

Taria Mäkelä

Strategiasta hallittuun muutokseen

Case: Tahama Oy

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Ylempi ammattikorkeakoulututkinto

Opinnäytetyö

30.11.2013

Tekijä Otsikko	Taria Mäkelä Strategiasta hallittuun muutokseen
Sivumäärä Aika	52 sivua + 1 liitettä 30.11.2013
Tutkinto	tradenomi (YAMK)
Koulutusohjelma	Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelma
Suuntautumisvaihtoehto	
Ohjaaja	yliopettaja Thomas Rohweder
<p>Tämän opinnäytetyön tutkimuksen ja kehittämiskohdeyrityksenä on Tahama Oy, jonka yhdelle ketjulle laadittiin uusi konsepti ja toimintatapa. Tässä opinnäytteessä on tutkittu kahta erilaista muutosprojektia tarkoituksena laatia kohdeyritykselle muutoshankkeiden läpiviintiin soveltuva muutosjohtamisen toimintamalli jonka avulla päästään onnistuneeseen muutokseen. Opinnäytetyö on rajattu koskemaan kahta muutosprosessia, Space Managementtiä ja Step 1 ja niiden syitä, sisältöä ja toteutustapaa.</p> <p>Tämän opinnäytetyön tutkimusote on laadullinen eli kvalitatiivinen, kuten toimintatutkimus aina. Myös tutkimusaineisto on pääasiassa laadullista ja sitä tutkittiin laadullisin menetelmin. Määrällistä eli kvantitatiivista tutkimusaineistoa käytettiin analysoimalla tutkimuksen muutosjohtamisosiossa Space Management projektissa.</p> <p>Tutkimusongelmaksi asetettiin; millainen on toimintamalli jolla strategian edellyttämät muutokset toteutetaan? Ja kuinka muutos viedään läpi yrityksessä? Miten projektiryhmä saatiin muutoksen taakse? Miten henkilöstö sitoutetaan uuteen strategiaan?</p> <p>Teoreettisena viitekehyksenä tutkimuksessa käytettiin strategian ja muutosjohtamisen kirjallisuutta, internetiä. Tutkimusaineisto koostui muun muassa projektiryhmän raporteista, projektiryhmän työpajoista, tutkijan havainnoista, myymälähenkilökunnan haastatteluista</p> <p>Tahama Oy:ssä tehty projekti oli suuri muutos niin yrityksen organisaatiolle kuin koko toimialalle. Tärkeiksi asioiksi muutosprojektissa nousee selkeä päämäärä, johdon sitoutuminen, laaja osaaminen projektiryhmässä, sitoutunut projektiryhmä ja heidän osallistamisensa projektin suunnitteluun. Kun projektiryhmään valitaan jäseniä eri organisaatioitasoilta, antaa se kuvan organisaatiolle että kyseessä ei ole johdon projekti vaan se koskee koko organisaatiota. Tärkeänä osana tässä oli projektiryhmän yhteen toimiminen ja muutosviestimisen harjoittelu. Tuloksena muutosprojektista, laadittiin Tahama Oy:lle uusi muutosjohtamisen toimintamalli jota käyttämällä projektit viedään tulevaisuudessa tuloksellisesti läpi organisaation.</p>	
Avainsanat	Strategia, muutosjohtaminen

Author(s) Title	Taria Mäkelä Strategy for the controlled change
Number of Pages Date	52 pages + 1 appendice 30.11.2013
Degree	Name of the degree
Degree Programme	Name of the degree programme
Specialisation option	
Instructor(s)	Thomas Rohweder
<p>The Aim was to develop a change management model suitable for completing changes succesfully. The thesis limited to two different changes in process, Space Management and Step 1 and their causes, content and method of implementation.</p> <p>Research data by using qualitative methods, A quantitative analysis of the survey data was used tha change management section of the study in Space Management project.</p> <p>The project at Tahama Oy was a major change in the company's organization as well as the entire industry. The most important things in the project were setting a clear coal, management commitment, extensive knowledge in the project group, a committed project team and its participation in the planning phase of the project. When a project team consists of members from several organizational levels, it implies that it is not just a management led project but something affecting the whole organization. An important part of this project was to work together and train the communication of the change project to the rest of the company.</p> <p>As a result of hte change project, a new change management model was drawn up for Tahama Oy. The new model ensures that all future projects will be succesfully implemented throughout the organization.</p>	
Keywords	Strategy, Change Management

Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Kohdeorganisaatio	1
1.2	Taustaa kehittämistehtävälle	2
1.3	Kehittämistehtävän rajaus	3
1.4	Tutkimusongelma ja tutkimuskysymykset	3
2	Tutkimuksen metodologia	4
2.1	Tutkimusstrategia	4
2.2	Tutkimuksen kulku	8
3	Case: Muutoshanke Space Management	10
3.1	Taustaa Space Managementille	10
3.2	Space Managementin toteutus	12
3.3	Johtopäätökset Space Management projektista	13
4	Strategiasta muutokseen	14
4.1	Strategiset tavoitteet ja avainkysymykset	16
4.2	Strategian tehokas toiminnallistaminen	17
4.3	Strategian toiminnallistaminen ja viestinnän rooli	18
4.4	Muutoksen johtaminen	19
4.4.1	Perustan luominen	21
4.4.2	Käynnistystoimet	22
4.4.3	Hallittu eteneminen	23
4.4.4	Vakiinnuttaminen	25
4.5	Ketjutoiminta	27
4.5.1	Tahama Oy:n ketjumalli	28
5	Case: Muutosprojekti Step 1	29
5.1	Taustaa Step 1- projektille	29
5.2	Uusi strategia	30
5.3	Step 1- Projektin käynnistysvaiheet – Strategian viestintä	30
5.4	Viestinnän toimeenpanokokoukset	33
5.5	Pilotointi vaihe – myymälä itä-Helsingissä	34
5.6	Ketjun uusi konsepti	35
5.7	Step 1 - Projektin aikataulu	36
5.8	Konseptipäivät	36

5.9	Myymäläpäällikköpäivät	37
5.10	KICK-OFF tilaisuus	38
5.11	Konseptin lanseerauksen jälkiseuranta	39
5.12	Yhteenveto Step-1 projektista	40
6	Johtopäätökset	42
6.1	Raportin kooste	42
6.2	Teorioiden vaikutus kohdeyrityksen toiminnassa	44
6.2.1	Tahama Oy:n - perustan luominen	44
6.2.2	Tahama Oy:n - käynnistystoimet	45
6.2.3	Tahama Oy:n - hallittu eteneminen	46
6.2.4	Tahama Oy:n – Vakiinnuttaminen	47
6.3	Toimenpide ehdotukset	47
6.4	Validiteetti ja reliabiliteetti	49
6.5	Yleistettävyyys	50
6.6	Oma oppiminen	50
6.7	Jatkotoimenpiteet	52
	Lähteet	53

Kuvio 1. Toimintatutkimuksen syklit

Kuvio 2. Projektien aikataulut

Kuvio 3. Tahama Oy:n uusi projektien toimintamalli

Liitteet

Liite 1. Luottamuksellinen; kvantitatiivinen tutkimus - Space Management

1 Johdanto

1.1 Kohdeorganisaatio

Tässä opinnäytetyössä tutkimuksen ja kehittämiskohdeyritys on Tahama Oy¹. Tahama Oy kuuluu isompaan eurooppalaiseen yritykseen johon kuuluu yhteensä yli 4000 liikettä neljässäkympessä eri maassa. Tahama Oy toimii omalla markkina-alueellaan markkinajohtajana.

Yrityksen pitkän historian takaama osaaminen, markkinajohtajuus sekä kansainvälinen verkosto luovat pohjan Tahama Oy:n asiakaslähtöiselle edelläkävijyydelle. Yritys tuo uutuudet ja uudet suuntaukset ensimmäisenä markkinoille ja kehittää uusia toimintamalleja asiakkaiden entistä parempaan palveluun. Tahama Oy haluaa olla alansa edelläkävijä ja markkinajohtaja Suomessa sekä Virossa, tarjota asiakkailleen ylivoimaisesti parasta asiakaspalvelua sekä olla myös alan paras työnantaja.

Tahama Oy on Kauppalehti Oy:n tutkimus- ja analyysiyksikön, Balance Consultingin menestyjäluokituksessa taloudellisen suorituskykynsä perusteella luokiteltu menestyjäyritykseksi. Luottoluokitus on AAA eli korkein mahdollinen, johon kuuluu ainoastaan noin 4 % kaikista suomalaisista yrityksistä. Suomen Asiakastieto Oy myönsi Tahama Oy:lle Suomen vahvimmat – sertifikaatin vuonna 2010 sekä Suomen vahvimmat - erikoissertifikaatin yrityksen kuuluttua Suomen vahvimpiin viitenä vuotena peräkkäin (2007-2011)

Tahama Oy:n valikoimissa olevat tuotteet on valmistettu eettisesti ja vastuullisesti. Emoyhtiö arvioi säännöllisesti toimittajien tehtaita varmistaakseen, että tuotanto täyttää konsernin korkeat eettisyyden ja vastuullisuuden vaatimukset. Yritys varmistaa tavaran toimittajien säännöllisellä auditoinnilla sen, ettei tuotannossa käytetä lapsityövoimaa eikä kiellettyjä tai allergiaa aiheuttavia aineita. Yritys kartoittaa alihankkijoiden toimintaa ja tuotteita myös omalla yhteiskuntavastuu- ja laatukyselyllä. Yrityksessä huolehditaan tuotannon vastuullisuudesta tuotantoprosessin jokaisessa vaiheessa, jotta asiakkaat voivat tehdä valintansa huoletta.

¹ Yrityksen nimi muutettu

Yrityksessä panostetaan pitkäikäisiin asiakassuhteisiin parantamalla toimintaa jatkuvasti kuuntelemalla asiakkaiden toiveita ja tarpeita edeten epäkohtia korjaten kohti entistäkin parempaa asiakaspalvelua.

Tahama Oy:n liiketoiminta on tehokasta, kilpailukykyistä ja kannattavaa. Tahama Oy myy ja markkinoi tuotteitaan Suomessa eri markkinasegmenteille kolmen eri ketjun kautta. Ketjut ovat profiloituneet selkeästi niin että erottuvat ulkoasunsa, tuotteidensa kuin markkinointiviestintänsä osalta.

1.2 Taustaa kehittämistehtävälle

Tahama Oy:ssä seurataan asiakaskäyttäytymistä jatkuvasti ja erilaisia tutkimuksia tehdään säännöllisesti. Yritys on ollut mukana Risc-Monitor asennetutkimuksessa jossa mitataan suomalaisten asenteita ja niiden muutoksia ja tutkimus tehdään vuosittain. Tutkimus mittaa muun muassa asenneilmastoa ja siinä tapahtuvia muutoksia, suhtautumista yhteiskuntaan ja kuluttamiseen yms. Marketing Clinic on yritys joka tekee yrityksille toimeksiantojen perusteella mm. segmentoinnin ja positioinnin, ehdotuksen medioiden käytöstä eri kohderyhmille, ja ehdotuksen markkinointistrategia pohjasta. Tätä tutkimustyötä hyödynnettiin Tahama Oy:ssä koska tiedettiin että uusi englantilainen kilpailija on tulossa Suomen markkinoille ja yrityksen on varauduttava uuteen kilpailutilanteeseen.

Jo ennen kuin tiedettiin, että uusi kilpailija on tulossa markkinoille, oli yrityksessä pohdittu kuinka lisätään tehokkuutta. Tähän liittyen haettiin oppia toiselta toimialalta ja käynnistettiin Space Management-projekti jonka tarkoituksena on järjestää myymälöiden esillepano uudelleen keskittyen strategisesti tärkeisiin tuotteisiin. Uudella esillepanolla haettiin myös parempaa kiertonopeutta. Samalla oli tarkoitus siirtyä ketjuohjaukseen. Aiemmin oli pääsääntöisesti myymäläpäälliköt tehneet tuotteiden ostot myymälöihin mieltymyksiensä mukaan joten voitiin todeta että yrityksessä oli useita ”ostajia” ja mallistot vaihtelivat myymälöiden kesken.

Kun uuden kilpailijan markkinoille tulosta saatiin tietoa, oli mietittävä uudelleen miten tehokkuutta oli lisättävä ennestään. Yritykselle laadittiin uusi strategia jota lähdetään työstämään. Uuden strategian mukaisesti yhdelle Tahama Oy:n ketjuista laaditaan aivan uusi konsepti jolla kohdataan uusi kilpailutilanne.

Kamensky (2008, 21-22) toteaa teoksessaan strateginen johtaminen että yritysten toimintaympäristöt muuttuvat halutaan sitä tai ei ja siitä johtuen organisaatioilla on tarve muuttua ja kehittyä. Yritysten muutosherkkyys vaihtelee kovinkin suuresti; on yrityksiä jotka eivät huomaa muutosten tapahtuneen ja on yrityksiä jotka huomaavat muutoksen mutta eivät reagoi siihen. Lisäksi on yrityksiä jotka huomaavat muutokset mutta eivät halua muuttua. Toisessa päässä on yrityksiä jotka muutoksen tapahduttua ymmärtävät vaikutukset ja muuttavat toimintaansa ja on yrityksiä jotka havaitsevat muutokset etukäteen ja käyttävät mahdollisuuden ja jopa uhat omaksi edukseen. Juuri näin toimi myös TahamaOy.

Tässä opinnäytteessä on tutkittu kahta erilaista muutosprojektia tarkoituksena laatia kohdeyritykselle muutoshankkeiden läpivientiin soveltuva muutosjohtamisen toimintamalli jonka avulla päästään onnistuneeseen muutokseen.

1.3 Kehittämistehtävän rajaus

Tahama Oy:lle laadittiin koko yritystä kattava uusi strategia mutta tässä kehittämistehtävässä on keskitytty ainoastaan Tahama Oy:n yhteen ketjuun, ketjuun johon laadittiin uusi konsepti ja toimintatapa. Kehittämistehtävä oli rajattu koskemaan kahta muutosprosessia, Space Managementtiä ja Step 1 ja niiden syitä, sisältöä ja toteutustapaa.

1.4 Tutkimusongelma ja tutkimuskysymykset

Tutkimusongelmaksi asetettiin; millainen on toimintamalli jolla strategian edellyttämät muutokset toteutetaan? Ja kuinka muutos viedään läpi yrityksessä? Tätä lähdettiin purkamaan tutkimuskysymyksiksi

- Miten projektiryhmä saatiin muutoksen taakse?
- Miten henkilöstö sitoutetaan uuteen strategiaan?

2 Tutkimuksen metodologia

2.1 Tutkimusstrategia

Toimintatutkimus on yleisnimitys sen kaltaisille lähestymistavoille, joissa tutkimuskoh- teeseen pyritään tavalla tai toisella vaikuttamaan, tekemään tutkimuksellisin keinoin käytäntöön kohdistuva puuttuminen tutkimuksen kohteena olevan yhteisön elämään. Toimintatutkimus voidaan määritellä lähestymistavaksi, jossa tutkija osallistumalla tut- kittavan yhteisön toimintaan, pyrkii ratkaisemaan jonkin tietyn ongelman yhdessä työ- yhteisön jäsenten kanssa. Toimintatutkimuksen perusideana on ottaa ne ihmiset, joita tutkimus koskettaa, mukaan tutkimushankkeeseen sen täysivaltaisina jäseninä sekä yhdessä pyrkiä toteuttamaan yhdessä asetettuja päämääriä. Toimintatutkimuksellisia lähestymistapoja on kolmenlaisia; yhteistoiminnalliset tutkimukset, osallistuvat tutki- mukset ja pelkät toimintatutkimukset. (Eskola & Suoranta 2003, 126 – 127.) Tämä tut- kimus on yhteistoiminnallinen koska kaikki projektiryhmän jäsenet osallistuivat oman osastonsa näkökulmasta kokonaisvaltaisesti strategian jalkautuksen suunnitteluun. Lisäksi projektiryhmän toimesta osallistettiin myymäläpäälliköt mukaan suunnittelu- ja toteutusosioon sitouttamisnäkökulmasta.

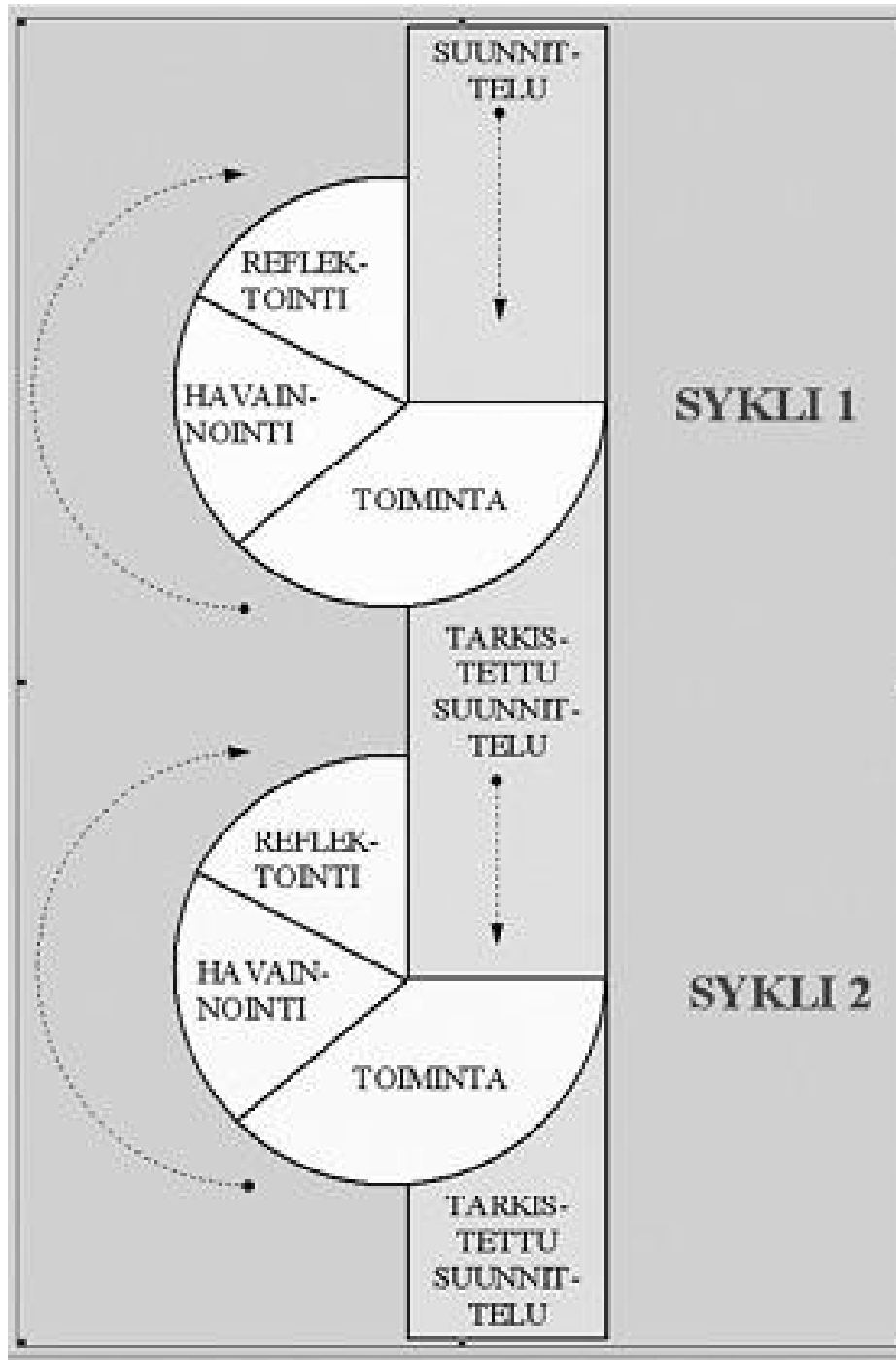
Toimintatutkimuksessa voi olla kysymys esimerkiksi tilanteesta, jossa tutkija auttaa henkilöitä kehittämään itsessään taitoja arvioida ja reflektoida omaa toimintaansa. Toi- mintatutkimuksessa tutkija ja tutkittavan yhteisön vuorovaikutus ei ole ajallisesti ja te- maattisesti tarkoin määriteltyä, vaan se on pitkäaikaista ja pysyvää. Olennaista pysy- vyydessä on tutkijan ja tutkittavien aktiivinen vuorovaikutus sekä sitoutuminen tiettyihin tavoitteisiin. Tutkija toimii tutkimassaan käytännössä, muiden osallistujien kanssa rat- kaisuja etsien. Toimintatutkimuksen tutkivassa toiminnassa ovat siis kaikki osallistujat mukana ja tutkija on osa tutkimuskohteestaan. (Eskola & Suoranta 2003, 128.) Tutkijal- la on ollut hyvä mahdollisuus tehdä toimintatutkimusta, koska hän on kuulunut molem- piin projekteihin projektiryhmän jäsenenä. Space Management projektissa tutkijan teh- tävänä oli osallistua uuden esillepanon suunnittelussa, pilottimyymälöiden tuotteistami- sessa, projektin muutokseen ja muutosjohtajuuteen liittyvä kyselomakkeen laatiminen ja tulosten analysointi. Tutkijalla oli myös koko projektin onnistumisen analysointi ja projektin läpikäynti johtoryhmän kanssa.

Step 1-projektissa tutkija osallistui projektiryhmän jäsenenä uuden strategian suunnitteluun eli miten toimintatapoja tulee muuttaa ja minkälaisiksi jotta kilpailukyky säilyy uudessa kilpailutilanteessa. Tuotteistuksen uudelleen suunnittelu ja miltä toimittajilta ne hankitaan säilyttäen kuitenkin kannattavuudelle asetettu katevaatimus. Miten muutos vietäisiin läpi ja mitä koulutusta tarvittaisiin henkilökunnalle. Tutkija toimi tässä projektissa projektiryhmän varsinaisena jäsenenä ja projektin edetessä ns. jalkautusryhmässä jonka tehtävänä oli uuden toimintatavan jalkautus ja henkilökunnan koulutus. Jalkautuksen jälkeen tutkija edelleen seurasi kuinka toimintamalli otettiin käyttöön ja opasti ongelmatilanteissa henkilökuntaa. Lisäksi tutkija vertasi molempia muutosprojekteja ja niihin liittyvää muutosjohtamista joiden tuloksena syntyi muutosprojektien prosessimalli.

Ongelmaksi toimintatutkimuksessa voi nousta se, miten tutkijan toiminnasta erotetaan tutkiminen ja muu toiminta. Mikä siis toimintatutkimuksessa on toimintaa ja mikä tutkimusta? Voidaan siis yleisesti kysyä, missä suhteessa tutkijan toiminta on tutkimusta ja miltä osin toimintaa, osallistumista, koska tutkija on tutkimuksen tekijän lisäksi myös toiminnan muutostekijä. (Eskola & Suoranta 2003, 128 – 129.) Tässä opinnäytteessä tutkija on yrityksen työntekijä, joka on molemmissa muutoshankkeissa ollut tiiviisti mukana yhtenä projektiryhmän jäsenenä ja vaikuttanut omalla osaamisellaan muutos-hankkeiden läpiviemiseen. Tutkijan roolissa hän on kuvannut ja analysoinut kehittämis-toimenpiteitä ja toimittanut teoretietoa yritykseen tuoden muutosta suuntaavana ja tehostavana elementtinä ja toimeenpanossa toteuttamassa teorian käytäntöön vientiä. Tutkijan aktiivinen rooli oli viestintään osallistumisessa, kokonaisstrategian ja muutosohjelman sisällön ymmärtäminen oli kuvauksen ja analyysin kautta tutkijalle aidosti tuttu.

Tämän opinnäytetyön tutkimusote on laadullinen eli kvalitatiivinen, kuten toimintatutkimus aina. Myös tutkimusaineisto on pääasiassa laadullista ja sitä tutkittiin laadullisin menetelmin. Määrällistä eli kvantitatiivista tutkimusaineistoa käytettiin analysoimalla tutkimuksen muutosjohtamisosiossa Space Management projektissa. Kun tutkimuksessa yhdistellään useammanlaisia aineistoja keskenään samassa tutkimuksessa, voidaan puhua aineistotriangulaatiosta. Triangulaation käyttöä perustellaan sillä, että yhdenlaisella tutkimusaineistolla ei liiketoiminnan kehittymistä ja kehittämistä voida tehdä kun ei saada riittävän laajaa kuvaa tutkimuskohteesta. (Eskola & Suoranta 2003, 68 – 69.)

Tutkimusaineisto käsittää pääsääntöisesti tutkijan omaa havainnoivaa osallistumista koska tutkija työskentelee kohdeorganisaatiossa. Osallistuvalla havainnoinnilla tarkoitetaan sitä, että tutkija osallistuu tutkimuskohteessa toimintaan tutkimuskohteen ehdoilla ja yhdessä sen jäsenten kanssa. (Vilka 2006, 44.) Tutkija lisäksi käytti tutkimusaineistona haastatteluja, kohdeorganisaation dokumentteja, tutkijan omaa kokemustaustaa ja toissijaisena aineistona teoretietoa kirjoista.



Kuvio 1. toimintatutkimuksen syklit (Linturi, 2003)

Toimintatutkimus etenee sykleissä. Kierrosten aikana pyritään aina parempiin tuloksiin. Toimintatutkimuksen ideana on että tavoitteet ja ongelmat muotoillaan yhdessä tutkijoiden, systemissä toimivien henkilöiden kanssa. Tutkijan on tiedostettava oma roolinsa tässä prosessissa. Toimintatutkimuksessa hän kuuluu sen organisaatioon, itse systemiin, ei sen ulkopuolelle.

Toimintatutkimus on yksilöiden ja ryhmien omaa systemaattista tutkimusta niistä toimenpiteistä, joilla he muuttavat ja kehittävät kohteena olevaa käytäntöä ja lisäksi keinoista, joilla he itse reagoivat toimenpiteiden vaikutuksiin. Tutkimusprosessi on syklinen: ensimmäiseksi valitaan päämäärät, jonka jälkeen tutkitaan ja kokeillaan käytännön mahdollisuuksia edetä päämääriin. Tämän jälkeen arvioidaan ensietappeja ja muotoillaan ja tarkennetaan päämääriä, tehdään käytännön kokeiluja ja arvioidaan näitä jne. Tutkimusprosessissa vuorottelevat jatkuvasti suunnittelu, toiminta ja toiminnan arviointi (Kemmis & al. 1981; Suojanen 1999; Kuula 2001).

2.2 Tutkimuksen kulku

Tämä tutkimus rakentuu kahdesta eri projektista ja niistä saaduista tuloksista. Ensimmäinen Space Management-projekti käynnistyi elo-syyskuussa 2006 ja päättyi heinäelokuussa 2007. Aikaisemman projektisuunnitelman mukaan projektin oli määrä kestää vuoden 2007 loppuun mutta projektin valmistumista aikaistettiin yli puolella vuodella. Space Management-projekti rakentui myyntijohdon toiveesta saada myymälät näyttämään samanlaisilta ja kohdistamaan myynnin rakenne strategisesti oikeisiin tuotteisiin.

Projekti eteni sitä mukaa kun myymälöitä remontoitiin ja myymälän esillepano toteutettiin strategisesti oikeilla tuotteilla. Pääpaino oli yksinmyynti-brandeilla joita kilpailijoilla ei ollut saatavilla ja private label-tuotteilla joita Tahama Oy:n osto-osasto suunnitteli yhdessä tavarantoimittajien kanssa. Prosentuaalisesti pienin osa tuotteista oli ns. Common Brand tuotteita joita oli yleisesti myynnissä markkinoilla lähes kaikilla muillakin kilpailevilla liikkeillä. Ideana tässä oli että myymäläpäälliköt ohjeistettiin uuteen esillepanoon ja sen täydentämiseen uuden hyllykartan avulla. Kun tuote tuli myydyksi, myymäläpäällikkö täydensi hyllyihin sovittuja brandeja. Tästä projektista tutkija teki kvantitatiivisen kyselyn ja analysoi projektin onnistumista muutosjohtamisen näkökulmasta. (liite 1).

Yksi syy miksi Space Management saatettiin loppuun nopeutetulla aikataululla, oli juuri se kun uusi kilpailija oli tulossa markkinoille ja siihen valmistautumisen vaati nyt kaikki toimenpiteet että Tahama Oy oli valmis uudessa kilpailutilanteessa. Space Management-projekti kuitenkin oli pohjatyö tai uudelle toimintatavalle jossa ketju-ohjaus nosti jo päätään uutena toimintatapana

Uusi projekti, Step 1 käynnistettiin heti Space Management-projektin päättyttyä.

Pohjatyö Step 1-projektille saatiin ulkopuolisista tutkimustuloksista. Tutkimustuloksista selvisi että ihmisten ostokäyttäytyminen on muuttumassa. Niin Kappahlin kuin Hennes & Mauritzin myötä oli ostokäyttäytyminen siirtymässä osittain edukkaisiin tuotteisiin, tuotteisiin jotka ovat yrityksen omia tuotteita, private label-tuotteita. Oli myös tiedossa että uusi kilpailija oli tulossa markkinoille, kilpailija joka markkinoi aggressiivisesti hyvinkin edullisia tuotteita.

2006	syyskuu	Space Management projekti aloitetaan
	lokakuu	Myyväläremontin yhteydessä, n. 2-4 kpl/kk -> uusi tuotteiden esillepano
	marraskuu	Joka kuukausi analyysi esillepanon toimivuudesta
	joulukuu	Lisää myymälöitä mukaan Space Managementtiin
2007	tammikuu	Kuukausipalaverit projektiryhmän kesken
	helmikuu	Myyväläremonttien mukana uusia myymälöitä mukaan Space Managementtiin + kuukausipalaverit
	maaliskuu	Myyväläremonttien mukana uusia myymälöitä mukaan Space Managementtiin + kuukausipalaverit
	huhtikuu	Kyselytutkimus myymäläpäälliköille Space Management projektin lanseerauksesta
	toukokuu	Tutkimuksen analysointi
	kesäkuu	Tutkimustulokset
	heinäkuu	Step 1-projekti aloitetaan
	elokuu	Space Management projekti päätetään -> analyysi projektista johtoryhmälle ja kerätään aineistoa uuden strategian toteuttamista varten
	syyskuu	Kerätään aineistoa uuden strategian toteuttamista varten, lopullinen projektiryhmä muodostunut
	lokakuu	Asianomaiset osastot mukana projektiryhmässä - pilotointi aloitetaan
	marraskuu	Ensimmäinen pilotti-myyvälä aloittaa uuden konseptin testauksen
	joulukuu	Tulokset konseptin toimivuudesta
2008	tammikuu	Viimeiset muutokset konseptiin ja loppukuusta koko ketjun henkilökunnalle konseptin lanseeraus
	helmikuu	Uuden konseptin mukainen toiminta aloitetaan - osa projektiryhmästä seuraa tiiviisti uuden konseptin toimivuutta
	maaliskuu	Projektiryhmä kiertää edelleen myymälöitä varmistaen konseptin toimivuuden
	huhtikuu	Projektin päätös ja analyysit-> johtoryhmä mukana
	toukokuu	Uudella konseptilla jatketaan ja seurataan tiukasti markkinatilannetta

Kuvio 2. Projektien aikataulut

3 Case: Muutoshanke Space Management

3.1 Taustaa Space Managementille

Ennen tätä muutoshanketta Tahama Oy:ssä on myymälöissä myymäläpäälliköt itse tehneet tuoteostoja. Tahama Oy:llä on ollut sopimustoimittajia joilta hankintoja oli voinut tehdä vapaasti tarpeen mukaan. Tämä toimintamalli on aiheuttanut sen että myymälöissä oli eri valikoimat. Lisäksi kampanjoiden aikana ei ole voinut tietää oliko kaikilla myymälöillä kampanjatuotteita. Varastoarvot olivat korkealla ja tuotepalautuksia oli hankala tehdä kun tuotevalikoimat olivat hyvinkin pirstaleiset. Myymäläpäälliköt tekivät ostot suoraan tukuilta joten siinäkin kului paljon aikaa, aikaa joka oli pois asiakaspalvelusta.

Tahama Oy:ssä käynnistettiin muutoshanke Space Managementista eli tilanhallinnasta, jonka tarkoituksena oli uudistaa myymälöihin hyllytila. Space Managementista tehtiin tutkimus joka toteutettiin kvantitatiivisena tutkimuksena ajalla 31.5. – 8.6.2007 välisenä aikana. Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää kuinka Space Management ohjeistettiin myymälöille, kuinka myymälät ottivat Space Managementin työkalukseen ja kuinka sitoutunutta oli myyntijohto Space Management –projektiin.

Itse Space Management-projekti käynnistettiin Tahama Oy:ssä syksyllä 2006. Space Managementin eli tilanhallinnan tarkoituksena oli myymälätilan jakaminen oikeassa suhteessa strategisesti oikeille tuotteille. Tuotteiden hyllypaikat määriteltiin myymälöittäin. Tila jaettiin kehyskategorioiden mukaan seuraavasti; Private Label tuotteet ovat Tahama Oy:n omia tuotemerkkejä. Exclusive Rights ovat yksinmyyntimerkkejä joita myydään ainoastaan Tahama Oy:n myymälöissä. Common Brands merkit ovat kaikkien tuotteita, joita on yleisesti tarjolla markkinoilla.

Space Management-projektin vetovastuussa toimi myyntijohto. Myyntijohto koostui myyntijohtajasta ja hänen alaisinaan toimivasta neljästä aluejohtajasta. Aluejohtajien alaisina ovat myymäläpäälliköt, yhteensä 139 henkilöä. Lanseerauksen alkuvaiheessa Concept Manager kuului myyntiorganisaatioon ja hänen tehtävänä oli projektin toteuttaminen eli jalkauttaminen myymäläpäälliköille.

Projektin aloitusvaiheessa eli pilottivaiheessa, projektiin valittiin mukaan neljä eri kokoista myymälää. Kyseisten myymälöiden pilotointi-vaihe kesti pari kuukautta kunnes myymäläremonttien yhteydessä otettiin mukaan uusia myymälöitä. Vuoden 2007 maaliskuun ja huhtikuussa alueellisten myymäläpäällikköpäivien yhteydessä kaikille myymälöille pidettiin ns. ryhmäalustus Space Managementista ja tämän jälkeen kaikki myymälät olivat mukana Space Managementissa. Ennenkuin tutkimus voitiin suorittaa, tuli myymälöillä olla vähintään kuukauden kokemus Space Managementista jotta myymäläpäälliköt pystyivät ottamaan kantaa Space Managementin toimivuudesta.

Space Managementin pääperiaatteena oli tuotto, pyrkimyksenä mahdollisimman pienillä varastoarvoilla pääoman tuoton maksimoimiseen tavoitteena toiminnan tuottavuus ja tuotteiden hyvä kiertonopeus. Omat merkit laitettiin parhaille paikoille (Private Label ja Exclusive Rights) ja Common Brands tuotteet ovat täydennystä varten. Hyllypaikkojen tulee olla aina täynnä eikä myydä "ei-oota". Asiakasnäkökulmasta ostaminen helpottuu ja omat tuotteet ovat helposti asiakkaan saatavilla "first-in-mind" periaatteella.

Space Management helpotti henkilökunnan työskentelyä. Valmiiksi mietityt hyllypaikat, tuotteiden määrät ja %-osuudet edesauttavat keskittymistä Tahama Oy:lle tärkeisiin, tuottaviin brandeihin. Henkilökunnan ei tarvitse pohtia tuotteiden sijoittelua ja tilaaminen helpottuu sillä hyllyistä näkee heti puuttuvat tuotemerkit. Näin toimimalla mahdollistetaan henkilökunnan keskittymisen asiakaspalveluun.

Space Management oli tärkeä jo senkin vuoksi että myymälätila on kallista ja tuoton merkitys per neliö kasvaa. Tuotteiden tulee olla hyllyssä eikä niitä varastoida erikseen varastotiloissa tai laatikoissa. Tiedetään myös että 80 % ostopäätöksistä tehdään myymälässä 20 sekunnissa, siis hyllyjen tulee olla täynnä. Tyhjä hylly on menetettyä myyntiä joten tilaamisen tulee olla systemaattista ja täsmällistä. Varastointikustannuksiin kiinnitetään suurta huomiota koska karkeasti arvioiden varastointikustannusten määrä on noin 20 % varaston arvosta.

Valikoimat kasvavat joten tarjontaa tuotteista on. Tilasta on jatkuva pula joten tuotteiden jakaminen kategorioihin helpottaa huomattavasti. Kuluttajat ovat yhä vaativampia ja kiireisempiä joten tuotteet sekä erityisesti kampanjatuotteet tulee löytää nopeasti.

3.2 Space Managementin toteutus

Projektin alkuvaiheessa opastukset myymäläpäälliköille toteutettiin henkilökohtaisesti myymäläkäyntien yhteydessä. Space Management –projekti aloitettiin ns. pilottimyyvälöillä elokuussa 2006 jolloin aloitusvaiheessa neljä myymälää aloittivat ns. pilottimyyvälöinä. Pilottivaiheessa myymälöille opastettiin ”kädestä pitäen” Space Managementin tarkoitus ja toimintaperiaate. Myymälöiden määrä lisääntyi mm. myymäläremonttien yhteydessä muutaman myymälän kuukausivauhdilla. Jokaisen remontin yhteydessä mukaan tulleiden myymälöiden myymäläpäällikkö ja henkilökunta opastettiin henkilökohtaisella opastuksella Concept Managerin toimesta. Maalis-huhtikuussa 2007 alueellisten myymäläpäällikköpäivien yhteydessä toteutettiin ns. massa-lanseeraus Space Managementista jolloin yhdellä kertaa mukaan saatiin 20 – 30 myymälää. Myymäläpäällikköpäiviä pidettiin useilla eri paikkakunnilla. Kyseiset lanseeraukset toteutettiin myös Concept Managerin toimesta. Tämän jälkeen myymäläpäälliköiden tehtävänä oli huolehtia oman myymälänsä henkilökunnan opastuksesta. Mahdollista lisäapua oli tarjolla tarvittaessa Concept Managerilta. Myymälöille toimitettiin Space Managementista ns. kuukausiraportti jonka avulla myymälöissä tiedettiin tuotetarve.

Space Managementin yhtenä ideana oli pystyä seuraamaan tuotevirtaa. Tuotteiden tilaaminen helpottuu ja varaston seuraaminen oli helpompaa. Myymälöihin lähetettiin kuukausittain Space Management-raportti josta myymäläpäälliköt seuraavat Space Managementin toteutumisen ja edelleen käyvät raportin läpi myymälän 2-viikkoispalaverissa henkilökuntansa kanssa. Space Management –projektin alkuvaiheessa tiedot kuukausiraporttiin kokosi tuotepäällikkö. Hän toimitti ne aluejohtajille joiden tehtävänä oli toimittaa raportit edelleen myymäläpäälliköille sovittuna aikana. Sovittiin että raportit lähetettiin myymäläpäälliköille aina kuukauden kuudentena päivänä. Projektin edetessä raportit rakentuivat automaattisesti ja olivat myymäläpäälliköiden saatavilla joka kuukauden kuudentena päivänä.

Myymälöitä otettiin Space Managementiin mukaan aina remontin yhteydessä. Myyntijohdon mielestä tämä tapa osoittautui liian hitaaksi joten aloitettiin massa-koulutukset ja myymälät räätälöitiin Space Managementtiin yksilöllisesti kunkin myymälän myymälätilan mukaan. Tästä taas seurasi se että hyllykuva ohjeistukset eivät menneet yhtenäisesti ja tuotteita jouduttiin hieman mukailemaan. Tämä aiheutti myös kampanjaohjeistukselta haasteita.

Massa-koulutukset saatiin päätökseen maaliskuun puolenvälin jälkeen jolloin kaikki myymälät toimivat Scape Management –konseptin mukaan. Kun noin kaksi kuukautta oli kulunut koulutuksista, tutkija suoritti kyselyn myymäläpäällikoillä Space Management-projektista ja sen onnistumisesta.

Tutkimus suoritettiin Tahama Oy:lle ja se toteutettiin ajalla 31.5. – 8.6.2007. (liite 1) Tutkimuksessa tutkittiin kuinka Space Management lanseerattiin myymäläpäällikoille. Tutkimus suoritettiin kvantitatiivisena tutkimuksena ja kysely suoritettiin internetissä e-lomakkeen avulla. Tahama Oy:ssä työskentelee yhteensä 139 myymäläpäällikköä ja kysely suunnattiin heille. Myymäläpäälliköt valittiin vastaajajoukoksi koska he ovat henkilöitä jotka ovat vastuussa Space Managementin toteutumisesta myymälässä ja siitä viestimiseen henkilökunnalleen. Tutkimustulokset analysoitiin SPSS (Statistical Package for Social Sciences) –ohjelmiston avulla joka on suunniteltu juuri kvantitatiivisen aineiston analysointiin. Projektin loppupalaveri pidettiin heinä- elokuun vaihteessa projektiryhmän kesken.

3.3 Johtopäätökset Space Management projektista

Space Management lanseerattiin myymälöille johdonmukaisesti ja sovitussa aikataulussa. Osalle myymälöitä opastus annettiin henkilökohtaisesti ja osalle ns. massa-lanseerauksessa myymäläpäällikköpäivillä Tutkimustulosten mukaan kummassakin tapauksessa myymälät ovat pääsääntöisesti saaneet riittävät valmiudet Space Managementin toteuttamiselle myymälöissä.

Myyntijohdon sitoutumisessa projektiin olisi ollut toivomisen varaa. Myyntijohdolla oli projektin vetovastuu mutta kenttätyö oli projektissa siirretty Concept Managerille. Projektin aikana vain muutama myymälä oli saanut koulutusta myyntijohdolta ja useimmissa tapauksissa vain silloin kun myymälä itse koulutusta heiltä pyytänyt. Concept Managerin ahkeruuden ja ammattitaidon tuloksena koulutus onnistui ja toimintatapa otettiin käyttöön suhteellisen onnistuneesti.

Myyntijohdon tehtävänä oli projektin alussa toimittaa myymälöille kuukausiraportit sovituna aikana. Raportit työstettiin tuotepäällikön toimesta ns. käsin ja myyntijohdon tehtävänä oli läpikäydä ne ja toimittaa myymälöille. Kyselyn avoimissa kommentteissa il-

meni tapaus kun maaliskuun kuukausiraportti oli unohtunut laittaa edelleen myymälöille. Myymäläpäälliköiden kommenteissa toivottiin myös myyntijohdon apua raporttien läpikäymisessä.

Myymälät ovat suurimmaksi osaksi ottaneet Space Managementin käyttöönsä. Nämä myymälät hyödyntävät hyllytilaraportteja seuratessaan tuotteen elinkaarta. Useita kannanottoja tuli tuotteiden tilaamisen helpottamisesta niin kuin Space Managementin tavoitteeksi on asetettu samoin kun vanhenevien tuotteiden seuranta. Vastakkaisia kommentteja nousi esiin ennalta määritellyistä hyllypaikoista sekä mallistoista. Myymälöiden vapaus tilata omien mieltymysten pohjalta tuotemerkkejä hankaloitui.

Space Management on lanseerattu myymälöihin mutta jälkihoitoa toimintamallista tulee vielä jatkaa. Osa myymäläpäälliköistä katsoo tarvitsevansa lisäkoulutusta jota myös annetaan sitä tarvitseville Concept Managerin toimesta. Myös kuukausittaiset hyllytilaraportit tulisi ottaa myymälöiden 2-viikkoispalavereiden osaksi. Suurin osa kyselyyn vastanneista myymälöistä tekeekin niin mutta jotta se olisi automaattista, tulisi myyntijohdon paneutua ohjeistukseen ja seurata että myymälöissä toteutuvat viikkopalaverit.

Space Management-projekti onnistui kuitenkin hyvin vaikka myyntijohdon sitoutumisessa on paljon toivomisen varaa. Vaikka myyntijohto oli vastuussa projektista, jäi myyntijohdon osallistuminen itse toteutukseen laimeaksi. Kenttätyö oli vastuutettu Concept Managerille joka suoriutui tästä kiitettävästi.

4 Strategiasta muutokseen

Yritystoiminta perustuu aina taloudellisen hyödyn tavoitteluun ja strategian avulla yritys hallitsee ympäristöään. Kaikkien organisaatioiden toiminnan lähtökohtina on jonkin hyödyn eli lisäarvon tuottaminen jollekin organisaation ulkopuoliselle taholle. Toteutukseen tätä tehtävää tulee organisaation kyetä luomaan itselleen asiakaskunta. Organisaatiossa ei voida ajatella ainoastaan ”mitä me haluamme myydä tai tuottaa” vaan on ajateltava ”mitä asiakas haluaa ostaa tai saada”. Ainoat asiat jotka asiakaskäyttämistä ohjaavat, ovat hänen omat arvonsa, tarpeensa ja realiteettinsa. (Lindroos & Lohivesi 2004, 17.)

Kilpailu markkinoilla on jokaisen yrityksen menestyksen ydin. Lähtökohtana on arvo, jonka yritys pystyy tuottamaan asiakkailleen. Yritys voi tarjota asiakkailleen täsmälleen samanlaisia etuja kuin kilpailijalla mutta halvemmalla tai yritys voi tarjota ainutlaatuisia etuja, jotka korvaavat tuntuvasti hinnan korkeuden. Yritysten onnistumiseen tai epäonnistumiseen vaikuttava tekijä on kilpailu joka määrää menestymiseen vaikuttavat toiminnot kuten esimerkiksi innovaatiot. Kilpailustrategia merkitsee sopivan kilpailuaseman etsimistä toimialalla ja kilpailustrategian avulla pyritään saavuttamaan pysyvä ja kannattava asema toimialalla. (Porter 1991, 10, 13.)

Kilpailuasemassa on kyse päättymättömästä kilpailijoiden välisestä kilpailusta koska toimialojen houkuttelevuus vaihtelee ajan myötä. Vakaakin asema saattaa muuttua yhtäkkiä, kun joku kilpailijoista tekee nopean siirron tai markkinoille saadaan uusi kilpailija. Yritys itse voi vaikuttaa toimialan kilpailuasemaan tai houkuttelevuuteen, tosin houkuttelevuuteen ei yrityksellä sinällään ole vaikutusmahdollisuutta, mutta kilpailustrategian avulla se voi saada aikaan merkittäviä muutoksia kilpailuasemassaan. Kilpailustrategian avulla yritys voi parantaa asemiaan markkinoilla eli muovaamaan ympäristöä yrityksen näkökulmasta edulliseen suuntaan. (Porter 1991, 14.)

Yrityksen kilpailuetu perustuu asiakkaille tuotettuun arvoon. Arvo voi olla suurempi kuin sen aikaansaamiseen tarvittavat kustannukset ja arvo on se, jonka asiakkaat ovat halukkaita tuotteista tai palveluista maksamaan. Puhuttaessa ylivertaisesta arvosta, tarjottavat edut ovat samat kuin kilpailijoilla mutta edullisempaan hintaan. tai vaihtoehtoisesti tarjotaan ainutlaatuisia etuja, jotka korvaavat tuntuvasti hinnan korkeuden. (Porter 1991, 15.)

Yritys voi tuottaa asiakkaalleen hinnanalisan oikeuttavan arvon tai arvon, jonka perusteella asiakas valitsee mieluummin yrityksen tuotteen kuin kilpailijan tuotteen. Arvoketjussa tuotetaan arvoa asiakkaalle joko alentamalla asiakkaan kustannuksia tai parantamalla asiakkaan suorituskykyä hinnalla jonka asiakas on halukas maksamaan. Asiakkaan suorituskyvyllä tarkoitetaan asiakkaan tyytyväisyystason parantamista tai hänen tarpeidensa parempaa tyydyttämistä. Yritys voi alentaa asiakkaan kustannuksia esimerkiksi tehostamalla hankintatoimintaansa. (Porter 1991, 165 – 169.)

Yrityksen hintastrateginen suunnittelu on osa koko yrityksen pitkän aikavälin strategista suunnittelua. Optimaalisten hinnoittelupäätösten rakentaminen edellyttää resursseja, aikaa sekä yrityksen eri avaintoimintojen osallistumista sekä oikeaa tietoa asiakkaista

ja markkinoista. Asiakas on siis valmis maksamaan tietystä tuotteesta tai palvelusta sen mukaan, minkä verran hän odottaa saavansa hyötyä investointinsa vastineeksi. Hinta- eli kustannusjohtajuus – strategian tarkoituksena on pyrkiä myymään laajalle, kypsälle markkinalle suuria volyymejä markkinoiden halvimmalla hinnalla ja saavuttaa näin toimimalla hintajohtajuus. Näin toimimalla on tarkoituksen saada kilpailijan asiakkaat itselleen. (TIEKE 2005, 13, 16, 29, 32.)

Asiakkaat ovat viime kädessä hyvin itsekkäitä: he vertaavat eri vaihtoehtoja ja pyrkivät löytämään mahdollisimman hyvän hyöty- tai kustannussuhteen tarpeidensa tyydyttämiseksi. Yritys on kilpailukykyinen, mikäli se pystyy tyydyttämään asiakkaan tarpeita sellaisella arvo- tai kustannussuhteella, että asiakas on halukas käyttämään sen tuotteita ja palveluja. Jotta yritys olisi kilpailukykyinen kilpailijoihinsa nähden, sillä on oltava jokin kilpailuetu tai useita kilpailuetuja. Hyvien strategioiden luominen edellyttää kykyä muodostaa näkemyksiä ja suuresta massasta on erilaisia asioita pystyttävä erottamaan olennaisia ja epäolennaisia asioita. Lisäksi on nähtävä asioiden keskinäiset riippuvuussuhteet. (Kamensky 2006, 221 – 223.)

Muuttuvassa maailmassa strateginen suunnittelu on jatkuva prosessi. Ei ole enää olemassa perinteistä tapaa tehdä asioita, jolloin riitti että kerran suunnitteli ja opetteli asiat. Yritys ei elä, jos ei muutu. Kilpailun kiristyminen on ajanut yritykset yhä enenemässä määrin muutokseen. Yritys ei myöskään menesty jos se ei ota huomioon asiakkaiden tarpeita ja vaatimuksia. Pelkkä fyysinen tuote ei riitä, jos siihen ei pysty liittämään lisäominaisuuksia ja lisäarvoja. Näitä edellä mainittuja tuovat mm. hyvin toimiva logistiikka, korkealaatuinen tuotanto- ja tietotekniikka sekä asiakaspalveluun suuntautuminen. (Koskinen & Lankinen & Sakki & Kivistö & Vepsäläinen 1995, 9.)

Tässä kehittämistehtävässä kuvataan miten yritys kehittää kilpailuasemaansa uudessa markkinatilanteessa uuden kokonaisstrategian avulla.

4.1 Strategiset tavoitteet ja avainkysymykset

Nopeasti kehittyvässä toimintaympäristössä on entistä tärkeämpää edistää innovaatio-toimintaa sekä suunnata uusien tuotteiden ja palveluiden kehittäminen strategisesti oikeille alueille. Menestys ei tule niinkään yksittäisistä suurista innovaatioista, vaan enemmänkin kyvystä jatkuvasti kehittää uusia ratkaisuja strategisesti oikeille alueille. (Hannus 2004, 161.)

Perustana tulee olla strateginen näkemys asiakkaiden tarpeiden muuttumisesta ja teknologian luomista mahdollisuuksista. Kehittämisen lähtökohtana ei tule olla pelkästään tuote, vaan kokonaisvaltainen palvelukokonaisuus, siis ratkaisu asiakkaalle. Edellytyksenä tälle on asiakkaiden tarpeiden syvälinen ymmärtäminen, jotta tunnistetaan piilevät tarpeet ja luodaan uusia tarpeita asiakkaille. Uusien ratkaisumallien ohella myös sisäiset prosessi- ja toimintamalli-innovaatiot ovat tärkeässä asemassa. Voidaan sanoa että teknologian ja tuotteiden kehittämisen asemesta pitäisikin puhua liiketoimintamallien kehittämisestä (Hannus 2004, 161.)

Innovaatiotoiminnan ja uusien tuotteiden kehittämisen lähtökohtana perustuu siihen, että yrityksessä on strateginen näkemys asiakkaista. Olennaista on että oivaltaa, miten asiakkaiden arvotekijät muuttuvat ja miten uusia arvotekijöitä voidaan luoda. Asiakkailta on piileviä tarpeita, joita he eivät osaa ilmaista vaikka niitä kysyttäisiin ja heitä kuunneltaisiin. Asiakkaiden piilevien tarpeiden tunnistaminen ei siis tapahdu niinkään asiakkailta kysymällä, vaan ymmärtämällä ja analysoimalla asiakkaiden toimintaa (Hannus 2004, 164.)

4.2 Strategian tehokas toiminnallistaminen

Tämän päivän toimintaympäristössä strategian määrittelyyn on mielekästä ottaa mukaan aiempaa useampia henkilöitä. Avainhenkilöiden laajan osallistumisen ja aktiivisen vuorovaikutuksen varmistaminen on tärkeää mm. siksi että sitoutumisen aikaansaaminen strategian toteuttamisessa paranee ja saadaan parempaa näkemystä strategian perustaksi. Olennaista on, että osallistuminen strategian määrittelyyn ei tapahdu niinkään henkilöiden aseman perusteella, vaan lähtökohtana on osallistujien kyky tuoda mukaan uusia näkökulmia. (Hannus 2004, 215.)

Menestyksen edellytys on luoda näkemyksellinen strategia. Mutta yksin se ei riitä, vaan on tärkeä kyetä muuntamaan strategia käytännön toiminnaksi. Strategian toiminnallistaminen edellyttää merkittäviä rakenteellisia muutoksia, uusia prosesseja ja isoja tietojärjestelmäprojekteja. Strategian toteutuksessa avainhaaste liittyy aina ihmisiin, koska strategian toteutus edellyttää ihmisten käyttäytymisen muuttumista ja uudenlaista tapaa toimia ruohonjuuritasolla, esimerkiksi asiakaspalvelussa. (Hannus 2004, 19 – 21.)

Kestävän menestyksen aikaansaaminen edellyttää pitkäjänteisyyttä ja kurinalaista yrityskulttuuria. Strategian tehokkaaseen toiminnallistamiseen ja muutoksen johtamiseen liittyy useita menestystekijöitä. Hannus toteaa että tärkeää on avainhenkilöiden aktiivinen osallistaminen jo strategian luomisessa jolloin he ovat jo valmiiksi sitoutuneita strategian toimeenpanoon ja sen edellyttämiin toimenpiteisiin. Lisäksi on huomio kiinnitettävä viestintään. Strategian pelkistämällä on tärkeä merkitys ja siitä tulisi tehdä hyvä tarina, joka vastaa kysymyksiin; miksi, mitä, miten ja viestintäsuunnitelman tulee olla ammattimainen. Kolmanneksi ylimmän johdon henkilökohtainen sitoutuminen ja esimerkin näyttö, kuinka strategian edellyttämällä tavalla toimitaan, on oleellista. (Hannus 2004, 19 – 21.) Lisäksi tarvitaan hyvä koulutus uusiin tehtäviin ja järjestelmiin.

Strategian toimeenpanon hallinta onnistuu organisoidulla muutosohjelmalla, jota johdetaan ammattimaisesti hyvän hanke- ja projektijohtamisen periaatteita soveltaen. Strategian toimeenpanon etenemistä tulee seurata jatkuvasti ja tarvittaessa heti toteuttaa korjaavat toimenpiteet. Strategian mukaisen tavoitetoimintamallin ja strategisten toimenpiteiden purkaminen auki on tehtävä yksikkö- ja prosessikohtaisiksi tavoitteiksi ja mittareiksi. Edellä mainitut tavoitteet tulee edelleen konkretisoida tiimi- ja yksilötasolle. Suunnitellut nopeat näytöt ovat tärkeitä, koska niillä osoitetaan koko organisaatiolle ja ulkoisille sidosryhmille, että uuden strategian mukainen tapa toimia tuottaa halutut hyödyt ja paluuta vanhaan ei ole. On kiinnitettävä huomio myös siihen, että oikea tasapaino löytyy niin omien kuin ulkoisten resurssien välillä. Strategian toiminnallistamisessa on usein tarpeellista käyttää apuna ulkopuolista asiantuntemusta. Varmistettava on kuitenkin että oikea tasapaino omien ja ulkoisten resurssien välillä löytyy ja pitää kehittämissä ohjauksen koko ajan omissa käsissä. (Hannus 2004, 19 – 21. Kohdeyrityksessä käytettiin hyvää muutosohjelmaa, joka käytettiin Step1 projektissa sekä ulkopuoliset konsultit apuna joiden avustuksella Tahama Oy:n omasta henkilökunnasta rakennettu projektiryhmä toteutti strategian jalkautuksen koko henkilökunnalle.

4.3 Strategian toiminnallistaminen ja viestinnän rooli

Tärkein tavoite Strategian toimeenpanossa on, että strategia näkyy käytännön työssä. Silloin voidaan sanoa että strategia on ymmärretty ja on muuttunut sanoista teoiksi. Strategian ymmärtämisestä voidaan puhua silloin kun organisaation jäsenet osaavat omin sanoin kertoa mitä strategia tarkoittaa niin organisaation kuin oman työnsä kannalta. (Hämäläinen & Maula 2004, 40).

Tarinat tai kertomukset ovat tehokas tapa vietittää organisaatiolle tärkeästä sanomasta ja varsinkin silloin jos ja kun organisaatiolla on edessään muutos, jonka seurauksena organisaation perustehtävä oleellisesti muuttuu. (Hämäläinen & Maula 2004, 87-88).

Viestintä tulee ymmärtää laajasti ja kyse ei ole vain perinteisistä yksisuuntaisista henkilöuntaesityksistä tai sähköpostilla jaettavista kalvoaineistoista, vaan lähtökohtana tulee olla monipuolinen viestintäsuunnitelma. Tehokkaan viestinnän perustana on, että johto hyödyntää kaikkia mahdollisia viestintätyökaluja strategiasta viestimiseen. Kun strategian ympärille rakennetaan hyvä tarina, on sen puhuteltava ja innostettava eri sidosryhmiä. Parhaimmillaan strategiatarina saa aikaan tunteen ”kyllä, tällaisen tulevaisuuden luomisessa minäkin haluan olla mukana”. Tärkeimmäksi kanavaksi nousee kuitenkin organisaation johdon jatkuva kiertäminen kentällä. Ei pelkästään esitelmien pito, vaan aidon keskustelun aikaansaaminen mahdollisimman monen organisaation jäsenen kanssa. Yrityksen johto viestittää kaikessa tekemässään, kirjoittamassaan, sanomassaan sekä myös tekemättä jättämisessään. (Hannus 2004, 217 – 218.)

4.4 Muutoksen johtaminen

Muuttuvassa maailmassa strateginen suunnittelu on jatkuva prosessi. Ei ole enää olemassa perinteistä tapaa tehdä asioita, jolloin riitti että kerran suunnitteli ja opetteli asiat. Yritys ei elä, jos ei muutu. Kilpailun kiristyminen on ajanut yritykset yhä enenemässä määrin muutokseen. Yritys ei myöskään menesty jos se ei ota huomioon asiakkaiden tarpeita ja vaatimuksia. (Koskinen & Lankinen & Sakki & Kivistö & Vepsäläinen 1995, 9.)

Strategian toiminnallistaminen edellyttää useimmissa tapauksissa merkittäviä muutoksia rakenteissa ja toimintamalleissa. Ammattimainen muutoksen johtaminen on tärkeässä roolissa kun strategiaa viedään käytäntöön. Muutoksen johtamisen merkitys tiedostetaan periaatteessa hyvin mutta käytännössä tälle alueelle kiinnitetään lähes aina liian vähän huomiota. (Hannus 2004, 219.)

John P. Kotter on kuvannut yhdeksänkymmentäluvun loppupuolella strategian onnistunutta toiminnallistamista kahdeksan muutoksenportaan avulla. Kotter aloittaa listansa muutosten välttämättömyyden ja kiireellisyyden perustelulla, joka perustuu markkinoiden ja kilpailutilanteen tutkimiseen. Johdon tulee toimia avoimin silmin muutosvaatimuksille. Seuraavaksi ohjaustiimin perustaminen, koostuen riittävän vahvasta ryhmästä

henkilöitä, jotka kykenevät tiiminä viemään muutosprosessin läpi jonka jälkeen tulee laatia visio ja strategia muutoshankkeen ohjenuoraksi, siis riittävän selkeä kuva siitä minne ollaan menossa. Muutosvisiosta tulee viestiä käyttämällä tehokkaasti hyväksi kaikkia mahdollisia viestintäkeinoja. (Kotter 1996, 21.)

Neljäntenä kohtana on ohjaavan tiimin toimiminen uuden toimintamallin mukaan. Muille mallina. On tärkeää ottaa mukaan henkilöstö vision mukaiseen toimintaan jonka tarkoituksena on mahdollisista esteistä irtautuminen ja muutosvisiota heikentävien järjestelmien ja rakenteiden muuttaminen, riskien ottaminen sekä kannustaminen uusien ideoiden ja toimenpiteiden mukaan tuomiseen. Kuudenneksi kohdaksi Kotter mainitsee onnistuminen lyhyellä aikavälillä eli näkyvien suorituskyvyn parannusten suunnitteleminen ja näistä saatujen hyötyjen toteuttaminen. Niiden ihmisten palkitseminen, jotka mahdollistivat saavutetut hyödyt. (Kotter 1996, 21.)

Seitsemäs muutosporras kuvaa saavutettujen parannusten vakiinnuttamisen ja uusien muutosten toteuttamisen. Uskottavuutta tähdennetään kaikkien muutosvisioiden kanssa yhteen sopimattomien rakenteiden, järjestelmien ja toimintaperiaatteiden muuttamiseksi. Prosessia elävöitetään uusilla projekteilla, teemoilla ja muutosagenteilla. Muutosta pidetään pysyvästi tärkeänä. (Kotter 1996, 21.)

Viimeiseksi muutostenportaissa tulee uusien toimintatapojen juurrutus yrityskulttuuriin. Uusi tapa juurrutetaan luontevaksi yrityskulttuuriksi uudessa toimintatavassa paremmalla johtajuudella ja tehokkaammalla asioiden johtamisella. Johtajuutta tulee kehittää edelleen ja löytää mahdollisia seuraajia jotta kehitystä tapahtuu. Muutoksen jälkeen tulee jatkaa muutoksen jatkuvuutta varmistavien keinojen kehittämistä. (Kotter 1996, 21.)

Tämä strategian toiminnallistamisen kahdeksan portaan malli on ollut hyvä pohja strategisen suunnittelun pohjaksi ja se sitä käytetään mallina edelleen muutosprojektien läpiviennissä. Malli ei ole juuri muuttunut, ainoastaan jalostunut 2000-luvun tarpeita ajatellen.

Edellä mainitut Kotterin kahdeksan porrasta on Mattila tiivistäen ryhmitellyt neljään ryhmään; 1) Perustan luominen, johon kuuluvat vision ja strategian muotoilu, 2) käynnistystoimet, joita ovat kiireellisyyden tunnun luominen, ohjaavan ryhmän kokoaminen, nopeiden tulosten luominen sekä osa viestintää, 3) hallittu eteneminen johon kuuluu

pääosa viestinnästä, kannustaminen ja sitkeys ja lopuksi 4) vakiinnuttaminen johon kuuluu uuden kulttuurin synnyttäminen (Mattila 2007, 132).

4.4.1 Perustan luominen

Tutkijan tarkoituksena on ollut luoda kokonaiskuva aiotusta muutoksesta ja sen vaikutuksista pohtien kriittisesti oman organisaation lähtötilannetta ja siihen liittyviä riskejä. Muutoksen visio ja perusteet tulee tiivistää sekä konkretisoida muutokselle asetetut tavoitteet. Muutoksen tarpeellisuuden täsmentäminen on muutosjohtamisesta ensimmäinen ja se säätelee myös seuraavien vaiheiden keinovalikoimaa. Visiosta kannattaa tehdä houkutteleva sillä hyvin muotoiltu visio lieventää muutosvastarintaa, koska siinä perustellaan miksi on järkevää ryhtyä toimeen. Vision onnistunut viestiminen luo aidosti motivaatiota, joka kannustaa organisaatiota parempiin tuloksiin. Visiossa on kuitenkin tärkeä säilyttää organisaation perusarvot ja kulttuuriset tekijät, jotta organisaation jäsenten on helpompaa jollakin logiikalla ottaa uusi toimintamalli omakseen. (Mattila 2007, 135 – 145.)

Muutoksen strategiaa pohdittaessa on ratkaistava, missä vaiheessa ja määrin henkilöstöä ja organisaation eri tasoja halutaan osallistaa suunnitteluun ja toteutukseen. Osallistavan suunnittelun ja toteutuksen selvä vahvuus on laaja sitoutuminen. Muita vahvuuksia ovat mahdollisuus huomioida useita näkökohtia sekä mahdollisuus hyödyntää arkipäivän operatiivista tuntemusta ja hiljaista tietoa. (Mattila 2007, 145 – 147.)

Muutoksen visio on sinällään kuva tavoitetilasta, mutta siitä voi olla vaikea saada otetta, sillä hyväkään visio ei kerro organisaation jäsenille, mitä muutos heiltä konkreettisesti vaatii. Käytännöllisempiä tavoitteita tarvitaan pilkkomaan visio osiin antamaan viitteitä keinoista vision saavuttamiseksi. Parhaimmillaan muutoshankkeen tavoitteet on pilkottu sellaiseen muotoon, josta organisaation eri toiminnot, ryhmät kuin yksittäiset henkilötkin osaavat poimia omansa. Muutokselle asetetut tavoitteet tulee olla mitattavissa ja niiden seuranta on osa liiketoiminnan vakioraportointia. (Mattila 2007, 148 – 150.)

Muutostilanteissa on lähes kaikki entiset ja joukko uusia riskejä. Muutosaloitteen käynnistystoimien ja hallitun toimeenpanon kannalta olennaista on tunnistaa riskeistä suurimmat ja todennäköisimmät ja päättää, miten niitä hallitaan, pienennetään ja torjutaan. Samalla kun muutosaloitteen riskit tunnistetaan ja kootaan yhteen, arvioidaan niiden

todennäköisyys ja osa niistä voidaan hyväksyä vaikutuksiltaan pieninä tai epätodennäköisinä. Joidenkin suurien riskien painoarvoa voidaan myös erikeinoin alentaa ja toisten toteutuminen voidaan estää kokonaan. Yleensä kärkiriskit nousevat esiin suhteellisen helposti. (Mattila 2007, 151 – 153.)

4.4.2 Käynnistystoimet

Perustan luomisen jälkeen muutoshankkeen käynnistystoimiin tarvittava aika jää usein varsin tiiviiksi. Nopea ja päättäväinen liike muutoksen alkuvaiheessa on tärkeää, koska sillä voitetaan aikaa ja samalla luodaan uskottavuutta uudelle toimintatavalle. Kun päätökset tehdään nopeasti, jää aikaa korjata vääriä ratkaisuja. Muutoksen tueksi tulee luoda vahva koalitio ylimmässä ja keskijohdossa. Ylimmän johdon motiivit kannattaa muutosta kytkeytyvät usein strategiseen näkemykseen ja koko organisaation tulostavoitteisiin. Oikein suunnattu ja ajoitettu muutos vahvistaa strategian toteutumista. (Mattila 2007, 154 – 155.)

Muutoksen operatiivinen johto tulee nimetä selvästi. Toteutustavasta riippuu onko kyseessä projektijohtaja tai hankepäällikkö. Vastuulliseksi voidaan nimetä myös joku johdoryhmän tai keskijohdon jäsen. Muutoshankkeen toteuttajia ja projektin jäseniä valitessa on tärkeää kiinnittää huomiota toisiaan täydentäviin osaamisiin ja rooleihin. Valitut henkilöt ovat usein kokeneita ja arvostettuja ammattilaisia ja samalla merkittäviä mielipidevaikuttajia omassa työyhteisössään. Toteuttajia ja projektien jäseniä innostaa ennen muuta tilaisuus vaikuttaa oman työnsä sisällön ja apuvälineiden kehittämiseen sekä mahdollisuus toimia asiantuntijaroolissa. Tehokkaimmillaan projektit ja projekti-ryhmät voivat kommunikoida suoraan keskenään ilman hierarkiaa ja väliportaita. (Mattila 2007, 156 – 157.)

Muutoksen käynnistysvaiheessa tulee olla selvillä, missä muutoksen toimeenpano halutaan aloittaa ja missä ensimmäisten tulosten pitäisi näkyä. Ensimmäisiä etenemisaskelaita seurataan tarkoin ja niiden saavutukset ohjaavat merkittävästi koko laajan muutosaloitteen tulosodotuksia. Pilottiprojektit ovat kätevä tapa aloittaa muutoshanke nopeasti ja niissä hyväksytään helpommin erehdykset ja alkuhaparoinnit. Pilotoinnin avulla voi lisäksi harjoitella itse toimintamallin aloittamista laajemmin. Pilotoinnin avulla pystytään parhaiten konkretisoimaan muutoksen tarkoitus ja luonne samalla osoittamaan sen hyödyt henkilöstölle ja johdolle. (Mattila 2007, 158 – 159.)

Käynnistysvaihe kiteytyy muutosaloitteen julkistamiseen koko viralliselle organisaatiolle. Viralliseen käynnistyshetkeen tulee ladata riittävästi panoksia ja lähtökäskyn on luotava organisaatioon yhtä aikaa sekä tietoisuutta että innostusta. Innostuksen luominen onnistuu valmisteltujen ylimmän johdon tiedotustilaisuuksien ja sisäisten markkinointikampanjoiden avulla. Innostusta voidaan lisäksi kasvattaa myös erilaisilla henkilöstöjuhlilla ja tempauksilla. Kuitenkin olennaista on ylimmän johdon läsnäolo ja oma ääni. Koko henkilöstön tiedotustilaisuudet ja tietoisuuskäytännöt luovat parhaimmillaan hyvän yleiskuvan. On kuitenkin muistettava että muutosta on tulkittava myös jokaisella organisaatio- tasolla ja jokaisessa ryhmässä erikseen. (Mattila 2007, 160 – 162.)

Tietoisuus ei synny lähetettyjen viestien määrästä vaan siitä miten viestit vastaanotetaan ja sisäistetään. Keskijohdon ja lähiesimiesten pitää kyetä esittämään muutoksen kokonaisuus omalle henkilöstölle uskottavasti ja mukailen heidän vastuualueitaan ja tehtäviään tarkoituksena vastata kysymykseen, mitä muutos tarkoittaa minun työni kannalta. Muut viestit muuttuvat toisarvoisiksi jos tähän kysymykseen ei osata edes riittäväällä tavalla vastaamaan. Parhaissa lähtökäskyissä säilytetään riittävän looginen punainen lanka säilyttäen kohderyhmän mielenkiinto avaamalla asioita heidän arkensa kannalta. (Mattila 2007, 162 – 163.)

4.4.3 Hallittu eteneminen

Hallittu eteneminen käsittää pääosan muutosjohtamisen tehtävistä ja arkipäivästä joten hyvin hoidettu perustan luominen maksaa itsensä takaisin tässä vaiheessa. Kun pilotti- projektit lähestyvät loppuaan tai ovat jo saavuttaneet tavoitteensa, on aika laajentaa muutoshanke koko aiotulle rintamalle. Tässä vaiheessa on tärkeää varmistaa uudelleen käynnistystoimien aikana rakennetun koalition aito sitoutuminen. Sekä ylimmän johdon että muutoshankkeen omistajan sitoutumisen pitää olla varmistettua ennen kuin laajempiin operaatioihin ryhdytään. Yhtä lailla on tärkeää varmistaa toteuttajien ja asiantuntijoiden riittävyys, osaaminen ja ehtiminen. Tarkistetaan ovatko luvatut käsiparit yhä käytettävissä alun perin sovitulla työpanoksella. (Mattila 2007, 164 – 165.)

Laajentamisvaiheessa muutos on tärkeää tuoda osaksi mahdollisimman monen henkilön arkipäivää. Kaikkien toteutukseen osallistuvien tai asiantuntijarooleissa toimivien pitäisi saada osallistua kehittämiseen. Kokeneista projektipäälliköistä muodostuu tässä vaiheessa usein pullonkaularesurssi ja ratkaisuna voidaan kokeilla lähiesimiehille ja keskijohdolle oman toimen ohella annettavia koordinoituvastuita. Tällä on voimakkaasti

sitouttava vaikutus ja samalla helpotetaan avainhenkilöiden kuormitusta. (Mattila 2007, 165 – 166.)

Muutoshanke lisää tavallisesti kokousten määrää organisaatiossa. Useat kokoukset kuormittavat erityisesti esimiesten ja asiantuntijoiden kalentereita. Muutoshankkeen kokouksiin on syytä sopia tavallista selkeämmät säännöt kuten esimerkiksi kokouksen tehtävät, tavoitteet ja kokousten mahdollinen kesto. Osallistujille ei riitä pelkästään läsnäolo kokouksissa vaan osallistujien tulee ennakkoon valmistautua ja hoitaa nopeasti kokouksissa esiin tulleet jälkitehtävät. (Mattila 2007, 170 – 171.)

Muutosten yhteydessä pelko osaamattomuudesta ja pätemättömyydestä on yksi tärkeimmistä muutosvastarinnan lähteistä. Kokemus työssä menestymisestä voi joutua uhatuksi, jos syntyy mielikuva siitä, ettei muuttuvista prosesseista ja järjestelmistä saa riittävää perustietoa. Jakamalla informaatiota avoimesti sekä huolehtimalla riittävästä koulutuksesta ja perehdytyksestä voidaan helpottaa uusien välineiden ja toimintamallien käyttöönottoa ja nopeuttaa niiden vakiintumista. Informaatio ja koulutus tukevat tietoisuuden syntymistä, ja käytännön valmennukset ja perehdytysohjelmat auttavat osaaminen karttumisessa. (Mattila 2007, 171.)

Isot muutoshankkeet on hyvä pilkkoa osahankkeiksi johon kannattaa nimetä yksi selkeä vastuhenkilö. Osatehtävien eteneminen ja tulosten seuranta on kokonaisuuden kannalta ratkaisevaa, koska heti työnjaon yhteydessä suunnitellaan etenemisen seuranta, jonka tulee nojata tehtävän tavoitteisiin. Tavoitteelle tulee jo tehtävänjaon yhteydessä miettiä selkeät mittarit tai sanalliset kriteerit. Osatehtävien ja muutoksen kokonaisuuden seuranta tarkoittaa mitä suurimmassa määrin myös jatkuvaa mittaamista tavoitteita vasten. Parhaimmillaan muutoksen mittarit ja tavoitteet nojaavat samanlaiseen informaatioon ja samoihin tiedonkeruumenetelmiin kuin perusorganisaationkin seurantamekanismit. Näin mittaamalla vältytään keinotekoisilta mittareilta, jotka eivät mittaa organisaation menestymisen kannalta olennaisia tuloksia tai painotusten tuottamia hyötyjä. (Mattila 2007, 175 – 177.)

Tehokkainta on viedä muutoksen mittarit osaksi normaaleja palkitsemisperusteita. Tämä helpottaa, jos muutoksen tavoitteet ja mittarit on alun alkaen asetettu oikein ja vieläpä ehkä siten, että ne perustuvat samantyyppiseen raportointitietoon kuin aiemmatkin palkitsemisperusteet. Kokemukset näyttävät että organisaation tavanomaiseen palkit-

semisjärjestelmään kytketyistä muutokannustimista ovat yksinomaan myönteisiä. (Mattila 2007, 178.)

Muutosjohtamisen erääksi tärkeämmäksi ohjeeksi nousee ylimmän johdon, operatiivisen muutosjohdon ja lähiesimiesten läsnäoloon organisaatiossa. Muutostilanteessa heidän aikataulunsa alkavat tiivistyä normaalin johtamiseen liittyvien tapaamisten lisäksi erilaisten muutokseen liittyvien kokousten osallistumiseen. Mikään ei olekaan niin tehokas epävarmuuden lietsoja kuin organisaation tärkeimmän viestijän lisääntyneet poissaolot. Erityisesti suorassa henkilöesimiesroolissa toimivien henkilöiden on tärkeää kiinnittää huomiota ajankäyttöön. On tärkeää jakaa läsnäoloaan mm. kiertelyllä kuulumisten vaihtamisella ja muutoksen avainkohtien tulkitseminen ryhmän kanssa. Muutostilanteessa johto ja esimiehet ovat suurennuslasin alla ja heidän tekemisiään seurataan esimerkkihakuisesti. (Mattila 2007, 184 – 185.)

Muutoshankkeen suunnitteluun sekä ohjaukseen kannattaa alusta alkaen ottaa mukaan viestinnän ammattilainen. Viestinnän ammattilaisten tehtävä on tukea johtoa ja esimiehiä viestintätyössä kuten esimerkiksi he tekevät viestintäsuunnitelmia, kiteyttävät viestejä, valmistelevat tiedotteita ja tukimateriaaleja. Tarvittaessa he järjestävät viestintäkoulutusta. Organisaation johto kuitenkin hyväksyy strategiaan liittyvät viestinnät ym. toimenpiteet vaikkakin ne tehtäisiin ulkopuolisten toimesta. Strategiaviestintään liittyvään sisällön tuottamiseen tarvitaan yleensä useiden eri tahojen aikaa sekä ideoita. Kommentteja ja palautetta saatetaan kerätä vieläkin laajemmalta joukolta. (Hämäläinen & Maula 2004, 65.)

Viestinnän suunnittelun lähtökohtana tulee olla yhteinen ymmärrys tulevasta muutoksesta ja siitä, miten muutos tulee vaikuttamaan organisaation toimintaan ja kohderyhmiin. Suunnittelussa tulisikin ottaa huomioon ihmisten mahdolliset reaktiot koska tosiasia on että kun henkilöstö saa tietoa tulevasta muutoksesta, reagoi se uutiseen aina tunteella ja aloittaa muodostaa siitä oman tulkintansa. (Heiskanen & Lehikoinen 2010, 69).

4.4.4 Vakiinnuttaminen

Vakiinnuttamisen vaiheessa muutoshankkeen hyödyt realisoituvat ja lopputulos kirkastuu. Vakiinnuttamisen aikana muutokseen kiinnitettyt voimavarat ohjataan uusiin haasteisiin tai tulosten hyödyntämiseen. Kun liikkeenjohto on aidosti sitoutunut lopputulokseen, sivustatukea voidaan vähentää. Tulevan menestyksen kannalta on paras ratkai-

su kiinnittää muutama projektivaiheen avainhenkilöistä käyttöönoton tukeen, perehdytykseen ja sisäiseen markkinointiin. Henkilöstön palautteille ja kehitysideoille kannattaa itse muutosvaiheen jo päätyttyä säilyttää kanava. Lisäksi henkilöstötyytyväisyys- ja työilmapiirimittauksia on hyvä jatkaa koska muutoksen pysyvimmat vaikutukset työyhteisölle tulevat näkyviin myöhemmin. (Mattila 2007, 194 - 194.)

Muutoshanke on hyvä päättää enemmän tai vähemmän muodolliseen loppuarviointiin. Tulosten suhteuttaminen tavoitteisiin voi olla ennenaikaista jos muutoksen vaikutusaika on vasta aluillaan mutta kuitenkin projektinvaiheen päättyessä on silti usein ns. näppituntuma siitä, onko muutoshanke tavoitteiden ylä- tai alapuolella. Osatehtävien kohdalla voi tehdä jopa ns. välitavoitteita. Onnistuneita tuloksia on syytä juhlistaa näyttävästi ja mukaan kannattaa ottaa sitouttamissyistä henkilöstöä laajasti. (Mattila 2007, 196.)

Muutoshankkeen arviointi tavallisesti paljastaa joitakin osaamis- tai resurssiainekkoja. Niiden korjaaminen on syytä aloittaa heti, kun niiden motiivi on vielä selkeä. Samaten hyviksi havaitut käytännöt on syytä ottaa heti seuraavien hankkeiden käyttöön. Muutoshankkeissa kertyneen osaamisen hyväksikäyttäminen vaatii paitsi analyyttisyyttä, myös päättäväisyyttä. (Mattila 2007, 197.)

Muutoshankkeet tuottavat perinnöltään monenlaista tallennettavaa. Dokumentit ja kuvaukset on syytä arkistoida mahdollista jälkikäyttöä varten koska useasti muutosten yhteydessä syntyy muitakin kuin tehtävänantoon suoraan liittyviä ideoita ja innovaatioita, jotka voi toisenlaisessa tilanteessa tai hankkeessa olla erittäin arvokkaita. Muutoshankkeen päättyminen jättää erityisesti sen vetäjät ja avainhenkilöt usein outoon tilanteeseen koska työn pääsisältönä ollut muutos on poissa. Muutoshanke on kuitenkin kehittänyt osallistuvien henkilöiden osaamista ja kokemuksen kautta tapahtunutta kehitystä. Jos muutoskohdeorganisaatio on suuri ja kehitystarpeita tulossa lisää, on syytä kiinnittää muutoshankkeessa olleet avainhenkilöt nopeasti uusiin valmistelutehtäviin. Organisaation sisäinen tehtävänkierro on suositeltavaa ja laajat muutoshankkeet lisäävät usein tehtävänkierrotilaisuuksia ja tarvetta. (Mattila 2007, 199 - 200.)

4.5 Ketjutoiminta

Ketjutoiminnalla tähdätään yhteisten pelisääntöjen ja tekemisen kautta kustannustehokkaampaan ja suorituskyisempään toimintaan kuin toimimalla yksittäisinä yksiköinä. Oleellisinta ketjutoiminnassa on erottuminen ja kuluttajan on pystyttävä tunnistamaan ketjut ja erottamaan ne toisistaan. (Timonen 2001, 22.)

Kauppaketju muodostuu yhdenmukaisesti määritellyn ketjukonseptin mukaan toimivista myymälöistä sekä niiden ketjuyksiköistä. On myös määritelty ketjun vähimmäiskooksi kymmenen kauppa. Ketjutoimintamallilla haetaan keskittämisen ja suurtuotannon etuja useilla eri alueilla, jolloin lähtökohdaksi on muodostunut se, että mahdollisimman suuri osa suunnittelusta ja hallinnollisista töistä siirretään tehtäväksi keskitetyksi ketjuohjausyksikköön. Tällöin myymälöissä vapautuu aikaa päivittäisten töiden ja asiakaspalvelun hoitamiseen. (Finne & Kokkonen 2005, 83 – 85).

Ketjuuntuminen kasvattaa kaupan neuvotteluvoimaa hankinnoissa, kun yksi taho suunnittelee valikoimat ja sopii ostoehdoista tavarantoimittajien kanssa usean eri myymälän puolesta. Vastaavasti asiakasviestinnässä ketjutoimintamalli tuottaa huomattavia kustannus- ja muita hyötyjä toteuttamalla keskitetysti massamarkkinointia ja ylläpitää asiakasrekisteriä. Ketjutoiminnan edut kiistattomat myös logistiikassa, jossa varastointi ja toimitukset myymälöihin voidaan suunnitella mahdollisimman tehokkaaksi. Ääritapauksessa ketjuohjausyksikössä tehdään lisäksi kaikki päätökset yksittäisten tuotteiden hinnoittelussa ja esillepanossa, kun hieman löyhemmissä ketjumalleissa, ketju tarjoaa yhteisiä brändejä, joiden puitteissa itsenäiset myymälät voivat toimia. (Finne & Kokkonen 2005, 83 – 85).

Tavarantoimittajien kannalta ketjuohjauksen aste on tärkeä tekijä. Se määrää pitkälti, miten hyvin yhdessä kaupan kanssa sovitut toimenpiteet kuten esimerkiksi uusien tuotteiden lanseeraukset, markkinointikampanjat, tuotteiden esillepanot voidaan ketjussa toteuttaa. Tiukasti ohjatussa ketjussa voidaan taata tavarantoimittajalle tiettyjen tuotteiden peiton ja näkyvyyden myymälöissä. Väljästi ohjatussa ketjussa myymälät voivat tehdä itse päätöksiä ja siten romuttaa yhteiset suunnitelmat. Perinteisessä kaupan mallissa tavarantoimittajan edustajat vierailevat myymälöissä varmistaakseen tuotteiden saatavuuden yksittäisissä myymälöissä. Tällöin he voivat sopia tuotteittensa hinnoittelusta ja tilausmääristä ja ylläpitää edustamiensa tuotteiden esillepanoa. Tiukasti ohja-

tussa ketjumallissa tällaiselle myymäläkohtaisille palveluille ei ole sijaa ja keskustelu tavarantoimittajien kanssa käydään ketjuohjauksen kautta. (Finne & Kokkonen 2005, 86).

1980-luvulta lähtien ovat yritykset alkaneet luoda konseptiliikkeitä joka tarkoittaa myyntipaikkaa, jonka avulla kuluttajaan pyritään luomaan tunneside. Konsepti on myös strateginen valinta jonka avulla halutaan erottautua kilpailijoista tarjoamalla tunnesidonnaisia hyötyjä tavanomaisten ns toiminnallisten hyötyjen sijaan. Voidaan sanoa että konsepti on silloin vahva kun myymälällä on selkeä identiteetti, joka kuvastuu erilaisin tekein. (Markkanen 2008, 161-162).

4.5.1 Tahama Oy:n ketjumalli

Kohdeyritys on markkinajohtaja omalla toimialallaan toimien kolmella eri ketjulla yhteensä n. 140 liikettä. Jokaisella Kohdeyrityksen ketjulla on erilainen myymäläkonsepti joka erottaa ketjut toisistaan. Jokainen Kohdeyrityksen eri ketju on positioitu, jotta kuluttaja liikkeen nimen kuullessaan pystyy kertomaan, että jokin tietty piirre tai ominaisuus erottaa sen muista toimialan kilpailevista liikkeistä.

Tutkimuksen kohteena oleva ketju konseptoitiin ulkonäöllisesti samannäköiseksi. Kaikkien myymälöiden hyllymetrit laskettiin ja tuotteistettiin hyväksikäyttäen toimittajasopimuksien tuomia etuja. Tuotevalikoimat rakennettiin vastaamaan yrityksen asettamia strategisia vaatimuksia. Tuottamattomat tuotteet poistettiin valikoimista ja keskityttiin tuottaviin, strategisesti merkittäviin tuotteisiin. Tuotteiden tuli täyttää katevaatimus, asiakkaiden silmissä innostettavuus eli aina jotain uutta ja tuotteiden tuli olla asiakkaiden silmissä edullisempia kuin kilpailevissa liikkeissä. Tuotteistusta tehtäessä hyödynnettiin koko konsernin kattavia toimittajasopimuksia ja valittiin niistä ne toimittajat joiden toiminta tuki Tahama Oy:n strategiaa.

Kohdeyrityksessä ei siis enää toiminut 140 eri ostajaa vaan uudessa toimintamallissa tuotteiden ostot tehtiin keskitetysti osto-osastolla ja myymälähenkilökunta keskittyi asiakaspalveluun. Myyntiprosessi hiottiin strategiaa tukevaksi mikä edelleen edisti sitä, että asiakas pyrittiin palvelemaan nopeasti mutta hyvin ja auttamaan asiakasta tekemään ostopäätös.

Tietotekniikan avulla kerättiin tietoa asiakkaiden ostokäyttäytymisestä ja niitä analysoimalla hyödynnettiin saatua tietoa mm. markkinoinnissa ja pohjatietona valikoimien muodostamista tukemaan jotta toiminta tukisi asiakaslähtöisyyttä.

5 Case: Muutosprojekti Step 1

Tahama Oy:ssä käynnistettiin heti Space Management-projektin päätyttyä uusi projekti, Step 1 koska tiedettiin että uusi kilpailija oli tulossa markkinoille.

5.1 Taustaa Step 1- projektille

Tahama Oy:ssä seurataan asiakaskäyttäytymistä jatkuvasti ja erilaisia tutkimuksia tehdään säännöllisesti ja yritys on ollut mukana Risc –Monitor asennetutkimuksessa jossa mitataan suomalaisten asenteita ja niiden muutoksia. Tutkimus tehdään vuosittain Suomen MDC RISC toimesta.

Risk Monitor –tutkimuksen avulla saa vastauksia mm. seuraaviin kysymyksiin:

- toimintaympäristön muutokset
- uusien tuotteiden konseptointi
- kuluttajien valintakäyttäytyminen
- kuluttajaviestintä
- Tuotteiden ja brändien positiointi
- Mainonnan analysointi
- Median sisällön kehittäminen

(<http://www.riscmonitor.fi/> 31.5.07)

Risk Monitor on kansainvälinen tutkimus, vuosikymmeniä toteutettu asennetutkimus jossa tarkastellaan väestön asenne- ja arvomaailmaa. Se mittaa muun muassa asenneilmastoa ja siinä tapahtuvia muutoksia, suhtautumista yhteiskuntaan ja kuluttamiseen sekä mediakäyttöä.

Marketing Clinic on yritys joka tekee yrityksille toimeksiantojen perusteella mm. segmentoinnin ja positioinnin, ehdotuksen medioiden käytöstä eri kohderyhmille, auditointia mediaostamisesta ja ehdotuksen markkinointistrategia pohjasta. Lisäksi kyseinen yritys konsultoi eri medioiden hyödyntämisestä. Marketing Clinic teki kohdeyrityksen toimeksiannosta edellä mainitut tutkimukset ja saadut tulokset sinällään tukivat koh-

deyryksen uutta strategiaa. Tutkimustuloksia hyödynnettiin esim. markkinoinnin suunnittelussa ja kohderyhmän markkinoinnissa nousi esiin television tärkeys.

Alustavaa tutkimustyötä hyödynnettiin lisäksi sille tiedolle, että englantilainen kilpailija tulisi Suomen markkinoille vuonna 2008. Tulevasta kilpailijasta hankittiin tietoa mm. Kohdeyrityksen Euroopan tytäryhtiöiltä, joiden markkinoilla kilpailija jo toimi. Kyseisillä markkinoilla tarkasteltiin kuinka kilpailija tuli markkinoille ja minkälaisilla kampanjoilla sekä minkälaisen markkinaosuuden se oli saavuttanut kohde maassa. Tämän lisäksi Tahama Oy:n henkilöstön toimesta tehtiin hintavertailua esim. Ruotsin ja Hollannin Kilpailijoilla. Tällöin Tahama Oy:n työntekijät esiintyivät asiakkaina testaten asiakaspalvelua, tuotevalikoimaa, hinnoittelua ja toimituksia.

5.2 Uusi strategia

Saatuihin tutkimustuloksiin nojaten analysoitiin nykytilanne ja tehtiin kannattavuuslaskelmia uuden toimintatavan suunnittelun pohjaksi. Suuntaviivat uudelle strategialle alkoivat hahmottua ja johtoryhmässä käynnistettiin uuden strategian työstäminen. Tuotepuolella aloitettiin myymälöiden valikoimien suunnittelu ja katelaskenta, samoin suunniteltiin tuotteiden uusi esillepano myymälöissä.

5.3 Step 1- Projektin käynnistysvaiheet – Strategian viestintä

Johtoryhmän strategia päivillä elokuun lopussa 2007, jatkettiin uuden strategian työstämistä, joka jatkui aina syyskuun alkupuolelle asti. Projektin alkuvaiheessa kutsuttiin Perfecto Oy:stä kaksi konsulttia projektiryhmään tarkoituksena valmentaa projektiryhmän jäseniä uuden strategian sanansaattajiksi. Perfecto Oy:n konsultit osallistuivat lisäksi syyskuussa pidettyihin Tahama Oy:n myymäläpäällikkö-päiville kuuntelemaan ja tekemään havaintoja tulevaa projektia varten. Projektiryhmän jäsenet valittiin ja muutosviestin rakentaminen aloitettiin. Projektiryhmä kokoontui ns. työpajoissa joissa valmentajina toimi Perfecto Oy tarkoituksenaan käydä läpi johtoryhmässä päätetty uusi strategia. Projektiryhmän työpajojen tavoitteena oli vahvistaa yhteistä näkemystä strategiasta, sitouttaa projektinjäsenet ja projektiryhmä mukaan strategian viestimiseen sekä elävöittämään ja kirkastamaan strategian ydinkohtien viestimistä.

- Minne olemme menossa?
- Miksi?
- Miten pääsemme sinne?

Jokaisella projektiryhmän jäsenellä tuli olla selkeä näkemys uudesta strategiasta. Työpajoissa sovittiin strategiaviestin raamit. Oleellisinta strategian käytäntöön viennissä oli, että koko henkilökunta tiedostaa muutoksen tarpeellisuuden, ymmärtää oman roolin tärkeyden, oivaltaa mitä strategia tarkoittaa omassa työssä, uskoo omaan tekemisen parhaimmuuteen, sitoutuu tavoitteisiin ja voi luottaa johdon ja kollegoiden sitoutumiseen.

Perfecto Oy:n konsulttien vetämissä työpajoissa lisäksi projektiryhmäläiset harjoittelivat kuinka tulevaa strategian jalkauttamista viestittäisiin henkilökunnalle. Avainsana strategiasta viestimiselle oli viestin kiteyttäminen. Vertauskuvien ja esimerkkien käyttö tehostaa entisestään viestimistä mutta niiden on oltava loppuun asti mietittyjä.

Mitä pidemmälle strategian jalkautuksen suunnittelu eteni, jäi johtoryhmä pois työpajoista. Tästä lähtien työpajaan ei enää osallistunut johtoryhmä vaan tässä kokoonpanossa uuden strategian, myöhemmin uuden konseptin, työstämistä jatkoi projektiryhmän sisältä valittu jalkautusryhmä. Nyt työpajoissa keskityttiin mm jalkautustoimenpiteiden käytäntöön viennissä. Määriteltiin koko projektin tavoite, kuinka viestitään eri tasoilla, uuden konseptin kontrollointi, muutoksen organisointi, tuotteistus, pohdittiin vuorovaikutusta ympäristön kanssa esim. markkinointiviestintä, sidosryhmät.

Työpajojen tavoitteena oli luoda uuden konseptin pääviestit, joiden perusteella myymälät ymmärtävät mistä on kyse ja mitä heidän pitää tehdä. Tavoitteena lisäksi määritellä keskeisimmät tavat tukea myymälähenkilöstöä uuden konseptin toteuttamisessa ja täsmentää eri jäsenten roolit konseptin käytäntöön viennissä. Työpajoissa mietittiin;

1. Mitä vaikutuksia Tahama Oy:n uudella konseptilla on:

- Toimintatapamuutokset?
 - o Työskentely myymälässä, työajat, tehtävät ja työnjako
- Yksilötaidot?
 - o Tarvitaanko uusia taitoja?
 - o Mitä taitoja tulee kehittää?
 - o mistä asioista tulee poisoppia?

2. Minkälaista apua ihmiset tarvitsevat näissä muutoksissa?

- Toimintatapamuutokset?
 - o Mitä pääkonttori tekee?
 - o Mitkä asiat on tehtävä myymälässä?
- Yksilötaidot?
 - o Mitä pääkonttori tekee?
 - o Mitkä asiat on tehtävä myymälässä?

Mietintöjen tulosten perusteella muodostui käsitys siitä kuinka uusi toimintamalli tulee muuttamaan kunkin totuttuja toimintatapoja. Tulosten perusteella selvitettiin minkälaista tukea tai apua pääkonttorilta annetaan myymälöille ja miten myymälät itse sitoutuvat omalla asenteellaan uuteen konseptiin. Katsottiin tarpeelliseksi tuottaa myymälöille ns. Konseptikäsikirja, kirja, josta selviää kaikki uuteen –konseptiin liittyvät asiat kuten uusi konsepti, tuotevalikoimat, tuotteiden esillepano, hinnoittelu, kanta-asiakasedut, muut edut, henkilökunta-alennukset, sopimukset, myyntitapahtuma (myyntiprosessit), muut tarvittavat palvelut tai asiat.

Projektiryhmässä mietittiin kuinka viestiä myymälöille uudesta konseptista. Miksi muutokseen oli lähdettävä? Muutosta perusteltiin mm. ympäristön muuttumisena, Tahama Oy:n muuttumisena koska Tahama Oy on edelläkävijä. Pääteemaksi otettiin kirjainyhdistelmä H.E.I. (=Helppo, Edullinen, Innostava).

- **Helppo**, koska Tahama Oy:n -myymälät on helposti saavutettavissa, riittävästi myymälöitä parhailla paikoilla. Tahama Oy poikkeaa perinteisistä kilpailijoista, asiakkaiden on helppo itse palvella itseään, voi ”shoppailla”, tehdä add-hoc ostoksia.

- **Edullinen**, koska on tarjolla oikean hintaiset tuotteet, koska niitä voi ostaa useita eri tarpeisiin.

- **Innostava**, koska uusi tapa myydä ja ostaa, uusia tuotteita aina tarjolla, raikas ulkoilme – erottuu muista kilpailijoista.

Projektiryhmän ideoinnin tulokset olivat perustana suunnittelussa tulevia Myymäläpäällikköpäiviä varten heti tammikuun alussa, jotta vielä ehtii tehdä tarvittavia muutoksia ennen varsinaista Kick-offia tammikuun lopussa. Suunnitelmana on että uusi strategia ”myydään” ensin myymäläpäälliköille Myymäläpäällikköpäivillä ja harjoituttaa heitä stra-

tegiaviestin kertomisessa omalle henkilökunnalleen. Kuitenkin oli tarkoitus pitää koko henkilökunnalle yhteinen kick-off tilaisuus, ns. hengen kohotus tilaisuus, jossa kerrotaan kaikille yhteisesti uudesta strategiasta, kaikesta mikä liittyy uuteen konseptiin.

Tahama Oy:n projektiryhmässä on järjestelmällisesti suunniteltu uudesta strategiasta viestimistä henkilökunnalle. Projektiryhmä on johtoryhmän kera sitoutunut uuteen toimintatapaan ja projektiryhmän jäsenet ovat itse innostuneita toimien muille esimerkkinä. Uuden strategian ympärille on rakennettu tarina jonka avulla uusi konsepti muutetaan toiminnaksi. Projektiryhmässä on harjoiteltu viestimistä, hiottu yksityiskohtia ja yritetty varautua mahdollisiin kysymyksiin henkilökunnan suunnalta.

5.4 Viestinnän toimeenpanokokoukset

Johtoryhmän työpajojen lisäksi projektiryhmän jalkautusryhmän jäsenet kokoontuivat viikoittain niin sanottuihin konsepti-palavereihin. Konsepti-palaverien tarkoituksena oli ”kellottaa” projektivaiheet jotta tiedettiin koko ajan missä mennään ja mitä projektin tiimoilta oli vielä tehtävää jäljellä.

Projektin konseptipalavereja alettiin pitää lokakuun alusta lähtien säännöllisesti ja jalkautusryhmä alkoi suunnitella uuden konseptin käytännön pilotointia. Suunnittelussa otettiin huomioon työpajoissa tehdyt päätökset. Pilotoinnin tarkoituksena oli selvittää kuinka uusi konsepti toimii myymälöissä, mitä se vaatii eri osastoilta ja miten pilotointia voidaan seurata ja jatkossa konseptin toteutusta? Aikataulu oli tiukka ja paljon selvitettävää ennen kuin uusi konsepti laajennettaisiin koko ketjuun. Kuinka monta eri myymäläkategoriaa tulisi olemaan ja tulisiko tuotteistuksessa olemaan useita eri koko vaihtoehtoja?

Tuotepuolella alettiin suunnitella lopullista tuotevalintaa katelaskelman pohjalta. Tuotteet, jotka mahtuivat päätetyn katetavoitteen sisään, jatkoivat uudessa konseptissa. Johtoryhmän tuli hyväksyä tuote-ehdotukset. Kuinka monta hyllyä myymäläkonseptiin kuului ja kuinka esillepano jakaantui. Kuinka tuotteet hinnoillaan hyllyissä, hintalappu tuotteeseen vai hyllyn reunaan? Annetaanko asiakkaille jatkossa alennuksia? Voiko kassalla muuttaa tuotteen hintaa? Kuinka raportointi järjestyy uudessa järjestelmässä? Kuinka jatkossa huomioidaan kanta-asiakkaat samoin kuin yritysasiakkaat? Kuinka myydään tuotteisiin vakuutus? Näihin kysymyksiin vastauksen tulisi antamaan konseptikäsikirja, joka päätettiin tehdä henkilökuntaa varten.

Jalkautustyöryhmä kartoitti projektin laajuuden ja määritteli aikataulun projektille. Työryhmän jokaiselle jäsenelle annettiin oma vastuualue jonka kukin projektiryhmän jäsen hoiti projektin aikana ja asioiden etenemisestä raportoitiin aina konseptipalaverissa viikoittain tai sovittaessa useamminkin. Keskeisimmät vastuualueet jaettiin seuraavasti:

- Projektin vetovastuu – Concept Manager
- Tuotteiden esillepano – Concept Manager
- Myymäläsomistus - Visualisti
- Tuotevalikoima, tuotemerkit–tuotepäällikkö ja ostaja (=tutkija)
- Markkinointi, mainonta – ketjun markkinointipäällikkö
- Konseptikäsikirja – ketjun aluepäällikkö ja markkinointipäällikkö
- uuden konseptin henkilöstöasiat – ketjun aluepäällikkö
- Kanta-asiakas asiat, sopimusasiakkaat – ketjun aluepäällikkö
- Uuden konseptin kick-off-tilaisuuden suunnittelu tammi-kuussa koko henkilöstölle – ketjun markkinointipäällikkö
- Jalkautus – Concept Manager, markkinointipäällikkö, aluepäällikkö, ostaja eli tutkija

5.5 Pilotointi vaihe – myymälä itä-Helsingissä

Projektityhmä valitsi kyseisen myymälän pilottimyymäläksi, jossa testattiin konseptin toimivuutta aina kuluvan vuoden loppuun saakka. Koska aikaa oli vähän ja uutta konseptin mukaista tuotteistusta ei ollut vielä käytettävissä, päätettiin toimia sillä hetkellä olevin tuotteiden kanssa.

Pilotti myymälän henkilökunnalle pidettiin paikallinen kick-off-tilaisuus jalkautusryhmän toimesta marraskuun alussa. Kyseinen kick-off-tilaisuus toimi ns. kenraaliharjoituksena varsinaista, koko henkilökunnalle pidettävää tilaisuutta silmällä pitäen. Projektipäällikkö alusti tilaisuuden kertomalla uuden konseptin tarpeellisuuden ja konseptin sisällön. Tutkija itse, kertoi uudesta tuotteistuksesta sekä tuotteiden saatavuudesta.

Myyvälän ilme muuttuisi täydellisesti. Ketjun uudet värit olisivat turkoosi ja räikeä pinkki. Hyllyihin toimitetaan uudet hintataulut jotta asiakkaat heti tietäisivät tuotteiden hinnat. Pilotti-tilaisuuden seuraavana päivänä alkoi tuotteiden uudelleen hinnoittelu ja sijoittelu hyllyihin. Uudet hintalaput toimitettiin myymälään pääkonttorin toimesta ja myös hinnoittelu- ja hyllytys apua oli tarjolla pääkonttorin henkilökunnan toimesta. Seuraavalla viikolla alkoi alueellinen markkinointi ja flyerien jakaminen asiakkaille. Tuotteet hinnoiteltiin uudelleen tulevan konseptin mukaisesti ja sijoitettiin hyllyihin uuteen järjestykseen.

Pilotoinnin aikana testattiin myynnin raportointi. Uudenlaisia myyntiraportteja tarvittiin. Laadittiin mittaristo joilla mitataan konseptin toimivuutta ja kannattavuutta. Asiakasvirta mittarit asennettiin myymälöiden sisäänkäynteihin. Seurannan kohteina olivat myös myydyt kappaleet, kate %, lisäksi myynti hintaryhmittäin. Pilotoinnin aikana lisäksi kerättiin tietoa mm. parhaista käytännöistä, joita voidaan viestittää muulle henkilökunnalle kun konsepti viedään kaikkiin myymälöihin.

Tahama Oy:n projektiryhmässä käynnistystoimiksi laadittiin suunnitelma joka toteutettiin pilotoinnilla. Jokaisella konseptin osa-alueelle nimettiin oma vastuuhenkilö joka suunnitteli oman osuutensa jalkautuksesta. Osuudet koottiin yhdeksi kokonaisuudeksi. Määriteltiin mittaristo jolla analysoitiin konseptin toimivuus. Pilotoinnin avulla pystyttiin toteuttamaan niin sanottu aito tilanne ja tästä saatujen tulosten avulla pystyttiin vielä hiomaan ja korjaamaan asioita ennen koko henkilöstön kouluttamista.

5.6 Ketjun uusi konsepti

Ketjun uudessa toimintamallissa oli tarkoitus mullistaa perinteinen myyntitapa ja hinnoittelu markkinoilla. Tämä tarkoitti sitä, ketjussa aloitettiin nettohinnoittelu. Koska ketjussa noudatettaisiin nettohinnoittelua, poistuisivat markkinoinnista varsinaiset alenuskampanjat. Myymälät oli kategorisoitu myymälän koon ja sijaintinsa mukaan eri kokoluokkiin. Tuotteet hinnoiteltiin uudelleen ja tuotteille määriteltiin hintaryhmät ja tuotteet sijoitettiin omiin hintaryhmiinsä. Tuotteet asetettiin hyllyihin sukupuolen mukaisesti, osittain materiaalisesti omiin hyllyihinsä, samoin lapset. Tuotteille asetettiin katetavoite ja tuotteet jotka eivät tuottaneet asetettua katetavoitetta, poistettiin ketjun tuotevalikoimista. Myös myymälöiden kalusteet uusittiin samoin myymälöiden värytys. Uudet värit olivat räikeät neonvärit pinkki ja turkoosi.

Uuden konseptin luomiseksi oli Tahama Oy:n projektiryhmä edennyt järjestelmällisesti. Kaikilla projektiryhmän jäsenillä oli oma roolinsa ja tarkat vastualueet. Viikoittaisten palaverien ansiosta projekti eteni ripeää vauhtia ja tuloksia päästiin analysoimaan hyvinkin nopeasti. Mittareiden toimivuutta testattiin pilotoinnin yhteydessä.

5.7 Step 1 - Projektin aikataulu

Projekti oli määrä viedä läpi tiukassa aikataulussa joten tarkka aikataulutus oli syytä asettaa. Projekti alkoi lokakuun alkupuolella suunnittelulla ja kick off pilotti-myymälässä aloitettiin 5.11.2007. Ketjun koko henkilöstö oli tarkoitus kouluttaa 13. tammikuuta 2008. Asetetun konseptin jalkautus oli suunniteltu 21.1.2008 jolloin mainonta aloitettiin valituissa medioissa. Aikataulu koko projektille oli tiukka ja oli toimittava nopeasti koska uusi kilpailija oli tulossa markkinoille. Projekti aloitettiin yksityiskohtaisella suunnittelulla ja vaikka itse suunnittelu veikin ison osan aikaa niin se kannatti koska itse työn tekeminen oli helpompaa kun kaikki tiesivät oman roolinsa.

Ketjun projekti aloitettiin jalkautustyöryhmän osalta aloituspalaverissa 12.10.2007. Aloitusvaiheessa palaverissa oli mukana johtoryhmän jäseniä mutta projektin jatkuessa projektin jalkautusryhmä ainoastaan raportoi johtoryhmälle projektin vaiheista. Projektin jalkautusryhmään kuuluivat ketjun markkinointipäällikkö, aluepäällikkö, tuotepäällikkö, IT-päällikkö, somistaja ja ostaja (tutkija itse). Uuden-konseptin projektipäälliköksi nimettiin Concept Manager.

Aloituskokouksessa käytiin läpi ketjun uusi toimintamalli ja mitä se vaati eri osastoilta. Kokouksessa valittiin pilottimyymälä jossa testattiin uuden konseptin toimivuus. Pilotointi alkoi valitussa itä-Helsingin myymälässä marraskuun alussa ja kesti vuoden loppuun asti.

5.8 Konseptipäivät

Ketjun konseptipäivät pidettiin kolmena eri päivänä marraskuussa ja päiville oli kutsuttu myymäläpäälliköt. Kolmena päivänä siksi että pystyttiin keskittymään pienemmissä ryhmissä myymäläpäälliköiden kanssa ja että jokaisen kanssa ehdittiin harjoitella strategiaviestinnän viemistä myymälähenkilökunnalle. Jokaisen päivän ohjelmassa oli varattuna aika käytännön harjoittelulle jolloin myymäläpäälliköt sisäistivät uutta konsepti-idea ja ideoivat kuinka innostaa omaa henkilökuntaa. Näiden päivien aikana ei kuiten-

kaan vielä menty yksityiskohtiin uudessa konseptissa kuten esimerkiksi tuleviin uusiin tuotteisiin ja hinnoitteluun.

Kyseisinä päivinä olivat lisäksi läsnä Perfecto Oy:n konsultit, jotka tekivät muistiinpanoja päivien annista ja kommenteista. Näitä tietoja tultiin analysoimaan ja käyttämään hyväksi suunniteltaessa tulevia uusia myymäläpäällikköpäiviä ja itse kick-off-tilaisuutta.

Tilaisuus herätti kovan mielenkiinnon konseptiin ja tuotteet ja tuotemerkit herättivät kovaa kiinnostusta. Eniten pelkoja herätti se tietoisuus siitä että ketju tulisi viestimään edullisuutta ja ns. ”halpa-ketjun” maine oli väistämättä kaatumassa ketjun päälle. Uusi markkinoille saapunut kilpailija oli henkilöstön mielestä kummajainen ja yleinen luulo oli että tuotteet siellä olivat ”halvan” oloisia, ei merkkituotteita ja laadusta oltiin myös sitä mieltä että halpa hinta ei taannut laatua. Tahama Oy:n ketju oli aiemmassa markkinatilanteessa viestittänyt trendiyttä ja merkkituotteita ja nyt uudessa konseptissa Ketjun tyyli vaihtui aivan uuteen muottiin. Nämä konseptipäivät olivatkin erittäin tarpeen mentäessä kohti uutta toimintatapaa.

Projektiryhmän näkökulmasta konseptipäivät olivat hyvin tarpeelliset suunnitellessa koko henkilöstön kick-off tilaisuutta. Ne kysymykset jotka näiden päivien aikana nousivat tulevat todennäköisesti esiin vastaisuudessakin. Tämä palaute otettiin huomioon suunnitellessa seuraavaa koulutusta eli myymäläpäällikköpäiviä. Kaikki epäilykset uutta toimintatapaa kohtaan tuli kääntää positiiviseksi ja viestiä että toimimalla näin olemme edelleen markkinoiden edelläkävijä.

5.9 Myymäläpäällikköpäivät

Myymäläpäällikköpäivät pidettiin myöskin kolmena eri päivänä jotta saatiin kaikki myymäläpäälliköt koulutettua uuteen konseptiin. Näiden päivien tarkoituksena oli kertoa kaikki konseptiin liittyvät muutokset ja paljastaa uusi tuotteistus ja esillepano. Myymäläpäällikköpäivillä oli läsnä toimitusjohtaja joka puheenvuorollaan kävi läpi uuden strategian ja sen toteuttamisen.

Myymäläpäällikköpäivien anti oli hyvä ja edelleen auttoi projektiryhmää selventämään muutosviestintää. Myymäläpäällikköpäivillä tehdyt kysymykset tuli käyttää viestinnässä

hyväksi jolloin päästiin vielä yksityiskohtaisemmalle tasolle ja oli todennäköisempää että viesti saadaan helpommin perille.

5.10 KICK-OFF tilaisuus

Ketjun kick-off tilaisuus järjestettiin tammikuun lopussa 2008 ja sinne kutsuttiin koko ketjun henkilöstö. Kutsut tilaisuuteen lähetettiin jokaiselle henkilökohtaisesti kahta viikkoa aiemmin. Projektiryhmässä katsottiin että henkilökohtainen kutsu ilmensi kick-offissa jokaisen ketjun henkilön tärkeyttä. Lähes kaikki kutsutut osallistuivat tilaisuuteen.

Tilaisuuden tavoitteena oli saada ketjun henkilökunta ymmärtämään muutoksen tarpeellisuuden, sitoutumaan ja motivoitumaan muutokseen sekä ketju-spiritin nostatus. Tilaisuudessa kouluttajina toimivat toimitusjohtaja, projektiryhmän jäsenet ja pilotti-myyvälän myymäläpäällikkö kertoen uudesta konseptista ja toimintatavasta.

Muutoksen tarpeellisuus tuotiin hyvin esiin kuten myös koko yrityksen uusi strategia ja uusi ketjukonsepti. Tärkeä puheenvuoro oli Pilotti-myyvälän myymäläpäälliköllä joka kävi pilottivaiheen läpi numeroiden ja kokemusten valossa. Esityksessä käytiin läpi ensi epäilyt ja alkuvaikeudet, sinnikkään harjoittelun ja oivalluksen uuteen helppoon tapaan tehdä ”kauppaa”. Numeroiden valossa uusi konsepti toimii ja tuottaa tulosta asetettujen tavoitteiden myötä. Osallistujat tekivät paljon kysymyksiä kohdistuen pilottivaiheeseen ja käytännön töihin.

Näillä kaikilla kolmella tilaisuudella (konseptipäivät, myymäläpäällikköpäivät ja kick-off-tilaisuus) oli tarkoituksena hioa ja valmistella uuden konseptin vakiinnuttamista. Työpajoissa edettiin projektin suhteen ensin suunnitelluilla käynnistystoimilla muuttaen tarpeen tullen suunnitelmia. On todettu että projektilla oli kiire aikataulu mutta oikeilla toimenpiteillä, projektiryhmään valitut, asiantuntevat henkilöt, joilla jokaisella oli omat vastualueensa, saatiin hallittu eteneminen. Jokaisella näistä kolmesta tilaisuudesta oli oma tarkoituksensa olla rakentamassa muutosviestintää jolla saataisiin henkilöstö muutoksen taakse.

Tärkeänä osana tässä oli projektiryhmän yhteen toimiminen ja muutosviestimisen harjoittelu. Jos projektiryhmä itse ei olisi ollut varmallalla pohjalla koulutuksissaan, olisi se

aiheuttanut epävarmuutta henkilökunnan suunnalta ja uuden konseptin lanseeraus ei olisi onnistunut.

5.11 Konseptin lanseerauksen jälkiseuranta

Uuden Ketju- konseptin lanseerauksen jälkeen projektin jalkautusryhmä jaettiin pareittain esim. aluepäällikkö – ostaja, aluepäällikkö – markkinointipäällikkö jne. ja pareille oli laadittu aikataulu, missä ajassa he kiertävät kaikki ketjun –liikkeet, tarkoituksena tarjota apua uuteen konseptiin liittyvissä kysymyksissä ja samalla tarkistaa että tuotteiden esillepano on ohjeistuksen mukainen.

Uusi konsepti otettiin käyttöön tammikuun lopussa ja jalkautusryhmä kiersi seuraavina kahtena kuukautena myymälöissä neuvoen ja samalla tarkistaen että konsepti oli otettu käyttöön. Esiin nousseet kysymykset koskivat lähinnä tuotteiden hinnoittelua ja niiden saatavuutta, tuotteiden tilaamista ja mitä tehdä silloin kun asiakas haluaisi jotain mikä ei kuulunut enää ketjun valikoimiin mutta aiemmin kuului. Oli totuttava ”liian” hyvästä asiakaspalvelusta pois. Tämä tarkoittaa sitä että silloin tällöin asiakkaalle etsittiin tuotetta toimittajilta ja tilattiin niitä useampi kappale näytteille josta asiakas sitten valitsi itselleen sopivat. Sitten palautettiin tilattuja tuotteita joita asiakas ei halunnut tai pahimmassa tapauksessa tuotteet jäivät hyllyihin odottamaan seuraavaa mahdollista asiakasta. Tämä oli aikaa vievää toimintaa joka loppujen lopuksi ei tuottanut verrattuna siihen käytetty aika ja työmäärä.

Uudet tuotteet olivat löytäneet omat paikkansa hyllyissä. Pääsääntöisesti mallistoista pidettiin vaikkakin haikailtiin entisten brandi-tuotteiden perään. Yleinen pelko henkilöstöllä oli että muututaanko nyt ”halpa-halliksi” koska aiemmin ketju on viestinyt vahvasti trendikkyyttä.

Seurantakierrosten aikana projektiryhmä kokoontui arvioimaan uuden konseptin käyttöönottoa myymälöissä ja siihen liittyviä kysymyksiä. Projektiryhmässä todettiin että kysymyksiä oli odotettua vähemmän ja yleinen ilmapiiri uuden konseptin suhteen oli kannustava. Uusi konsepti oli otettu vastaan pääsääntöisesti myönteisesti. Kun projekti aloitettiin syksyllä syys-lokakuussa, tehtiin silloin myös uusien tuotteiden tilaukset uuden konseptin mukaisesti. Toimitusaika näille tuotteille oli keskimäärin viisi kuukautta, joten kaikki uudet tuotteet eivät ehtineen helmikuun alkuun kun uusi konsepti lanseerattiin. Tuotevalikoimaa sovellettiin jo olemassa olevilla tuotteilla ja hetkellisesti myymälöissä oli erilaiset mallistot.

Myyntiä ja katetta seurattiin hyvin tarkasti. Projektin alussa suunnitellut mittarit antoivat odotetut tulokset mutta mittaristoa muutettiin jotta päästiin vielä syvemmälle tiedon tasolle. Myös Kick-off tilaisuuden jälkeen tehtiin kysely myymäläpäälliköille uuden konseptin ja jaetusta tiedosta. Myymäläpäälliköt ottivat kantaa tiedon jakamisesta heille, tiedon riittävydestä, johdon sitoutumisesta, projektiryhmän tuesta ja avusta viestittäessä muutoksesta omalle henkilökunnalleen.

5.12 Yhteenveto Step-1 projektista

Useaan otteeseen on todettu että Step 1 projekti vietiin läpi minimiaikataulussa. Ennen varsinaista projektin aloitusta oli johtoryhmässä tiedostettu tulevan muutoksen välttämättömyys saatujen tutkimustulosten perusteella. Perustelut muutokselle tulivat kahdelta suunnalta, uusi kilpailija tulossa markkinoille, kilpailija joka tulee markkinoille aggressiivisella markkinoinnilla ja erityisen halvoilla hinnoilla. Toinen syy oli myös asiakkaiden asenne- ja käyttäytymismuutokset. Näiden syiden perusteella johtoryhmä pohti uutta yrityksen strategiaa ja strategian kirkastumisen jälkeen käynnistettiin Step 1 projekti ja valittiin projektiryhmän jäsenet suunnittelemaan ja vetämään läpi muutosprojekti. Tutkija valittiin projektiryhmän jäseneksi asiantuntijuutensa ja ennen tätä Step 1 projektia olleen Space Management –projektiin osallistumisen ansiosta.

Kun peilaa Step1 projektia tutkimuksen teoriapohjaan voi todeta että tämä projekti toteutettiin kuin oppikirjoissa konsanaan. Jokaiselle suunnitellulle ja toteutetulle osiolle löytyy teoria tukemaan projektin vaiheita. Tähän projektiin otettiin mukaan ulkopuoliset konsultit käynnistysvaiheessa ja projektin edetessä he vierailivat tarpeen vaatiessa työpajoissa. Johtoryhmä oli alusta alkaen mukana muutosprojektissa ja varsinkin toimitusjohtaja, joka osallistui työpajoihin ahkerasti.

Perfecto Oy:n konsulttien vetämät ensimmäiset työpajat osoittautuivat tärkeiksi projektin kannalta koska niissä ensimmäisissä työpajoissa projektiryhmälle käytiin läpi uusi Tahama Oy:n strategia ja siihen liittyvä muutostarve. Projektiryhmäläiset harjoitettiin työpajoissa pohtimaan uuden strategian jalkautusta ja harjoittelemaan viestintää. Jokainen projektiin liittyvä asia pohdittiin usealta kantilta jotta välttyttäisiin suurelta muutostarinnalta. Pilotoinnin avulla pystyttiin seuraamaan mittariston toimivuutta. Projektiryhmässä oli laajalti yrityksen eri osastoilta jäseniä joten mittariston asettaminen ja

saadun tiedon analysointi pystyttiin tekemään heti työpajoissa. Johtoryhmä seurasi tiiviisti projektin etenemistä.

Projektin edetessä osoittautui hyväksi ratkaisuksi ottaa mukaan myymäläpäälliköt konseptipäiville ja harjoituttaa heitä kertomaan omalle henkilökunnalleen tulevasta muutoksesta. Konseptipäivillä ei vielä menty yksityiskohtiin kuten tuotevalikoimat ja hinnoittelu mutta silloin kuitenkin heille kerrottiin uudesta kilpailutilanteesta. Konseptipäivien anti auttoi projektiryhmää suunnittelemaan myymäläpäällikköpäivien viestintää jolloin kerrottaisiin kokonaisuudessaan tuleva muutos yksityiskohtaisesti. Myymäläpäällikköpäivillä vielä tuettiin myymäläpäälliköitä tulevassa muutosviestin viemisessä myymälään.

Vaikkakin myymäläpäälliköt pitivät myymälöissään henkilökunnalleen palaverin tulevasta muutoksesta, järjestettiin koko ketjun henkilökunnan yhteinen Kick-off tilaisuus. Tilaisuus oli rakennettu projektin ympärille jossa lanseerattiin uusi konsepti ja samalla henkilökunnan hengenkohotustilaisuus. Tilaisuudessa oli paikalla johtoryhmä, toimitusjohtaja ja he kertoivat projektista ja siihen osallistumisestaan, muutoksen välttämättömyydestä ja projektiryhmä toi esiin uuden konseptin ja siihen liittyvät muutokset.

Kick-off tilaisuuden jälkeen myymälöille toimitettiin kaikki uudet materiaalit ja tuotteet ja myymälöiden muutos uuteen konseptiin alkoi projektiryhmän ohjeiden saattamana. Samaan aikaan startatut projektiryhmän jalkautusryhmän jälkiseurantakierrokset olivat hyvä tuki myymälöille näinkin isossa muutoksessa. Projektiryhmä koki kierrokset tarpeellisiksi jotta myymälähenkilökunta tuntee että muutos on kaikkien yhteisen asia ja siihen on sitouduttu pääkonttoria myöten. Lisäksi kierroksilla sai suoraa palautetta koko projektin onnistumisesta.

Johtoryhmän ja projektiryhmän yhteisessä projektin päätöskokouksessa käytiin läpi projektin vaiheet ja niiden onnistumiset. Yrityksessä ei ole toteutettu näin suurta muutosta jossa vaihdetaan kerralla tuotteet, hinnoittelu ja myyntitapa joten katsottiin tarpeelliseksi että projektin alussa on kiinteästi projektissa mukana ulkopuoliset konsultit. Tärkeäksi asiaksi nousi projektiryhmään valitut henkilöt ja heidän sisäänajonsa projektiin konsulttien avustuksella. Projektiryhmän ja johdon yhteistyö sujui mutkattomasti ja johto osallistuivat projektiryhmän kokouksiin pienelläkin varoitusajalla. Pilotointi edesauttoi uuden konseptin lopulliseen versioonsa.

Sitä mukaa kun projekti eteni, niin pilotoinnilla oli siinä tärkeä rooli. Tärkeäksi koettiin myös konsepti- ja myymäläpäällikköpäivien tulokset ja niiden hyväksikäyttö lopullisen lanseerauksen tukena. Vaikka yrityksen tuloksen kannalta onkin tärkeät mittarit niin kate, myynti, kiertonopeus niin kuitenkin viestinnän onnistuminen nousi tässä projektissa kärkisijalle. Ilman onnistunutta viestinnän suunnittelua ja toteutusta, lanseeraus olisi viestinnän epäonnistuttua saattanut johtaa pahimmassa tapauksessa esim. henkilökunnan vaihtuvuuden kasvuun. Tämä otettiin jo huomioon siinä vaiheessa kun myymäläpäälliköiltä alkoi tulla epäilyksiä että siirrytäänkö nyt trendien edellä kävijyydestä halpa-halli meininkiin. Mallistoissa säilyisi edelleen merkkituotteita mutta niiden kate oli otettava huomioon mallistoja tehtäessä. Mallistoihin valittiin hankintahinnaltaan edukaimmat tuotteet jotka pystyttiin hinnoittelemaan markkinoiden edullisimmiksi.

Johtoryhmän totesi päätöspuheessaan että nyt oli luotu uusi edullinen tapa hankkia tuotteita. Projektiin oli panostettu vahvasti, ja projektin onnistumisella on jatkoa ajatellen suuri merkitys. Tulevaisuuden muutosprojekteissa tullaan ottamaan tutkijan ehdottama toimintamalli käyttöön. Kaikilla projektissa tehdyillä muutostoimenpiteillä liiketoiminta jatkuu erittäin kannattavasti. Ketju oli siis valmis ottamaan vastaan uuden kilpailijan.

6 Johtopäätökset

Kuten raportin alussa todettiin, on tutkija osallistunut kahteen erilaiseen muutosprojektiin projektiryhmän jäsenenä. Projektit olivat kooltaan erilaiset mutta kummankin projektin tavoitteena oli toimintatapa muutos.

6.1 Raportin kooste

Raportin alussa kuvattiin itse yritys, Tahama Oy, ja taustaa kehittämistehtävälle ja kehittämistehtävän tarkoitus ja rajaus. Raporttia lähdettiin alustamaan tutkimusstrategialla josta selviää millä lähestymistavalla tutkimuskohdetta on tutkittu. Tämä opinnäytetyön tutkimusote on laadullinen niin kuin toimintatutkimus aina on. Tutkimusaineisto on pääsääntöisesti tutkijan omaa havainnoivaa osallistumista koska tutkija itse työskentelee kohdeorganisaatiossa.

Raportissa on kuvattu kaksi muutosprojektia jotka laajuudeltaan olivat eri luokkaa. Ensimmäinen muutosprojekti Space Management oli pienempi muutos mutta joka selvästi oli ns. peruspilari seuraavaksi aloitettavan Step 1 toimintatapamuutokseen. Space Managementin käynnistämisen tarkoitus oli kannattavuuden parantaminen ja ns. ketjuohjaukseen siirtyminen. Tahama Oy:ssä tiedettiin että aggressiivinen kilpailija on tulossa markkinoille, käynnistettiin Step 1 jotta pystyttiin vastaamaan kilpailijan uuteen kilpailutilanteeseen.

Tutkimusongelmaksi asetettiin; millainen on toimintamalli jolla strategian edellyttämät muutokset toteutetaan? Ja kuinka muutos viedään läpi yrityksessä? Tätä lähdettiin purkamaan tutkimuskysymyksiksi

- Millainen on toimintamalli jolla strategian edellyttämät muutokset toteutetaan?
- Miten henkilöstö sitoutetaan uuteen strategiaan?

Raportissa kuvattiin ensin Space Management-projekti, joka toteutettiin niin sanotusti yrityksen "vanhalla kaavalla" eli johto käynnisti projektin ja projektiryhmä toteutti projektin josta sitten raportoitiin johdolle. Johto toimi projektin taustalla osallistumatta juurikaan itse projektityöhön.

Teoriapohja painottui strategiaan ja muutosjohtamiseen jonka jälkeen esiteltiin seuraava muutosprojekti Step 1 joka oli laajuudessaan hyvin suuri muutos organisaatiolle. Tähän muutokseen lähdettiin perusteellisten tutkimusten ja analyysien pohjalta liikkeelle. Vaikka aikataulu oli tiukka, ei lähdetty oikomaan vaan edettiin hyvin pohjustetun suunnitelman mukaan.

Tässä raportissa Mattilan malli, johdettuna Kotterista, on tukenut tutkijan analysointia kohdeyrityksen Step 1 – projektissa. Teoriataustan ja Tahama Oy:n muutosprojektin kuvaamiseen Mattilan malli sopi parhaiten. Hannus 2004 kuvasi hyvän päivitetyn mallin strategian tehokkaaseen toiminnallistamiseen, mutta Mattila käsitteli teoriaa syvällisemmin ja yksityiskohtaisemmin. Kyseinen teoria tuki Tahama Oy:n toimintaa muutos-hankkeessa.

6.2 Teorioiden vaikutus kohdeyrityksen toiminnassa

Edellä mainittua teoriapohjaa on hyväksikäytetty analysoitaessa Tahama Oy:ssä toteutettuja tutkimuksen kohteena olevia muutoshankkeita. Edellä kuvattu teoria tuki Space Management – projektia vain osittain. Tosin Space Management-projekti toteutui hyvin arvosanoin mutta johdon sitoutuminen ei noussut samalle tasolle kuin Step 1 – projektissa. Space Management lanseerattiin myymälöille johdonmukaisesti ja sovitussa aikataulussa. Osalle myymälöitä opastus annettiin henkilökohtaisesti ja osalle ns. massalanseerauksessa myymäläpäällikköpäivillä. Tutkimustulosten mukaan kummasakin tapauksessa myymälät ovat pääsääntöisesti saaneet riittävät valmiudet Space Managementin toteuttamiselle myymälöissä.

Myyntijohdon sitoutumisessa projektiin olisi ollut toivomisen varaa. Myyntijohdolla oli projektin vetovastuu mutta kenttätyö oli projektissa siirretty Concept Managerille. Projektin aikana vain muutama myymälä oli saanut koulutusta myyntijohdolta ja useimmissa tapauksissa vain silloin kun myymälä oli itse ollut aktiivinen ja koulutusta heiltä pyytänyt.

Step 1 –projekti noudatti hyvinkin tarkoin teoriapohjaa ja projekti toteutettiin järjestelmällisesti. Projektiryhmän jäsenet oli hyvin valittu ja tiukasta aikataulusta riippumatta projekti eteni aikataulussa päätyen suunniteltuun lopputulokseen.

6.2.1 Tahama Oy:n - perustan luominen

Tahama Oy:ssä on suunniteltu uutta strategiaa johtoryhmän toimesta jo reilusti ennen kuin itse muutoshanke käynnistyi. Uuden kilpailijan markkinoille tulo oli jo ennakoitavissa. Uuden strategian synnyttämiseksi oli hyväksi käytetty mm. Risk Monitor ja Marketing Clinic -tutkimuksia ja niistä saatuja analyysejä. Tutkimuksista hyödynnettiin mm. asiakaskäyttäytymistä. Uudesta kilpailijasta hankittiin mahdollisimman paljon tietoa ja kartoitettiin mahdollisia riskejä uuteen strategiaan liittyen.

Strategiasta tehtiin päätös johtoryhmässä ja aloitettiin muutoshankkeen projektiryhmän jäsenten kartoitus. Projektiryhmään valittiin henkilöitä usealta eri tasolta jotta saatiin

mahdollisimman kattava osaaminen koko muutosprojektin läpiviemiseksi. Koska muutoshankkeesta tulisi suuri, strategiatyöskentelyyn otettiin mukaan lisäksi ulkopuolinen konsultti. Muutoshankkeen alkuvaiheessa tehtiin karkeita suunnitelmia ja laskelmia uuden toimintamallin pohjaksi. Uudessa toimintamallissa oli joukko mahdollisia riskejä, jotka tuli ottaa huomioon ennen kuin uutta toimintamallia jalkautettaisiin organisaatioon. Mattilan teoria tuki hyvin Tahama Oy:n muutoshankkeen perustamisvaihetta ja teoriaosuudessa on lähinnä nostettu esiin ne osatekijät joiden avulla analysoitiin projektin etenemistä.

Uuden strategian viemistä käytäntöön käynnistettiin ns. työpajatyöskentely, jossa strategiatyöskentely muutoksen jalkauttamiseen ja uuden toimintamallin käyttöönottoon toteutuisi.

6.2.2 Tahama Oy:n - käynnistystoimet

Yrityksen uusi strategia esiteltiin toimitusjohtajan toimesta ensin koko projektiryhmälle yhteisissä työpajoissa. Työpajojen tarkoituksena oli hitsautua ryhmänä yhteen ja luoda mm. yhteishenkeä tulevaan muutoshankkeeseen. Työpajatoiminnan tärkein rooli oli kuitenkin se, että näissä työpajoissa suunniteltiin muutoshankkeen läpiviemistä asetettujen tavoitteiden saavuttamiseksi. Arvioitiin mahdolliset riskit, laskettiin kannattavuutta, asetettiin mittareita toiminnan arviointia varten. Viestintä nousi tärkeään rooliin kun suunniteltiin tulevan toimintamallin lanseerausta organisaatiolle.

Toiminnan konkretisoimiseksi käynnistettiin pilottihanke jonka tarkoituksena oli kartoittaa mahdolliset virheet ja niiden avulla tehdä heti korjaavat toimenpiteet ennen kuin uusi toimintamalli vietäisiin koko organisaatioon. Pilotoinnin avulla pystyttiin osoittamaan muutoksen tarkoitus ja hyödyt henkilöstölle. Pilotoinnin aikana otettiin mukaan kohdeorganisaation kaikki myymäläpäälliköt, joiden kanssa harjoiteltiin mm viestintää. Näissä myymäläpäälliköiden harjoitteluisissa oli lisäksi mukana ulkopuolinen konsultti jota hyödyntäen jokainen myymäläpäällikkö sai tukea omaan esitykseensä oman myymälänsä viikkopalaverissa. Myymäläpäälliköiden tehtävänä oli viestiä muutoksesta omissa yksiköissään. Lisäksi myymäläpäälliköiden kanssa käytiin läpi uusi toimintamalli joten he pystyivät ohjaamaan henkilöstöään muutosvaiheessa. Lisätukea sai tarvittaessa projektin avainryhmän jäseniltä. Mahdollisissa ongelmatilanteissa, pilottimyymälällä oli koko ajan projektin avainryhmä käytettävissään ja ongelmatilanteisiin tartuttiin

heti. Toimitusjohtaja, aluepäällikkö, avainryhmäläiset vierailivat usein myymälässä pilottivaiheen aikana.

Muutoshankkeen ollessa suuri, oli se pilkottu pienempiin osahankkeisiin. Osahankkeet etenivät pilottivaiheen mukana ja osahankkeita mitattiin koko ajan jotta tarvittavat muutokset pystyttiin tekemään välittömästi. Osahankkeita olivat mm. tuotteistaminen eli mitkä tuotteet täyttivät katetavoitteen ja millä hinnalla ne hinnoiteltiin, tarvittiinko uusi myyntiprosessi ja kuinka markkinointia toteutettiin uudessa toimintamallissa? Nämä asiat elivät koko pilottivaiheen ajan ennen kuin ne olivat valmiit lanseerattaviksi koko organisaatioon.

6.2.3 Tahama Oy:n - hallittu eteneminen

Tahama Oy:ssä seurattiin muutoshankkeen etenemistä vaihe vaiheelta hyväksikäyttäen pilotoinnista saatuja tietoja. Muutoshankkeen alusta alkaen oli otettu mukaan ulkopuolinen konsultti, jonka tehtävänä oli tukea ja auttaa projektiryhmäläisiä muutoshankkeen toteutuksessa. Jokaista vaihetta seurattiin viikoittain ja jokaisella projektin osalla oli omat vastuuhenkilöt, jotka työstivät oman osionsa mahdollisimman pitkälle valmiiksi. Tämän jälkeen osiot käytiin yhdessä projektiryhmässä läpi tarkoituksena varmentaa että kaikki projektin osiot tuli tehtyä ja testattua mittarit ennen suurta lanseerausta koko organisaatiolle. Pilotointivaihe kesti kaksi kuukautta. Pilotointivaiheen loputtua järjestettiin massiivinen Kick off tilaisuus koko kohdeorganisaation jäsenille missä lanseerattiin yhteisesti uusi toimintamalli. Kick-off tilaisuudessa käytiin läpi muutoksen tarve ja uuden toimintamallin edut ja hyödyt. Tilaisuudessa pilotti-myymälän myymäläpäällikkö kertoi pilotti-vaiheesta, alkuperäiset pelot, epäilykset ja huomaaminen kuinka uuden toimintamallin myötä myös useita asioita yksinkertaistettiin ja nopeutettiin ja mikä uudessa toimintamallissa motivoi entiseen nähden. Kick off -tilaisuudessa oli läsnä projektiryhmän lisäksi toimitusjohtaja, osa johtoryhmää, aluepäälliköt, tuotepäälliköt, koko kohdeorganisaation jäsenet.

Suuren Kick off -tilaisuuden ja uuden toimintamallin käyttöönoton välissä oli kaksi viikkoa joten avainryhmän jäsenet jalkautuivat kentälle ja kiersivät kaikki myymälät kuukauden aikana. Myymälävierailujen tarkoituksena oli opastaa ja kerrata uutta toimintamallia jotta alkuvaikeuden jäisivät mahdollisimman vähäisiksi. Myymäläkierroksen jälkeen tukea tarjottiin tarvittaessa.

6.2.4 Tahama Oy:n – Vakiinnuttaminen

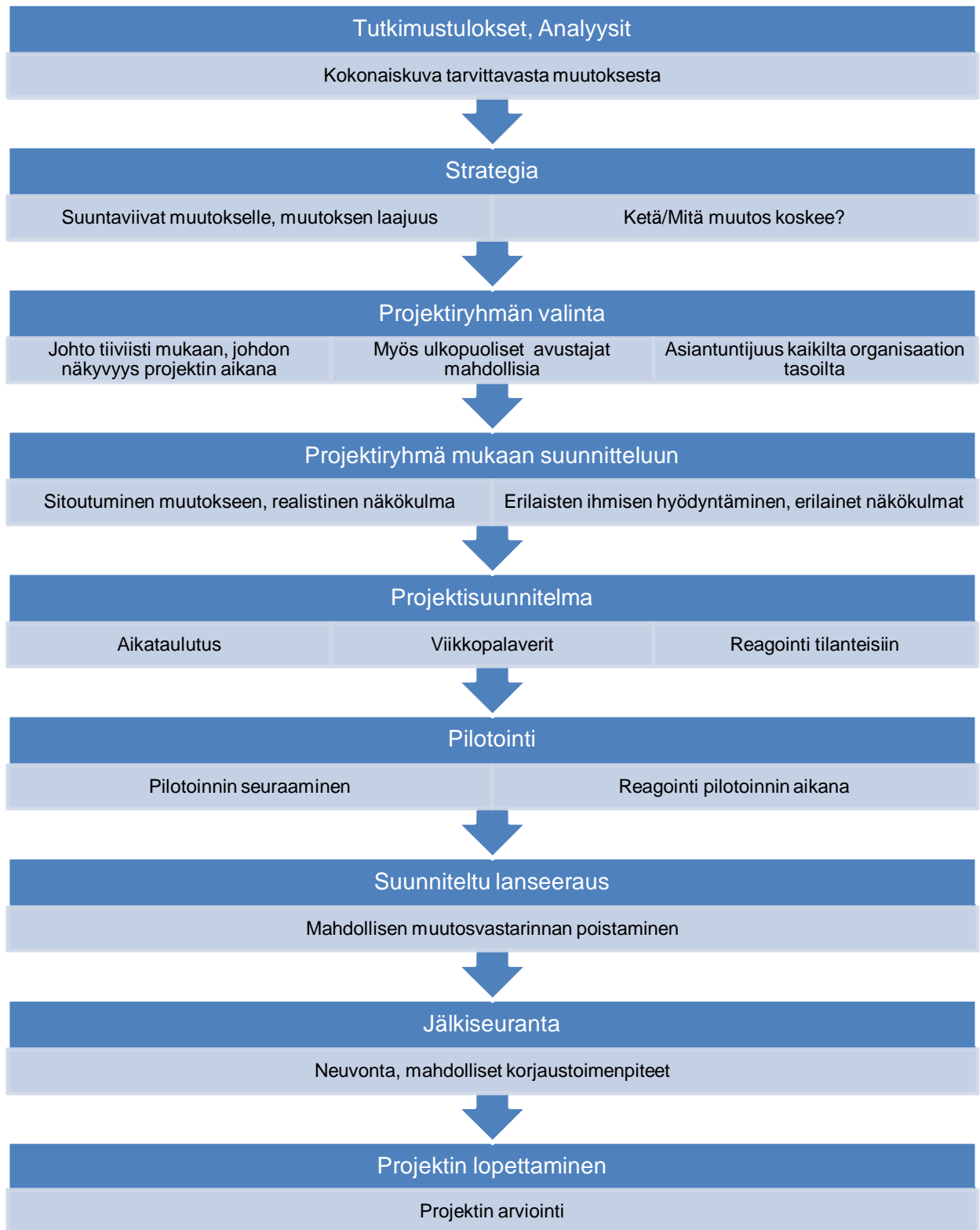
Uusi konsepti oli otettu käyttöön ja jalkautusryhmä kierteli myymälöissä tarkistamassa uuden konseptin toimivuutta käytännössä myymälätasolla. Samalla oli tarkoitus vielä läpikäydä keskeisiä asioita ja auttaa tarvittaessa mahdollisten ongelmien ilmaantuessa. Myymäläkierroksen aikana kerättiin mielipiteitä juuri lanseeratun uuden toimintamalliin liittyvästä viestinnästä ja koulutuksesta. Projektiryhmästä oli enää jalkautusryhmä mukana projektiin liittyvässä toiminnassa. Muut projektiryhmäläiset olivat vapautettu projektivelvoitteestaan ja he olivat siirtyneet takaisin omaan normaaleihin töihin. Kun myymäläkierrokselta oli kerätty tarpeeksi informaatiota myymälähenkilökunnalta, oli projektin loppuarvioinnin aika. Tässä loppuarvioinnissa tosin päätettiin projekti mutta mittareita jäätettiin seuraamaan tiiviisti. Tässä muutoksessa tuli toimia markkinoilla ketterästi eli oli seurattava koko ajan mitä uusi kilpailija teki.

6.3 Toimenpide ehdotukset

Suunniteltaessa muutosta on jokainen muutos suunniteltava sen mukaan minkä kokoisesta muutoksesta on kyse. Vaikka kyseessä olisikin pienehkö muutos, on se myös suunniteltava niin, että organisaatio sitoutuu muutokseen ja aloittaa toimimaan muutoksen edellyttävien tavoin. Jokaisella pienelläkin muutoksella on suora vaikutus yrityksen tehokkuuteen ja tuottoon.

Tahama Oy:n Step 1:ssä oli kyseessä merkittävä muutos jossa muutettiin koko ketjun myyntiprosessia, tuotteistusta, hinnoittelua, myymäläkonseptia. Step 1:stä ei siis voinut toteuttaa samalla tavalla kuin esimerkiksi Space Management. Alla olevan kaavion mukaan toteutettiin Step 1 hyvin arvosanoin ja samaa prosessia suosittelen käyttämään tulevilla muutosprojekteilla.

Oheinen taulukko on Tahama Oy:n uusi muutosprojektien toimintamalli joka syntyi Step 1 projektin aikana. Siihen on kiteytetty kaikki se oppi jonka projektiryhmä sai projektin aikana. Oppi jonka voi ottaa minkä tahansa projektin ohjenuoraksi.



Kuvio 3. Tahama Oy:n uusi projektien toimintamalli



6.4 Validiteetti ja reliabiliteetti

Tutkimuksen luotettavuutta mitataan käsitteiden validiteetti ja reliabiliteetti avulla. Tutkimuksessa virheiden syntymistä pyritään välttämään mutta silti tulosten luotettavuus ja pätevyys vaihtelevat. Laadullisessa tutkimuksessa reliabiliteetillä tarkoitetaan aineiston käsittelyn ja analyysin luotettavuutta. (Anttila 2006, 517). Reliabiliteettiä voidaan todeta usealla tavalla. Tutkimuksen tulokset todetaan reliabileiksi jos kaksi arvioijaa päätyvät samanlaiseen tulokseen. (Hirsjärvi&Remes&Sajavaara 2007, 226)

Validiteetillä tarkoitetaan tutkimuksen pätevyyttä. Onko tutkimuksessa selvitetty sitä, mitä on tarkoitus selvittää? Ja mitataanko sitä, mitä on tarkoitus mitata? Validiteettiä arvioitaessa otetaan huomioon, kuinka hyvin tutkimusmenetelmät vastaavat siihen ongelmaan, jota pyritään ratkaisemaan ja selvittämään (Anttila 2006, 512).

Tämä tutkimus on reliabeli koska tutkimuksen aineisto on analysoitu hyvin yksityiskohtaisesti ja tehdyt toimenpiteet on hyvin perusteltu. Jos toinen tutkija tekisi uudelleen kyseisestä aineistosta tutkimuksen, päätyisi hän samaan lopputulokseen. Tutkimuksen kulku on peilattu tasapuolisesti niin teorian kuin tekemisen kautta. Lukijan on helppo seurata tutkimuksen kulkua. Tutkimus on myös validi, koska tässä tutkimuksessa on tutkittu juuri sitä mitä tutkimuksen alussa sovittiin. Lisäksi asetettujen mittareiden valossa on mitattu juuri sitä mitä pitikin mitata.

Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta edelleen parantaa tutkijan tarkka selostus tutkimuksen toteuttamisesta ja sitä eritoten parantaa se, että kaikki tutkimusvaiheet esimerkiksi Step 1:ssä on kuvattu yksityiskohtaisesti.

6.5 Yleistettävyys

Tahama Oy:ssä tehty Step 1 projekti oli suuri muutos niin yrityksen organisaatiolle kuin koko toimialalla. Pääsääntöisesti on totuttu tarjoamaan asiakkaille prosentti alennuksia. Toimiala ei ole muuttunut juurikaan ja asiakkaat ovat tottuneet odottamaan alennusmyyntejä tammikuussa ja heinäkuussa vuodesta toiseen. Ehkä on tuotu markkinoille uusia innovaatioita mutta nyt toteutettu uusi tapa myydä on mullistanut markkinoita.

Tämänkaltainen muutosprojekti on mahdollista toteuttaa millä tahansa toimialalla jos kyseessä on isohko yritys. Toisaalta tämän projektin prosessit on monistettavissa mille tahansa yritykselle mutta se on toteutettava siinä mittakaavassa kuin minkä kokoisesta yrityksestä on kyse.

Koska tämänkaltainen muutosprojekti voidaan siis toteuttaa jollain toisellakin toimialalla, nousee tärkeiksi asioiksi muutosprojektissa selkeä päämäärä, johdon sitoutuminen, laaja osaaminen projektiryhmässä ja jäsenet eri organisaatiotasolta, sitoutunut projektiryhmä ja heidän osallistamisensa projektin suunnitteluun. Kun projektiryhmään valitaan eri organisaatiotasoilta jäseniä, antaa se myös kuvan organisaatiolle että kyseessä ei ole johdon projekti vaan se koskee koko organisaatiota.

Tässä Step 1-projektin projektiryhmä saa erityistä kiitosta hyvin hallitusta projektista ja siihen liittyvässä johtamisesta ja itse muutoksesta viestimisestä. Johto toimi esimerkiksi sitoutumalla projektiin ja näyttämällä henkilöstölle kiinnostuksensa ja mukana olonsa projektin edetessä.

6.6 Oma oppiminen

Tahama Oy on markkinajohtaja omalla toimialallaan ja sen pitkän historian aikana on yritys jatkuvasti uudistunut ja uudistanut toimialaa. Yrityksessä tarkkaillaan jatkuvasti markkinoita ja asiakaskäyttäytymistä joten jonkin asteinen muutos on jatkuvasti meneillään. Toimintapata muutokset, kuin tässä raportissa Space Management ja Step 1

edustivat, ovat olleet isoja muutoksia jotka ovat vaatineet muutoksia yrityksen useilta eri osastoilta. Aikaisemmat muutokset on totuttuun tapaan viety ns. oman henkilöstön kanssa läpi. Johto on laatinut ja hyväksynyt aloitettavat muutosprojektit ja henkilöstö tarvittavilta osastoilta on toteuttanut projektit alusta loppuun. Silloin ei juuri pidetty projekti palaveria jossa johto olisi ollut paikalla, Tuolloin raportoitiin projektista vastaavalle johtajalle ja hän kommentoi tarpeen tullen projektivaiheita.

Olen ollut mukana, tässä tutkijana, useissa yrityksen eri projekteissa. Step 1 kaltainen projekti joka suunnitelmallisesti vietiin käytäntöön tarkoin harkituin toimenpitein, näytti kuinka tärkeää on johtoryhmän kuin muunkin projektiin kuuluvien jäsenten sitoutuminen tulevaan muutokseen. Oman oppimiseni kannalta tärkeäksi osaksi muodostui se, että jokaisella projektiryhmän jäsenellä oli oma vastuutehtävänsä joka oli yksi osa kokonaisuudessa. Viikoittaiset palaverit, joihin tuli valmistautua huolella, muodostuivat tärkeiksi välietapeiksi, kohti itse päämäärää, uutta toimintatapaa. Suunnitelmallisuus ja taito viestiä kehittyivät projektiin aikana. Tämä on taito jota tulee ylläpitää jatkuvasti vastaisuudessa. Myös se, että oman tekemisen tuli nivoutua muiden tekemiseen jotta asetettu tavoite saavutettiin. Tämän onnistumiseen nousivat tiimityöskentelytaidot uudelle tasolle. Tekemisen aikataulut ja aikataulujen pitäminen edesauttoivat niin tutkijan kuin koko projektiryhmän saavuttamaan tavoitteen erinomaisen pienessä ajassa.

Uuden toimintatavan lanseerauksen jälkeinen seuranta ja myymälöiden avustaminen osoittautui mielestäni tärkeäksi toimenpiteeksi. Suuri oppimisen paikka olikin se, että projektit eivät lopu siihen, kun varsinainen projektityöskentely päättyy. Kick-offin jälkeinen valvonta ja neuvonta takasivat että uusi toimintatapa otettiin käyttöön. Myymäläkierrokset osoittautuivat tärkeiksi kanaviksi myymälähenkilöstön ja johdon välille. Palautetta annettiin toimintatavasta ja mahdolliset korjaukset pystyttiin tekemään heti uuden toimintatavan alkuvaiheilla. Projekti käsittää kaiken alku suunnittelun, projektityöskentelyn ja jälkivaiheen, jälkivaihetta tulee jatkaa aina ko. tarpeen mukaan.

Osallistumisroolini tutkimukseen tutkijana oli osallistuva. Space Management projektissa osallistuin projektiin projektiryhmän jäsenenä ja osallistumalla kenttätyöhön sekä tekemällä tutkimuksesta kyselyn ja analysoimalla sen. Tutkimuksesta pidettiin loppuanalyysi ja sen todettiin vastaavan asetettuja tavoitteita ja onnistuneen hyvin.

Step 1 –projektissa osallistuin projektiryhmän jäsenenä jo projektin alkuvaiheessa strategiaviestinnän suunnitteluun, uuden toimintamallin lanseerauksen suunnitteluun, tuot-

teistuksen suunnitteluun ja niiden hankintaan sekä niiden jakeluun. Tutkijana tehtäväni muutosprojektissa lisäksi oli osallistua myymäläpäälliköiden valmentamiseen, uuden toimintamallin jalkautukseen, myymälähenkilökunnan opastukseen ja palautteen keräämiseen ja analysointiin muutoshankkeen viestinnästä sekä koulutuksesta

6.7 Jatkoimenpiteet

Olen laatinut uuden toimintamallin Tahama Oy:n muutosprojektien läpiviemiseen. Toimintamallin avulla projektissa edetään järjestelmällisesti ja projektin edetessä on mahdollisuus testata asetetun tavoitteen toimivuutta.

Suosittelen tämän mallin käyttöönottoa koska tässä raportissa esille tuotu muutosprojekti näytti toimintamallin toimivuuden ansiokkaasti.

Lähteet

- Anttila, Pirkko 2006. Tutkiva toiminta ja ilmaisu, teos, tekeminen. 2.painos. Akatiimi Oy. Loviisa.
- Eskola, Jari, Suoranta, Juha 2003. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Gummerus Kirjapaino Oy, Jyväskylä.
- Finne, Sami & Kokkonen, Tuomas 2005. Asiakaslähtöinen kaupan arvoketju. WS Bookwell Oy, Juva.
- Hannus, Jouko 2004. Strategisen menestyksen avaimet – tehokkaat strategiat, kyvykkyudet ja toimintamallit. Gummeruksen Kirjapaino Oy, Jyväskylä.
- Heikkilä, Tarja 2004. Tilastollinen tutkimus. Edita Parma Oy, Helsinki.
- Heiskanen, Mia, Lehikoinen, Sari 2010. Muutosviestinnän voimapaperi. Kariston kirjapaino, Hämeenlinna.
- Hirsjärvi, Sirkka & Remes, Pirkko & Sajavaara Paula 2007. Tutki ja kirjoita. 13 painos. Otava Kirjapaino Oy. Keuruu.
- Hämäläinen, Virpi & Maula, Hanna 2004. Strategiaviestintä. Otavan Kirjapaino Oy, Keuruu.
- Kamensky, Mika 2006. Strateginen johtaminen. 7. painos. Karisto Oy, Helsinki.
- Kamensky, Mika 2008. Strateginen johtaminen, menestyksen timantti. Karisto Oy. Hämeenlinna.
- Koskinen, Aki & Lankinen, Matti & Sakki, Jouni & Kivistö, Timo & Vepsäläinen, Ari, P.J. 1005. Ostotoiminta yrityksen kehittämisessä. WSOY:n Graafiset laitokset, Juva.
- Kotter John P. 1996. Advance Praise for Leading Change. Harward Business School Press, USA.
- Lindroos, Jan-Erik & Lohivesi, Kari 2004. Onnistu strategiassa. WS Bookwell Oy, Juva.
- Markkanen, Susanne 2008. Myymäläympäristö elämysten tuottajana - myymäläsuunnittelun työkalupakki. Karisto Oy, Helsinki.
- Mattila, Pekka 2007. Johdettu muutos – avaimet organisaation hallittuun uudistumiseen. Otavan Kirjapaino Oy, Keuruu.
- Porter, Michael E. 1991. Kilpailuetu. 3. painos. Gummerus Kirjapaino Oy, Jyväskylä.
- TIEKE Tietoyhteiskunnan kehittämiskeskus ry, 2005. Hinnoittelun ABC – opas tietotuotteiden ja palveluiden hinnoitteluun. Tieke, Helsinki.
- Timonen, Arto 2001. Category Management – Tuoteryhmäjohtamisen suunnittelun ja toteuttamisen opas. WS Bookwell Oy, Juva.

Vilka, Hanna 2006. Tutki ja havainnoi. Gummerus Kirjapaino Oy, Vaajakoski.

INTERNET

<http://www.eduix.fi/sivllus/sivut.php/166/476> viitattu 23.5.2007

<http://www.amk.fi/opintojaksot/0709019/1193463890749/1193464158778/1194360111832/1194360447229.html> viitattu 11.3.2013

Linturi, H. 2003. Toimintatutkimus. Verkkoartikkeli/NexusDelfix. http://nexusdelfix.internetix.fi/fi/sisalto/materiaalit/2_metodit/5_actix?C=61566&C:selres=61566.

