarkistaa samanaikaisesti. Tilannepäivitykset olisivat välittömästi kaikkien osapuolien saatavilla eikä tiedonkulku olisi riippuvainen siitä, muistaako tietty toimija lisätä jonkin osapuolen sähköpostinsa vastaanottajiin. Varsinkin niissä tapauksissa, joissa vastuunjako muuttuisi yritysten sisällä, ei uutta henkilöä tarvitsisi erikseen ilmoittaa muille yrityksille eikä lisätä kullekin sähköpostilistalle erikseen, vaan tunnusten ja oikeuksien myöntäminen tiettyihin järjestelmän osiin riittäisi.

Myös raportointi tehostuisi keskitetyn järjestelmän myötä. Pääjärjestelmä, jonka päälle uusi sovellus rakennettaisiin, mahdollisti jo aikaisemmin raporttien automaattisen laskemisen. Tätä ominaisuutta ei kuitenkaan edes CHS Logisticsissa hyödynnetty, vaan raporttien tuottaminen ja lähettäminen oli

tuotannonohjausjärjestelmästä kokonaan erillinen kokonaisuus. Uuden järjestelmän olisi sen sijaan tarkoitus käyttää pääjärjestelmässä tapahtuva laskenta hyödyksi ja myös saattaa näin tuotetut raportit reaaliaikaisesti kaikkien osapuolten saataville.

Järjestelmän toteuttamisen yhteydessä haluttiin puuttua myös toimitusketjun toimijoiden kannalta katsottuna epäjohtonmukaisesta tuotenimikejärjestelmästä johtuviin ongelmiin. Olemassa olevan tuotetietokannan päälle luotiin kokonaan uusi tuotenimikesarja, joka yhdistäisi ominaisuuksiltaan identtiset tuotteet yhden tuotenimikkeen alle. Esimerkiksi keskenään samanlaiset tuotteet nimikkeillä F0991 ja K3521 olisivat myöhemmin tilausprosessin ja raportoinnin kannalta yksi tuote: A00008, jossa kirjainosa määrittelee tuotteen jalostuksen tason, ja numero-osa yksilöi muut ominaisuudet.

Muutosprojektin teknisenä tavoitteena oli siis tarjota korjaus kaikkiin kolmeen tilausprosessin keskeiseen epäkohtaan. Itse tilausprosessi ja eri auktorisointivaiheet siirrettiin yhteen järjestelmään kaikkien osapuolien saataville. Raportointi siirrettiin toimistohenkilökunnalta järjestelmän tehtäväksi, jolloin se pystyttäisiin myös tarjoamaan reaaliaikaisesti. Lisäksi tuotenimikejärjestelmää uudistettiin vastaamaan paremmin juuri tämän toimitusketjun tarpeita.

### **4.3 Muutoksen johtamisen tavoitteet**

Tilausprosessi jakautui eri osapuolille ja se rönseyti jopa yritysten sisällä. Tämän vuoksi oli haaste saada kaikki prosessin osat saman järjestelmän alle. Tilaukset lähetettiin aikaisemmin sähköpostilla, eikä sähköpostiliikenteen estäminen olisi sen enempää mahdollista kuin mielekästäkään. Muutosta johtamalla pyrittiin saamaan osapuolet luottamaan järjestelmään ja sitoutumaan sen käyttöön, jotta siitä saataisiin suurin mahdollinen hyöty koko toimitusketjulle.

Myös auktorisointiprosessin siirtäminen yhden osapuolen ylläpitämään järjestelmään vaati luottamuksen saavuttamista. Aikaisemmin esimerkiksi Itochu Corporationin myöntämät toimitustoimeksiannot toimitettiin allekirjoitettuna faksilla. Myös sähköposti oli saavuttanut toimijoiden luottamuksen auktorisointikanavana. Uuteen järjestelmään siirtyminen vaati siis tietoturvan osalta tietyn luottamustason saavuttamista.

Suuri haaste muodostui myös siitä, että kaikki osapuolet olivat päivittäneet varastokirjanpitoaan nyt käyttöön otettavasta järjestelmästä erillään pidetyn raportoinnin mukaan. Tullikirjanpito ja asiakasta varten pidettävä kirjanpito täytyi projektin myötä yhtenäistää siten, että järjestelmässä voitaisiin näyttää samaa tulosta sekä Tullille että asiakkaalle. Tämä vaati yhteisymmärrystä järjestelmän ylläpitäjän ja tuotteiden omistajan välillä, jotta luottamus pystyttäisiin säilyttämään näiden mittavien muutosten jälkeenkin.

CHS Logisticsin henkilökunnalle, joka tekisi järjestelmään varsinaiset kirjaukset, muutos oli merkittävä myös sen vuoksi, että kirjanpito olisi läpinäkyvää nyt paitsi Tullille myös asiakkaalle. Varastokirjanpitoon tehtävistä korjauksista täytyisi sopia molempien osapuolien kanssa. Raportoinnin reaaliaikaisuuden vuoksi myös kirjanpitovirheistä reklamoitaisiin tehokkaammin, mikä olisi hyvä asia varastosaldojen oikeellisuuden kannalta. Se kuitenkin vaatisi myös CHS Logisticsilta henkilökunnalta valmiutta vastata reklamaatioihin ja korjata virheet aikaisempaa tehokkaammin ja entistä tiiviimmässä yhteistyössä Tullin kanssa.

Tuotenimikkeiden yhtenäistäminen toi helpotusta useampien osapuolien operatiiviseen työhön. Samalla se kuitenkin lisäsi tuoterekisterin ylläpitoon liittyvää työtä, sillä tuotenimikkeistö on täysin riippumaton tuotteen valmistajasta, jolloin sen hallinnointi siirtyi projektin myötä ydintoimitusketjun vastuulle. Uutta tuotenimikkeistöä ylläpitäisi Itochu Corporation varsinaisen tuoterekisterin sijaitessa CHS Logisticsin tuotannonohjausjärjestelmän yhteydessä. Tämä vaatisi entistä tehokkaampaa kommunikointia näiden kahden yrityksen välillä.



CHS Logisticsin sisällä uusi tuotenimikkeistö merkitsisi myös erityisjärjestelyjä, sillä uusia tuotenimikkeitä ei ole nähtävillä tuotteissa. Tilausprosessi toimisi siis uuden tuoterekisterin pohjalta, mutta varsinainen fyysinen varastotyöskentely perustuisi edelleen vanhoihin tuotenimikkeisiin. Tämä ristiriita lisäisi kommunikaation tarvetta operatiivisen johdon ja varastohenkilökunnan välillä.

Kaikenkaikkiaan projekti oli varsin laaja-alainen ja tuotti muutoksia kaikkien toimitusketjuun kuuluvien yritysten ajattelumalleihin ja operatiivisiin prosesseihin sekä kommunikaation luonteeseen ja tarpeeseen. Tarvittiin tehokasta muutosjohtamista ja muutoksenhallintaa, jotta visio tehokkaammasta toimitusketjusta voitaisiin viedä läpi niin ideana kuin käytännössäkin.

#### **4.4 Muutosprojektin tulokset**

Tutkijan valmistama kysely lähetettiin 18 Sakura-projektitiimin jäsenelle ja muulle sellaiselle henkilölle, jonka työmenetelmiin muutosprojekti on konkreettisesti vaikuttanut. Vastauksia tuli kymmenen kappaletta, joista osan esitettiin tai annettiin ymmärtää edustavan koko yhtiön mielipidettä. Koska itse vastauksissa kuitenkin käytetään yksikön ensimmäistä persoonapronominia, tutkija käsitteli näitä vastauksia samoin kuin muutakin yksityishenkilöiden antamaa kyselypalautetta.

Kyselylomake valmistettiin siten, että se noudattelee Kotterin kahdeksanvaiheista mallia (katso liitteet 1 ja 2: kyselylomake). Tutkija kuitenkin näki, että vasta kuusi ensimmäistä vaihetta muutoksesta oli toteutettu. Prosessin kahteen viimeiseen vaiheeseen liittyviä kysymyksiä ei siksi esitetty eikä niissä onnistumista otettu mukaan tutkimuksen kohteeksi.

Ensimmäinen kysymys käsitteli muutoksen tarpeellisuutta vastaajien näkökannalta katsottuna. Vastaajat olivat joko sisäistäneet hyvin muutosprojektin

johtajan näkemykset tai vaihtoehtoisesti näkivät toimitusketjussa itse samat kehitystarpeet, koska vain yksi vastaajista ei nähnyt muutoksesta olevan konkreettista hyötyä. Lähes kaikissa muissa vastauksissa projektin tarvetta korostettiin, ja niissä tuotiin esille nimenomaisia ongelmia, joihin muutoksen oli tarkoitus tuoda parannusta. Yksilöityä kritiikkiä muutostarpeen esittämistä kohtaan ei esitetty. Muutoksen tarpeellisuuden arvioinnissa ei kulttuurien tai työnteko- ja johtoportaan välillä ollut merkittäviä eroja.

Kysyttäessä muutosta johtavan tiimin asiantuntevuudesta, uskottavuudesta ja tehokkuudesta vastaukset vaihtelivat jo enemmän eri yritysten edustajien välillä. Japanilaisesta kulttuuria edustavat vastaajat näkivät nämä ominaisuudet keskitasoisina ja venäläistä kulttuuria edustavat vastaajat erinomaisina. Suomalaiset vastaajat sijoittuivat selvästi näiden ryhmien väliin. Vastauksista kävi myös ilmi, että osa Sakura-projektitiimin jäsenistä ei tiennyt kuuluvansa tiimiin. Kritiikkiä sai järjestelmän ylläpidosta vastaamisen keskittyminen yhteen henkilöön, jolloin virheenselvittelyyn menee paljon aikaa. Myös ohjelmiston-toimittajaa, jonka edustaja myös kuului projektitiimiin, arvosteltiin suoritus-tasosta, huolellisuudesta, dokumentoinnista ja kommunikoinnista.

Kolmas kysymys käsitteli muutosvision selkeyttä ja toteutettavuutta. Vastauksissa ei esiintynyt havaittavia eroja kulttuurien välillä, mutta työntekijä- ja johtoportaan välillä esiintyi. Hallintotehtävissä yrityksessään olevat vastaajat pitivät visiota pääasiassa selkeänä ja toteutettavissa olevana, kun taas operatiivisen työn tekijät eivät joko olleet niin hyvin tietoisia muutosvision sisällöstä tai eivät pitäneet sitä kovin hahmotettavissa olevana. Eräs operatiivista työtä suorittava vastaaja totesi projektin tarkoituksesta annetun kuvan olleen *huomattavasti monimutkaisempi kuin mitä sen [projektin] lopputulos oli*. Toki tähän kysymykseen tullessiin vastauksiin vaikutti myös visiosta kommunikoiminen, jota käsiteltiin seuraavassa kysymyksessä.

Vastaajilta kysyttiin, kuinka paljon aikaa he arvioivat käytetyn visiosta kommunikoimiseen yritys- ja henkilökohtaisella tasolla ja pitivätkö he käytettyä

aikaa riittävänä. Vastauksien jakauma oli samankaltainen edellisen kysymyksen palautteen kanssa – vaikkakaan ei niin selkeä. Hallintotehtäviä hoitavat henkilöt pitivät käytettyä aikaa riittävänä, mutta operatiivista työtä suorittavat toivoivat pääasiassa enemmän keskustelua visiosta. Projektipäällikkö totesikin vastauksessaan, että operatiivisen henkilöstön kanssa keskusteltiin melko vähän ja että myös yleisellä tasolla visiosta olisi voinut kommunikoida enemmän. Myös kokonaisuutta ajatellen tämä osa-alue sai keskimäärin kaikista heikoimman arvosanan.

Viides kyselylomakkeen osa-alue käsitteli muutoksen tiellä olevien esteiden poistamista, jotta henkilöstö voisi myötävaikuttaa, tukea ja toteuttaa muutosta. Vastaaajia pyydettiin myös nimeämään nimenomaisia esteitä, joiden poistamiseksi työskenneltiin projektin aikana. Lähes kaikki vastaajat totesivat, että esteiden poistamiseksi tehtiin töitä, mutta vain muutama kertoi yksityiskohtia. Oma myötävaikuttamista muutokseen pidettiin pääasiassa melko helppona. Kulttuuri tai asema yrityksessä ei korreloinut sen kanssa, kuinka vaikeana muutokseen osallistumista pidettiin.

Kuudenneksi kysyttiin, minkälaisia lyhyen aikavälin tavoitteita vastaajat näkivät projektin aikana saavutetun. On pantava merkille, että neljä kymmenestä vastaajasta jätti antamatta arvosanan tälle osa-alueelle ja osoitti sanallisessa palautteessaan, ettei joko ymmärtänyt kysymystä tai ei osannut hahmottaa asetettuja lyhyen aikavälin tavoitteita. Ne vastaajat, jotka antoivat arvosanan, näkivät tavoitteiden asettamisen ja saavuttamisen olleen erittäin hyvällä tasolla. Parhaiten tavoitteiden saavuttaminen pystyttiin sisäistämään CHS Logisticsissa, jonka pääjärjestelmään projektin epäsuorat hyödyt pääasiallisesti heijastuivat. Myös venäläistä kulttuuria edustavissa yrityksissä pystyttiin yksilöimään lyhyellä aikajänteellä saavutettuja hyötyjä. Japanilaista kulttuuria edustavat vastaajat eivät osoittaneet nimenomaisia kohtia, joissa parannusta saatiin.

Lopuksi vastaajia pyydettiin arvioimaan arvosanalla oma ja työtovereiden sopeutuminen muuttuneisiin työmenetelmiin ja –tapoihin. Pääasiassa vastaajat

arvioivat itse sopeutuneensa muutokseen hyvin (keskiarvo 4,06). Työtovereiden nähtiin sen sijaan sopeutuneen uudistukseen hieman huonommin (keskiarvo 3,89). Kukaan vastaajista ei arvioinut sopeutuneensa itse työtovereitaan huonommin. Arvosana näytti korreloivan melko huonosti vastaajan kulttuuritaustaan tai asemaan yrityksessä.

#### **4.5 Päätelmät**

Muutoksen tarpeellisuuden korostaminen oli onnistunut muutosjohtajalta erittäin hyvin. Kyselypalautteesta kävi ilmi, että kaikki osapuolet selvästi arvostivat aikaa, joka käytettiin muutostarpeen tähdentämiseksi. Varmasti henkilökohtaiset käynnit osapuolten toimipaikoissa, joita maantieteellisistä haasteista huolimatta tehtiin, vaikuttivat osaltaan kommunikoinnin onnistumiseen tällä osa-alueella. Tulevissa muutosprojekteissa ja –prosesseissa muutoksen tarpeellisuuden korostamiseen käytettävä aika maksanee itsensä samalla tavalla takaisin.

Muutosta ohjaavan tiimin perustamiseen, ohjeistamiseen ja kontrollointiin kannattaa tulevaisuudessa sijoittaa enemmän resursseja. Lisäksi kannattaa harkita sen eriyttämistä varsinaisesta projektitiimistä, joka vastaa tällaisissa projekteissa teknisestä määrittelystä ja teknisen toteutuksen valvonnasta. Vaikka teknisen projektitiimin jäsenet tuntisivatkin omat työprosessinsa ja niiden kehityskohdat erinomaisesti, muutoksen läpiviemiseen ja jalkauttamiseen tarvitaan aivan erilaisia ominaisuuksia ja taitoja, joista korostuvat erityisesti kommunikointitaidot ja taito johtaa ihmisiä (vrt. taito johtaa asioita). Kun kysymys on muutoksesta, joka koskettaa useita organisaatioita eri kulttuuritaustoista, muodostuu tiimin jäsenten valinta erityisen tärkeäksi, koska tiimin koon pysyessä maltillisena kosketuspinta kuhunkin organisaatioon on melko kapea. Myös tiimin sitouttaminen muutokseen asettaa omat haasteensa, koska se muodostuu toimitusketjun eri osapuolten edustajista, mikä on hyvä ottaa huomioon jo tiimin jäseniä valitessa.

Muutosvisio oli tarkastelun alla olevassa projektissa suunnattu ainakin kyselyn tulosten perusteella johtavassa asemassa oleville henkilöille. Valinta on monessa suhteessa perusteltu, sillä muutosprojekti on tällaisessa tapauksessa myytävä eri organisaatioille. Tällöin on luonnollista ottaa kohderyhmäksi ne, jotka kyseisessä organisaatiossa voivat tehdä suuria ja laajasti vaikuttavia päätöksiä. Riskinä tämän kohderyhmän valinnassa on, että operatiivinen henkilöstö tuntee olonsa ulkopuoliseksi, koska muutosvisio jää heille epäselväksi. Tästä syystä tulevissa muutoksissa voi olla syytä harkita vision muokkaamista palvelemaan laajempaa kohderyhmää. Muutoksen tarpeellisuuden korostamisessa tämä oli onnistunut hyvin, joten se on varmasti toteutettavissa myös muutosvisiota hahmotellessa.

Muutosvisiosta kommunikointi sai kyselyssä heikoimman arvosanan, joten siihen voisi olla hyvä kiinnittää erityistä huomiota tulevaisuudessa. Viestin on oltava selvä ja riittävän yksinkertainen niille, joille sitä pyritään kommunikoimaan, jotta heihin tässä tarkoituksessa käytetty aika pystytään käyttämään mahdollisimman hyvin hyödyksi. Muutoksen toteutumisen viivästyminen esimerkiksi ohjelmistotoimittajan toimitusvaikeuksien vuoksi pitäisi nähdä lisämahdollisuutena visiosta viestimiseen sen sijaan, että se katsottaisiin pelkäksi haitaksi. Kun visio on saatu kommunikoitua kerran henkilön tajuntaan, sen jalostaminen ja mieleen palauttaminen käy tehokkaasti käyttämällä kielikuvia ja vertauksia. Lisäksi muutosvisiosta viestimiseen pitäisi käyttää kaikki sopivat tilaisuudet ja eri foorumeita.

Muutoksen tiellä olevien esteiden poistamisessa eli henkilöstön myötävaikuttamisen mahdollistamisessa oli tehty ilmeisen hyvää työtä, sillä vastaajat eivät osanneet yksilöidä esteitä, joita poistettiin. Silti lähes kaikki totesivat, että esteiden poistamiseksi tehtiin työtä. Jo projektin määrittelyvaiheessa tehtiin erinomaista taustatutkimusta, jotta osapuolilla olisi mahdollisuus myötävaikuttaa muutokseen eikä mitään työmenetelmää tai -prosessia tarvitsisi muuttaa vain muuttamisen vuoksi.

Lyhyen aikavälin tavoitteiden asettaminen, tavoittelu ja onnistumisten viestiminen eri osapuolille voisi olla erityisesti tarkkailtavana tulevissa muutosprojekteissa. Se antaa eteenpäin menemisen tunteen sellaisinakin aikoina, joina muutos olisi muuten varsin näkymätöntä, ja pitää muutosvision päämäärineen kaikkien toimijoiden mielessä. Tavoitteita tosin asetettiin ja saavutettiin projektin aikana, mutta ne olivat pääasiassa teknisiä tavoitteita, joita tavoiteltiin ohjelmistotoimittajan tai pienen CHS Logisticsin ydinryhmän resursseilla ja joista muut osapuolet eivät saaneet juuri tietoja. Esimerkiksi siirtymistä manuaalisesta kirjanpidosta pääjärjestelmän tuottamaan kirjanpitoon ennen vision mukaisen jakelukanavan valmistumista olisi voitu korostaa enemmän lyhyen aikavälin onnistumisena.

Kokonaisarvosanana muutoksen hallinnasta voidaan pitää vastaajien arviota siitä, kuinka hyvin he ja heidän työtoverinsa ovat sopeutuneet muutokseen. Heidän oma sopeutumisensa oli ihan hyvällä tasolla, joskin ehdotetuilla parannuksilla voitaisiin varmasti edistää sopeutumista entisestään tulevissa muutostilanteissa. Yleisestä ilmapiiristä ja suhtautumisesta kertonee enemmän työtoverien sopeutuminen muutokseen, missä myös oli parantamisen varaa. Kaikkiaan muutoksen voidaan tähän mennessä todeta sujuneen hyvin. Kuitenkin kiinnittämällä huomiota erityisesti ohjaavan tiimin perustamiseen, muutosvisiosta viestimiseen ja lyhyen aikavälin onnistumisiin voidaan saavuttaa vielä parempia tuloksia.

## **5 OPINNÄYTETYÖN OMA-ARVIOINTI**

Tavoitteena oli selvittää, minkälaisia sudenkuoppia ja riskejä sisältyy tutkimuksen kohteena olevan muutosprojektin tyypisiin kansainvälisiin, kokonaista toimitusketjua koskettaviin hankkeisiin. Tässä onnistuttiin jossain määrin, mutta ei täydellisesti. Koska empiirisen datan keräämistä varten suunniteltu kyselylomake toteutettiin Kotterin teorian pohjalta, se ohjaili kenties

vastauksiakin tuon mallin mukaisesti. Tutkimustulokset kertoivat lopulta ennemminkin siitä, kuinka hyvin kahdeksanvaiheista mallia noudatettiin, eivätkä lisänneet välttämättä kovin paljoa siihen, mitä Kotter oli jo dokumentoinut. Toki tulokset olivat nyt varsin yleistettyjä ja sovellettavissa laajasti, mikä oli yksi tavoitteista.

Empiirinen tutkimusaineisto kerättiin kyselylomakkeilla, mikä rajasi jonkin verran niin vastauksien määrää kuin niiden laatuakin. Haastattelemalla olisi kenties saatu esille jonkin verran tehokkaammin todellisia ongelmakohtia ja myös onnistumisia. Resurssien puute aiheutti kuitenkin sen, että kyselylomake oli tässä tilanteessa tehokkain ratkaisu.

Lähteitä ei ajanpuutteen vuoksi käytetty siinä määrin ja siinä laajuudessa kuin alun perin oli suunniteltu. Osittain tämän vuoksi kansainvälinen toimintaympäristö ja se, että muutos kohdistui toimitusketjuun, jäivät harmittavan vähälle huomiolle. Tästä huolimatta tuloksista kyettiin tutkijan näkemyksen mukaan jalostamaan toimintamalleja tulevaisuutta varten. Toisaalta opinnäyte-työ olisi saattanut paisua liiankin suureksi kokonaisuudeksi, jos kyseisiä näkökohtia olisi korostettu kovin paljon, ja nyt jäi tutkittavaa sellaisiin opinnäytetöihin tai tutkimuksiin, jotka voivat keskittyä niihin. Esimerkiksi ylipäättänsä toimitusketjun hallinta kansainvälisessä toimintaympäristössä on aihe, johon CHS Logistics voi tarjota otollista tutkimusaineistoa.

Tutkijan henkilökohtainen osallistuminen muutosprojektiin ja sen mukanaan tuoma kokemus edesauttoi varsinkin empiiriseen osuuteen liittyvien taustatietojen tuottamisessa. Jonkin verran omia näkemyksiä tuotiin esille myös uusia toimintamalleja kehittäessä, mutta tarkoituksena oli kerätä valtaosa empiirisestä datasta kyselylomakkeeseen vastanneilta. Tässä suhteuttamisessa onnistuttiin tutkijan näkemyksen mukaan ihan hyvin.

## **6 JATKOTUTKIMUKSEN AIHEITA**

Tulevissa vastaavanlaisia muutosprojekteja seuraavissa tutkimuksissa voisi laittaa enemmän painoa kansallisissa kulttuureissa esiintyville eroille ja niiden vaikutukseen, kun mitataan muutoksen onnistumista. Suomen ja Japanin kulttuurit antavat tällaiselle tutkimukselle hyvän pohjan, sillä ne ovat riittävän erilaisia ja suhteellisen vapaita ulkopuolisista vaikutteista.

Samoin toimitusketju yksittäisen yrityksen sijasta muutoksen kohteena on edelleen näkökanta, jossa riittää runsaasti tutkittavaa. Muutosta on haastavampaa hallita, kun sen onnistuminen on riippuvainen useista oman yrityksen ja määräysvallan ulkopuolisista tekijöistä ja osapuolista.

## **7 YHTEENVETO**

Tutkimus osoitti, että onnistuneessa muutosjohtamisessa on useampia vaiheita, jotka noudattelevat Kotterin kahdeksanvaiheista mallia. Tutkimuksen kohteena olleessa tapauksessa oli otettava huomioon myös vallan jakautuminen toimitusketjun eri osapuolten kesken ja niiden sisällä, minkä vuoksi eri vaiheita piti soveltaa niin toteutus- kuin tutkimusvaiheessakin. Sama pätee myös kansainvälisyyteen ja kulttuurieroihin ulottuvuutena, johon Kotter mallissaan ottaa hyvin vähän kantaa.

Case-projektissa eri vaiheet oli otettu hyvin huomioon, vaikka myös epäkohtia löytyi. Näiden epäkohtien pohjalta voitiin esittää parannusehdotuksia tulevia projekteja silmälläpitäen. Havaittiin, että kiinnittämällä huomiota ohjaavan tiimin perustamiseen ja hallintointiin, muutoksen pohjaksi luodun vision viestimiseen tehokkaasti kaikille osapuolille sekä lyhyen aikavälin tavoitteiden asettamiseen



ja saavuttamiseen voidaan tulevista muutoksista tehdä vielä onnistuneempia ja kitkattomampia.

Oppia voitiin myös asioista, jotka oli tehty hyvin ja joissa oli onnistuttu. Näihin kuuluivat muun muassa muutoksen välttämättömyyden ja kiireellisyyden korostaminen sekä ihmisten myötävaikuttamisen mahdollistaminen eli muutoksen tiellä olevien esteiden poistaminen. Kyseisiin vaiheisiin käytetty aika ja muut resurssit eivät tutkimuksen mukaan menneet hukkaan, joten ne kannattaa säilyttää samalla tasolla myös tulevaisuudessa, kun muutosprojekteja suunnitellaan ja toteutetaan.

## KUVAT

Kuva 4.1.1 Renkaiden maantieteellinen kulkureitti

Kuva 4.1.2 Toimitusketju tuotteiden omistussuhteiden, fyysisen hallintasuhteen ja tullidokumentaation näkökulmasta

## LÄHTEET

Buuri, H. & Ratschinsky, L. 1999. Suomen ja Venäjän väliset kulttuurierot ja niiden vaikutus liike-elämään. Etelä-Karjalan ammattikorkeakoulu. Liiketalouden koulutusohjelma. Opinnäytetyö.

CHS Holding Oy. [www.chs.fi](http://www.chs.fi) (Luettu 21.11.2010)

Erämetsä, T. 2003. Myönteinen muutos. Helsinki: Tammi.

Hofstede, G. 1993. Kulttuurit ja organisaatiot - mielen ohjelmointi. Helsinki: WSOY.

Honkanen, H. 2006. Muutoksen agentit - muutoksen ohjaaminen ja johtaminen. Helsinki: Edita Prima.

Itochu Corporation. <http://www.itochu.co.jp/en/> (Luettu 21.11.2010)

Juuti, P. & Virtanen, P. 2009. Organisaatiomuutos. Helsinki: Otava.

Kilpiä, J. 2007. Kulttuurienvälinen viestintä liike-elämässä: Kiina, Intia, Vietnam, Saudi-Arabia ja Japani. Etelä-Karjalan ammattikorkeakoulu. Liiketalouden koulutusohjelma. Opinnäytetyö.

Koivisto, J. 1998. Cultural Heritages and Cross-Cultural Management : Cross-Cultural Synergy and Fiction in Finno-Japanese Management. Helsingin kauppakorkeakoulu. Acta Universitatis oeconomicae Helsingiensis 144.

Korpimies, A. 2010. Turkka Keskinen on vuoden it-ihmisjohtaja. <http://www.tietoviikko.fi/cio/article406543.ece> (Luettu 21.11.2010)

Kotter, J.P. 1996. Muutos vaatii johtajuutta. Helsinki: Rastor.

Laine A., Lindqvist I. & Orjatsalo J. 2008. Varo muutosväsymystä. [http://www.accenture.com/Countries/Finland/Research\\_And\\_Insights/VaroMuutosvasymysta.htm](http://www.accenture.com/Countries/Finland/Research_And_Insights/VaroMuutosvasymysta.htm) (Luettu 21.11.2010)

Leiponen, I. 2007. Venäläinen liiketapakulttuuri suomalaisten liikemiesten näkökulmasta. Etelä-Karjalan ammattikorkeakoulu. Liiketalouden koulutusohjelma. Opinnäytetyö.

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

Mattila, P. 2008. Otollinen tilaisuus - miten tarttua muutokseen. Helsinki: Talentum.

Niemi, N. 2001. Liikesuhteiden luominen ja ylläpitäminen kiinalaisen ja japanilaisen liiketoimintakulttuurin alueella. Etelä-Karjalan ammattikorkeakoulu. Liiketalouden koulutusohjelma. Opinnäytetyö.

Pursiainen, I. 2007. Venäjän liiketoimintakulttuurin erikoisuudet. Etelä-Karjalan ammattikorkeakoulu. Kansainvälisen kaupan koulutusohjelma. Opinnäytetyö.

Siltala, T. 2009. Ihmisten johtaminen on retuperällä.  
<http://www.tietoviikko.fi/cio/article352820.ece> (Luettu 21.11.2010)

Spiik, K.M. 2008. Muutosjohtaminen on out. <http://www.spiik.fi/wp/?p=415>  
(Luettu 21.11.2010)

Suomen yrityshaku. <http://www.suomenyrityshaku.fi/print.php?id=173475>  
(Luettu 21.11.2010)

Tire Pros. <http://www.tirepros.ru/> (Luettu 21.11.2010)

Veltheim, M. 2010. Suomalaisen ja japanilaisen kulttuurin erot – Active projektin design management -alueen kehittäminen. Laurea ammattikorkeakoulu. Liiketalouden koulutusohjelma. Opinnäytetyö.

Yokohama Rubber Company, Limited. <http://www.yokohama-online.com/>  
(Luettu 21.11.2010)

Hyvä vastaaja!

Sakura-järjestelmän käyttöönotto vaikutti ainakin kolmeen asiaan osapuolten välisessä kanssakäymisessä: 1) tapaan jolla tilaukset käsitellään (kaikkien eri vaiheiden hallinnointi yhdessä järjestelmässä), 2) tapaan jolla eri tuotteet luetteloidaan (uusien tuotekoodien käyttöönotto) ja 3) tapaan jolla varastokirjanpitoa ylläpidetään (Sakura-järjestelmässä sen sijaan, että CHS Logisticsilla, North West Tyresillä ja Itochu Corporationilla olisi kullakin oma varastokirjanpito). Saatat ehkä keksiä muitakin asioita, joihin Sakuran käyttöönotto vaikutti. Tämä kaikki aiheutti muutostarpeen kunkin toimitusketjussa olevan yrityksen työskentelytavoissa. Tämän kyselyn tarkoituksena on arvioida, kuinka hyvin tuota muutosta hallittiin.

Sem Glad käsittelee antamasi vastaukset luottamuksellisesti eikä nimeäsi yhdistetä niihin, jolloin vastauksien jäljittäminen tiettyyn vastaajaan on mahdotonta. Ole hyvä ja vastaa alla oleviin kysymyksiin omin sanoin ja esitä ajatuksiasi vapaasti. Voit käyttää niin paljon tilaa kuin katsot tarpeelliseksi. Täytettyäsi lomakkeen, palautathan sen sähköpostin liitteenä osoitteeseen [sem.glad@chs.fi](mailto:sem.glad@chs.fi) perjantaihin 29.10.2010 mennessä. Samasta osoitteesta tai puhelinnumerosta 020 7669 407 saat myös lisätietoja, jos sinulla on kysyttävää lomakkeen täyttämisestä.

Huom! Pyydettyäessä arvosanaa asteikolla yhdestä viiteen: 1 on heikoin ja 5 vahvin, ellei toisin mainita.

**1) Mikä oli mielipiteesi Sakura-projektista, kun päätös sen toteuttamisesta tehtiin? Oliko sellainen muutos mielestäsi tarpeellinen? Oliko se sitä jälkeempään ajateltuna?**

Kuinka tarpeelliseksi koit muutoksen (asteikolla yhdestä viiteen): \_\_\_\_\_

**2) Mitä pidit työskentelystä Sakuran projektitiimiin kuuluvien ihmisten kanssa? Mitä mieltä olet tiimin asiantuntevuudesta, uskottavuudesta ja tehokkuudesta projektin ohjaamisessa? Minkälaista osallistumista olisit toivonut tiimiltä, jotta sinun olisi ollut helpompi sopeutua muutokseen?**

Kuinka arvioisit projektitiimin sopivuuden muutoksen hallitsemiseen (asteikolla yhdestä viiteen): \_\_\_\_\_

**3) Kun jälkeinpäin ajattelet aikaa, jolloin projekti aloitettiin, oliko visio (siitä mitä muutetaan ja miten) mielestäsi sellainen, että pystyit hahmottamaan sen? Oliko se mielestäsi toteutettavissa oleva ja selkeä?**

Kuinka arvioisit sen, miten hyvin visio oli kuviteltavissa ja toteutettavissa sekä sen, kuinka selkeä se oli (asteikolla yhdestä viiteen): \_\_\_\_\_

**4) Kuinka paljon aikaa arvioit käytetyn siihen, että visiosta kerrottiin yrityksellesi ja sinulle henkilökohtaisesti? Olisiko visiosta pitänyt mielestäsi keskustella enemmän vai vähemmän?**

Kuinka arvioisit tavan, jolla sinulle kerrottiin visiosta (asteikolla yhdestä viiteen): \_\_\_\_\_

**5) Nähtiinkö mielestäsi esteiden poistamiseksi vaivaa, niin että sinä pystyit myötävaikuttamaan muutokseen? Minkälaisia esteitä poistettiin?**

Kuinka vaikeaksi arvioisit muutokseen myötävaikuttamisen olleen sinulle (asteikolla yhdestä viiteen, jossa yksi on äärimmäisen helppo ja viisi äärimmäisen vaikea): \_\_\_\_\_

**6) Minkälaisia lyhyen aikavälin onnistumisia näkisit projektissa saavutetun?**

Kuinka arvioisit sen, miten projektitiimi asetti lyhyen aikavälin tavoitteita ja pyrki saavuttamaan niitä (asteikolla yhdestä viiteen): \_\_\_\_\_

**Lopuksi, kuinka arvioisit oman sopeutumisesi muuttuneisiin työtapoihin kaikenkaikkiaan (asteikolla yhdestä viiteen): \_\_\_\_\_**

**Entä työtovereidesi sopeutumisen (asteikolla yhdestä viiteen): \_\_\_\_\_**

Osallistumistasi arvostetaan suuresti. Kiitos!

Dear reader,

Implementing Sakura system affected at least three areas of interaction between parties: 1) in the way orders are processed (managing all different steps in one system), 2) in the way products are catalogued (implementing new product ID's) and 3) in the way stock is maintained (through Sakura system instead of CHS Logistics, North West Tyres and Itochu Corporation all maintaining their own stock reports). You may come up with additional areas affected. This all required change in working procedures in each company in the supply chain. The purpose of this query is to measure how well that change was managed.

Your comments will be handled confidentially by Mr. Sem Glad and your name will not be connected to them so it will impossible trace the comments back to the person giving them. Please answer to the below questions in your own words and feel free to express your thoughts. You can use as much space as you feel is needed. After filling in the query please send it as an e-mail attachment to [sem.glad@chs.fi](mailto:sem.glad@chs.fi) before Friday 29th October 2010. You may also send any questions you have about filling in the form to the same address.

Please note that when a grade is required on scale from one to five, 1 represents the weakest and 5 the strongest unless otherwise specified.

**1) What was your opinion on Sakura-project when the decision on its implementation was made? Did you think that such a change was needed? Do you think so now?**

How necessary did you feel the change (on scale from 1 to 5): \_\_\_\_\_

**2) How did you feel working with the members of the Sakura project team? Was the team's expertise, credibility and efficiency in managing the project adequate? What kind of participation would you have hoped of the team to help you adjust to the change?**

How would you rate the appropriateness of the project team in leading the change (on scale from 1 to 5): \_\_\_\_\_

**3) When you look back at the time the project was started, could you visualize the vision (on what is going to be changed and how)? Was it in your opinion feasible (i.e. possible to reach) and clear?**

How would you rate the vision in being imaginable, feasible and clear (on scale from 1 to 5): \_\_\_\_\_

**4) How much time would you estimate was used in communicating the vision to your company and to you personally? Do you wish that it would have been discussed more or less?**

How would you rate the way in which the vision was communicated to you (on scale from 1 to 5): \_\_\_\_\_

**5) Do you think efforts were made to remove any obstacles restricting your contribution to the success of the change? What kind of obstacles were removed?**

How would you rate the difficulty for you to contribute to the success of the change (on scale from 1 to 5, 1 being extremely easy and 5 being extremely difficult): \_\_\_\_\_

**6) What kind of short term wins do you perceive was achieved during the project?**

How would you rate the setting up and pursuing short term goals by the project team (on scale from 1 to 5): \_\_\_\_\_

**Finally, how would you rate your own adjustment to the change in working procedures**

**(on scale from 1 to 5): \_\_\_\_\_**

**What about the one of your colleagues (on scale from 1 to 5): \_\_\_\_\_**

Your participation is highly appreciated. Thank you!