

Muutoksen läpivienti alueosuuskauppoihin

Case EP-tilaaminen



Ammattikorkeakoulututkinnon opinnäytetyö

Liiketalouden koulutusohjelma, Hämeenlinnan korkeakoulukeskus

2022

Anssi Huima

Tämä opinnäytetyö tutkii muutoksen jälkeistä tuen tarvetta alueosuuskaupoissa. Työssä keskitytään erityisesti uuden tilausmallin tuomaan muutokseen, mutta tuloksia on tarkoitus hyödyntää laajemminkin tulevaisuudessa muutoshankkeissa SOK:lla. Työn tarkoitus on selvittää, onko olemassa olevat tukimallit riittäviä muutoksen jälkeiseen aikaan alueosuuskauppojen näkökulmasta vai kaivataanko tukimalleihin uudistuksia. Työn toimeksiantaja on SOK:n Marketkaupan ketjuohjauksen myymälätäydentämisen yksikkö, Pt-myymlätäydentäminen.

Teoriaosuudessa tutkittiin muutosjohtamisen malleja ja implementointia. Aineistoa kerättiin sekä julkaistusta kirjallisuudesta, että toimeksiantajayrityksen omista materiaaleista.

Teoriaosuus auttoi hahmottamaan huomioitavia asioita muutoksen läpiviennissä ja sen jälkeisessä ajassa. Tutkimusta varten toteutettiin kvalitatiivinen kyselytutkimus alueosuuskauppojen tilausvastaaville.

Opinnäytetyön tuloksena päädyttiin päivittämään ja muokkaamaan käytössä olevia koulutusmateriaaleja. Tämä tehtiin kyselytutkimuksen vastausten perusteella. Saadut vastaukset huomioidaan myös tulevien muutoshankkeiden suunnittelussa.

Johtopäätöksenä tutkimustyöstä heräsi, että muutoksen jälkeisen tuen jatkuvuutta ei saa unohtaa. Toisaalta tutkimus vahvisti ajatuksen siitä, että kokonaisuudessaan tutkittu muutosprosessi on selkeä ja toimiva. Jatkossa asiaa voisi tutkia vielä syvemmin, esimerkiksi selvittämällä toimivimmat tukimallit teemahaastatteluin.

Avainsanat EP-tilaaminen, muutosjohtaminen, tukimallit, prosessit

Sivut 37 sivua ja liitteitä 4 sivua

This thesis focuses especially on the need of support in regional cooperative retail trade after the implementation of a new ordering system. The results of the thesis are to be exploited also in future changes where possible in the S-Group. The purpose of the thesis was to find out whether the existing assistance models are sufficient or whether reforms to forms of assistance models are needed from the point of view of regional cooperatives. The work is commissioned by the S-Group's store replenishment unit called Pt-myymlätäydentäminen.

The theoretical part introduces the models of change management and implementation. Research material was collected both from the literature and from the client's own materials. The theoretical part helped to understand the concerns of the implementation process. For the study, a qualitative survey was conducted and addressed to the replenishment experts in regional cooperatives.

As a result of the thesis, a decision to update the training materials in use was made. This decision was made on the basis of the survey replies. The answers received will also be noted in future change projects.

The conclusion of the research was that the continuity of support after the change should not be forgotten. On the other hand, the study confirmed the view that, overall, the current implementation process is clear and operational. In the future, the issue could be explored in more depth, for example by finding out the most effective support models through thematic interviews.

Keywords change management, forms of assistance, processes

Pages 37 pages and appendices 4 pages

Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Työn tavoite ja rajaus	1
2	Yritysesittely	5
2.1	S-ryhmä	5
2.2	Osuustoiminta	5
2.3	S-ryhmän historia	6
2.4	S-ryhmä organisaationa	8
2.4.1	SOK:n Kenttäryhmä	8
2.4.2	Marketkaupan ketjuohjaus	8
2.4.3	Päivittäistavaroiden myymälätäydentäminen	9
2.4.4	Alueosuuskauppa	9
3	Muutoksen läpivienti	10
3.1	Muutos	10
3.2	Muutosjohtaminen	10
3.3	Muutosjohtamisen malleja	11
3.3.1	Kotterin kahdeksan askelta	11
3.3.2	Kotterin mallin kritiikki	12
3.3.3	ADKAR -malli	12
3.4	Implementointi	13
4	EP-tilaaminen	14
4.1	EP-tilausjärjestelmä	14
4.1.1	Ennustaminen	14
4.1.2	Tilausehdotukset	14
4.2	Valmistelevat tehtävät ennen järjestelmän käyttöönottoa	15
4.2.1	Pt-myymlätäydentämisen vastuut	15
4.2.2	Alueosuuskaupan vastuut	16
4.2.3	Myymlän vastuut	16
4.3	Käyttöönoton aikana	16
4.3.1	Pt-myymlätäydentämisen vastuut	16

4.3.2	Alueosuuskaupan vastuut	17
4.3.3	Myymlän vastuut.....	17
4.4	Käyttöönoton jälkeen.....	18
5	Tutkimuksen tekeminen.....	19
5.1	Kvalitatiivinen tutkimus	19
5.2	Kyselyn käyttö tutkimusmenetelmänä	19
5.2.1	Kyselyn muodot.....	20
5.2.2	Kysymysten muotoilu.....	21
6	Tutkimustulokset.....	23
6.1	Kyselyn toteutus.....	23
6.2	Tulokset.....	23
7	Johtopäätökset	30
8	Pohdinta	32
8.1	Tutkimuksen onnistuminen	32
8.2	Kehitysajatukset.....	33
8.3	Opinnäytetyöprosessi	33
8.3.1	Oma oppiminen prosessin aikana.....	34
	Lähteet.....	36
	Kuva 1 Kotterin kahdeksan askelta. (Mukaeltu Kotter, 1995)	11
	Kuva 2 ADKAR. (Mukaeltu Boca, G. D. 2013).....	13
	Kuva 3 Esimerkki Likertin asteikoista (Mukaeltu Hirsjärvi ym. 2009)	22
	Kuva 4 Kysymys numero 1.....	24
	Kuva 5 Kysymys numero 3.....	25
	Kuva 6 Kysymys numero 5.....	26

Kuva 7 Kysymys numero 6.....27

Liitteet

Liite 1 Saatesanat ja kyselylomake

1 Johdanto

Muutos voidaan määritellä esimerkiksi seuraavilla tavoilla: Kun jo valmiisen työhön tehdään muutos, kun tehty muutos vaikuttaa muiden tekemään työhön tai kun muutoksesta aiheutuu rahallisia kustannuksia (Sierla, 2019).

Eriasteisten muutosten tulva työelämässä on jatkuvaa ja muutosten läpivienti on monivaiheinen prosessi, jota on suunniteltava huolella. Ajatus luisuu helposti siihen, että muutos on valmis sinä hetkenä, kun se on tuotu käytäntöön. Muutoksen läpivientiin liittyy kuitenkin olennaisesti tuki muutoksen aikana ja ennen kaikkea sen jälkeen.

Nykyajan teho-orientoituneessa yhteiskunnassa on paikallaan ajatella myös muutosten läpivientiä prosessinomaisesti, jotta muutos saataisiin suoritettua mahdollisimman jouhevasti liki automaation lailla.

Työn toimeksiantaja on S-ryhmä, tarkemmin ottaen Suomen Osuuskauppojen Keskuskunnan – SOK – Marketkaupan ketjuohjauksen myymälätäydentämisen yksikkö, päivittäistavaroiden myymälätäydentäminen. Tutkija työskentelee itse kyseisessä yksikössä asiantuntijana. Tässä tutkimuksessa tarkastellaan S-ryhmän marketkaupassa käyttöönotettavaa uutta tilaamisen mallia (ennustepohjainen tilaaminen), joka on yksi useista S-ryhmän marketkaupassa käynnissä olevista muutoksista

1.1 Työn tavoite ja rajaus

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on selvittää muutosten läpivientiä alueosuuskauppoihin ja ovatko niihin liittyvät tukimallit ajankohtaisia sekä toimivia. Työn tarkoitus on selvittää mahdollinen tarve lisätukimalleille erityisesti muutoksen jälkeen. Vaikka työn tuloksia on tarkoitus mahdollisuuksien mukaan hyödyntää muissakin tulevilla muutoksissa, työssä keskitytään erityisesti EP-tilaamisen tuomaan muutokseen.

Työn keskeiset käsitteet ovat muutosten läpivienti ja muutosten tukimallit. Muutosten läpivientiä voi ajatella kokonaisprosessina alkaen aina muutoksen suunnittelusta ja päättyen muutoksen voimaantumiseen. Muutosten tukimallit ovat taas työkaluja, joita käytetään muutoksen aikana mutta erityisesti sen jälkeen. Tavoitteena saada muutos jalkautettua sujuvasti osaksi arkea.

Tutkimustyö toteutetaan kvalitatiivisena tutkimuksena teetetyin osittain strukturoidun kyselyn avulla. Kysely lähetetään alueosuuskauppoihin henkilöille, jotka ovat erityisesti tekemisissä EP-tilausjärjestelmän käyttöönoton kanssa. Kyselytutkimuksen tavoitteena on tunnistaa mahdolliset kehityskohdat muutoksen implementoinnissa ja ajassa muutoksen implementoinnin jälkeen.

Tutkimuskysymys on:

Mitä tukimalleja alueosuuskaupat kaipaavat muutoksen jälkeen?

Johdannon jälkeen on koostettu ja selvennetty tässä tutkimuksessa käytettäviä termejä ja käsitteitä.

Tässä tutkimuksessa käytettäviä termejä ja käsitteitä:

Ennuste	Tuotteen tai tuotejoukon ennuste siitä, kuinka paljon myyntiä tulevaisuudessa syntyy.
EP-tilaaminen	Ennustepohjainen tilausjärjestelmä ja uusi keskitetyn tilaamisen ohjaamisen toimintamalli.
Hyllypuute	Mikäli tuotetta ei ole hyllyssä, on se hyllypuute. Myymälöissä mitataan hyllypuutteet päivittäin.
Hävikki	Mikäli tuotetta ei ole saatu myytyä esimerkiksi käyttöpäivän puitteissa, merkataan se hävikkiin.
Kummipalaveri	Säännöllisesti järjestettävä palaveri, jossa osallisina ovat alueosuuskaupan ja Pt-myymlätäydentämisen edustus. Alueosuuskaupoilla on 2-3 henkilöä kummeina Pt-myymlätäydentämisen henkilöstöstä. Palaverissa pureudutaan kyseisen alueosuuskaupan asioihin.
sPoint	S-ryhmän sisäinen intranet ja tietopankki.
Teams	Microsoftin tarjoama alusta, jolla voi järjestää esimerkiksi etäkokouksia tai ylläpitää keskustelua.
Toimituspakkaus	Myymälään toimitetaan tuote toimituspakkauksina. Pienimmillään yksi toimituspakkaus on yksi tuote, suurimmillaan yksi toimituspakkaus on satoja tuotteita.
Tilausehdotus	EP-tilausjärjestelmän muodostama laskelma siitä, kuinka paljon kutakin tuotetta myymälään toimitetaan.
Tilausvastaava	Alueosuuskaupoissa työskentelevä henkilö, joka on ensisijainen tuki myymälöille ja ensisijainen kontakti SOK:n suuntaan muun muassa EP-tilaamiseen liittyvissä asioissa.

Tuote-lokaatio	Yhdessä myymälässä oleva yksi tuote. Tätä tietoa käytetään EP-tilausjärjestelmässä tarkimman tason ohjauksissa. Esimerkki tuote-lokaatiosta; suklaalevy & Market X
Tuoteryhmä	Samankaltaiset tuotteet muodostavat tuoteryhmän. Esimerkki tuoteryhmästä; salaatinkastikkeet.
Tuotteen hyllytila	Se määrä tuotetta, joka mahtuu tuotteen myyntipaikalle myyntikalusteeseen.
Tuotteen saldotieto	Se määrä tuotetta, joka myymälässä fyysisesti on.

2 Yritysesittely

Tässä kappaleessa esitellään tarkemmin sekä S-ryhmää, sen historiaa, osuustoimintaa, että tarkemmin työn toimeksiantajaa päivittäistavaroiden myymälätäydentämistä. Käytän toimeksiantajasta jatkossa lyhennettä PT-myyvälätäydentäminen.

2.1 S-ryhmä

S-ryhmä on vähittäiskaupan- ja palvelualalla toimiva yritys, jonka omistaa sen asiakkaat. Yrityksellä on vajaat 1900 toimipaikkaa Suomessa ja Virossa. S-ryhmä muodostuu 19:a itsenäisesti alueosuuskaupasta sekä alueosuuskauppojen omistama Suomen Osuuskauppojen Keskuskunta, SOK. SOK:n tehtävänä on toimia keskusliikkeenä osuuskaupoille ja tuottaa sekä hankintaan liittyviä palveluita, että tuki- ja asiantuntijapalveluita. Myös S-ryhmän eri ketjujen strateginen kehittäminen tehdään SOK:n toimesta. (S-ryhmä, n.d.-a)

2.2 Osuustoiminta

Päinvastoin kuin useissa muissa yritysmuodoissa, osuustoiminnallisessa yrityksessä – osuuskunnassa – tarkoituksena ei ole tuottaa maksimaalista voittoa, vaikka osuuskunnatkin pyrkivät tervettä liiketoimintaa harjoittamaan. Osuuskunnan tärkein periaate on tuottaa palveluja ja etuja jäsenilleen. Liittyessään osuuskuntaan, jäsen maksaa vaaditun jäsenmaksun, jonka jälkeen on oikeutettu hyödyntämään osuuskunnan tarjoamia palveluja ja nauttimaan sen tarjoamista eduista. (Yrittäjät, n.d.)

Ensimmäisiä merkkejä osuustoiminnasta katsotaan olleen Fenwickissä Skotlannissa vuonna 1761. Tuolloin John Walker alkoi myymään paikallisille kutojille alennuksella kaurahiutaleita, josta muodostuikin äkkiä Fenwickin kutojien yhteisö, *Fenwick Weavers' Society*.

(International Cooperative Alliance, n.d.)

Vaikka merkkejä osuustoiminnasta on historiassa viljalti, varsinaisen modernin osuustoiminnan edelläkävijöiksi mielletään Rochdalen pioneereina tunnetut 28 työmiestä.

Rochdale sijaitsee Manchesterin lähetyvillä Yhdistyneessä kuningaskunnassa. He halusivat ostaa laadukkaita elintarvikkeita luotettavalla hinnoittelulla ja aloittivatkin liiketoiminnan hankkimalla muun muassa voita, kaurahiutaleita ja kynttilöitä. Kynttilöitä he hankkivat siitä syystä, että paikallinen energiayhtiö ei uskonut tämänkaltaisen liiketoiminnan kannattavuuteen, eikä näin tarjonnut mahdollisuutta kaasun jakeluun valaistuksen saamiseksi, joten liiketila oli valaistava kynttilöin. Kuka tahansa – uskonnollisesta tai poliittisesta vakaumuksesta huolimatta – pystyi liittymään näiden Rochdalelaisten perustamaan osuusliikkeeseen maksamalla yhden punnan osuusmaksun. Vastineeksi tästä sai yhden äänen käytettäväkseen. He myivät kunnollisia tuotteita ja liikkeen tuotot jaettiin jäsenten kesken. Vain 15:n vuoden aikana, osuusliikkeen jäsenmäärä oli noussut 74:stä 3450:een. Ajatus osuustoiminnasta levisi kulovalkean tavoin muualle maahan ja ensimmäinen osuustoiminnallinen tukkuliike perustettiin vuonna 1863 huolehtimaan osuusliikkeiden ostoista. Aikana ennen yleistä äänioikeutta osuusliikkeen jäsenet saivat jo äänestää, olivatpa he miehiä tai naisia. Osuusliikkeen työntekijöistä pidettiin verrattain hyvää huolta. Minimipalkka säädettiin kauan ennen lakia siitä ja työntekijöiden hyvinvointia ja sivistystä tuettiin monin eri tavoin, eläkkeestä ja työolojen inhimillisyydestä puhumattakaan. 28 jäsentä saivat aikaan sen, että nykyään osuusliikkeillä ympäri maailman on yli miljardi jäsentä. (Youngcooperatives, 2012)

2.3 S-ryhmän historia

Myös Suomeen oli kantautunut kuluttajien vaatimus laadukkaita elintarvikkeita kohtaan, luotettavalla hinnoittelulla. Suomessa ensimmäinen kulutusosuuskunta perustettiin vuonna 1882 Viipuriin paikallisten työläisten toimesta. Vuoden 1889 aikana perustetun Helsingin Yleisen Ravintoyhdistyksen säännöissä puhuttiin jo osuustoiminnallisesta kulmakivestä; Jokainen jäsen sai yhden äänen ja mahdollinen ylijäämä jaettiin ostosten tai osuuksien perusteella.

1900-luvun alun Suomessa, ajatus uudesta osuustoiminnallisesta liiketoiminnasta levisi nopeasti. Vuonna 1901 perustettu Vähäväkisten Osuusliike on ollut toiminnassa yhtäjaksoisesti perustamisesta saakka, vaikka se tunnetaankin nykyään nimellä Turun Osuuskauppa, TOK. Suomen Osuuskauppojen keskuskunnan, SOK:n, perustaminen ajoittuu

vuoteen 1904, jolloin alkoi olemaan tarve keskitetyille yhteisostoille ja neuvonnalle sekä ohjaukselle osuuskauppojen suuntaan, joka SOK:n ensisijainen tehtävä on. Ennen 1920-lukua SOK oli aloittanut ensimmäiset tuotantolaitokset muun muassa kahvinpaahtimon. Samoihin aikoihin Suomen osuustoiminta koki voimakkaan kahtiajaon, joka oli seurausta koko yhteiskunnan kahtiajaosta sisällissodan vuoksi. Ennen tuota, porvarilliset ja työläiset olivat voineet yhdessä kehittää osuustoimintaa, enää se ei ollut mahdollista.

1920-40 luvuilla, SOK perusti merkittävän määrän omaa tuotantoaan, joka tehtiin ennen kaikkea tavaroiden saatavuuden varmistamiseksi. Näinä aikoina heräsi myös ensimmäiset ajatukset ympäri Suomen toimivista ketjumyymälöistä. Myös asiakkuus oli suuressa arvossa. Ajatus kanta-asiakkuudesta olikin S-ryhmän ydintä jo tuolloin.

Vuonna 1952 avattiin S-ryhmän ensimmäinen tavaratalo Sokos sekä samassa kiinteistössä toimiva Hotelli Vaakuna Helsinkiin, jossa ne ovat edelleen toiminnassa. Sokoksesta muodostuikin tunnettu brändi ja muitakin liikkeitä alettiin kutsumaan samalla nimellä. Maanlaajuisesti Sokoksia oli parhaimmillaan jopa yli sadan myymälän verran. Vaikka S-ryhmä panostikin 1950-60 luvuilla kaupunkien keskustojen palveluiden kehittämiseen, muuttoliike maalta kaupunkiin oli luja isku S-ryhmälle sen toiminnan juurien ollessa pitkälti maaseudun varassa.

1970-80 luvut olivat vahvojen brändien peustamisaikaa, sillä vuonna 1972 Jyväskylään avattiin Suomen ensimmäinen Prisma Osuuskauppa Keskimaan toimesta ja S-market ketju sai alkunsa myös näinä aikoina. 1980-luku oli osuuskaupoille taloudellisesti vaikeaa aikaa ja monin paikoin omaisuuksia oli realisoitava.

1900-luvun alusta toiminnassa olleet SOK:n omat tuotantolaitokset kokivat loppunsa 1980-luvulle tultaessa. Samaan aikaan muodustui myös nykyinen jako alueosuuskauppojen välille ja alueosuuskaupat sekä SOK muodostivat nykyisen kaltaisen S-ryhmän. Vaikeat taloudelliset ajat jäivät taakse ja toimintaa kehitettiin siitä lähtökohdasta, että etuja ja palveluita oli tuotettava asiakasomistajille. Tästä merkittävin ja näkyvin muutos oli S-ryhmän Bonus, jota on maksettu asiakasomistajille vuodesta 1994 alkaen.

Hankinta- ja logistiikkayritys Inex Partners aloitti toimintansa vuonna 1991. Sen tehtävänä oli hankkia, varastoida ja jaella S-ryhmän päivittäistavaroita. Vuonna 2006 se siirtyi SOK:n tytäryhtiöksi. 2000-luvulla perustettiin myös S-Pankki ja liiketoiminta laajeni Viroon. Myös Venäjällä aloitettiin liiketoiminnot, jotka sittemmin on lopetettu. (S-ryhmä, n.d.-b)

Vuonna 2003 kesällä, Helsingin Osuuskaupan ja osuusliike Elannon edustajistot äänestivät kahden yhtiön fuusioitumisen puolesta. Elannon liki satavuotinen historia tuli päätökseen vuoden 2004 alusta, kun fuusio sulautti kaksi osuusliikettä yhdeksi, HOK-Elannoksi. (Remes, 2003)

2.4 S-ryhmä organisaationa

Koska työn toimeksiantaja on päivittäistavaroiden myymälätäydentäminen, rajataan esittelykin koskemaan päivittäistavarakauppaa.

2.4.1 SOK:n Kenttäryhmä

SOK:n Kenttäryhmään kuuluvat S-ryhmätason liiketoimintojen ketjuohjaukset, hankinta- ja logistiikkayhtiöt sekä vastuullisuusyksikkö. Kenttäryhmään kuuluvat niin käyttötavaroiden kuin päivittäistavaroidenkin organisaatiot. (S-ryhmä, Marketkaupan ketjuohjaus, sisäinen materiaali, 11.2.2022)

2.4.2 Marketkaupan ketjuohjaus

Osana SOK:n kenttäryhmää, toimii SOK Marketkaupan ketjuohjaus. Marketkaupan ketjuohjaus käsittää osastoja muun muassa analytiikasta, päivittäistavaroiden verkkokaupasta, tuoteryhmäjohtamisesta, sekä saatavuus ja myymälätoiminnot - kokonaisuudesta. Marketkaupan ketjuohjaus koostuu noin 500:sta työntekijästä. (S-ryhmä, Marketkaupan ketjuohjaus, sisäinen materiaali, 11.2.2022)

2.4.3 Päivittäistavaroiden myymälätäydentäminen

Osana saatavuus ja myymälätoiminnot -kokonaisuutta toimii työn toimeksiantajaosasto, PT-myymlätäydentäminen. PT-myymlätäydentäminen vastaa päivittäistavaroiden operatiivisesta täydentämisestä ja saatavuuden varmistamisesta, täydentämisen kehittämisestä sekä alueosuuskauppojen ja myymälöiden tukena olemisesta arjessa. PT-myymlätäydentäminen on SOK:lta se taho, joka on yhteydessä alueosuuskauppoihin, vaikkapa jonkin saatavuushaasteen tai ohjeistuksen tiimoilta. PT-myymlätäydentämisen osastolla työskentelee noin 20 asiantuntijaa, kahdessa pientimissä. (S-ryhmä, Marketkaupan ketjuohjaus, sisäinen materiaali, 11.2.2022)

2.4.4 Alueosuuskauppa

S-ryhmässä toimii 19 itsenäistä alueosuuskauppaa. Alueosuuskaupat ovat jäsentensä omistuksessa. Alueosuuskaupan tärkein tehtävä on tuottaa etuja sekä palveluita sen asiakkailleen, omistajilleen. (Osuuskauppavaalit, n.d.)

Tilaamiseen liittyvissä asioissa, alueosuuskaupan henkilöstö on ensisijainen linkki Pt-myymlätäydentämisen suuntaan. Tarkemmin ottaen, alueosuuskaupan tilausvastaava.

3 Muutoksen läpivienti

Tässä kappaleessa kerrotaan muutoksesta, sen johtamisesta ja muutoksen implementoinnista.

3.1 Muutos

Muutoksella tarkoitetaan sellaista tilaa, jossa aikaisemmin voimassa ollut vaihtuu joksikin toiseksi. Muutoksia voi olla monenlaisia, se voi edetä verkkaisesti tai vaihtoehtoisesti hyvinkin nopeasti ja voivatpa ne olla myös suuria tai pieniä. Muutokset ovat toisaalta juurtuneet osaksi yhteiskuntaamme ja yrityskulttuuriamme; siitä, että joku asia on jatkuvassa muutoksessa, on tullut osassa yrityksiä tavallista arkea. Usein muutoksesta kuulee sanottavan ”uhka vai mahdollisuus”. Se on loppujen lopuksi molempia, mutta ennen kaikkea muutoksesta alkaa jokin uusi. (Leivo, 2021, s. 7)

3.2 Muutosjohtaminen

Näinkin suuressa yrityksessä kuin toimeksiantajayritys on, pienikin muutos on valtava ponnistus. Tietynlaisen omaleimaisen lisän muutoksiin tuo yritysmuoto, jossa muutos täytyy jalkauttaa yrityksen sisällä oleville toimipisteille, jotka toimivat alueosuuskauppojen alaisuudessa. Varsinaista muutosprosessia voidaan ajatella portaittain. On selvää, että muutoksen lähtiessä ylhäältä, on välissä monta porrasta.

Tämän päivän hektisessä alati muuttuvassa yhteiskunnassa, on oltava kyky ja valmius muuttua. Tähän sisältyy myös selvä paradoksi. Vaikka aika, jota elämme on pullollaan tietoa, on tulevan ennustaminen liki mahdotonta. Arvoa onkin haasteiden ymmärtämisellä, joita yritys voi kohdata käydessään läpi muutosta. (Honkanen, 2006, s. 90)

Uusien asioiden läpivientiä organisaatioon, sen organisointia ja vaikutusta työyhteisöön kutsutaan muutosjohtamiseksi. Jos esimerkiksi uutta työkalua tuodaan organisaation käyttöön – kuten Ep-tilaaminen – vaatii se oppia itse käyttöliittymästä, mutta myös oppia miten työt järjestetään uudelleen. (Chaffey, 2015, s. 469)

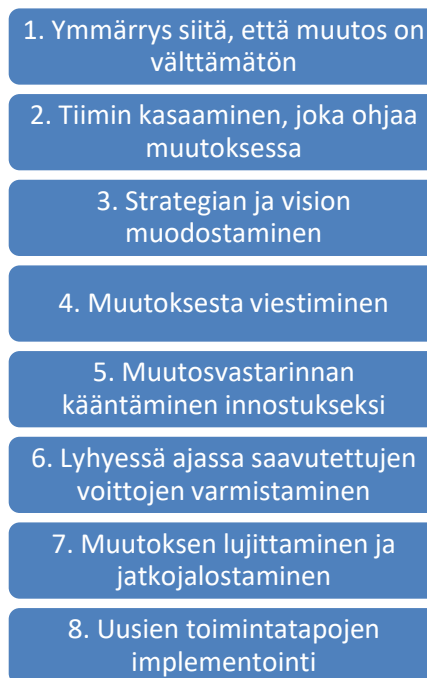
3.3 Muutosjohtamisen malleja

Muutoksen johtamiseen on olemassa monenlaisia malleja, joista osa saattaa olla jo melko vanhojakin mutta edelleen täysin valideja.

3.3.1 Kotterin kahdeksan askelta

Yksi muutosjohtamisen malleista on Harvard Business Schoolin professorin John P. Kotterin luoma kahdeksan askeleen, portaan tai kohdan malli. Siinä muutos on jaettu selkeästi palasiin, jotta siihen on helpompi tarttua ja toisaalta suunnitelmassa pysyä.

Kuva 1 Kotterin kahdeksan askelta. (Mukaeltu Kotter, 1995)



Ensimmäisen kohdan tarkoituksena on saada ihmiset ympärillä huomaamaan, että muutos on välttämätön. Ajatellaan vaikkapa yksittäistä työntekijää, jonka on helpompi sitoutua muutostarpeeseen, jonka hän on itse oivaltanut ja havainnut. Toisessa kohdassa tarkoituksena on koota tiimi, joka muutoksen ”likaisen työn” lopulta hoitaa, kuitenkin niin, että ohjaaminen ja koordinointi on johdon vastuulla. Kolmannessa kohdassa tarkoituksena on muodostaa muutokselle strategia ja visio. Tätä voi esimerkiksi kirkastaa korostamalla

nykyisen ja muutoksen jälkeisen ajan tulevia eroja. Neljännessä kohdassa muutoksesta viestitään käyttäen pragmaattisia esimerkkejä mihin muutos kaikkienensa vaikuttaa. Viidennessä kohdassa ehkäistään muutosvastarinta ja käännetään se innostukseksi. Tätä voi konkretisoida kiittämällä niitä tahoja, jotka muutoksessa ovat innokkaasti mukana. Kuudennessa kohdassa varmistetaan muutosprosessin aikana lyhyen aikavälin voittojen saavuttaminen. Hyvän olon tunteen saavuttaminen helpottaa muutosprosessia, kun käytännössä jo nähdään, että ollaan menossa kohti parempaa. Seitsemännessä kohdassa tarkoituksena on lujittaa muutosta analysoimalla yksittäisiä onnistumisia ja ammentamalla kehitystä niiden kautta. Viimeisessä kahdeksannessa kohdassa muutos implementoidaan osaksi yrityksen arkea, yrityskulttuuria. On tärkeää muistaa tukea myös muutoksen jälkeen. Ilman muutoksen jälkeistä tukea, voidaan helposti luisua takaisin vanhaan kaiken työn valuessa hukkaan. (Management Study Guide, n.d.)

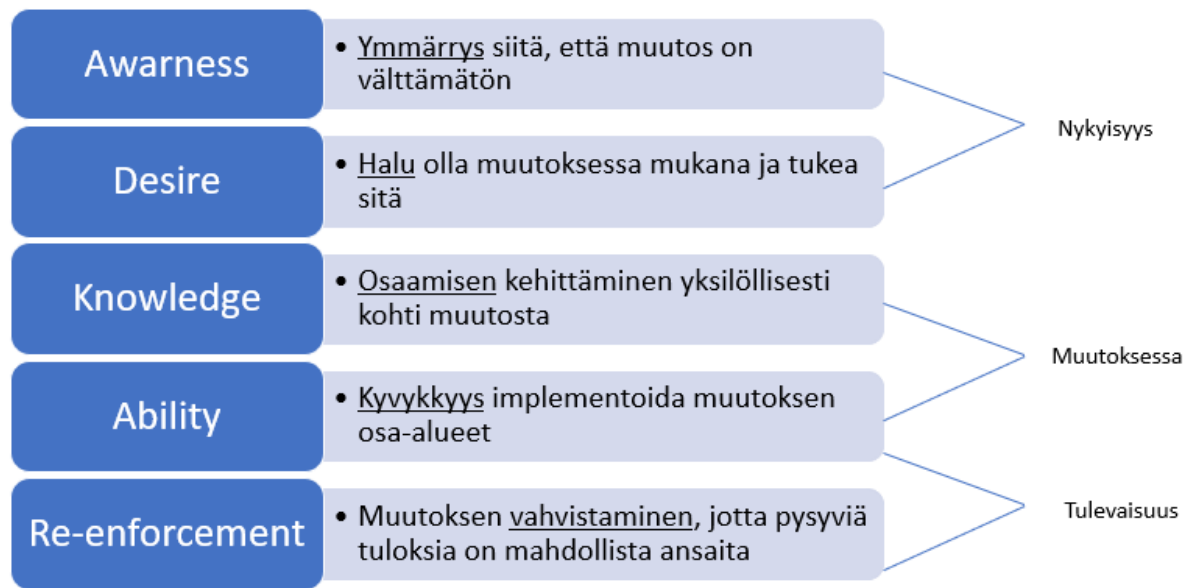
3.3.2 Kotterin mallin kritiikki

Tämä malli on saanut osakseen myös kritiikkiä. Kotteria on kritisoitu muun muassa siitä, että hänen kehittämänsä malli nojaa ainoastaan hänen omaan kokemukseen ja tutkimukseen, eikä perustu mihinkään muuhun. Varsinkaan akateemisessa julkaisussa tämä ei ole tyypillistä. Tästäkin huolimatta Kotterin malli tuli pian maailmalla tunnetuksi myös hänen julkaisemiensa kirjojen ansioista ja se on myös erittäin suosittu malli vielä paljon sen lanseeramisen jälkeenkin. Kotter on myös saanut kriittikkiä kirjojensa vuoksi; vuonna 1996 julkaistussa teoksessa *Leading Change* ei ole mainittuna ainuttakaan lähdettä tai tietoperustaa kirjan teorialle. (Applebaum ym, 2012, s. 765)

3.3.3 ADKAR -malli

Verrattain uusi muutosjohtamisen malli on muutosjohtamisen ratkaisuihin tunnetun yrityksen Proscin kehittämä ADKAR -malli. Malli nojaa – päinvastoin Kotterin mallia – yksilön muutokseen. ADKAR on lyhenne englanninkielisistä sanoista *Awareness, Desire, Knowledge, Ability, Re-enforcement*, eli ymmärrys, halu, osaaminen, kyvykkyys ja vahvistaminen. Ajatus onkin käännetty yksittäisestä projektista erilaisten yksilöiden omaan muutosmatkaan kohti yhteistä päämäärää. (Cloudriven, 2016)

Kuva 2 ADKAR. (Mukaeltu Boca, G. D. 2013)



Muutokseen lähestytään tässä mallissa aikajanan lailla. Nykyisyydessä on ymmärrys muutoksen tarpeellisuudesta ja toisaalta halu olla muutoksessa mukana. Muutoksen aikana keskitytään osaamisen kehittämiseen, jolla varmistetaan muutoksen implementointi osaksi arkea. Tulevaisuudessa keskitytään implementoinnin kautta siihen, että muutos saadaan juurrutettua rakenteisiin.

3.4 Implementointi

Sana implementointi on jokseenkin uusi kielessämme. Sillä kuitenkin tarkoitetaan suunnitellun prosessin käyttöönottoa ja vielä tarkemmin sitä, että prosessi on osana organisaation kulttuuria esimerkiksi kehityspolkuineen. (Idealouhos, 2021)

Implementointia voidaan ajatella tietynlaisena tukimallina, sillä verrattuna pelkkään käyttöönottoon, on implementoinnin tarkoitus nimenomaan juurruttaa uusi asia tai prosessi osaksi yrityksen normaalia toimintaa, eikä vain jäädä irrallisena asiana ilman käyttöönoton jälkeen.

4 EP-tilaaminen

Tässä kappaleessa kerrotaan tarkemmin EP-tilausjärjestelmästä ja EP-tilaamisen käyttöönottoon liittyvästä prosessista S-ryhmässä. Työstä on rajattu pois täsmällisemmät tiedot EP-tilausjärjestelmän toiminnoista. Tämän kappaleen tiedot on koostettu S-ryhmän sisäisistä materiaaleista.

4.1 EP-tilausjärjestelmä

EP-tilausjärjestelmää ja EP-tilaamisen toimintamallia on pilotoitu S-ryhmän myymälöissä vuodesta 2017 lähtien. Tätä työtä tehdessä, keväällä 2022, EP-tilausjärjestelmä on jo osana arkea valtaosassa S-ryhmän marketeja.

4.1.1 Ennustaminen

Tilausjärjestelmä tarkastelee myyntihistoriaa ja ennakoi tulevaa, jonka perusteella tilausjärjestelmä laskee jokaiselle tuotteelle jokaisessa myymälässä – tuote-lokaatioille – myyntiennusteen. Laskennassaan järjestelmä ottaa huomioon esimerkiksi tuotteen hävikin, mitatut hyllypuutteet sekä myynnin käyttäytymisen jopa useamman vuoden takaa. Tilausjärjestelmä tarvitsee luonnollisesti myös muuta pohjatietoa toimiakseen ja muodostaakseen mahdollisimman laadukkaan ennusteen. Tällaisia pohjatietoja ovat esimerkiksi tuotteen hyllytilaan, toimituspakkauksen kokoon tai tuotteen säilyvyyteen liittyvät tiedot. Pohjatietoja ylläpidetään viime kädessä Pt-myymlätäydyntämisen toimesta, vaikka tiedot voivat liikkua myös muista järjestelmistä. Tilausjärjestelmä laskee tuote-lokaatioille ennusteita käytännössä päivittäin, muun muassa viimeisimmän myyntitiedon perusteella.

4.1.2 Tilausehdotukset

Ennusteiden perusteella, tuote-lokaatioille muodostuvat tilausehdotukset, mitä tuotteita ja kuinka paljon myymälöihin oltaisiin todellisuudessa seuraavaksi täydentämässä.

Tilausehdotuksien laskennassa otetaan huomioon myös muun muassa tuotteen saldotieto ja

tieto siitä onko tuotetta tilautunut myymälään esimerkiksi edellisenä päivänä, vaikka se ei vielä myymälässä fyysisesti olekaan. Tilausehdotukset tarkastetaan Pt-myymlätäydentämisen asiantuntijoiden toimesta päivittäin tiettyyn kellonaikaan mennessä. Myymäläverkosto on laaja ja ehdotuksia on paljon, joten tarkastelussa pyritään havaitsemaan poikkeamia, esimerkiksi liian suurta tuote-lokaation ennustetta, jolloin muodostunut tilausehdotuskin on monesti perusteettoman suuri. Järjestelmä ja sinne kehitetyt säännöt hoitavat itsessään ison osan poikkeamista, mutta asiantuntijoiden liiketoiminnallisella ja reaaliaikaisella näkemyksellä on erittäin tärkeä roolinsa prosessissa.

Myös alueosuuskaupoissa ja myymälöissä voidaan tarvittaessa korjata tilausehdotuksia. Tällainen voi tulla kysymykseen esimerkiksi tuotteen virheellisten pohjatietojen tai yllättävien poikkeustilanteiden takia. Pääasiassa tilausehdotukset muodostuvat EP-tilausjärjestelmän ja keskitetyn ohjaamisen kautta. Myymälöissä pääpaino on muiden asioiden tekemisessä.

4.2 Valmistelevat tehtävät ennen järjestelmän käyttöönottoa

Sekä Pt-myymlätäydentämisellä, alueosuuskaupalla, että myymälällä on omat vastuunsa EP-tilaamisen käyttöönottoprosessissa.

4.2.1 Pt-myymlätäydentämisen vastuut

Pt-myymlätäydentäminen aikatauluttaa EP-tilaamisen laajennuskierrokset.

Laajennuskierros on ajanjakso, jonka aikana uudet myymälät liitetään EP-tilaamisen piiriin.

Tyypillisesti kierroksia on vuodessa kahdesta kolmeen kappaletta. Yhteistyössä alueosuuskauppojen kanssa, määritellään ne myymälät, jotka kulloiseenkin laajennuskierrokseen liittyvät. Myymälöitä määriteltäessä otetaan huomioon onko olemassa seikkoja, jotka hankaloittavat tai estävät käyttöönoton, esimerkiksi tuleva remontti lähitulevaisuudessa tai muita painavia syitä.

Myymälöiden lukumäärä yhtä laajennuskierrosta kohti pyritään pitämään kohtuullisena.

Käyttöönottojen valmistelut on laaja kokonaisuus, joka vaatii niin koordinoitua, teknisten

valmiuksien tarkastamista kuin muutosjohtamista. Laajennuskierroksen suunnittelu aloitetaan jo hyvissä ajoin ennen varsinaista laajennusta. Noin puoli vuotta ennen myymälän liittämistä EP-tilausjärjestelmään, Pt-myymlätäydentämisessä aloitetaan valmistelevat työt, joihin kuuluvat muun muassa EP-tilausjärjestelmän käyttöönottavien myymälöiden myyntihistorian, tulevien ennusteiden ja muiden tärkeiden pohjatietojen tarkistus sekä tukimateriaalien tuottaminen ja koulutuksissa tukeminen.

4.2.2 Alueosuuskaupan vastuut

Alueosuuskaupan tilausvastaavan vastuulla on kouluttaa myymälän henkilöstöä EP-tilaamisen käyttöön. Tilausvastaavan vastuulla on myös välittää Pt-myymlätäydentämisen tuottama tukimateriaali kyseisen alueosuuskaupan myymälöiden käyttöön. Tilausvastaava voi tarvittaessa soveltaa ja muokata materiaalia omaan alueosuuskauppaan sopivaksi. Tilausvastaava osallistuu vahvasti myös laajennuskierroksen suunnitteluun esimerkiksi aikataulutuksen osalta. Tilausvastaavan vastuulla on myös valvoa ja koordinoita valmistelevien tehtävien suorittamista myymälöissä.

4.2.3 Myymälän vastuut

Ennen käyttöönottoa myymälän vastuulla on osaltaan varmistaa, että tilaaminen EP-tilaamista käyttäen käynnistyy oikeilla tiedoilla. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että myymälässä varmistetaan, että tuotteen saldo, hyllytila sekä valikoimatiedot vastaavat todellisuutta. Myymälöihin toimitetaan Pt-myymlätäydentämisen tuottamia tukimateriaaleja tarkistusten tueksi. Yhteistyössä alueosuuskaupan tilausvastaavan kanssa ja hänen tuellaan, tehdään tarvittavat tarkastukset ja korjaukset.

4.3 Käyttöönoton aikana

4.3.1 Pt-myymlätäydentämisen vastuut

Käyttöönoton yhteydessä Pt-myymlätäydentäminen varmistaa omilla tarkistuksillaan, että EP-tilaamisen käyttöönottaneiden myymälöiden tilaaminen käynnistyy moitteetta.

Tilannetta seurataan tehostetusti vähintään kahden ensimmäisen viikon ajan. Tämän tehostetun seurannan jälkeen, uudet EP-tilaamisen myymälät jatkavat normaalissa päivittäisessä ohjauksessa.

4.3.2 Alueosuuskaupan vastuut

Niin ikään alueosuuskaupan tilausvastaavat seuraavat EP-tilaamisen käyttöönotaneiden myymälöiden aloitusta tehostetusti. Monesti he myös käyvät myymälöissä paikan päällä havaitsemassa asioita itse ja keskustelemassa myymälän henkilökunnan kanssa. He toimivat linkkinä myymälän ja Pt-myyvälätäydentämisen välissä ja ovat avainasemassa ensimmäisten kokemusten tai mahdollisten muokattavien asioiden esilletuonnissa puolin ja toisin. Tilausvastaavalla on myös tärkeä rooli ja vastuu uuden toimintamallin edustajana ja muutosjohtamisen varmistajana.

4.3.3 Myymälän vastuut

Myymälän vastuu koko prosessissa on keskiössä. Myymälän tekemisen on toimittava jouhevasti ja sovitunlaisesti. Myymälän henkilöstön on noudatettava uutta toimintamallia ja pidettävä huolta esimerkiksi tuotteiden saldotiedoista ja muiden perustietojen oikeellisuudesta unohtamatta kuitenkaan perusprosessia, kuten hyllyjen täyttämistä ja poikkeustilanteisiin reagoitua. Myymälän käytössä ovat omat raportointivälineet muun muassa virheellisten saldojen tunnistamiseksi.

Vaikka EP-tilausjärjestelmän käyttöönotto on muutos niin Pt-myyvälätäydentämiselle kuin alueosuuskaupan tilausvastaavalle, ennen kaikkea EP-tilausjärjestelmän käyttöönottanut myymälä on uuden äärellä. Myymälän henkilöstön ainoa kosketuspinta uuteen järjestelmään ennen varsinaista käyttöönottoa on tapahtunut koulutuksissa. Myymälöiden esihenkilöstöllä on ensiarvoisen tärkeä rooli uusien toimintatapojen implementoinnissa osaksi myymälän arkea. Ilman laadukasta, suunnitelmallista ja huomioonottavaa muutosjohtamista tämä tehtävä on hyvin haastava.

4.4 Käyttöönoton jälkeen

Kun käyttöönotosta on kulunut aikaa jonkin aikaa, siirtyvät EP-tilausjärjestelmän käyttöönettaneet myymälät normaalikäsitteilyyn ja –prosesseihin. Alueosuuskauppojen tilausvastaavat jatkavat edelleen myymälöiden tukena, kunnes uudet toimintamallit jalkautuvat kunnolla myymälöiden arkeen. Implementointi voi vaatia erilaista tukea eri myymälöissä, joten tilausvastaavan on tärkeää ymmärtää kunkin myymälän tarvitsema tuen määrä.

5 Tutkimuksen tekeminen

Tässä kappaleessa kerrotaan tutkimuksen tekemisestä ja määritellään käytettävät tutkimusmenetelmät.

5.1 Kvalitatiivinen tutkimus

Kun kvantitatiivinen, eli määrällinen tutkimus keskittyy enemmän lukuihin ja tilastoihin, kvalitatiivinen tutkimus pureutuu syvemmälle. Kvalitatiivisella tutkimuksella pyritään ymmärtämään syvemmin näkökulmia ja ajattelutapoja. (Survey Monkey, n.d.)

Kvalitatiivinen tutkimus pyrkii kuvaamaan oikeaa, todellista elämää. Tähän ajattelutapaan on sisällytettävä ajatus siitä, että jokainen kokee asian omalla tavallaan. Tutkimusta tehdessä onkin otettava huomioon, että esimerkiksi tutkimusotannan kautta rajataan vastaajajoukkoa. Tällä pyritään siihen, etteivät tulokset ole aivan ääripäitä toisistaan esimerkiksi vastaajan tietämättömyyden vuoksi tutkittavaa asiaa kohtaan. (Hirsjärvi ym., 2009, s. 161)

Kvalitatiivinen tutkimus sopii hyvin niihin tilanteisiin, jossa toiminnan halutaan kehittyvän. Sitä voidaan hyödyntää, kun tutkitaan miten tutkittavat mieltävät tutkittavan ongelman tai ilmiön. Vaikka tutkimuksen otanta jäisikin suhteellisen pieneksi, ei se automaattisesti tarkoita sitä, että tutkimus olisi jollain lailla epäpätevä. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa keskiöön nousevat tulosten analysointi ja tulkinta. (Pirnes, 2018, s. 35)

5.2 Kyselyn käyttö tutkimusmenetelmänä

Eräs aineiston keräämisen tapa on teettää kysely. Kysely on keskeinen osa *survey*-tutkimuksen menetelmään. Englanninkielisellä termillä *survey* viitataan sellaisiin aineistonkeruumuotoihin, jota kerätään samalla tavalla koko otokselta. Esimerkiksi kyselyssä kysymykset ovat kaikille samoja. (Hirsjärvi ym., 2009, s. 193)

Kyselyn etuihin voi lukea sen tehokkuuden; sen avulla voi kysyä samalla kertaa monia asioita isolta otannalta. Kyselytutkimuksen tekemiseen ja analysointiin on myös kehitetty erilaisia alustoja. Täten tutkijan ei itse tarvitse erikseen analysoida saamiensa tuloksia, vaan koko kyselytutkimuksen voi tehdä samaa alustaa käyttäen. (Hirsjärvi ym., 2009, s. 195)

Heikkouksiakin kyselytutkimuksessa on. Vastaajien motivaatiota – vastausten todenmukaisuutta – on vaikeaa todentaa. Toisaalta myös vuorovaikutuksen puute voi johtaa väärinymmärryksiin; vastaaja ei voi kysyä tarkennusta esimerkiksi kysymyksen asetteluun. Laadukkaan kyselyn tekeminen voi viedä tutkijalta kohtuuttoman määrän aikaa. Siltikään ei ole varmuutta, että vastaajat ovat välttämättä täysin perehtyneitä kysymysten aihepiireihin. Myös vastaamattomuus saattaa houkuttaa otantaa. Tämä taas heikentää tulosten laatua ja pahimmillaan vaarantaa koko tutkimuksen teon. (Hirsjärvi ym., 2009, s. 195)

5.2.1 Kyselyn muodot

Kyselytutkimuksen aineiston keruuseen on kaksi sovellettavaa menetelmää, posti- tai verkkokysely ja kontrolloitu kysely.

Posti- tai verkkokyselyssä kyselylomake lähetetään vastaajille. Vastaaja lähettää lomakkeen kyselyn lähettäjälle tai tallentaa vastauksen verkossa. Tämänkaltaisessa kyselyssä vastamattomuus voi nousta suureksikin. Useimmiten vastaamattomuus on pienempää, mikäli kysely on kohdennettu tietyille ryhmälle, esimerkiksi ammatin mukaan. Posti- ja verkkokyselyä tehdessä, tutkimuksen aihe on osattava avata riittävän tarkasti saatekirjeeseen, jotta väärinymmärryksiltä vältyttäisiin. (Hirsjärvi ym., 2009, s. 196)

Kontrolloidussa kyselyssä on kaksi alatyyppeä; informoitu kysely ja henkilökohtaisesti tarkistettu kysely. Molemmissa alatyypeissä, tutkija on tyypillisesti läsnä – joko alussa tai lopussa – kyselytutkimusta tehdessä. Kontrolloitu kysely on tyypillinen esimerkiksi kouluissa, harrastuksissa ja työpaikoilla. Informoidussa kyselyssä tutkija on tyypillisesti läsnä vain ennen vastausten aloittamista. Tutkija käy läpi tutkimusta ja kyselyä tarkemmin, sekä vastaa mahdollisiin kysymyksiin. Vastaajat palauttavat vastattuaan kyselyn esimerkiksi ennalta tiedossa olevaan sovittuun paikkaan. Henkilökohtaisesti tarkistettussa kyselyssä vastaajat

ovat saaneet lomakkeet etukäteen. Tutkija noutaa kyselyt henkilökohtaisesti sovittuna ajankohtana. Tutkijan on mahdollista tarkistaa lomakkeiden täyttäminen tai keskustella vastaajien kanssa aiheesta. (Hirsjärvi ym., 2009, ss. 196–197)

5.2.2 Kysymysten muotoilu

Vaikka kysymysten muotoiluun on lukemattomia tapoja, käytetään kuitenkin useimmiten kolmenlaisia kysymyksiä.

Avoimet kysymykset ovat sellaisia, joissa esitetään kysymys ja vastausta varten on ainoastaan tyhjä tila. Avoimia kysymyksiä käytetään erityisesti silloin, kun vaihtoehtoista ei ole tarkkaa tietoa etukäteen. Niillä voidaan myös saada vastauksena vaihtoehtoja, joita kyselyn tekijä ei ole osannut edes ajatella. (Hirsjärvi ym., 2009, ss. 198–201)

Monivalintakysymykset ovat sellaisia, joissa kyselyn tekijä on antanut vastaajille valmiit vastausvaihtoehdot. Tällaisista kysymyksistä käytetään monesti myös termiä srtukturoitu. Kysymykset saattavat olla myös strukturoidun- ja monivalintakysymyksen yhdistelmiä. Näissä kysymyksissä annetaan valmiiden vaihtoehtojen lisäksi myös avoin vaihtoehto. Samaan tapaan kuin avoimissa kysymyksissä, tutkija haluaa antaa mahdollisuuden vaihtoehdolle, jota hän ei ole ajatellut. Monivalintakysymysten vastaukset ovat helpommin analysoitavissa verrattuna avoimiin kysymyksiin. (Hirsjärvi ym., 2009, ss. 198–201)

Asteikkoihin perustuvat kysymykset ovat väittämiä, joista vastaaja valitsee itseään kuvaavan vaihtoehdon. Tyypillisimmin kyselyissä käytetään Likertin asteikkoa. (Hirsjärvi ym., 2009, s. 200)

Kuva 3 Esimerkki Likertin asteikoista (Mukaeltu Hirsjärvi ym. 2009)

	Täysin samaa mieltä 1	Jokseenkin samaa mieltä 2	En osaa sanoa 3	Jokseenkin eri mieltä 4	Täysin eri mieltä 5
Suomen tulisi liittyä sotilasliitto NATO:n	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

6 Tutkimustulokset

Tässä kappaleessa käydään läpi kyselystä saatuja tutkimustuloksia.

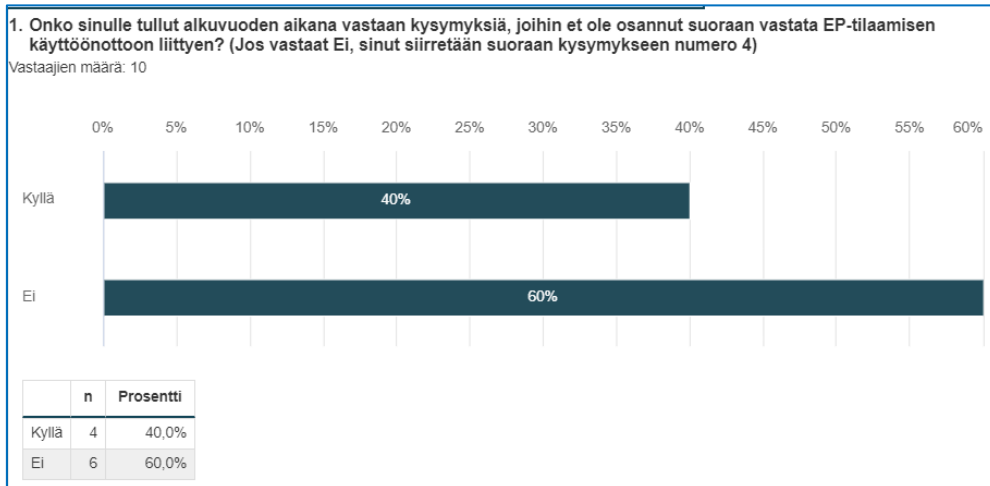
6.1 Kyselyn toteutus

Kysely (liite 1) laadittiin käyttäen Webropol kyselytyökalua. Vastauslinkki lähetettiin alueosuuskauppojen tilausvastaaville 5.4.2022. Alunperin vastausajaksi määriteltiin viikko, päättyen 12.4.2022. Muistutus vastausajan päättymisestä lähetettiin 11.4.2022. Toinen muistutus lähetettiin 13.4.2022 samalla mainiten vastausajan pidentämisestä kyseisen päivän loppuun saakka. Kysely lähetettiin 19:a vastaanottajalle ja vastauksia kyselyyn tuli kymmenen kappaletta. Vastausprosentiksi muodostui 52,6%.

6.2 Tulokset

Ensimmäinen kysymys oli muodoltaan monivalintakysymys ja kuului ”Onko sinulle tullut alkuvuoden aikana vastaan kysymyksiä, joihin et ole osannut suoraan vastata EP-tilaamisen käyttöönottoon liittyen?”. Lisäyksenä tässä oli, mikäli vastaaja vastasi vaihtoehdon ”Ei”, siirrettiin vastaaja suoraan kysymykseen numero neljä.

Kuva 4 Kysymys numero 1



Kysymykseen tuli vastaus kaikilta vastaajilta. Vastaajista 40% oli saanut kuvatusia kysymyksiä, valtaosa – 60% – ei. Tutkimuksen kannalta oli hyvä, että molempia vastauksia tuli. Näin saatiin tarkempi kuva asioista, joita tilausvastaavilta kysytään.

Toinen kysymys oli muodoltaan avoin ja se kohdistettiin vain niille, jotka vastasivat ”Kyllä” kysymykseen numero yksi. Kysymys kuului ”Millaisia aiheita kysymykset ovat koskeneet?”. Vastauksia toiseen kysymykseen kertyi kolme kappaletta, eli yksi vastaaja ei ole tarkemmin avannut tilausvastaaville tulleiden kysymysten laatua.

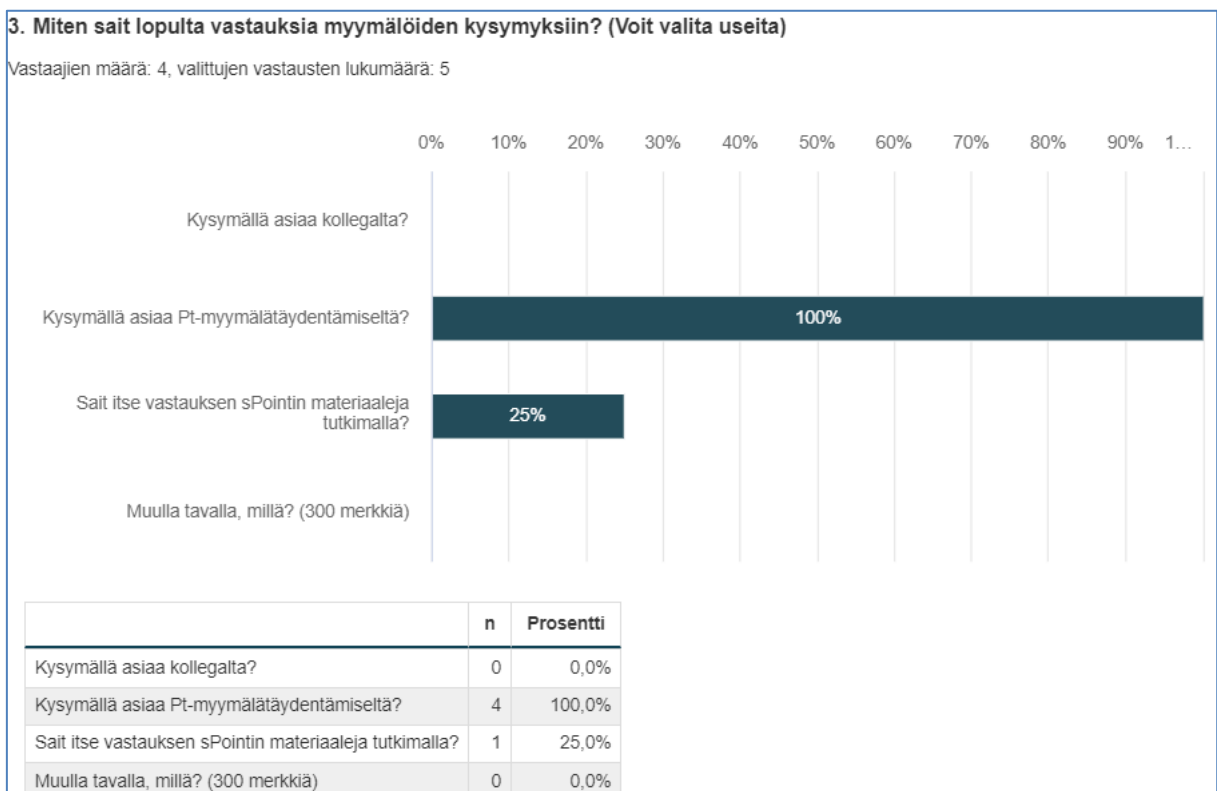
Ensimmäisessä vastauksessa kuvataan ongelmaa, jossa tavaraa tulee tiettyyn tuoteryhmään liikaa, jolloin sitä joudutaan varastoimaan. Myymälässä tuotteita varastoidaan, mikäli ne eivät mahdu myyntipaikalleen. Mikäli tuotteita varastoituu runsaasti, voidaan puhua ongelmasta. Varastojen läpikäynti on tehotonta ja kasvattaa virheiden mahdollisuutta esimerkiksi hyllytysjärjestyksen suhteen; Tuotteita voi päätyä asiakkaiden ostettavaksi väärässä järjestyksessä, jolloin on riski kasvaneeseen hävikkiin.

Toisessa vastauksessa puhutaan alueosuuskaupan näkökulmasta. Siinä tiedustellaan tulevia myyntiennusteita ja Pt-myymlätäydentämisen reagoitua mahdolliseen saatavuuden laskuun tai kohonneeseen hävikkiin.

Kolmas vastaus koskee myymälän toimenpiteitä ennen EP-tilausjärjestelmän käyttöönottoa. Esimerkissä puhutaan vakiotilattavien tuotteiden saldottamisesta, eli käytännössä laskemisesta. Oman päänvaivansa asiaan toi myymälän ympärivuorokautinen aukioloaika.

Kolmas kysymys oli muodoltaan monivalintakysymys ja se kohdistettiin vain niille, jotka vastasivat ”Kyllä” kysymykseen numero yksi. Kysymys kuului ”Miten sait lopulta vastauksia myymälöiden kysymyksiin? (Voit valita useita)”. Vastauksia kolmanteen kysymykseen kertyi neljä kappaletta, eli kaikki tähän kysymykseen ohjatut vastaajat vastasivat.

Kuva 5 Kysymys numero 3



Kysymyksessä oli mahdollista valita useita vaihtoehtoja. Kaikki vastaajat olivat kysyneet asiasta Pt-myymlätäydentämiseltä. Tämän lisäksi yksi vastaaja oli saanut vastauksen tutkimalla sPointin materiaaleja.

Neljäs kysymys oli muodoltaan avoin kysymys. Kysymys kohdistettiin kaikille kyselyyn vastanneille. Kysymys kuului ”Millaisia aiheita myymälöiden kysymykset ovat koskeneet, joihin olet osannut vastata?”. Vastauksissa korostuivat niin EP-tilausjärjestelmän ja

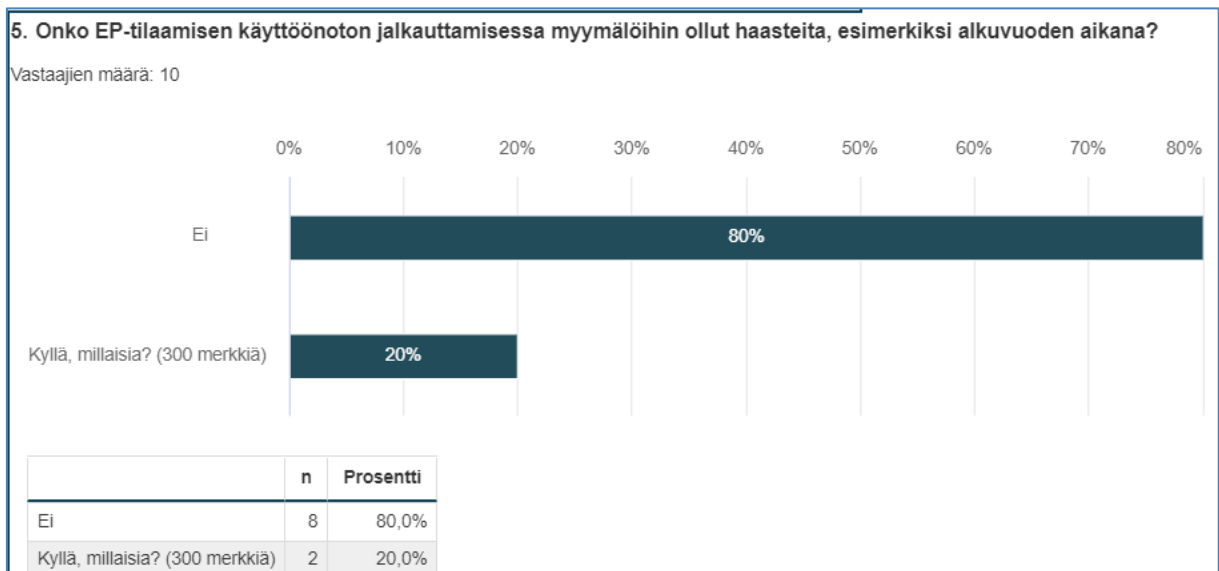
edeltävän tilausjärjestelmän erot kuin käyttöönoton aikatauluihin liittyvät asiat.

Tilausjärjestelmien eroja koskeneissa vastauksissa kuvataan kysymyksiä siitä onko tilausjärjestelmän logiikka sama esimerkiksi toimituspäivien suhteen.

Käyttöönottoaikatauluihin liittyvät kysymykset koskivat muun muassa myymälöissä tehtäviä toimenpiteitä ennen käyttöönottoa.

Viides kysymys oli muodoltaan osittain strukturoitu kysymys. Kysymys kohdistettiin kaikille kyselyyn vastanneille. Kysymys kuului ”Onko EP-tilaamisen käyttöönoton jalkauttamisessa myymälöihin ollut haasteita, esimerkiksi alkuvuoden aikana?”.

Kuva 6 Kysymys numero 5

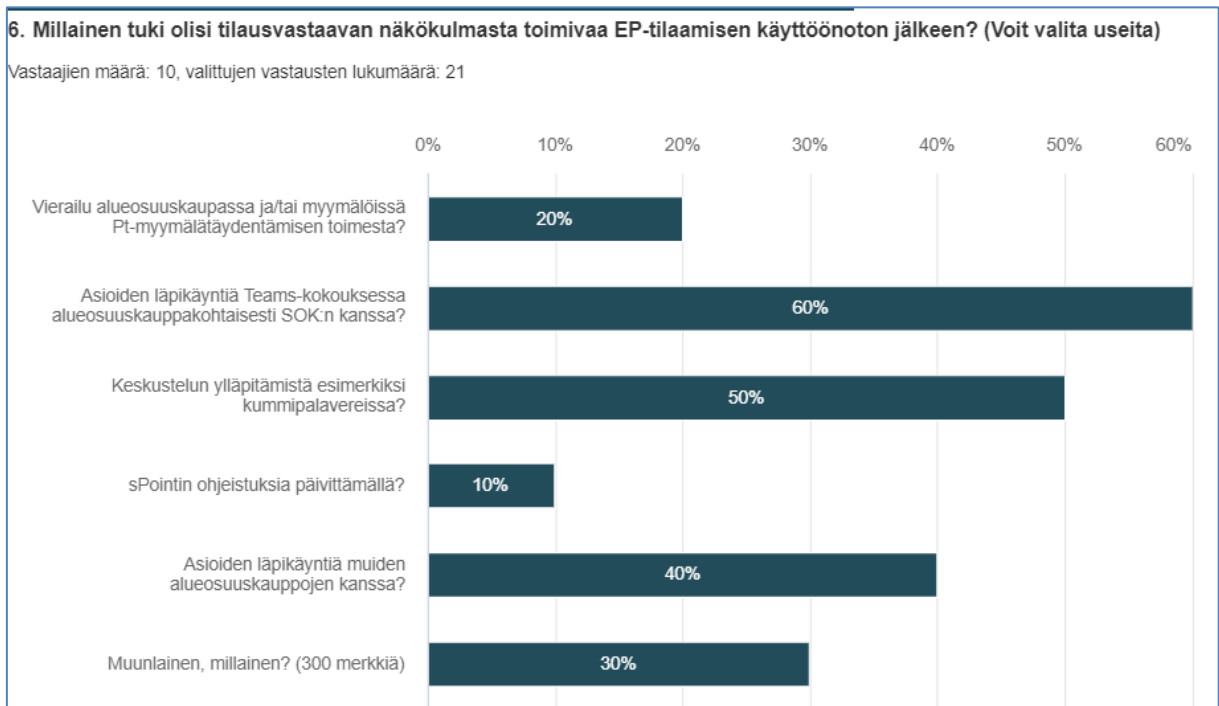


Vastaajista 80% vastasi vaihtoehdon ”Ei”. 20% vastasi ”Kyllä” ja molemmat avasivat haasteiden laatua.

Kumpikin vastaaja totesi vastauksessaan, että kysymys ei ole isosta haasteesta ja molemmat liittyivät samaan asiaan. Molemmissa vastauksissa nousi esiin myymälän näkökulma EP-tilausjärjestelmän aloitukseen ja siihen, että tavaroiden toimitukset jatkuisivat suunnilleen samalla logiikalla tilausjärjestelmän vaihdosta huolimatta.

Kuudes kysymys oli muodoltaan monivalintakysymys. Kysymys kohdistettiin kaikille kyselyyn vastanneille. Kysymys kuului ”Millainen tuki olisi tilausvastaavan näkökulmasta toimivaa EP-tilaamisen käyttöönoton jälkeen? (Voit valita useita)”.

Kuva 7 Kysymys numero 6



Vastauksissa oli viljalti hajontaa. Huomioitavaa on, että vastaajien oli mahdollista valita useita vaihtoehtoja. Vastaajista 60% toivoi Teams-kokousta, jossa asioita käytäisiin läpi alueosuuskauppakohtaisesti. 50% vastaajista toivoi keskustelun ylläpitämistä säännöllisesti järjestettävissä kummipalaverissa. Niin ikään kummipalaverit järjestetään alueosuuskauppakohtaisesti. 40% vastaajista toivoi asioiden läpikäyntiä muiden alueosuuskauppojen kanssa, jolloin mahdollisuus vertaistukeen olisi olemassa. 20% vastaajista toivoi Pt-myymälätäydentämisen vierailuja alueosuuskaupassa ja/tai myymälöissä, jolloin asioita voitaisiin havaita ja käydä läpi konkreettisesti. 10% vastaajista toivoi sPointin materiaaleja päivitettävän, jolloin tietoa ja vastauksia saisi mahdollisimman kattavasti itse.

Näiden lisäksi 30% vastaajista antoi avoimia ehdotuksia tuen muodosta. Ensimmäisessä vastauksessa penätään tiedotusaktiivisuutta. Vastauksessa mainitaan, että mikäli muutama alueosuuskauppa laittaa Pt-myymälätäydentämiselle palautetta samasta asiasta, kyseisen asian voisi tiedottaa laajemmin. Tällä ehkäistäisiin kysymykset samasta asiasta ja toisaalta tuotaisiin prosessia läpinäkyvämmäksi, joka mahdollistaisi myös opin syntymisen vaiivikkaa. Toisessa vastauksessa pyydetään käyttöönoton jälkeisen Teams-kanavan perustamista. Kolmannessa vastauksessa toivottiin Teams-kokousta, jossa osallisina olisivat

alueosuuskaupan tilausvastaava sekä alueosuuskaupan kummit Pt-myymlätäydentämisestä.

Seitsemäs kysymys oli muodoltaan asteikkoon perustuva kysymys. Kysymys kohdistettiin kaikille kyselyyn vastanneille. Kysymys kuului ”Miten arvioit oman osaamisesi EP-tilaamisen käyttöönoton tukihenkilönä myymälöille?”. Vastauksia kysymykseen tuli 10 kappaletta. Kysymyksessä käytettiin asteikkoa 1-5, jossa 1 merkitsi ”Oma osaamiseni on heikkoa ja kaipaan lisätukea”, ja 5 merkitsi ”Oma osaamiseni on vahvaa, enkä koe tarvitsevani lisätukea”. Minimiarvo vastauksissa oli 3 ja maksimiarvo vastauksissa oli 5. Keskiarvoksi muodostui 4,2.

Kahdeksas kysymys oli muodoltaan avoin kysymys, Kysymys kohdistettiin kaikille kyselyyn vastanneille. Kysymys kuului ”Miten omaa osaamistasi voisi kehittää?”. Vastauksia kysymykseen tuli kahdeksan kappaletta. Osassa vastauksissa toivotaan täsmällisempää tiedottamista, jolloin tilausvastaavan osaaminenkin lisääntyisi. Tällaisena esimerkkinä mainitaan tietynlaiset keskitetyt tilaamisen ohjaamisen toimenpiteet esimerkiksi hyvien säiden takia. Osassa vastauksista nostetaan esiin tilausvastaavan oma aktiivisuus asioiden kertaamiseen. Vaikka laajennuskierroksia on vuodessa muutama, kuluu välissä kuitenkin jonkin verran aikaa. Osassa vastauksista korostuu oma observointi, joita on tehnyt myymäläkierroksilla. Myymälän henkilöstöä jututtamalla tilausvastaava saa monesti itsekin oppia.

Yhdeksäs kysymys oli muodoltaan avoin kysymys. Kysymys kohdistettiin kaikille kyselyyn vastanneille. Kysymys kuului ”Mitkä asiat EP-tilaamisen käyttöönoton läpiviennissä ovat toimivia?”. Vastauksia kysymykseen tuli yhdeksän kappaletta. Vastauksissa mainitaan koulutus- ja esitysmateriaalien olevan selkeitä ja ajantasaisia, vaikkakin yhdessä vastauksessa mainitaan videoiden olevan päivityksen tarpeessa. Prosessi itsessään toimii ja se on moneen kertaan käyty läpi, joten rutiiniakin on syntynyt. Yhdessä vastauksessa mainitaan myös, että Pt-myymlätäydentämisestä saa apuja aina tarvittaessa.

Kymmenes kysymys oli muodoltaan avoin kysymys. Kysymys kohdistettiin kaikille kyselyyn vastanneille. Kysymys kuului ”Kehitysehdotuksia EP-tilaamisen käyttöönoton läpivientiin tai käyttöönoton jälkeiseen aikaan?”. Vastauksia kysymykseen tuli kahdeksan kappaletta.

Valtaosa kehitysehdotuksista liittyy käytössä oleviin videoihin ja niiden päivittämisen tarpeeseen. Nykyisellään käytössä olevat videot nähdään vanhentuneina, liian pitkinä ja ääniongelmaisina. Videot kuitenkin nähdään helppona ja nykyaikaisena tapana lisätä tietämystä. Toisaalta vastauksissa penätään myös konkretiaa, jota myymälän henkilöstö käyttöönoton yhteydessä tarvitsee. Yhtenä nostona tuotiin ilmi osaamisen ”tsekkilista”, jolla voitaisiin kartoittaa mahdolliset puutteet osaamisessa myymäläkohtaisesti. Yhdessä vastauksessa mainitaan myös nykyisestä koulutustilanteesta, että se on ajallisesti liian pitkä ja näin ollen raskas konsepti.

Toisaalta vastauksissa on nähtävissä myös, että jäljellä olevia laajennuskierroksia varten ei ole tarpeen tuottaa kokonaan uutta materiaalia. Käyttöönotot sujuvat pääsääntöisesti rutiinilla ja niitä on jäljellä enää vähenevissä määrin.

7 Johtopäätökset

Tässä kappaleessa kerrotaan tutkimustuloksista syntyneistä johtopäätöksistä. Tutkimuksella haluttiin vastata kysymykseen alueosuuskauppojen tuen tarpeesta muutoksen jälkeen tutkimuskysymyksen mukaisesti. Tämän kappaleen tieto ei ole uutta, vaan ainoastaan kokoaa työn aiemmin esitetyt tiedot johtopäätöksiksi.

Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli kartoittaa niitä tukimalleja, joita tilausvastaavat kaipaisivat muutoksen jälkeiseen aikaan. Muutosten virta on jatkuvaa. Muutosjohtamisen kannalta on oleellista selvittää tuen tarve muutoksen impelmentoinnin jälkeen.

Kyselytutkimuksen perusteella selvisi ensinnäkin, etteivät kaikki tilausvastaavat olleet saaneet myymälöiltä kysymyksiä, joihin heillä ei suoraa vastausta ollut. Toisaalta niille, kenelle tämänkaltaisia kysymyksiä oli tullut, kuvasivat kysymyksiä avoimissa tekstivastauksissa. Vastauksista käy ilmi, että kaksi kysymystä kolmesta oli liittynyt varsinaisesti myymälän tavaroitukseen ja uuden tilausjärjestelmän siirtymäaikaan. Yksi vastauksista oli sikäli syväluotaavampi, että siinä keskityttiin muun muassa hävikki- ja saatavuuslukujen kehittämiseen.

Kyselytutkimuksen perusteella voi todeta, että Pt-myymlätäydentäminen on onnistunut työssään olemalla alueosuuskauppojen tukena. Kaikki vastaajat, jotka olivat saaneet osakseen kysymyksiä, joihin heillä ei vastausta löytynyt, olivat kysyneet asiaa Pt-myymlätäydentämiseltä. Tästä oli myös erillinen maininta, jossa todettiin, että Pt-myymlätäydentämiseltä saa tarvittaessa aina apuja.

Kyselytutkimuksen perusteella voi todeta, että alueosuuskauppojen tilausvastaavien oma osaaminen on hyvällä tasolla. Ensinnäkin tilausvastaavat ovat osanneet vastata moninasiin myymälöiden kysymyksiin ilman tukea. Toisekseen tilausvastaavat arvioivat omaa osaamistaan asteikolla yhdestä viiteen ja keskiarvoksi muodostui 4,2. Tilausvastaavien oman osaamisen hyvyden voi ajatella johtuvan myös siitä, että nykyisen mallinen prosessi tukimateriaaleineen on toimiva ja mahdollistaa tilausvastaavien oma-aloitteisuuden.

Kyselytutkimuksen perusteella voi todeta, että käyttöönoton jälkeiseen tukeen ei ole olemassa yhtä tai edes kahta oikeaa vastausta. Vastauksien hajonnasta päätellen tuki voi olla moninaista, mutta kuitenkin ajan hengen mukaisesti painottuen etäyhteyksiin. Valtaosa oli kuitenkin sitä mieltä, että tuki olisi parasta alueosuuskaupakohtaisesti joko kummipalaverissa tai omassa läpikäynnissään. Vastausprosentin ollessa 100%, nähtiin tämä asia kuitenkin tärkeänä. Tämä asia huomioiden Pt-myymlätäydentämisessä on varmistettava tuen jatkuvuus.

Kaikkiaan kyselytutkimuksen perusteella voi todeta, että käyttöönottoprosessi on toimiva ja tarkkaan hiottu malli. Koulutusmateriaalit koettiin pääsääntöisesti toimiviksi. Eniten kehitysehdotuksia tuli käytössä oleviin videoihin. Videot koettiin vanhentuneiksi tai liian pitkeiksi, myös ääniongelmista mainittiin.

Kehitysehdotuksia tuli myös verkkokoulutuksiin liittyen. Niissä todettiin olevan potentiaalia myymälöissä myös käyttöönoton jälkeen, kun kokemusta uudesta järjestelmästä olisi jonkin verran kertynyt. Tällä toisaalta varmistettaisiin aiemmin mainittu tuen jatkuvuus ja toisaalta verkkokoulutuksen voisi ajatella olevan myös säännöllisempi asioiden kertaus myymälän henkilöstölle, miksei myös alueosuuskaupan tilausvastaavalle.

Toisaalta nähtiin myös, että olemassa olevia kehitettäviä asioita ei ole järkevää enää kehittää tätä prosessia silmällä pitäen. Totta on, että tätä tutkimusta tehtäessä, valtaosa S-ryhmän marketeista on jo Ep-tilausjärjestelmän ottanut käyttöön. Tutkimuksen tuloksia on kuitenkin tarkoitus mahdollisuuksien mukaan hyödyntää muissakin tulevilla muutoshankkeissa. Toisessa mielessä, tämä käynnissä oleva muutoshanke voisikin toimia jonkinlaisena kokeilualustana mahdollisille uusille kokeiltaville malleille.

8 Pohdinta

Tutkimuksen viimeinen kappale sisältää pohdintaa työn onnistumisesta, kehittämisajatuksia sekä yhteenvetoa koko prosessista opinnäytetyön ja oman oppimisen näkökulmista.

8.1 Tutkimuksen onnistuminen

Vaikka kyselytutkimuksen otanta jäi noin 52 %:n, oli siitä ehdottomasti kuitenkin hyötyä ja se synnytti oivalluksia. Jos asiaa kuitenkin pohtii muutosjohtamisen kautta, herää mieleen kysymys implementoinnin juurrutamisesta. Onko malli jo niin hyvin juurrutettu, ettei sitä enää ajatella muutoksena? Yhdessä vastauksessa mainittiinkin, että tätä prosessia ei enää ole niin järkevää kehittää sen kääntyessä kohti loppua. Koettiinko tämä sen takia merkityksemättömäksi tutkimukseksi ja sekin oli osaasyy vastausprosenttiin? Toisaalta mikäli asia koetaan näin, voi tilausjärjestelmän laajennusprosessia pitää onnistuneena kokonaisuutena.

Avoimissa vastauksissa oli paljon kehitystoiveita koulutusvideoihin liittyen. Videoissa nähdään selvästi potentiaalia hyvänä perehdytysvälineenä. Toisaalta mainintoja sai myös verkkokoulutukset ennen ja jälkeen järjestelmän käyttöönoton. Tästä voi toisaalta vetää yhteyden ihmisten ajankäyttöön työn ulkopuolellakin; monet meistä katsovat päivittäin jonkinlaisen videon esimerkiksi älylaitteen kautta. Ja toisaalta taas tietynlainen ”pelillisuus” tuntuu olevan kiinnostava lähestymistapa. Ehkäpä, kun työasioista puhutaan, kaikki mikä viittaa yksilön tapaan viettää vapaa-aikaa, on lähtökohtaisesti mielekkäintä sisäistettävää.

Tärkeänä oivalluksena heräsi myös jatkuvuus ja sen varmistaminen. Tutkimuskyselyn kysymyksessä, jossa kysyttiin muutoksen jälkeistä tuen muotoa sai vastauksen tai vastauksia kaikilta vastaajilta. Tämä kertoo siitä, että tukea ei muutoksen jälkeen saa missään nimessä unohtaa.

Uuden tilausjärjestelmän käyttöönotto on ollut kaikinensa valtava ponnistus kaikille tahoille, jotka sen kanssa ovat olleet tekemisissä. Ilman tarkkoja muutosjohtamisen malleja, tämä ei olisi ollut mahdollista. On selvää, että asioiden muuttuessa myös yksilöltä vaaditaan muuttumista. Yksilöt on myös saatava sitoutettua muutokseen implementoinnin juurruttamiseksi. Tutkimus vahvisti näkemystä siitä, että muutosjohtaminen on toteutettu vähintäänkin hyvin. Yksi esimerkki, johon tämän argumentin voi perustaa on se, että uutta tilausjärjestelmää käyttönotettaessa, ei kyselytutkimuksen mukaan ole ilmennyt haasteita.

8.2 Kehitysajatukset

Jälkeenpäin ajateltuna, kyselystä olisi saattanut saada enemmän irti, mikäli ajankohta olisi ollut toinen. Nyt kyselyn vastausajankohta muodostui pääsiäisviikolle. Pyhäviikot ovat monesti hyvin hektisiä päivittäistavarakaupan alalla, missä tahansa roolissa.

Toisena kehitettävänä kohtana kyselyssä näen kysymysten muotoilun. Esimerkkinä tutkimuskysymykseen viittaava kysymys – tutkimuskyselyn kysymys numero kuusi – olisi antanut ehkä enemmän, jos se olisi ollut toisen muotoinen. Nythän siinä annettiin vastaajien valita useita vaihtoehtoja tärkeimmän tuen muodosta. Nyt tekisin sen ehkä niin, että annetut vastausvaihtoehdot laitettaisiin tärkeysjärjestykseen. Näin kysymyksestä olisi saanut irti enemmän konkretiaa, johon tarttua.

8.3 Opinnäytetyöprosessi

Ensimmäiset pohdinnat koskien opinnäytetyötä tapahtuivat keväällä 2021, jolloin aloitettiin mahdolliset aihetunnustelut työpaikallani esihenkilöni kanssa. Alusta saakka oli selvää, että työelämälähtöinen aihe minulle saadaan. Hankaluuksia oli rajata aihe riittävän suppeaksi, ettei lopputulos ole turhan polveileva, mutta toisaalta riittävän laaja hyvän – ja ennen kaikkea – tarpeellisen tutkimuksen tekemiseksi.

Halusin tehdä opinnäytetyön aiheesta, joka palvelisi työyhteisöäni ja joka toisaalta tukisi omaa kehitystäni niin opin tiellä kuin työnkin parissa. Lopulta aihe – EP-tilaamisen laajennuksiin liittyen – lyötiin lukkoon syystalvella 2021. Vaikka työnimi on matkan aikana

muuttanut muutamaan kertaan, on alkuperäinen ajatus pysynyt suhteellisen hyvin matkassa mukana. Lopulta aihe rajattiin tutkimuskysymyksen avulla koskemaan muutoksen jälkeistä aikaa. Tällä toivottiin tuloksia, joita voitaisiin mahdollisesti hyödyntää tulevilla muutosprosesseissa. Näin tämän erityisen kiinnostavana näkökulmana.

Kun askelmerkit tutkimuksen suuntautumiseen olivat selvät ja loputkin opinnot olivat suoritettu, pääsin keskittymään opinnäytetyön tekemiseen kunnolla. Ensimmäisiä rivejä lopulliseen työhön kirjoitin tammikuussa 2022, jonka jälkeen edistystä tapahtui johdonmukaisesti ja säännöllisesti.

Varsinainen tutkimus toteutettiin huhtikuussa 2022 lähettämällä kysely alueosuuskaupoille vastattavaksi.

8.3.1 Oma oppiminen prosessin aikana

Vaikka opintojen aikana teimme ryhmätyönä opinnäytetyön kaltaisen tutkimuksen, oli tämän tutkimuksen tekeminen kuitenkin täysin uutta minulle. Ryhmätyönä tehdystä tutkimuksesta ei kuitenkaan valtavan isoa palaa tekijää kohden lohjennut, joten laajuudessaan tämä oli varsin omaa luokkaansa.

Onnistumiset alkoivat ikään kuin ruokkia toisiaan ja onnistumisilla tarkoitan syntyneitä tekstiä ja ennen kaikkea mielenkiintoa tutkimuksen tekemistä kohtaan. Vaikka tämän prosessin aikana oli runsaasti hetkiä, jolloin ei olisi huvittanut lainkaan, oli ilta-aikaan tutkimuksen tekeminen omalla tavallaan jopa terapeutista hektisen arjen keskellä.

Koen, että sain oppia tiedon jäsentelyyn, lähdekriittisyyteen ja ylipäänsä näin laajan tutkimustyön suunnitteluun ja tekemiseen. Konkreettinen oppi on myös Webropolin käyttö kyselyä tehdessä. Sen avulla kyselystä sai helpolla tavalla ammattimaisen ja analyysityökalut olivat siihen jo sisäänrakennettuina.

Sain runsaasti tukea tämän tutkimuksen tekemiseen työpaikallani, jonka liitän myös saatujen oppien joukkoon. Käydyistä keskusteluista heräsi runsaasti ajatuksia oman päivittäisen työn

hoitamiseen ja ne laajensivat näkökulmaani käsittämään suurempia kokonaisuuksia, joita en ollut aiemmin edes ymmärtänyt ottaa huomioon.

Näin tutkimuksen tekemisen päätyttyä, olen tyytyväinen tutkimuksestani saatuihin tuloksiin. Tutkimuksesta saatuja hyötyjä ja oivalluksia impelentoidaan jatkossa SOK:n Pt-myymlätäydentämisen prosesseihin ja mahdollisuuksien mukaan laajemminkin SOK:lla.

Lähteet

Appelbaum, S. H., Habashy, S., Malo, J. L., & Shafiq, H. (2012). Back to the future: revisiting Kotter's 1996 change model. *Journal of Management development*.

Boca, G. D. (2013). *Adkar model VS. quality management change. In International Conference Risk in Contemporary Economy; Faculty of Economics and Business Administration*. Dunarea de Jos University of Galati: Galati, Romania.

Chaffey, D. (2015). *Digital business and e-commerce management: Strategy, implementation and practice (Sixth edition.)*. Pearson.

Cloudriven. (26.4.2016). Vanhassa vara parempi – vaan ei enää muutoksessa <https://cloudriven.fi/vanhassa-vara-parempi-ena-muutoksessa/>

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. (2009). *Tutki ja kirjoita (15., uudistettu painos.)*. Tammi.

Honkanen, H. (2006). *Muutoksen agentit: Muutoksen ohjaaminen ja johtaminen*. Edita.

Idealouhos. (22.6.2021). Mitä on implementointi? <https://idealouhos.fi/mita-on-implementointi/>

International Cooperative Alliance. (n.d.) *The History of the Co-operative Movement*. Haettu 16.3.2022 osoitteesta <https://www.ica.coop/en/history-co-operative-movement>

Kananen, J. (2008). *Kvali: Kvalitatiivisen tutkimuksen teoria ja käytänteet*. Jyväskylän ammattikorkeakoulu, liiketalous : Jyväskylän ammattikorkeakoulun kirjasto [jakaja].

Kotter, J. (1995) *Leading Change: Why Transformation Efforts Fail*. Harvard Business Review

Leivo, T. (2021). *Hoitotyön esihenkilöiden näkemyksiä muutosjohtamisesta Niuvanniemen sairaalassa* [Opinnäytetyö, Savonia-Ammattikorkeakoulu]. <https://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2021120223185>

Management Study Guide. (n.d.) *Kotter's 8 step Model of Change*. <https://www.managementstudyguide.com/kotters-8-step-model-of-change.htm>

Osuuskauppavaalit (n.d.) Äänestäjille. Haettu 1.5.2022 osoitteesta <https://osuuskauppavaalit.fi/aanestajille/>

Pirnes, T. (2018). *Opetusvideoiden käyttäminen ammatillisessa koulutuksessa*. [Pro Gradu, Jyväskylän yliopisto]. <http://urn.fi/URN:NBN:fi:ju-201805022415>

Remes, R. (2003). *Yhdistynyt HOK-Elanto aloittaa ensi vuonna*. Haettu 15.5.2022 osoitteesta <https://www.hs.fi/talous/art-2000004144900.html>

Sierla, E. (4.9.2019) Kaikki tarvitsevat ja kaikki tekevät muutoshallintaa.

<https://www.ambientia.fi/ajankohtaista/kaikki-tarvitsevat-ja-kaikki-tekevät-muutoshallintaa>

S-Ryhmä. (n.d.-a) Tietoa S-ryhmästä. Haettu 27.1.2022 osoitteesta <https://s-ryhma.fi/tietoa-meista/tietoa-s-ryhmasta>

S-Ryhmä. (n.d.-b) S-ryhmän ja kuluttajaosuustoiminnan historia. Haettu 16.3.2022 osoitteesta <https://s-ryhma.fi/tietoa-meista/historia>

S-Ryhmä. (n.d.) S-Ryhmä, liiketoiminnot. Haettu 16.3.2022 osoitteesta <https://s-ryhma.fi/tietoa-meista/liiketoiminnot>

Survey Monkey. (n.d.) Määrällisen ja laadullisen tutkimuksen ero. Haettu 12.4.2022 osoitteesta <https://fi.surveymonkey.com/mp/quantitative-vs-qualitative-research/>

Yrittäjät. (n.d.) Osuuskunta. Haettu 21.2.2022 osoitteesta <https://www.yrittajat.fi/tietopankki/liiketoiminta/yritysmuodot/osuuskunta/>

Youngcooperatives. (19.4.2012). The Story of the Rochdale Pioneers [video]. Youtube. <https://www.youtube.com/watch?v=DNVzOsZt6ew>

Saatesanat ja kyselylomake

Hei,

olen Anssi Huima ja työskentelen Pt-myymlätäydyntämisen tiimissä. Opiskelen liiketaloutta Hämeen ammattikorkeakoulussa nyt kolmatta vuotta ja teen parhaillaan opinnäytetyötäni.

Opinnäytetyöni käsittelee muutosten jälkeistä tuen riittävyttä SOK:lta alueosuuskaupoille, ja sen työnimenä on ”Muutoksen läpivienti alueosuuskauppoihin. Case EP-tilaaminen”. Tutkimuksen tarkoituksena on selvittää, mitkä asiat toimivat muutosjohtamisen näkökulmasta EP-tilaamisen käyttöönottovaiheessa ja millaista lisätuen tarvetta AOK:ssa ja myymälöissä on käyttöönoton aikana ja sen jälkeen. Vaikka työn case-esimerkki on EP-tilaamisen tuomat muutokset, on tutkimuksen tuloksia tarkoitus hyödyntää laajemmin SOK:lla tulevilla muutosprosesseissa mahdollisuuksien mukaan.

Opinnäytetyöni tutkimusta varten teetän kyselyn, johon toivon vastauksia tilausvastaavien näkökulmasta. Kyselyyn vastaaminen on nopeaa ja jokainen vastaus on tärkeä. Vastata voi hyvin myös kollegan kanssa, mutta kuitenkin niin, että vastauksia tulee yksi / AOK. Kysely on anonyymi.

Kysely on avoinna ja vastausaika loppuu tiistaina 12.4.2022 klo 23:59

Kiitos jo etukäteen vastauksista!

Linkki kyselyyn

Kysely tilausvastaaville EP-tilaamisen käyttöönottoon liittyvästä tuesta

Tämän kyselyn tarkoituksena on selvittää, mitkä asiat toimivat muutosjohtamisen näkökulmasta EP-tilaamisen käyttöönottovaiheessa ja millaista lisätuen tarvetta AOK:ssa ja myymälöissä on käyttöönoton aikana ja sen jälkeen.

1. Onko sinulle tullut alkuvuoden aikana vastaan kysymyksiä, joihin et ole osannut suoraan vastata EP-tilaamisen käyttöönottoon liittyen? (Jos vastaat Ei, sinut siirretään suoraan kysymykseen numero 4)

Kyllä

Ei

2. Millaisia aiheita kysymykset ovat koskeneet?

3. Miten sait lopulta vastauksia myymälöiden kysymyksiin? (Voit valita useita)

Kysymällä asiaa kollegalta?

Kysymällä asiaa Pt-myymlätäydentämiseltä?

Sait itse vastauksen sPointin materiaaleja tutkimalla?

Muulla tavalla, millä? (300 merkkiä)

4. Millaisia aiheita myymälöiden kysymykset ovat koskeneet, joihin olet osannut vastata suoraan?

5. Onko EP-tilaamisen käyttöönoton jalkauttamisessa myymälöihin ollut haasteita, esimerkiksi alkuvuoden aikana?

Ei

Kyllä, millaisia? (300 merkkiä)

6. Millainen tuki olisi tilausvastaavan näkökulmasta toimivaa EP-tilaamisen käyttöönoton jälkeen? (Voit valita useita)

Vierailu alueosuuskaupassa ja/tai myymälöissä Pt-myymlätäydentämisen toimesta?

Asioiden läpikäyntiä Teams-kokouksessa alueosuuskauppakohtaisesti SOK:n kanssa?

Keskustelun ylläpitämistä esimerkiksi kummipalavereissa?

sPointin ohjeistuksia päivittämällä?

Asioiden läpikäyntiä muiden alueosuuskauppojen kanssa?

Muunlainen, millainen? (300 merkkiä)

7. Miten arvioit oman osaamisesi EP-tilaamisen käyttöönoton tukihenkilönä myymälöille?



8. Miten omaa osaamistasi voisi kehittää?

9. Mitkä asiat EP-tilaamisen käyttöönoton läpiviennissä ovat toimivia?

10. Kehitysehdotuksia EP-tilaamisen käyttöönoton läpivientiin tai käyttöönoton jälkeiseen aikaan?