



TAMPEREEN
AMMATTIKORKEAKOULU

LIIKETALOUS

TUTKINTOTYÖRAPORTTI

HENKILÖSTÖN ASEMA MUUTOKSESSA
Case Citymarket Oy:n siirtyminen
SAP R/3 toiminnanohjausjärjestelmään

Antti Ketvell

Liiketalouden koulutusohjelma
Marraskuu 2005
Työn ohjaaja: Pirjo Huhtakallio

TAMPERE 2005



Tekijä:	Antti Ketvell	
Koulutusohjelma:	Liiketalouden koulutusohjelma	
Tutkintotyön nimi:	Henkilöstön asema muutoksessa - Case Citymarket Oy:n siirtyminen SAP R/3 toiminnanohjausjärjestelmään	
Title in English:	The position of Human Resources in a changing working environment - A case study of the implementation of the SAP R/3 Enterprise Resource Planning Program in Citymarket Ltd	
Työn valmistumis- kuukausi ja -vuosi:	Marraskuu 2005	
Työn ohjaaja:	Pirjo Huhtakallio	Sivumäärä 78

TIIVISTELMÄ

Ruokakesko Oy:ssä ja sen tytäryhtiöissä siirryttiin vuoden 2004 aikana uuden toiminnanohjausjärjestelmän käyttöön. Tämä muutos tehtiin kilpailukyvyyn parantamiseksi ja toiminnan tehostamiseksi. Tässä työssä keskityttiin Citymarket Oy:n tavaratalojen, laskutuksen ja ostoyksikön henkilöstön kokemuksiin muutosprosessin sujumisesta.

Työn tarkoitus oli käydä läpi henkilöstön kokemuksia muutoksesta ja siitä miten henkilöstö koki muutoksella haetun toiminnan tehostumisen. Tietoja henkilöstöltä kerättiin sähköisellä kyselylomakkeella kesän 2005 aikana. Kyselyssä kysyttiin henkilöstön mielipiteitä muutosprojektin läpiviemisen eri osa-alueista.

Kyselyllä saatuja tietoja peilattiin aihetta käsittelevään teoriaan. Teorian ja kyselyn vastausten perusteella selvitetiin miten muutoksen läpiviemisessä onnistuttiin henkilöstön mielestä.

Kyselyn ja teorian perusteella tuli ilmi, että muutosprosessin läpivieminen oli henkilöstön mielestä melko onnistunutta. Muutoksen nopeaa läpiviemistä kritisoiitiin etenkin siirtymävaiheen aikana. Kyselyn perusteella siirtyminen uuteen toiminnanohjausjärjestelmään ei kuitenkaan ole ollut liian nopeaa. Myös tiedottamista kritisoiitiin siirtymisjakson aikana, mutta vuosi käyttöönottojen jälkeen henkilöstö koki myös tiedotuksen olleen riittävää, eikä lisätietoa ollut koettu tarvittavan.

Uuden toiminnanohjausjärjestelmän käyttöönottoa perusteltiin töiden helpottumisella ja toiminnan tehostumisella. Kyselyyn vastanneiden mukaan työ ei ollut helpottunut, eikä toiminta tehostunut. Tehostumiseen ja työn helpottumiseen vastaajat kuitenkin uskoivat, kunhan kaikki oppivat käyttämään uutta järjestelmää kunnolla.

Parannettavaakin toiminnasta löytyi. Muun muassa henkilöstön huomioiminen projektin suunnittelussa ja huolellisemmin suoritettu testaus olisivat mahdollistaneet joidenkin ongelmien välttämisen.

Vastaavan kokoisia muutosprojekteja ei Ruokakesko Oy:ssä lähitulevaisuudessa ole suunnitteilla. Muutostilanteita kuitenkin tulee eteen. Tämän työn tavoitteena on herättää keskustelua esimiesten ja alaisten välillä, jotta toiminnan kehittämiseen saataisiin mukaan myös henkilöstöllä oleva tietotaito. Näin myös henkilöstö tulisi paremmin ja aidommin huomioitua osana yrityksen toiminnassa tapahtuvia muutoksia.

Avainsanat: muutos henkilöstö johtamien muutosjohtaminen

Sisällysluettelo

Johdanto.....	4
1 Työn taustaa	5
1.1 Toimeksiantajan esittely	5
1.2 Toimintojen uudelleen järjestelemisen tarve.....	7
1.3 Työn taustaa.....	9
1.4 Kyselyn ja henkilöstön taustaa	11
2 Muutos yrityksessä.....	15
2.1 Prosessin laukaisijat.....	16
2.2 Ruokakeskon muutoslaukaisijat	20
3 Ideasta prosessiin.....	24
3.1 Muutosprosessin eteneminen.....	24
3.2 Prosessin vaiheet henkilöstön näkökulmasta.....	25
3.3 Muutoskoulutus	27
3.4 Citymarket Oy:n muutosprosessi	32
3.4.1 Muutos tavaratalossa	32
3.4.2 Muutos laskutuksessa	35
3.4.3 Muutos ostoyksikössä.....	36
3.5 Pilotointi	38
4 Muutoksen johtaminen.....	42
5 Viestintä muutostilanteissa.....	47
6 Yhteenveto.....	54
Lähteet	58
Liitteet	59
Liite 1: Kyselylomake	59
Liite 2: Vastaajien taustatietoja	67
Liite 3: Koulutus uuteen järjestelmään.....	68
Liite 4: Siirtyminen SAP:n käyttöön ja toiminta SAP:ssa.....	70
Liite 5: Tiedottaminen	73
Liite 6: Suhtautuminen SAP- järjestelmään	75
Liite 7: Toiminnan tehostuminen ja henkilöstövaikutukset	76
Liite 8: Toiminnan puitteet ja arviot prosessista	77

Johdanto

Mikään ei ole pysyvää paitsi muutos ja väliaikaiset verot

Nykyisin organisaatioiden tulee muuttua jatkuvasti. Markkinoilla pärjätäkseen ei enää riitä, että organisaatio toimii kuten kaksikymmentä vuotta sitten. Organisaatioiden on jatkuvasti muutettava markkinoiden mukaan.

Oleellisena osana organisaatioiden muutosta on henkilöstö. Yksikään organisaatio ei voi toimia eikä muuttaa toimintatapojaan ilman henkilöstöä. Yleensä muutoksissa kuitenkin juuri henkilöstö ja sen huomioiminen jäävät sivuosaan.

Muutoksen johtamista ei voida pitää helppona. Muutosjohtamisesta on olemassa paljon kirjallisuutta, josta saa vinkkejä siihen, miten luotsata yritystä muutoksessa, mutta entäpä käytännössä? Miten käytännössä muutoksen läpivieminen onnistuu niin, että myös henkilöstö tulee huomioituksi?

Suoritin opintoihini kuuluvan työharjoittelun Ruokakesko Oy:n liiketoiminnan tuen alaisessa talouden palvelukeskuksessa kesän 2004 aikana. Ruokakeskossa ja sen tytäryhtiöissä oltiin siirtymässä uuteen toiminnanohjausjärjestelmään SAP R/3 Retail:iin. Harjoittelun aikana kehittyi ajatus tehdä tutkintotyö aiheesta ”henkilöstön asema muutoksessa”.

En löytänyt koulun kirjastosta aiheesta yhtään opinnäytetyötä, jossa olisi otettu lähtökohdaksi henkilöstön näkökulma. Myös kirjallisuudessa aihetta lähestytään pääsääntöisesti johtajan ja johtamisen näkökulmista.

Työni tarkoituksena on selvittää miten Citymarket Oy:n parissa työskentelevä henkilöstö on kokenut siirtymisen SAP R/3 järjestelmään. Monipuolisen kuvan saamiseksi tein tapaustutkimuksen Citymarket Oy:n tavara-aloihin, Citymarket Oy:n laskutukseen ja Citymarket Oy:n osto-yksiköille. Saamani tuloksia peilaan muutoksesta ja muutosjohtamisesta kirjoitettuun teoriaan.

Tavallisesta tutkintotyön rakenteesta poiketen esittelen tutkimustulokset heti aihetta käsittelevän teorian jälkeen. Tutkimustulokset olen kirjoittanut *kursiivilla* tekstillä, paitsi jos koko luku liittyy tutkimustuloksiin. Kyselyyni saamistani monivalintakysymysten vastauksista on ristiintaulukoinnit liitteenä työn lopussa.

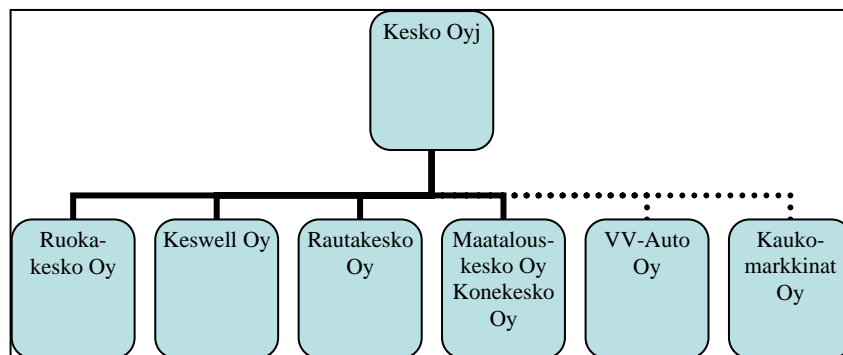
Tutkintotyöni on tarkoitus herättää keskustelua Ruokakeskon sisällä siitä, miten vastaisuudessa tulisi muutostilanteissa toimia. Työni menee ensisijaisesti palvelukeskuksen johtajalle, joka käy työni palvelukeskuksen esimiesten kanssa läpi ja mahdollisesti työni menee isompaankin jake-luun Ruokakeskon sisäiseen käyttöön.

1 Työn taustaa

1.1 Toimeksiantajan esittely

Kesko Oyj

Kesko Oyj on Suomen johtava kaupan alan palveluyritys. Vuoden 2004 liikevaihto oli 7 517 miljoonaa euroa, kasvua edellisestä vuodesta 2,4 %. Keskolla on toimintaa kuudella eri toimialueella. (Yleiskuvaus toimialoista 2005.) Toimialat on jaettu omiin tytäryrityksiin, jotka käyvät ilmi kuvioista 1.



Kesko Oyj:n toimialat ovat jakautuneet seuraavasti:

- Ruokakesko Oy: päivittäistavarakauppa
- Keswell Oy: käyttötavarakauppa
- Rautakesko Oy: rakentamis- ja sisustustuotteiden kauppa
- Maatalouskesko Oy, Konekesko Oy: maatalous- ja konekauppa
- Kaukomarkkinat Oy: kansainvälinen tekninen kauppa, merkkituotekauppa
- VV-Auto Oy: auto- ja varaosakauppa

Tämän työn kannalta olennaisimmat yhtiöt Ruokakesko Oy ja Citymarket Oy sekä liiketoiminnan tuen talouden palvelukeskus on esitelty seuraavissa kappaleissa.

Ruokakesko Oy

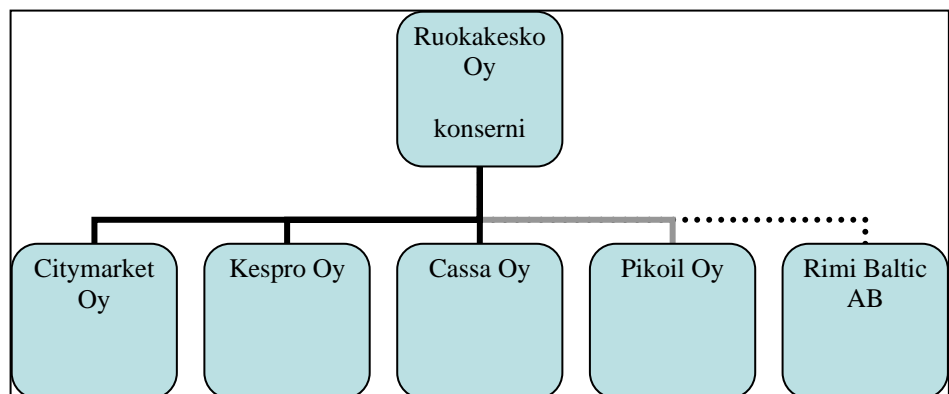
Ruokakesko Oy vastaa Kesko-konsernin päivittäiskaupasta. Ruokakeskolla on asiakkaina noin 1100 ruokakauppaa ja noin 25 000 suurta-lousasiakasta. Yhtiön osuus Kesko-konsernin liikevaihdosta on hieman yli puolet.

Ruokakeskolla on kolme tytäryhtiötä: Citymarket Oy, Kespro Oy ja Cassa Oy. Kespro Oy on keskittynyt suurtalouskauppaan yritysasiakkaille. Näkyvimpana osana Kespro Oy:tä ovat Noutotukut ja MENU-tuotteet. Cassa Oy on Ruokakeskon uusin ja toistaiseksi pienin tytäryhtiö. Cassa Oy vastaa Keskon halpamyyntiketjun eli Cassa-myymlöiden toiminnasta. Ruokakeskon organisaatio on kuvattuna kuviossa 2.

Suorien tytäryhtiöiden lisäksi Ruokakeskolla on myös yhteisomistuksia muiden markkinoilla toimivien yritysten kanssa. Rimi Baltic AB on Ruokakeskon ja ruotsalaisen ICA:n yhdessä omistama yritys, joka toimii päivittäistavaramarkkinoilla Baltiassa. Ruokakesko omistaa puolet yrityksestä.

Pikoil Oy:n Ruokakesko omisti puoliksi Neste Markkinointi Oy:n kanssa. 30.9.2005 Ruokakesko Oy julkaisi tiedotteen, jonka mukaan Ruokakesko ostaa Neste Markkinoinnin osuuden Pikoil Oy:stä.

1.11.2005 antamallaan päätöksellä Kilpailuvirasto hyväksyi kaupan. Pikoilin näkyvimpiä merkkejä ovat K-pikkolo-kaupat, Neste Motorest -matka-asemat sekä Neste K-pikkolo -liikenneasemat.



Kuvio 2. Ruokakeskon organisaatiokaavio.

Citymarket Oy

Citymarket Oy on Ruokakeskon hypermarket-kokoluokan myymälöiden käyttötavarapuolesta vastaava yritys. Käyttötavarapuolella tarkoitetaan non-food -tuotteita, kuten pukeutumisen ja vapaa-ajan tarvikkeita. K-citymarketissa päivittäistavarapuolesta vastaa itsenäinen kauppias ja käyttötavarapuolesta Citymarket Oy. Päivittäistavarapuolella tarkoitetaan lähinnä elintarvikekauppaa.

K-citymarketteja on lokakuussa 2005 viisikymmentäyksi 39 paikkakunnalla. Vuoden 2005 loppuun mennessä avataan kaksi uutta Citymarkettia toinen Nokialle ja toinen Raaheen. K-citymarket -ketju työllistää yhteensä noin viisituhatta henkilöä. Vuonna 2004 Citymarkettien yhteenlaskettu

vähittäismyynti oli 1 607 miljoonaa euroa (luku sisältää ALV:n). Vuonna 2004 K-citymarkettien osuus Suomen päivittäistavaramarkkinoista oli 10,0 %.

Citymarket-tavarataloissa tavaratalopuoli on jaettu kolmeksi osastoksi: vapaa-ajan-, pukeutumisen-, ja kodinosastoiksi. Ennen SAP:n käyttöönottoa Citymarketeissa järjestettiin YT-neuvottelut, joiden tuloksena jalkineet ja vaatetus yhdistettiin pukeutumiseksi ja kemikalio-osasto yhdistettiin kodintarvikkeeseen. Tällä järjestelyllä oli myös henkilöstömäärää pienentävä vaikutus.

Liiketoiminnan tuki, talouden palvelukeskus

Ruokakeskon taloushallintoa on keskitetty Tampereelle talouden palvelukeskukseen. Talouden palvelukeskus toimii Ruokakeskossa liiketoiminnan tuen prosessien alaisuudessa.

Palvelukeskuksen toimintaa on kehitetty erityisesti viimeisten kolmen vuoden aikana. Aiemmin palvelukeskuksessa on käsitelty pääasiallisesti Ruokakeskon laskutusta ja myyntireskontraa.

Palvelukeskuksen tehtävänä on tuottaa Ruokakesko Oy:lle monipuolisia taloushallinnon palveluita, kuten kirjanpitoa, laskutusta ja reskontrien hoitoa. Palvelukeskuksessa työskentelee noin 110 henkilöä.

Citymarket Oy on ollut palvelukeskuksen asiakkaana 1.12.2003 lähtien, jolloin Citymarket Oy:n Lahden ja Turun kirjanpitoyksiköt liitettiin Ruokakeskon talouden palvelukeskukseen.

1.2 Toimintojen uudelleen järjestelemisen tarve

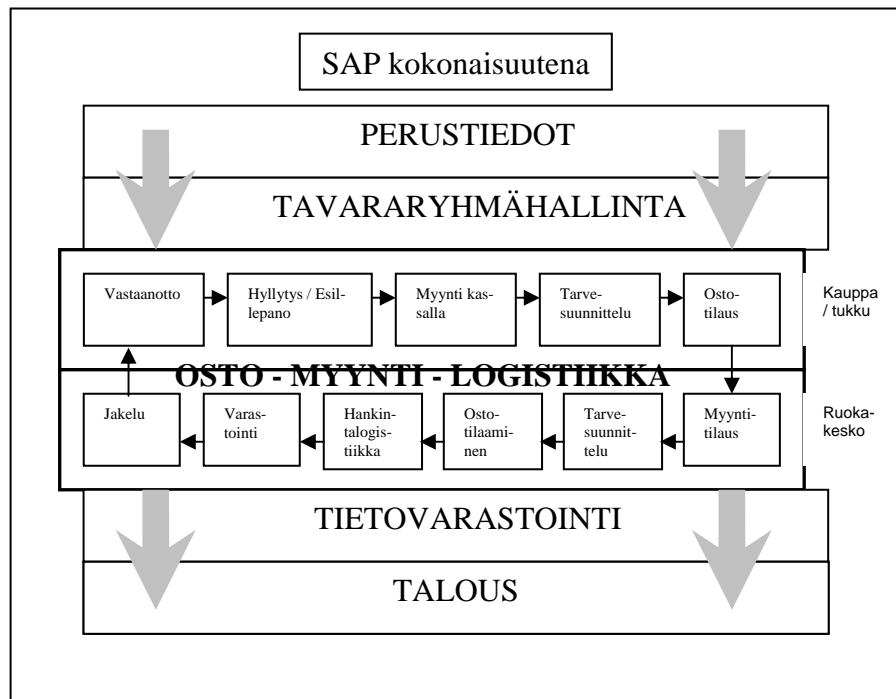
Päivittäistavarakaupan kilpailu Suomessa on viime vuosina kiristynyt. Kiristyneeseen kilpailutilanteeseen Kesko-konsernin päivittäistavaryhmä, eli Ruokakesko Oy ja sen tytäryhtiöt, pyrkivät vastaamaan liiketoimintaprosessejaan tehostamalla.

Ruokakeskon suurin yksittäinen toiminnan tehostamiseen tähtäävä muutos on siirtyminen uuteen toiminnanohjausjärjestelmään. Vanha järjestelmä YJ 83 ei enää riittänyt tehokkaaseen materiaalivirtojen hallintaan. YJ 83 oli eräajopohjainen, eivätkä eri ohjelmat keskustelleet keskenään.

Uudeksi järjestelmäksi valittiin SAP R/3 Retail. SAP on saksalainen toiminnanohjausjärjestelmä. SAP tulee sanoista Systems, Applications, and Products (in data processing). R/3 on tällä hetkellä maailman tunnetuin toiminnanohjausjärjestelmä, jonka avulla pystytään hallitsemaan kaikkia yrityksen toimintoja valmistuksesta henkilöstöön. Retail on puolestaan SAP:n toimialaratkaisu vähittäiskauppojen tarpeisiin.

Ruokakeskon toimintamalli on kansainvälisesti tarkasteltuna varsin erikoinen, koska yksityiset kauppiat huolehtivat päivittäistavarakaupasta kuluttajille (pois lukien Citymarket-tavaratalojen tavaratalopuoli).

SAP R/3 Retailia mukautettiin Ruokakeskon tarpeita varten. Ohjelmiston avulla pystytään hoitamaan materiaalihallinnon, logistiikan ja taloushallinnon prosesseja keskitetysti ja tehokkaasti. Kuviossa 3 on kuvattuna SAP:n aikainen kokonaisprosessi. Kuviossa harmaat isot nuolet osoittavat tietojen kulun. Kaikkia kuviossa olevia asioita ohjataan tai hallitaan SAP:n avulla.



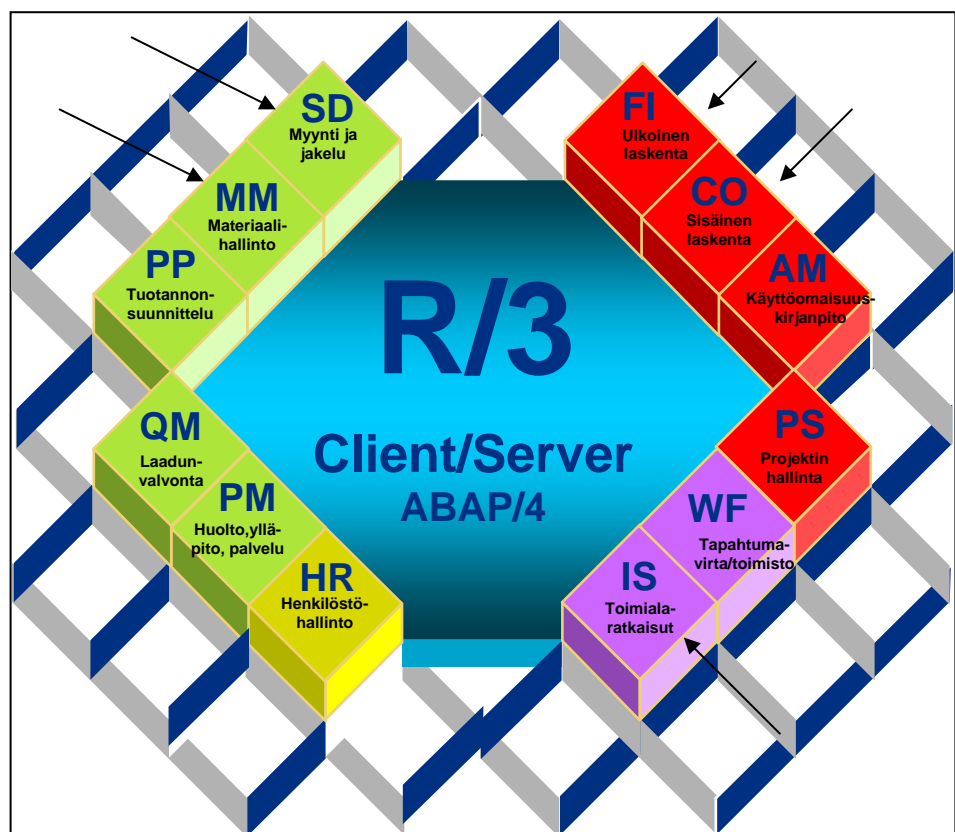
Kuvio 3. Ruokakeskon toimintalogiikka SAP:n aikana. (9[1].1_Oston yleiskurssi)

1.3 Työn taustaa

Ruokakesko Oy:ssä SAP:n käyttöönotto on toteutettu vaiheittain. Toiminnanohjausjärjestelmän käyttöönotto aloitettiin vuonna 1998 kirjanpidon ja sisäisen laskennan siirtämisellä SAP-järjestelmään. Kirjanpidon jälkeen järjestelmään siirrettiin myynti- ja ostoresskontrat, joiden jälkeen kaupan järjestelmät muutettiin SAP Retail -pohjaisiksi.

Viimeisimpänä kokonaisuutena SAP:iin siirrettiin laskutus ja laskunkäsitteily. Kaiken kaikkiaan SAP:n käyttöönotot jatkuvat vuoden 2006 alkupuolelle asti. Pitkä kesto selittyy sillä, että järjestelmä ulottuu koko Ruokakesko-konserniin aina johdosta pienimpäänkin K-kauppaan asti.

Ruokakeskolla käytössä olevat SAP R/3:n moduulit on kuvattuna kuviossa 4. SD tarkoittaa myyntiä ja jakelua, MM on materiaalihallinnon tarpeita palveleva moduuli, FI on ulkoisen laskennan tarpeisiin oleva moduuli ja CO sisäisen laskennan. IS on toimialaratkaisujen moduuli, josta Ruokakeskolla on käytössä Retail-sovellus. (Sapuska_ Peruskurssi_ Yleisosa[2])



Kuvio 4. Ruokakeskolla käytössä olevat SAP R/3:n osat. (Sapuska_ Peruskurssi_ Yleisosa[2])

Kun SAP:n käyttöönotto on saatettu päätökseen, työskentelee ohjelman kanssa yhteensä noin 10 000 henkilöä. Suuri henkilömäärä selittyy juuri sillä, että ohjelmistoa tullaan käyttämään kaikissa ruokakaupoissa, konsernin tukitoimissa ja johdossa.

Citymarket Oy

Citymarket Oy:n käyttötavarapuoli siirtyi käyttämään SAP:ta vuoden 2004 maaliskuun ja marraskuun välisenä aikana. Tavarataloja siirtyi käyttämään SAP:ta keväällä keskimäärin 2 kuukaudessa. Elokuun aikana tavarataloja siirtyi SAP:n käyttöön 13. SAP:n myötä tavarataloissa työkuvaan tuli muutoksia.

Laskunkäsittely

Citymarket Oy:n tavaratalopuolen laskutus, tai oikeammin laskuntarkastus, muuttui täysin SAP:n myötä. Laskutusta varten perustettiin Tampeleelle oma tiimi, jonka tehtävänä on hoitaa Citymarkettien varastolaskutus. Tällä hetkellä Citymarket-laskutuksessa työskentelee täysipäiväisesti 13 henkilöä.

Alun perin oli tarkoitus että kirjanpitäjät hoitaisivat laskutuksen kirjanpidon ohessa. Keväällä 2004 laskutuksen resurssilaskelmat pettivät, kun kirjanpitäjät eivät pystyneet tekemään kahta täysin erilaista työtä rinnakkain.

Laskumäärä yllätti toiminnan suunnittelijat, eikä laskuja ehditty käsitellä ajoissa. Tilapäisratkaisuna palvelukeskukseen palkattiin lisää väkeä laskuja käsittelemään. Uutta henkilöstöä otettiin yli kaksikymmentä henkilöä, joista osa rekrytoitiin suoraan Ruokakeskon palvelukseen ja osa henkilöstövuokrausyritykseltä.

Ostoyksikkö ja tavararyhmähallinta

Tavaroiden ostaminen koki SAP:n myötä muutoksia. Suoranaisen ostamisen lisäksi ostoyksikön tehtäväksi tuli tuotetietojen ja hintojen ylläpitäminen. SAP:ssa kaikkien tietojen on oltava tarkasti oikein. Tuotteen perustietojen, määräyksiköiden ja hintojen tulee olla järjestelmässä oikein, jotta koko prosessi toimisi oikein. Tavararyhmähallinta koostuu juuri näistä seikoista, eli tuotetietojen, hintojen ja kauppojen valikoimien ylläpidosta.

Aiemmin yksittäiset virheet tiedoissa eivät estäneet tilausten tai toimitusten toteutumista. SAP:ssa tuotetiedot on kootusti yhdessä paikassa, josta tieto ”ui” muihin alasoventoihin. Mikäli tuotetiedoissa on virhe, monistuu se kaikkialle. Pahimmassa tapauksessa tuotetiedoissa oleva virhe monistuu 1000 elintarvikekauppaan.

Toisaalta SAP tarjoaa ostoyksikölle ajantasaista tietoa eri artikkeleiden kysynnästä ja mahdollistaa varastojen nopeat täydennykset kysynnän mukaan. Aiemmin kysyntä piti ennakoita historiallisen tiedon perusteelta.

Henkilöstö

Henkilöstö sekä palvelukeskuksessa että Citymarketeissa on kokenut jääneensä ulkopuoliseksi muutoksessa. Käymissäni keskusteluissa ja tekemäni kyselyn pohjalta on käynyt ilmi, että uuteen järjestelmään annettu koulutus on ollut riittämätöntä.

Laskuntarkastuksessa toimivia henkilöitä ei varsinaisesti ehditty koulutamaan SAP:n käyttöön, koska heidät pääsääntöisesti palkattiin projektin käynnistämisen jälkeen, kun koulutukset oli jo pidetty.

SAP:n luvattiin helpottavan työtä tavarataloissa, mutta ainakin alkuvaiheessa monissa tavarataloissa on koettu, että SAP on lisännyt töiden määrää. Töiden painopiste on muuttunut, mutta työmäärä ei ainakaan vielä ole vähentynyt.

Tutkintotyöni tarkoituksena on selvittää miten henkilöstö todellisuudessa on kokenut muutoksen. Tarkoituksena on selvittää, oliko siirtyminen SAP-järjestelmään liian nopeaa ja oliko koulutus todella niin puutteellista kuin on annettu ymmärtää.

Oliko muutos liian nopea? Oliko viestintä riittävää? Onko työ helpottunut SAP:n myötä? Ovatko prosessit tehostuneet henkilöstön mielestä nyt kun SAP on ollut käytössä vuoden ajan? Osataanko SAP:ta käyttää? Mitä olisi pitänyt tehdä toisin? Nämä ovat ne kysymykset joihin työlläni pyrin etsimään vastauksia.

1.4 Kyselyn ja henkilöstön taustaa

Tutkintotyötäni varten tein kyselytutkimuksen, jonka toteutin sähköisesti. Kyselytutkimuksella pyrin selvittämään pääsääntöisesti henkilöstön kokemuksia koulutuksesta, käyttöönottovaiheen tiedottamisesta ja kokemuksista toiminnan tehostumisesta SAP:n käyttöön siirtymisen myötä. Kyselylomake on liitteenä työn lopussa (liite 1).

Citymarket Oy oli Ruokakeskon tytäryrityksistä ensimmäinen, joka siirtyi käyttämään SAP:ta. Sen edustavimpana osana ovat Citymarket-tavaratalot. Näistä syistä johtuen kyselyn painopiste oli Citymarket-tavarataloissa.

Tavaratalojen toiminta poikkeaa tavallisten ruokakauppojen toiminnasta erityisesti hallinnollisen rakenteensa (Citymarket Oy vastaa kaupan toiminnasta kun ruokakaupoissa toiminnasta vastaa itsenäinen kauppias) ja tavaroiden hankinnan osalta. Citymarket Oy:n siirtymistä SAP:n käyttöön ei voida verrata yksittäisen ruokakaupan vastaavaan tilanteeseen.

Ruokakeskon tytäryhtiöistä Kespro Oy:n ja Cassa Oy:n toiminta on yhteneväistä Citymarket Oy:n toimintaperiaatteen kanssa. Niiden siirtymisen SAP:n käyttöön tapahtui Citymarket Oy:n jälkeen. Citymarket Oy:stä saatuja tuloksia voidaan verrata näiden kahden yhtiön siirtymisvaiheeseen. Tällaisen vertailun tekemiseen minulla ei kuitenkaan ole ollut mahdollisuutta.

Lähetin kyselyn 51 tavaratalon jokaiselle osastopäällikölle ja tavaratalon johtajalle. Lisäksi lähetin kyselyn osto-organisaation jokaisen tavararyhmän markkinointipäällikölle ja palvelukeskuksessa toimiville Citymarket-laskunkäsittelijöille.

Yhteensä kysely lähti 222 henkilölle. Vastauksia määräaikaan mennessä tuli 25 ja lisääjän jälkeen sain 5 vastausta lisää. Vastausprosentiksi muodostui 13,51 %. Tekemäni tutkimuksen tuloksia ei voida yleistää koko joukkoon ja tulokset ovat vain suuntaa antavia. Vaikka vastausprosentti jäi alhaiseksi, olivat saamani vastaukset varsin kattavia.

Kyselyssäni oli kaikkiaan 63 kysymystä, joista avoimia kysymyksiä oli 20 ja loput monivalintakysymyksiä. Kyselylomake on työn lopussa liitteenä. Kaikki vastanneet olivat vastanneet myös suurimpaan osaan avoimista kysymyksistä ja vastauksia voidaan pitää laadukkaina.

Ostoyksikköön kysely lähti kolmelle markkinointipäällikölle, joista kaksi vastasi. Vastanneilta tuli erittäin tarkkoja vastauksia ja myös kritiikkiä SAP:n käyttöön siirtymisestä. Vastaajat toivat hyvin esiin ostoyksikön näkökulmaa.

Tavarataloista vastauksia tuli 23. Tavarataloista saamani vastaukset jakautuivat hyvin ympäri Suomea. Vaikka vastausten määrä on pieni, on vastauksissa hyvin paljon samankaltaisuuksia. Joidenkin vastausten kohdalla kaikissa vastanneissa tavarataloissa oltiin täysin samaa mieltä.

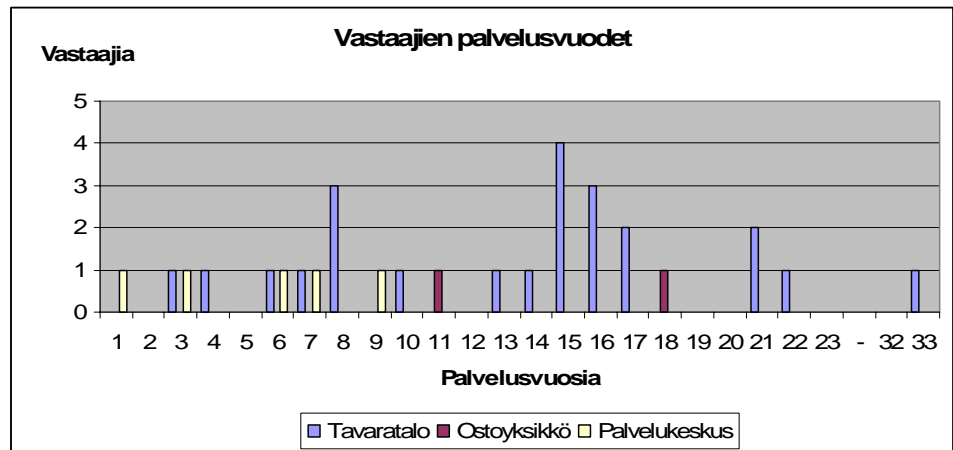
Palvelukeskuksesta sain viisi vastausta. Palvelukeskuksen henkilöstöä minulla on ollut mahdollisuus haastatella myös henkilökohtaisesti. Haastattelujen tuloksia ei ole yhdistetty tutkimuksen tuloksiin. Haastattelut tuokivat pääsääntöisesti kyselyn vastauksia.

Alla olevissa taulukoissa on taustatietoa kyselyyni vastanneista. Kyselyssäni en huomionnut sukupuolta, eikä alueellisia eroja. Niiden perusteella vertailujen tekeminen voisi mahdollistaa vastaajien jäljittämisen. Taulukossa 1. on vastaajien ikäjakauma. Taulukot ovat myös liitteessä 2.

Taulukko 1. Kyselyyn vastanneiden ikäjakauma

Tulosyksikkö	Vastaajan ikä					Total
	26-30	31-35	36-40	41-45	56<	
Tavaratalo	5	4	8	4	2	23
Ostoyksikkö	0	0	1	1	0	2
Palvelukeskus	3	0	1	1	0	5
Total	8	4	10	6	2	30

Kuviossa 5 on kuvaaja vastanneiden palvelusvuosista Kesko Oyj:n tai sen tytäryhtiöiden palveluksessa. Ikävuosia ja palvelusvuosia verrattaessa nähdään, että Kesko Oyj:n palveluksessa ollaan yleensä melko pitkään.



Kuvio 5. Kyselyyn vastanneiden palvelusvuosijakauma

Taulukkoon 2 on koottu vastaajien koulutustaustaa. Kuten taulukosta nähdään, on ammatillisen koulutuksen saaneiden osuus suuri. Yleensäkin palvelualalla työskentelevistä suurin osa on ammatillisen koulutuksen omaavia henkilöitä.

Taulukko 2. Vastaajien koulutustausta

Tulosyksikkö	Vastaajan koulutus				Total
	Perusaste	Ammatillinen aste	Alempi korkea-aste	Ylempi korkea-aste	
Tavaratalo	0	18	4	1	23
Ostoyksikkö	0	1	1	0	2
Palvelukeskus	1	3	0	1	5
Total	1	22	5	2	30

2 Muutos yrityksessä

Länsimaissa sekä kulttuurissa että yrityksissä muutosta pidetään jonakin eteen tulevana poikkeavana tilanteena. Japanilaisissa yrityksissä muutosta sitä vastoin pidetään jatkuvana prosessina, joka tähtää toiminnan parantamiseen. (Åberg 1993: 122.) Länsimaissa muutosprosessin käynnistämiseksi tarvitaan yleensä muutos joko yrityksen toimintaympäristössä tai yrityksen sisällä.

Pendlebury, Grouard ja Meston (1998: 4 - 5) esittävät, että yritykset ovat perinteisesti tottuneet toimimaan, eivät muuttumaan. Heidän mukaansa yritykset ”joutuvat” muutokseen usein äkillisesti. Monet suuret yritykset, esimerkiksi Philips, IBM ja General Motors, ovat joutuneet tekemään suuria ja radikaaleja muutoksia niiden tuudittauduttua stabiiliin tilaan 1980-luvulla.

Pendlebury ym. (1998: 5) esittävät kolme pääsyitä muutosten tulemiseen yllätyksenä. Ensinnäkin epätarkat ennusteet tai ennakoimisen puute on suurin syy muutosten yllätyksellisyyteen.

Toiseksi yleiseksi syyksi he nimeävät viivyttelyn. Johdossa ehkä tiedostetaan muutoksen tarpeellisuus, mutta ei olla halukkaita ottamaan siihen liittyviä riskejä. (Pendlebury ym. 1998: 5.)

Kolmantena syynä he esittävät kykenemättömyyden toteuttaa ideoita käytännössä. Johdossa kyllä tiedetään mitä pitäisi tehdä, mutta kun johdon ideoita aletaan toteuttaa, ei niillä kuitenkaan saavuteta haluttua lopputulosta. Mikäli yritys ei muutu silloin kun se olisi mahdollista vapaaehtoisesti, on sen muututtava pakon edessä, kun jotain tapahtuu. (Pendlebury ym. 1998: 5 - 6.)

Muutoksen laajuus ja syvällisyys

Muutoksen onnistumisessa on Martolan ja Santalan (1997: 37) mukaan paljolti kyse siitä miten laajana ja syvällisenä muutos toteutetaan ja miten syvällisenä ja laajana henkilöstö sen kokee.

Syvällisellä muutoksella Martola ja Santala (1997: 37 - 38) tarkoittavat täysin uusien toimintatapojen luomista, eikä ainoastaan vanhojen toimintatapojen tehostamista. Syvällisessä muutoksessa tehdään muutoksia yrityksen perustavaa laatua oleviin toimintamalleihin.

Laajalla muutoksella Martola ja Santala (1997: 38) tarkoittavat muutoksen ulottumista koko organisaatioon, eikä ainoastaan yhteen yksikköön. Laajassa muutoksessa ei ole mahdollista palata entisiin toimintatapoihin, koska koko organisaatiossa noudatetaan samoja uusia toimintatapoja.

Martolan ja Santalan (1997: 29) mukaan toiminnan parantamiseen tähtääville muutoksille on tunnusomaista, että prosessi kohdistuu samanaikaisesti organisaatiossa useisiin eri toimintoihin ja osa-alueisiin.

Tällaisina toimintoina ja osa-alueina he esittävät muutoksen vaikutukset yrityksen kulttuuriin, toimintoketjuihin, tietotekniikkaan, henkilöstöresursseihin, rakenteisiin, johtamiseen, visioon ja tavoitteisiin. (Martola & Santala 1997: 29.)

Vaikka muutos voidaankin jakaa käsitteellisesti eri alueisiin, vaikuttaa käytännössä kaikki toisiinsa. Esimerkkinä tästä Martola ja Santala (1997: 30) kertovat yrityksen kulttuurin muuttamiseen tähtäävän projektin. Mikäli yrityksen kulttuuria halutaan muuttaa, tarkoittaa se käytännössä sitä, että myös yrityksen rakenteita on muutettava.

Citymarket Oy:n tapauksessa muutos oli syvälinen ja laaja. Muutos kohdistui samanaikaisesti koko yrityksen kaikkiin prosesseihin, joissa työkentelevien henkilöiden oli omaksuttava täysin uusia ajattelu- ja toimintatapoja.

Ajattelutapojen omaksumisella tarkoitan sitä, että SAP-järjestelmä on rakennettu toimimaan alan parhaimmissa käytännöissä hyväksi havaittujen toimintaperiaatteiden mukaan. Kansainvälisesti hyväksi havaitut toimintatavat eivät välttämättä istu heti sellaisenaan suomalaisen ajatusmaailmaan.

2.1 Prosessin laukaisijat

Muutoksen tarvetta kartoitettaessa tai prosessia suunniteltaessa tulee Åbergin (1993: 124) mukaan olennaiset sisäiset ja ulkoiset tekijät tunnistaa lohkomalla. Lohkomisessa yrityksen toimintaympäristö ja sisäiset voimavarat jaetaan pieniin osiin, joista jokaista analysoidaan tarkasti.

Martola ja Santala (1997: 14) lähtevät liiketoimintaprosessien uudelleen suunnittelussa (Business Process Re-design) miltei samoista lähtökohdista. Heidän mukaansa muutosprosessin taustalla on usein useita seikkoja. Muutoksen laukaisijana saattavat olla yrityksen ulkopuolisessa toimintaympäristössä tapahtuneet tai tapahtuvat muutokset, tai yrityksen sisäisiin prosesseihin kohdistuvat muutospaineet.

Pendlebury ym. (1998: 6) ovat myös samoilla linjoilla. Yritysten toimintatavat ja päätöksentekoprosessit poikkeavat toisistaan. Jokaisen muutoksen taustalla on aina yksilölliset syyt. Myös Pendlebury ym. jakavat pakottavat muutostekijät yrityksen ulkoisiin ja sisäisiin tekijöihin. He toteavat ulkoisten tekijöiden olevan yleensä pääasiallisina syinä muutokseen, mutta yleensä muutoksen laukaisee useiden eri tekijöiden vaikutus.

Yrityksen asema toimialallaan vaikuttaa Pendlebury ym. (1998: 7) mukaan siihen miten herkkä se on muutoksille. Mikäli yritys on monopoliasemassa, ei se ole niin herkkä muutospaineille kuin yritys, joka toimii vahvasti kilpaillulla alalla. Esimerkiksi Alko ei juuri ole joutunut muuttamaan toimintaansa, kuten lisäämään asiakaspalveluansa, EU:n laajentumisen myötä. Teleoperaattoreiden välillä vallitsee tiukka kilpailu asiakkaista, mikä on pakottanut ne kehittämään asiakkaiden vaatimuksiin sopivia palveluita.

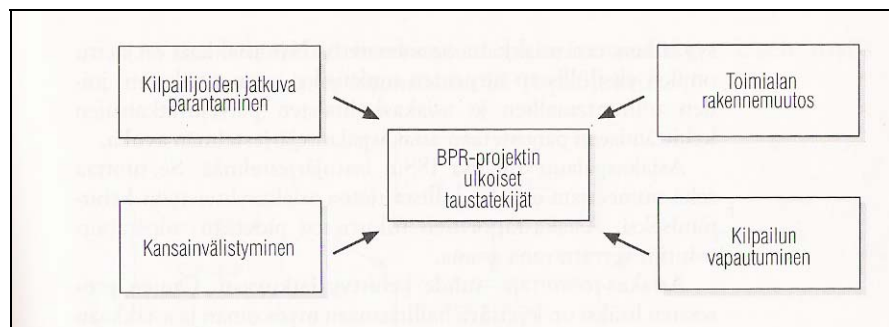
Ulkoiset taustatekijät

Åbergin (1993: 124) mukaan ulkoisia tekijöitä selvittäessä yrityksen toimintaympäristö lohkotaan. Jokaisesta lohkoista tehdään SWOT-analyysi. Analyysillä pyritään selvittämään muun muassa yhteistyön merkitys yritykselle ja lohkon yritykseen kohdistamat arvostukset ja odotukset. Lohkomisen lisäksi pitää selvittää myös varsinaisen toimintaympäristön ulkopuolisten tahojen asenteet ja odotukset.

Lohkomisen ja analysoinnin jälkeen tulee Åbergin (1993: 124 - 126) mukaan pohtia ”muutosten ensimmäisiä oireita eli heikkoja signaaleja”. Heikoilla signaaleilla Åberg tarkoittaa muun muassa tuotteiden tai palveluiden kysynnän heikkenemistä tai vahvistumista, muutoksia alihankkijoiden laadussa, muutoksia kilpailijoiden toimissa ja yritystä koskevaa kirjoittelua yleisönosastoissa. Eri signaaleja tulee myös verrata keskenään ja pyrkiä varmistumaan siitä, että signaalien viesti on samansisällöistä.

Heikkojen signaalien analysoinnin pohjalta laaditaan toimenpidesuositukset ja päätetään toimenpiteistä. Toimenpiteistä päätettäessä tulee huomioida heikkojen signaalien havaitsijan ja kyseisen lohkon analysoijan näkemykset tilanteesta (Åberg 1993: 126 - 127.)

Yleisimpänä muutokseen vaikuttavana ulkoisena tekijänä Martola ja Santala (1997: 14 - 16) puolestaan esittävät kannattavuusongelmat. Martolan ja Santalan nimeämät muut ulkoiset taustatekijät on koottu kuvioon 6.



Kuvio 6 Liiketoimintaprosessien uudistamiseen vaikuttavat ulkoiset tekijät (Martola & Santala 1997: 15)

Pendlebury ym. (1998: 7) mukaan yrityksessä itsessään halutaan harvoin muutosta. Muutoksen syyt löytyvätkin heidän mukaansa yleensä yrityksen ulkopuolelta. Heidän mukaansa suurimpia ulkoisia syitä ovat asiakkaiden tarpeiden muutokset.

Asiakkaiden muuttuneisiin tarpeisiin vastaaminen on olennaista, jotta yritys pystyisi säilyttämään markkinaosuutensa, asiakkaansa ja saavuttamaan toiminnallaan tyydyttävää tulosta. Pendlebury ym. (1998: 8) esittävätkin, että useat markkinoilla tapahtuvat muutokset vaikuttavat yritykseen asiakkaiden muuttuvan käyttäytymisen kautta.

Toisena muutospainetta luovana ulkoisena tekijänä Pendlebury ym. (1998: 9) esittävät kilpailulliset tekijät. Kilpailijoiden toimissa tapahtuvat muutokset laukaisevat usein yrityksessä jonkinlaisen muutostarpeen, mikäli yrityksessä on aihetta olettaa kilpailijan muutosten tuovan sille kilpailuetua.

Kilpailullisena tekijänä Pendlebury ym. (1998: 9) esittävät mm. uuden tuotteen lanseeraamisen. Nokia esimerkiksi oli pakotettu tuomaan markkinoille simpukkamallisia puhelimia, kun sen kilpailijatkin toivat.

Tekniset keksinnöt ovat Pendlebury ym. (1998: 9) mukaan lisääntyvissä määrin muutospaineen taustalla. Teknistä kehittymistä tapahtuu koko ajan, mikä mahdollistaa yrityksille uusien valmistusmenetelmien käyttämisen. Tekniset parannukset voivat myös synnyttää markkinoita uusille tuotteille tai synnyttää markkinoille uusia tuotteita.

Åbergin, Martolan ja Santalan ajatuksista poiketen Pendlebury ym. (1998: 10) tuovat yhtenä muutospainetta luovana tekijänä muutokset yrityksen omistajarakenteessa. Omistajan vaihtuminen saattaa ajaa koko yrityksen muutokseen. Yrityksen taloudelliset tavoitteet saattavat vaihtua miltei hetkessä.

Pendlebury ym. (1998:10) esittävät ulkoisena muutospainetta luovana tekijänä myös muutoksen sosiaalisessa käyttäytymisessä, elämäntavoissa tai asenteissa, mitkä saattavat ajaa yrityksen muuttamaan toimintaansa. Tällainen ”pehmeä” ulkoinen muutospaine on esimerkiksi ympäristötietouden lisääntyminen kuluttajissa ja heidän halunsa hankkia ekologisesti kestäviä tuotteita.

Sisäiset taustatekijät

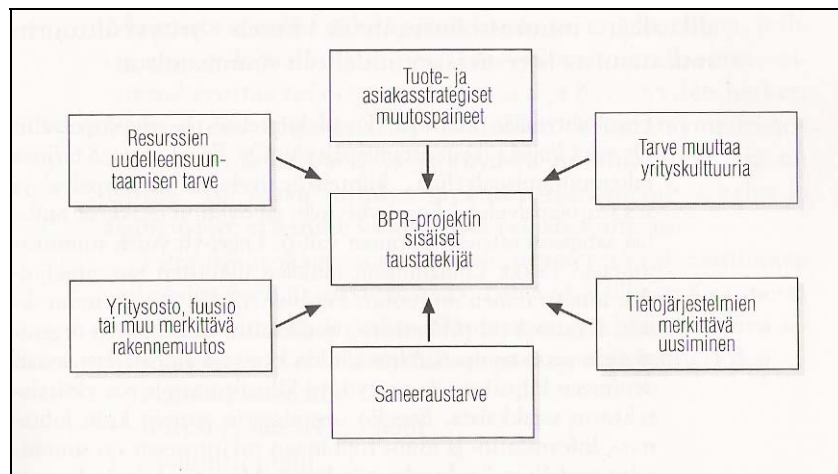
Olennaisina sisäisinä muutoksen taustatekijöinä Åberg (1993: 124 - 126) tuo esiin henkilöstön, tuotantotekniikan ja rahavirrat. Esimerkiksi henkilöstötarpeiden muuttuminen tai yhtiön käyttämän tuotantotekniikan käyttäminen vanhaksi voisivat olla tällaisia taustatekijöitä.

Åbergin (1993: 124 – 126.) mukaan myös sisäisistä tekijöistä selvitetään niiden arvostukset ja odotukset yritykseltä. Resurssin luonteesta riippuu se, mitä pitää selvittää. Selvitysten jälkeen edetään kuten ulkoistenkin tekijöiden osalta.

Martolan ja Santalan (1997: 16 - 17) mukaan sisäisinä taustatekijöinä voivat olla tarve muuttaa toimintaa asiakaslähtöisempään suuntaan tai tarve kohdistaa resursseja uudelleen. Martola ja Santala esittävät, että usein muutospainetta luo myös tietojärjestelmien uusiminen.

Martola ja Santala (1997: 33) esittävät, etteivät tietotekniset ratkaisut yleensä toimi muutoksen liikkeelle panevana voimana, vaan tietotekniikka luo puitteet toiminnan muutokselle. Uutta tietojärjestelmää käyttöönotettaessa on yleistä, että yritys muuttaa muitakin toimintatapojaan, koska ei ole järkevää rakentaa uutta järjestelmää vanhoille liiketoimintaprosesseille.

Kuviosta 7 käy ilmi muita muutosprosessiin vaikuttavia sisäisiä taustatekijöitä. Martolan ja Santalan (1997: 17) mukaan yrityksistä löytyvät usein kaikki taustatekijät, mutta niiden painoarvoissa vain on eroja.



Kuvio 7 Liiketoimintaprosessien uudistamiseen vaikuttavia sisäisiä taustatekijöitä (Martola & Santala 1997: 17)

Kun muutostarpeet on tunnistettu, tulee niiden pohjalta tehdä ratkaisut tarvittavista toimenpiteistä. Toimenpiteet tulee kohdistaa yritykselle tärkeisiin asioihin ja muutos tulee toteuttaa kilpailukykyisellä nopeudella ja laadulla. (Tuominen 1999: 11.)

Pendlebury ym. (1998: 10 - 11) tarkastelevat yrityksen sisäisiä tekijöitä hieman eri näkökulmasta. He esittävät suurimpana sisäisenä tekijänä yrityksen liiketoiminnan kasvun. Heidän mukaansa liiketoiminnan sopeuttaminen toimii tiettyyn rajaan asti, mutta jossain vaiheessa yritys tulee tilanteeseen, jossa sen on pakko miettiä toimintatapojaan uudelleen, jotta ne pysyisivät kannattavina.

Toisena sisäisenä tekijänä Pendlebury ym. (1998: 11) esittävät yritysjohton vision. Tällä he tarkoittavat benchmarkingiin perustuvaa, toiselta toimialalta haetun liiketoimintamallin soveltamista oman yrityksen toimintaan.

Pendlebury ym. (1998: 11) mukaan yrityksen johto ajaa yrityksen muutokseen luotuaan yritykselle ensin uuden vision, jonka avulla se uskoo yrityksen saavuttavan parempia tuottoja. Esimerkkinä tästä toimintamallista he nostavat esiin Danonen, joka aiemmin toimi pakkausalalla, mutta vaihtoi toimialaansa pääjohtajan vetämän tutkimusprojektin tuloksena maatalouspohjaisiin elintarvikkeisiin.

Yrityksen sisällä tai toimintaympäristössä tapahtuu jatkuvasti muutoksia. Suuri osa muutoksista on pieniä ja miltei huomaamattomia. Joukkoon mahtuu toki isompiakin muutoksia, joihin yrityksen on reagoitava. Kun muutos ympäristössä on tunnistettu, tulee yrityksen laatia suunnitelma, miten se pystyy sopeutumaan uuteen tilanteeseen kustannustehokkaasti, nopeasti ja toiminnan kannalta järkevästi. Tavoitetilana voitaneen pitää japanilaisen muotokulttuurin saavuttamista, jolloin yrityksessä on käynnissä jatkuva muutos parempaan.

2.2 Ruokakeskon muutoslaukaisijat

Ulkoiset tekijät

Suomen liittyminen vuonna 1995 Euroopan Unioniin avasi Suomen markkinat kilpailulle. Liittymisellä EU:iin ei ollut välittömästi vaikutuksia kilpailutilanteeseen Suomessa. 2000 luvun alussa saksalaisen Lidlin tulo markkinoille ja hinnoilla kilpailemisen alkaminen loivat painetta suomalaisille kaupan alan yrityksille vastata kilpailuun. Hinnalla kilpaileminen kohdistui Keskon tytäryhtiöstä eniten Ruokakesko Oy:öön.

Lisäksi Kesko Oyj:n toimintaympäristössä muutospainetta loi kiristynyt kilpailutilanne. Kilpailu on kiristynyt erityisesti päivittäistavaramarkkinoilla, eli Kesko Oyj:n tytäryhtiöistä Ruokakesko Oy:n toimialueella. Kesko on vuosikymmeniä ollut Suomen suurin kaupan alan yritys myös päivittäistavaramarkkinoilla.

Viime vuosina S-ryhmä on lisännyt markkinaosuuttaan voimakkaasti ja saavuttanut Keskon johtoasemaa niin, että vuoden 2004 lopussa markkinaosuuksissa oli enää yhden prosenttiyksikön ero. Kauppalehti uutisoi jo viikolla 19/2005 useampaankin kertaan omista tutkimuksistaan, joiden mukaan S-ryhmä olisi siirtynyt ensimmäiselle sijalle. Viralliset tulokset tämän vuoden tilanteesta saadaan vasta keväällä 2006.

Syyskuussa 2005 SOK ilmoitti ostavansa Suomen Sparin. Tämä kauppa nostaa S-ryhmän kiistatta Suomen suurimmaksi päivittäistavarakaupan yhtiöksi.

Tärkeänä tekijänä päivittäistavarakaupan markkinaosuuksien muodostumisessa ovat asiakkaat. Ruokakesko on menettänyt asiakkaita S-ryhmälle.

Ruokakeskon liiketoimintaprosessien tehostamisessa on ennen kaikkea tavoitteena saada lisää asiakkaita K-kauppoihin. SAP:n käyttöönoton perimmäisenä tarkoituksena onkin asiakkaiden palvelemisen parantaminen. SAP:n avulla pystytään aiempaa paremmin varmistamaan tavaroiden oikea-aikainen toimittaminen kauppoihin, eikä kaupoissa tule olemaan tyhjiä hyllyjä, kuten tähän asti.

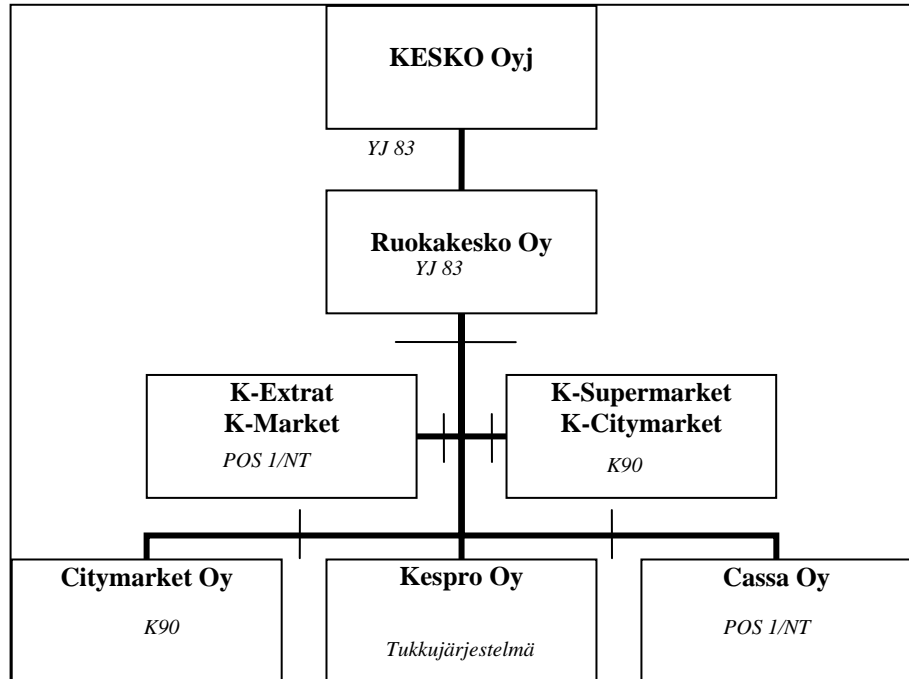
Sisäiset tekijät

Tietojärjestelmän uusiminen Ruokakesko Oy:ssä toimi vaikuttimena toimintojen uudelleen suunnittelemiselle. Tosin Ruokakeskossa tietojärjestelmän uusiminen ei luonut puitteita muutokselle vaan ennemminkin pakotti muutokseen.

Kuten Martola ja Santala esittävät, oli myös Ruokakeskossa muita vaikuttavia tekijöitä kuin vanha atk-ohjelmisto. Yhtenä tärkeänä tekijänä oli muuttaa yrityskulttuuria enemmän asiakaslähtöiseen suuntaan. Uutta toiminnanohjausjärjestelmää voidaan pitää tätä tavoitetta tukevana.

Varsinaisina sisäisinä taustatekijöinä Ruokakesko Oy:ssä olivat vanhan atk-järjestelmän kykenemättömyys vastata yhtiön nykyisiin haasteisiin ja ohjelmien hajanaisuus. Nämä seikat aiheuttivat ongelmia tehokkaalle toiminnalle.

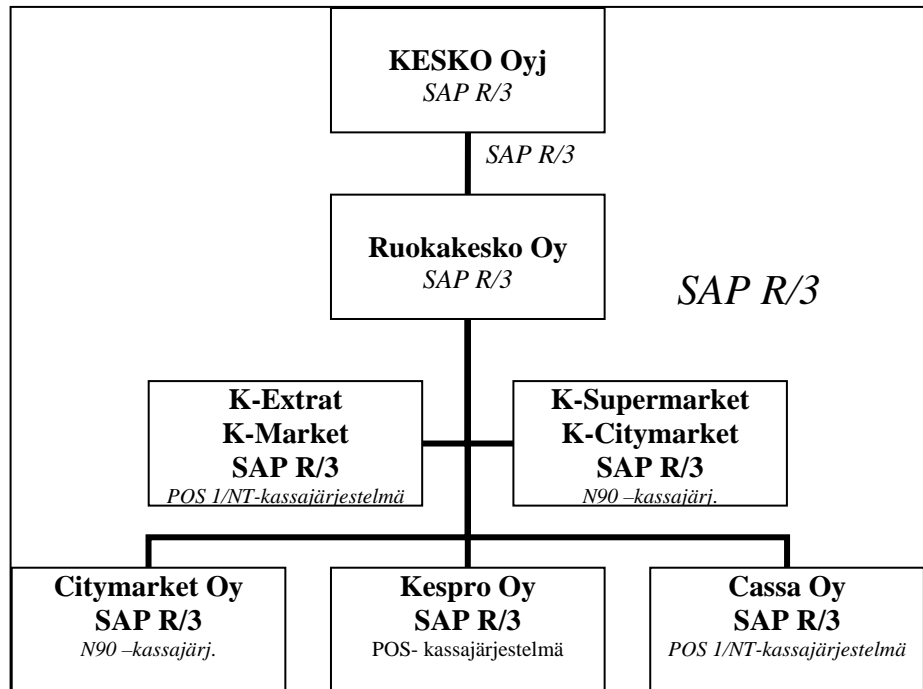
Kaikissa tytäryhtiöissä oli käytössä omat järjestelmät. YJ83 on ollut koko toiminnan yhteen sitovana keskusjärjestelmänä. Varsinaisesti kaupoissa käytössä olleet järjestelmät on kuvattuna kuviossa 8. On hyvä muistaa, että näissä vanhoissa järjestelmissä mikään tieto ei itsessään siirtynyt toiseen järjestelmään, vaan välissä täytyi tehdä käsin muuntoja ja siirtoja.



Kuvio 8. Ruokakaupoissa ja myymälöissä käytössä olleet järjestelmät. Pienet poikkiviivat kuvaavat tiedon kulkemattomuutta.

Uuteen toiminnanohjausjärjestelmään siirtymisellä haluttiin tehostaa materiaalivirtojen hallintaa ja raportointia sekä parantaa eri prosessien ja ohjelmistojen yhteistoimintaa. SAP:n lisäksi jää kauppoihin kassajärjestelmät, mutta materiaalivirtoja käsitellään SAP:n avulla.

Lisäksi kassajärjestelmät keskustelevat epäsuorasti SAP:n kanssa. Epäsuoralla tarkoitan tässä, ettei yhteys SAP:n ja kassajärjestelmän välillä ole jatkuvaa, vaan tietojen vaihto niiden kesken tapahtuu yöllä eräajoissa. Kassajärjestelmien mukaisesti myymälöissä käytössä olevat järjestelmät on kuvattuna kuviossa 9.



Kuvio 9. Kauppojen järjestelmät SAP:n käyttöön siirtymisen jälkeen.

Toiminnanohjausjärjestelmän avulla asiakkaille pystytään toimittamaan tavaroita tehokkaammin. Logistiikan tehostuminen uuden toiminnanohjausjärjestelmän myötä näkyy konkreettisesti siinä, että Ruokakesko Oy lopettaa Tampereelta hedelmien ja vihannesten varastoinnin ja keskittää varastot Vantaalle. Pendlebury ym. esityksen mukaisesti muutos asiakaslähtöisempään toimintamalliin tuli pääasiallisesti johdon vision pohjalta.

3 Ideasta prosessiin

”Muutosprosessi alkaa vanhasta luopumisella” (Martola & Santala 1997: 22).

Muutoksen toteuttamistavat vaihtelevat suuresti. Muutos voi olla johdon sanelema pakko tai muutos voidaan toteuttaa hyvässä yhteisymmärryksessä. (Pendlebury ym. 1998: 16.)

Olipa muutos pakotettu tai yhteisymmärryksessä toteutettu, ei muutoksen onnistuminen ole suoraan riippuvainen sen toteuttamisesta. Muutoksen onnistuminen on enemmän sidoksissa toimiin, joita muutoksen aikana tehdään.

3.1 Muutosprosessin eteneminen

Kun yrityksessä tai sen ympäristössä on havaittu jokin tekijä, johon yrityksen pitää reagoida, kehitetään yrityksessä muutosidea. Muutosidea on päätös siirtyä uuteen toimintatapaan, jolla ulkoiseen tai sisäiseen taustatekijään pyritään reagoimaan. Idean lähtökohtana on näkemys siitä, missä yritys tulevaisuudessa on. (Martola & Santala 1997: 23.)

Muutosidea voidaan kuvata viivasuorana siirtymisenä nykytilasta tavoitteen, kun taas muutosprosessia voidaan puolestaan kuvata siksakkina nykytilan ja tavoitteen välillä. Muutosprosessilla tarkoitetaan niitä käytännön vaiheita, joita tavoitteen pääsemiseen tarvitaan. (Martola & Santala 1997: 23 - 25.)

Muutosprosessin aikana muutokseen osallistuvat joutuvat tekemisiin itse muutoksen kanssa. Prosessissa paitsi siirrytään uusiin toimintatapoihin, myös luovutaan vanhoista tavoista. Mikäli muutos uuteen on hidasta ja kokeilevaa, ei vanhoista tavoista luopumista välttämättä edes huomata. (Martola & Santala 1997: 22 - 23.)

Muutoksen nopeudesta riippumatta on vanhasta luopumisen tapahduttava samanaikaisesti uuteen siirtymisen kanssa. Mikäli vanhoista toimintatavoista pidetään tiukasti kiinni, jäävät ne kilpailemaan uusien tapojen rinnalle. (Martola & Santala 1997: 22 - 23.)

Luopuminen vanhoista tavoista ei saisi olla äkillistä eikä kertaluontoista, mutta kuitenkin niin voimakasta, että se vähentää vastustusta. Tällä vastustuksen vähentämisellä tarkoitetaan sitä, ettei anneta mahdollisuutta käyttää vanhoja menetelmiä. (Martola & Santala 1997: 22 - 23.)

Vanhoihin toimintatapoihin tarrautuneet henkilöt eivät välttämättä näe siirtymisessä uuteen mitään hyvää. Tämä saa heidät usein tarrautumaan entistä tiukemmin vanhoihin toimintatapoihin. Samanlainen tarrautuminen koskee myös vanhojen toimintatapojen aikana johtavassa asemassa olleita henkilöitä, jotka saattavat kokea asemansa uhatuksi. (Martola & Santala 1997: 22 - 23.)

Muutosprosessiin vaikuttavat henkilöstön ja osastojen intressit ja näkemykset siitä, miten tulisi toimia. Jos organisaation eri ryhmittymien näkemykset poikkeavat muutoksen ideasta, eikä näkemyksiä voida tai ei ole tarkoituksenmukaista hyödyntää muutoksessa, tulee johdon puuttua tilanteeseen. (Martola & Santala 1997: 23 - 24.)

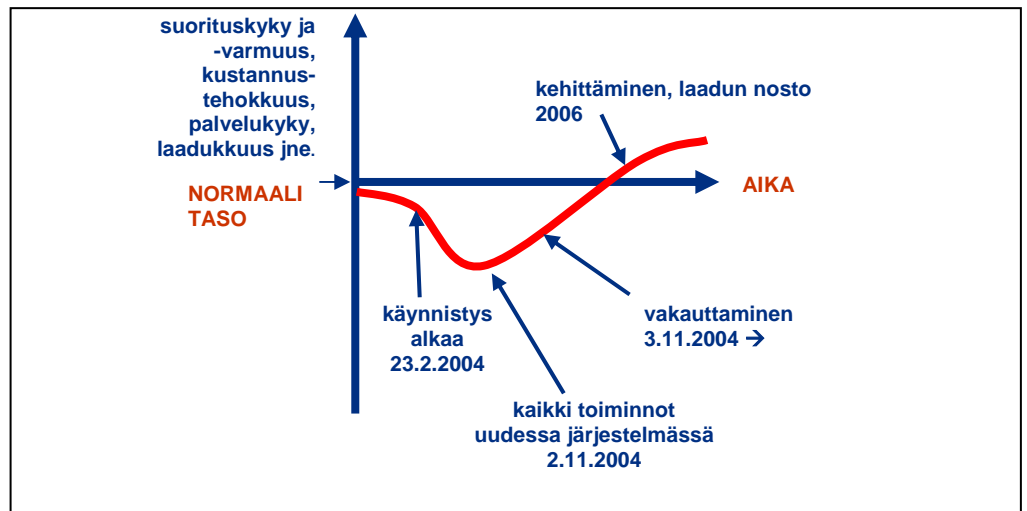
Muutoksen onnistuminen riippuukin paljolti siitä, miten muutosprosessia johdetaan. Toinen onnistumiseen vaikuttava tekijä on yrityksen henkilöstön tai muutoksen kohteena olevan henkilöstön sitouttaminen prosessiin. Sitouttamisella pystytään välttämään intressiristiriitojen syntymistä. (Martola & Santala 1997: 23 - 24.)

3.2 Prosessin vaiheet henkilöstön näkökulmasta

Työntekijöiden tehokkuus ja itsetunto pysyvät vakaina toimintatapojen ja ympäristön pysyessä muuttumattomina. Tuttuja toimintatapoja osataan soveltaa myös poikkeavissa tilanteissa. Mikäli toimintatapoja tai ympäristöä muutetaan, järkkyy henkilöstössä vallitseva tasapainotila. (Roukala 1998: 31.)

Muutostilanteessa henkilöstön itsetunto laskee ja samalla laskee myös tehokkuus. Laskuvaihetta kutsutaan usein ”epätoivon laaksoksi”. ”Laakson” syvyys ja kesto mittaavat muutosprosessin onnistumista tai epäonnistumista. Suurissa muutoksissa vaikutus voi kestää jopa yli vuoden. (Roukala 1998: 31.)

Kuviossa 10 on kuvattuna Ruokakeskon muutosprosessin eteneminen. Kuvioista käy ilmi Ruokakeskon ”epätoivon laakso” SAP R/3:n käyttöön otossa.



Kuvio 10. Ruokakeskon ”epätoivon laakso”. (Kivelä 2004)

Roukalan (1998: 32) mukaan muutosprosessin vaiheet henkilöstön näkökulmasta ovat kieltäminen, puolustautuminen, hyväksyminen, omaksuminen ja laajentaminen.

Kieltämisvaiheessa henkilöstö torjuu ehdotetun muutoksen. Kieleistä asennetta perustellaan aiemmillä hyvillä tuloksilla, osaamisella ja työn sujuvuudella. Mikäli johto ei esitä konkreettisia muutosta tukevia toimia, lisää se epävarmuutta henkilöstössä. (Roukala 1998: 32.)

Puolustautumisvaiheessa henkilöstössä pyritään perustelemaan uuden toimintatavan käytön kieltäminen tai rajaaminen. Henkilöstössä esimerkiksi halutaan, ettei uusia toimintatapoja uloteta kaikkiin heidän tehtäviinsä tai esitetään, miten uudet tavat haittaavat työn tekemistä. Samalla kun perustellaan uusien toimintatapojen haitallisuutta, henkilöstö alkaa kuitenkin omaksua myös uusia toimintatapoja. (Roukala 1998: 32.)

Vanhoihin toimintatapoihin sidoksissa olevat uudet tavat omaksutaan helposti, mutta suuremmat ja vaikeammin sovellettavat toimintatavat halutaan yhä torjua. Vaikeammin sovellettavista tavoista kieltäytymistä perustellaan usein niiden sopimattomuudella omaan työhön. (Roukala 1998: 32.)

Puolustautumisen jälkeen tulee hyväksymisen vaihe, jossa henkilöstö alkaa noudattaa uusia toimintatapoja. Hyväksymisvaiheeseen vaikuttaa paljon johdon esimerkit ja toiminta. Hyväksymisen jälkeen henkilöstön itsetunto kääntyy nousuun, kun henkilöstössä huomataan, että uusien toimintatapojen kanssa pitää tulla toimeen ja niiden kanssa myös voidaan tulla toimeen. (Roukala 1998: 32.)

Mikäli hyväksymisvaihetta ei tule, joudutaan muutosprojekti yleensä keskeyttämään ja palataan entiseen toimintamalliin. Tällaisia epäonnistumistilanteita voi tulla radikaaleissa muutostilanteissa, joihin henkilöstöä ei ole saatu mukaan alusta lähtien tai projektilta puuttuu johdon tuki. (Roukala 1998: 32.)

Hyväksymisen jälkeen tulee omaksumisen vaihe. Omaksumisella tarkoitetaan tässä alkuhankaluuksien voittamista. Omaksumisvaiheessa henkilöstössä opitaan yrityksen ja erehdyksen kautta. Tämä kuuluu asiaan, vaikka koulutus ja tuki olisikin järjestetty hyvin. Henkilöstön oppiessa itse kokeilemalla nousee heidän itsetuntonsa ja kyvykkyytensä työstänsä suoriutumiseen. Samalla myös tehokkuus nousee. (Roukala 1998: 32.)

Laajentamisvaiheella tarkoitetaan muutoksella haluttujen uusien asioiden tapahtumista. Uusia toimintatapoja osataan soveltaa uusiin ja erilaisiin tilanteisiin, aivan kuin toimintatapoja olisi käytetty aina. Tällöin henkilöstö ja organisaatio ovat oppineet uudet tavat. Henkilöstö on rakentanut itselleen omat toimintamallit. Henkilöstön tuottavuus ja tehokkuus ovat nousseet muutosta edeltäneen tason yläpuolelle. (Roukala 1998: 32.)

Kuviosta 10 nähdään miten Ruokakeskossa odotetaan saavutettavan muutoksella entistä tehokkaampaa ja tuottavampaa toimintaa. Kuva noudattaa pitkälti muutosprosessin eri vaiheita, vaikka ne kuvassa onkin nimetty erilailla. Punainen prosessia kuvaava käyrä osoittaa hyvin henkilöstön asennoitumista muutokseen kieltämisestä laajentamiseen.

3.3 Muutuskoulutus

”Koulutus on säädeltyä ja suunniteltua kasvatusta jonka päämääränä on tuottaa taitoja tehtävien ja toimien suorittamiseksi.” (Roukala 1998: 227.)

Jotta henkilöstö on mukana muutoksessa, tulee sen kokea muutos konkreettisina tapahtumina. Martolan ja Santalan (1997: 89) mukaan muutoksen konkreettisuuden ylläpitämiseksi yrityksessä tulisi järjestää henkilöstölle koulutusohjelmia ja muutosvalmennusta, sekä opastusta uusiin toimintatapoihin.

Martola ja Santala (1997: 100) esittävät, että muutoksen toteuttamisen yhteydessä järjestetään muutosvalmennusta ja muutokseen liittyvää koulutusta. Valmennuksella ja koulutuksella on toisiaan tukevat erilaiset tehtävät.

Koulutuksen tarkoituksena on uusien asioiden tiedollinen ja taidollinen opetteleminen käytännössä. Valmennuksella on puolestaan tarkoitus välittää henkilöstölle niitä taitoja, joita tarvitaan itse muutoksen toteuttamiseksi, sekä muokata henkilöstön asenteita muutokselle otollisemmiksi. (Martola & Santala 1997: 100.) Valmennuksen ensisijainen tehtävä onkin tukea muutostoimenpiteiden läpiviemistä.

Jatkuvalla henkilöstön kouluttamisella ja ohjeistamisella organisaatiossa pystytään varmistamaan, että muutoksen konkreettisuus säilyy ja muutoksen tavoitteet ovat selvät henkilöstölle. Näin organisaatiossa pystytään varmistamaan, että muutokselle asetettuihin tavoitteisiin päästään. (Martola & Santala 1997: 89.)

Uusien toimintatapojen opettamista henkilöstölle pidetään yhtenä aikuis-koulutuksen muotona. Tällaisissa tilanteissa kouluttajat eivät yleensä ole koulutuksen ammattilaisia, vaan kouluttavat omien toimiansa ohessa. Koulutus liittyy kiinteästi toimintayksikön jokapäiväisiin töihin ja yleensä koulutettavat ovat kiinnostuneita opetettavasta asiasta. (Roukala 1998: 227.)

Koulutustilaisuudet ovat yleensä lyhyitä, puolesta päivästä muutamaaan päivään ja aihepiiri on yleensä rajattu selkeästi kunkin ryhmän kannalta olennaisiin asioihin. Vaikka koulutuksessa keskityttäisiinkin ainoastaan työn suorittamisen kannalta olennaisiin seikkoihin, on kokonaisuuden hahmottaminen edellytys uusien toimintatapojen omaksumiselle ja ymmärtämiselle. Koulutuksen tärkein tulos on henkilöstön oppiminen, eli kyky ja halu toimia uudella tavalla. (Roukala 1998: 227.)

Citymarket-tavaratalojen ja ostoyksikön koulutukset kestivät pääasiallisesti muutaman päivän. Kerrallaan opetusta pidettiin noin kolme tuntia. Kouluttajina oli pääsääntöisesti SAP-tukihenkilöitä, jotka olivat tavarataloissa tai ostoyksikössä vain koulutuksen ajan. Kouluttajien oli tarkoitus olla tavarataloissa myös käyttöönottoaiheessa, mutta ainakaan kaikissa tavarataloissa näin ei ollut.

Laskutuksessa koulutuksen piti laskutuksen esimies. Koska henkilöstöstä suurin osa aloitti työnsä koulutusten pitämisen jälkeen, ei heille järjestetty erikseen koulutusta, vaan koulutus tapahtui työssäoppimisena. Koulutusta käsitelleiden kysymysten vastaukset on eritelty liitteessä 3.

Koulutuksen tavoitteet

Kokonaisuuden hahmottaminen

Roukala (1998: 230) esittää muutoskoulutukselle viisi tavoitetta. Ensinnäkin koulutuksessa tulee varmistaa, että koulutettavat hahmottavat kokonaisuuden. Esimerkiksi miten koulutettavien oma työ vaikuttaa koko organisaatioon. Toisena tavoitteena hän esittää kokonaisuuksien yhteensovittamisen. Siinä koulutettaville kerrotaan miten heidän työnsä teknisesti liittyy tietojärjestelmään ja muihin organisaation osiin.

Tavaratalojen ja ostoyksikön koulutuksissa kokonaisuuden hahmottaminen tai edes siitä kertominen oli hyvin puutteellista. Vielä vuosi käyttöönoton ja koulutusten jälkeenkin vastanneista suuri osa myöntää, etteivät he tiedä mihin kaikkialle heidän työllään on vaikutusta. Laskutuksen esimiehen tietotaitojen ja kiinnostuksen ansiosta hallitaan kokonaisprosessit laskutuksessa kaikista parhaiten. Kaksi ensimmäistä koulutuksille asetettavista tavoitteista eivät kyselyni perusteella ole Citymarket Oy:n koulutuksissa toteutuneet.

Työn oppiminen

Kolmantena tavoitteena Roukala (1998: 230) esittää varsinaisten työtehtävien opettamisen. Tähän sisältyy hänen mukaansa työvaiheiden opettaminen, tietotekniikan opettaminen sekä erilaisten tilanteiden harjoittelu.

Neljäntenä tavoitteena Roukala (1998: 230) esittää käytännön tehtävien suorittamisen, jossa koulutettavat joutuvat tekemisiin ennalta suunniteltujen, todellisia tilanteita kuvaavien harjoitustehtävien kanssa. Viidentenä koulutukselle asetettavana tavoitteena Roukala esittää uusilla toimintavoilla tehtyjen toimien ja päätösten kriittisen arvioinnin.

Citymarkettien koulutuksissa monet vastanneista kertoivat kouluttajien näyttäneen eri toimintoja ja tehtäviä, joita koulutettavien tulisi työssään osata. Kouluttajat eivät kuitenkaan huomioineet koulutuksissa sitä, että pääsääntöisesti kukaan tavaratalossa ei ollut aiemmin nähnytäkään SAP-ohjelmistoa.

Vastanneista 18 kritisoi koulutuksia, koska niissä ei ollut mahdollista itse testata järjestelmää ja toimia, joita siirtymisen jälkeen pitäisi pystyä tekemään. Varsinainen käytännön harjoittelu alkoi tavarataloissa siinä vaiheessa, kun tavaratalo siirtyi SAP:n käyttöön. Tämä osaltaan kuvastaa sitä, että alkuvaiheessa tavarataloissa tapahtui paljon virheitä järjestelmää kokeiltaessa.

Alla olevissa taulukoissa on kyselyni tuloksia liittyen koulutukseen. Taulukossa 3 on esiteltyä vastaajien mielestä lähtötietojen huomioiminen ennen koulutusta. Lähtötiedoilla tarkoitetaan tässä sekä atk-perustaitoja että tietämystä SAP:sta ennen koulutusta.

Taulukko 3. Vastanneiden mielipiteet kysymykseen ”Huomioitiinko koulutuksessa lähtötiedot”

Tulosyksikkö	Huomioitiinko lähtötiedot		Total
	kyllä	ei	
Tavaratalo	5	18	23
Ostoyksikkö	2	0	2
Palvelukeskus	2	1	3
Total	9	19	28

Monet vastanneista kritisoivat koulutuksia juuri siitä syystä, ettei koulutettavien lähtötietoja huomioitu koulutuksessa mitenkään. Osa vastanneista esitti kritiikkiä siitä, että ryhmässä oli vasta-alkajia, jotka hidastivat koulutusta niin, ettei kaikkea koulutusmateriaalia ehditty käymään kunnolla läpi.

Kysymykseen ”Oliko koulutus mielestäsi riittävä jokapäiväisistä toimista suoriutuaksesi?” saadut vastaukset on koottu taulukkoon 4. Lähtöoletuksena kaikilla oli, että koulutuksen jälkeen töiden tekeminen SAP:lla onnistuu.

Taulukko 4. koulutuksen riittävyys jokapäiväisistä toimista selviytymiseen

Tulosyksikkö	Oliko koulutus riittävää jokapäiväisestä toimista selviytyäksesi?		Total
	Kyllä	Ei	
Tavaratalo	11	12	23
Ostoyksikkö	2	0	2
Palvelukeskus	2	3	5
Total	15	15	30

Kuten taulukosta nähdään, vastanneista puolet oli sitä mieltä, ettei koulutuksen perusteella olisi pystytty selviytymään jokapäiväisistä töistä ja toinen puoli ilmoitti koulutuksen olleen riittävää toimista selviytymiseen. Jakautumisen syynä saattaa olla kouluttajien eritasoisuus, mikä tuli ilmi sanallisissa vastauksissa.

Palvelukeskuksen osalta jakaumaa selittää osaltaan se, että vastanneista kaksi osallistui alussa pidettyihin koulutuksiin ja loput kolme aloittivat työt vasta koulutusten jälkeen.

Taulukossa 5 on nähtävissä, miten vastaukset jakautuvat kysymykseen: ”Oliko koulutus henkilökohtaista?”. Henkilökohtaisella koulutuksella pystytään paremmin varmistamaan, että kaikki oppivat ja yksilöllisiin ongelmiin voidaan paneutua paremmin.

Taulukko 5. Koulutuksen henkilökohtaisuus

Tulosyksikkö	Oliko koulutus henkilökohtaista		Total
	Kyllä	Ei	
Tavaratalo	7	16	23
Ostoyksikkö	1	1	2
Palvelukeskus	2	1	3
Total	10	18	28

Kuten taulukosta nähdään, 18 vastanneista totesi, ettei koulutus ollut henkilökohtaista. Muutamissa vastauksissa esitettiin kommenttina koulutuksesta, ettei kouluttajalla ollut kiinnostusta siihen, oppivatko koulutettavat. Kouluttaja ainoastaan kertoi koulutettavat asiat.

Koulutuksissa oli kuitenkin mahdollisuus kysellä asioita ja kouluttajat vastasivat kysymyksiin. 20 vastanneista kertoi, että heidän oli mahdollista saada lisäksi henkilökohtaista opastusta. Huolestuttavana voidaan pitää sitä, että vastanneista 15 ilmoitti, ettei koulutuksissa varmistettu kaikkien oppimista. Näistä 14 henkilöä oli tavarataloista ja yksi ostosta. Kaikkiaan kysymykseen ”varmistettiinko koulutuksessa, että kaikki oppivat?” vastasi 23 henkilöä.

Kysyessäni mistä vastaajat olivat saaneet apua käyttöönoton jälkeen, tavarataloista ja ostoyksiköstä saamissani vastauksissa esiin nousivat SAP-tukihenkilöt. Heistä erityisesti Piia Repo, Maarit Tornberg, Päivi Aho ja Paula Ratia saivat kiitosta.

Jokapäiväisiin ongelmiin apua saatiin pääasiassa itse kokeilemalla ja työkavereilta. Esimiehiltä apua ei muualla kuin palvelukeskuksessa ole vastausten perusteella saatu. Muutamissa kommentteissa todettiin, ettei esimies (molemmissa tapauksissa tavaratalonjohtaja) ollut ollenkaan kiinnostunut järjestelmästä tai alaisten ongelmista sen suhteen. Käyttöönoton jälkeisistä tietolähteistä on erittelyt liitteessä 4.

Itse kokeilemalla oppiminen on tehokasta oppimisen kannalta. Järjestelmän ja toiminnan kannalta kokeilemiseen liittyy aina riski, että asia ei menekään niin kuin käyttäjä suunnitteli. Koska SAP on integroitu järjestelmä, voi tällaisilla kokeiluilla olla vaikutukset useiden muiden henkilöiden töihin.

3.4 Citymarket Oy:n muutosprosessi

Suurin haaste Ruokakeskossa SAP:n käyttöönottamiseksi oli saada kauppiaat ja henkilöstö hyväksymään uusi järjestelmä. Vasta kun kauppiaiden ja henkilöstön edustajat olivat järjestelmään siirtymisen hyväksyneet, saatettiin käyttöönotot aloittaa.

Citymarket Oy:ssä SAP:n käyttöönotto toteutettiin melko nopeasti otettaessa huomioon muutoksen suuruus. Siirtymisvaiheen aikana oli käytössä kaksi atk-järjestelmää, joista molemmista piti maksaa lisenssimaksuja. Kustannusten hallinnassa pitämiseksi käyttöönotto haluttiin viedä nopeasti läpi.

Kyselyyni vastanneista yhdeksän piti siirtymisvauhtia liian nopeana ja 19 sopivan nopeana, eli henkilöstö kuitenkin sopeutui nopeaankin muutoksen läpiviemiseen. Läpiviennin nopeuden syyt eivät kuitenkaan olleet henkilöstöllä täysin selvillä.

3.4.1 Muutos tavaratalossa

Citymarket-tavaratalon siirtyminen SAP:n käyttöön tapahtui käytännössä yhdessä yössä. Tavaratalot siirtyivät SAP:iin ennalta suunnitellun aikataulun mukaisesti melko tiiviiseen tahtiin. Pääsääntöisesti tavaratalojen siirtymistä edelsi 1-5 päivän koulutus, jossa ohjelma käytiin läpi. Koulutuksen jälkeen noin viikon sisällä tavaratalo ”rullasi” (roll-out) SAP:iin, eli siirtyi käyttämään SAP-järjestelmää.

Ennen varsinaista siirtymistä tavarataloissa pidettiin inventaari, jonka pohjalta siirrettiin varastosaldot SAP:iin. Siirtyminen SAP R/3 -järjestelmään oli Citymarketeille juuri varaston seurannan kannalta radikaali muutos.

Citymarketeilla on takanaan 30-vuotinen yrityskulttuuri ilman varastokirjanpitoa. Aikaisemmin varastosaldot oli inventaarien välissä seurattu ruutuvihkoilla ja mahdollisesti talossa itse tehdyillä Excel-tilaukkoilla. Citymarkettien siirtymistä SAP:n käyttöön onkin sanottu siirtymiseksi ”yhdessä yössä tuhannen euron tarkkuudesta sentin tarkkuuteen”.

Citymarket Oy:n siirtyminen SAP R/3-järjestelmään toi Citymarkettien toimintaan aivan uusia piirteitä ja toimintatavat muuttuivat täysin. Nykyisin kaikki myytäväksi tulevat tavarat kirjataan järjestelmään varastosaldoihin ennen niiden myymistä. Tämä mahdollistaa varastojen reaaliaikaisen seurannan paitsi tavaratalossa, myös esimerkiksi ostoyksikössä Helsingissä. Varastoiden täydentäminen ja tuotteiden oikea-aikainen toimitaminen tehostuvat juuri tämän SAP:n ominaisuuden perusteella.

Kun menekkiä pystytään seuraamaan reaaliaikaisesti, pystytään lisätilaukset tekemään nopeammin kuin aiemmin. Tämän pitäisi parantaa asiakastytyväisyyttä, kun hyllyissä on jatkuvasti tavaroita.

Lähitulevaisuudessa SAP:n automaatiotilausjärjestelmä on tarkoitus ottaa käyttöön. Tämä mahdollistaa sen, että kun kassajärjestelmästä tulee tieto SAP:n puolelle tietyn artikkelin ennalta määritellyn myyntimäärän tulleen täyteen, tilaa SAP automaattisesti tuotetta lisää.

Tavarataloissa osastopäälliköiden tehtäviin kuului aiemmin laskujen tarkastaminen ja siten kontrolloitiin saapuneiden tavaramäärien oikeellisuus. Nyt tavarataloissa ei enää tarkisteta laskuja, mutta tilalle on tullut tavaroiden vastaanottaminen, eli tulouttaminen järjestelmään.

Henkilöstön kokema muutos tavarataloissa

Tavarataloista saamissani vastauksissa 18 uskoo toiminnan tehostumiseen, kysymykseen jätti vastaamatta kolme henkilöä. Tehostumisen uskotaan tapahtuvan vähitellen, kuhan kaikki oppivat järjestelmän käytön kunnolla, ja alkuvaiheen ongelmat esimerkiksi tuotetiedoissa saadaan korjatuksi. Henkilöstön uskomukset toiminna tehostumisesta on esiteltyinä liitteessä 7.

Kahden osastopäällikön mukaan toimintaa on ollut pakko tehostaa, koska henkilöstöä ei ole tarpeeksi. Tämä ei kuitenkaan ole aivan suunnitellun mukaista toiminnan tehostumista. Vastausten pohjalta ei tullut esiin, onko tällainen toiminnan pakollinen tehostaminen kuinka yleistä.

Myös kahdessa vastauksessa epäiltiin, ettei SAP:ta pystytä koskaan hyödyntämään täysin. Nykyisin on edelleen esimerkiksi jalkineissa kaikki koot perustettu järjestelmään yhdellä tuotenumeroilla, jolloin ei pystytä todellisuudessa seuraamaan, mitä kokoja varastosta löytyy.

Tarvesuunnittelun ja tuotetietojen ylläpitämisen oikeellisuus nostettiin monissa vastauksissa suurimmaksi ongelmaksi ja esteeksi toiminnan tehostumiselle. Myös valikoimien liian tiukka noudattaminen koettiin ongelmalliseksi.

Muutammat ruuhka-Suomen ulkopuolelta vastanneet osastopäälliköt, kirjoittivat, että SAP:n aikana on vaikeaa saada paikallisia tuotteita valikoimiin. Syyksi vastanneet ilmoittivat sen, että uusien tuotteiden avaaminen tuotelinjassa (osa ostoyksikköä, jossa ylläpidetään ja perustetaan tuotteita) ”on niin vaikeaa”. Osastopäälliköiden mukaan paikalliset tuotteet olisivat ensiarvoisen tärkeitä maksimaalisen myynnin saamiseksi.

Vastanneista 12:n mielestä tavarataloissa on ulkoiset puitteet toiminnalle kunnossa. Vastaavasti 11 ilmoitti, että ulkoisissa puitteissa olisi korjattavaa. Neljä eniten kritisoitua asiaa olivat tietokoneiden hitaus, tietokoneiden ja kannettavien tilauspäätteiden eli ”sympisten” vähäisyys ja henkilöstön vähäisyys. Ulkoisilla puitteilla tarkoitin kysymyksessä tietokoneiden riittävyttä ja tehokkuutta, sekä henkilöstön riittävyttä.

Tietokoneiden ja kannettavien tilauspäätteiden vähäisyys tulee esiin silloin kun pitäisi inventoida varastoa tai ottaa tavaroita vastaan. Kaikille osastoille tavarat tulevat yleensä samaan aikaan ja kaikkien pitäisi päästä koneille yhtäaikaaisesti.

Suureksi ja parhaimmaksi SAP:n tuomaksi eduksi vastaajat nostivat varastojen reaaliaikaisen seurantamahdollisuuden. Tehostumista uskotaan tapahtuvan myös varastojen kiertonopeuden parantuuessa.

Vastauksissa nousi myös esiin, että osastopäälliköt arvostavat SAP:lla tilaamista, koska tilattaessa näkee heti, miten tuotetta on saatavissa. Tosin tuotetieto-ongelmat tulivat tässäkin esiin. Joidenkin kampanjatuotteiden (tuotteita, jotka ovat tarjouksessa) perustaminen SAP:iin on tapahtunut myöhässä, kun tuotteita olisi jo pitänyt myydä.

Muutamissa kommentteissa tuli esiin, että virhetilanteiden, kuten reklamaatioiden tekeminen ja toimitusongelmien selvittäminen, ovat niin monimutkaisia SAP:ssa, etteivät tavalliset myyjät uskalla niitä tutkia, vaan selvitys jää osastopäälliköiden vastuulle.

Tavarataloissa ei SAP:n käytöllä pääsääntöisesti katsottu olevan olleen henkilöstövaikutuksia. Citymarketeissa pidetyt YT-neuvottelut osastojen yhdistämisestä pidettiin jo ennen SAP:n käyttöönottoa. Myöskään tämänhetkisten tietojen mukaan henkilöstömääriin ei olisi tulossa muutoksia.

Tavarataloissa osastopäälliköistä 20 suhtautui uuteen järjestelmään joko positiivisesti tai neutraalisti jo ennen järjestelmän käyttöönottoa. Nyt hieman yli vuosi käyttöönoton jälkeen positiivisesti SAP R/3:en suhtautuu 22 vastanneista. Kukaan vastanneista ei halua siirtyä entiseen järjestelmään. Liitteessä 6 on koottuna taulukot henkilöstön asenteista uutta toiminnanohjausjärjestelmää kohtaan.

3.4.2 Muutos laskutuksessa

Ennen SAP:n käyttöönottoa Citymarkettien laskut käsiteltiin Ruokakeskon laskutuksessa Tampereella liiketoiminnan tuen palvelukeskuksessa. Laskut oli osoitettu Ruokakesko Oy:lle, joka edelleen veloitti saatavat Citymarket-tavarataloilta.

Nykyisin varastolaskut käsitellään pelkästään Citymarkettien laskuihin erikoistuneessa tiimissä. Varastolaskulla tarkoitetaan laskutustapaa, jossa tavaratalo tilaa tai tavaratalolle tilataan tavaroita suoraan tavarantoimittajalta. Toimittaja laskuttaa suoraan Citymarket Oy:tä. Tavarat eivät kulje Ruokakeskon varaston kautta.

Citymarketin laskutusta hoitaa tällä hetkellä täysipäiväisesti 13 henkilöä. Keväällä ja kesällä 2004 Citymarketin laskutuksessa toimi enimmillään noin kolmekymmentä henkilöä, joista osa teki laskutusta kirjanpidon ohessa.

SAP:n käyttöön siirtymisellä on ollut suuri vaikutus laskutuksen henkilöstömäärään. Henkilöstöä on lisätty runsaasti talouden palvelukeskuksessa. Kesän 2004 piikin jälkeen laskunkäsittelijöiden määräksi on vahvistunut 13 henkilöä.

Ennen SAP:n käyttöön siirtymistä ei varsinaista Citymarket-laskutusta ollut olemassa. Citymarket Oy:n SAP-järjestelmään siirtymisestä aiheutunut henkilöstön lisäys laskutuksessa on ollut edellä mainittu 13 henkilöä. Toki SAP:n käyttöönotolla on ollut palvelukeskuksessa henkilöstöä lisäävä vaikutus, mutta tämän työn kannalta se ei ole oleellista.

Toiminnan tehostumiseen uskotaan myös laskutuksessa. Laskutuksen vastausten sekä käymieni keskustelujen perusteella vastaajat uskovat, että tehostuminen tapahtuu, kunhan kaikki oppivat käyttämään järjestelmää ja ymmärtävät kokonaisuuden.

Laskutuksen mukaan joidenkin tavaratalojen suhtautuminen tuloutuksien oikeellisuuteen on edelleen välinpitämätöntä. Kuitenkin tuloutukset ovat tehokkaan toiminnan perusedellytys.

Koska suuri osa laskunkäsittelijöistä aloitti työnsä palvelukeskuksessa SAP:n käyttöön siirtymisen jälkeen, ei vastanneilla juuri ole tietoa ajasta ennen SAP-järjestelmää. Palvelukeskuksessa ollaan pääsääntöisesti tyytyväisiä järjestelmään.

Laskutuksen asema organisaatiossa muuttui SAP:n käyttöön siirtymisen myötä lähemmäksi kirjanpitoa. Nykyisin laskunkäsittelijät valvovat ostettujen ja tuloutettujen tuotteiden hintojen avulla tavaratalojen varastojen arvojen oikeellisuutta.

Kun tavarat ovat tavaratalossa vastaanotettu, eli kirjattu järjestelmään, syntyy tästä merkintä kirjanpidon tilille vaihto-omaisuuteen. Laskun tarkastaja tarkistaa vastaanoton oikeellisuuden vertaamalla sitä laskuun.

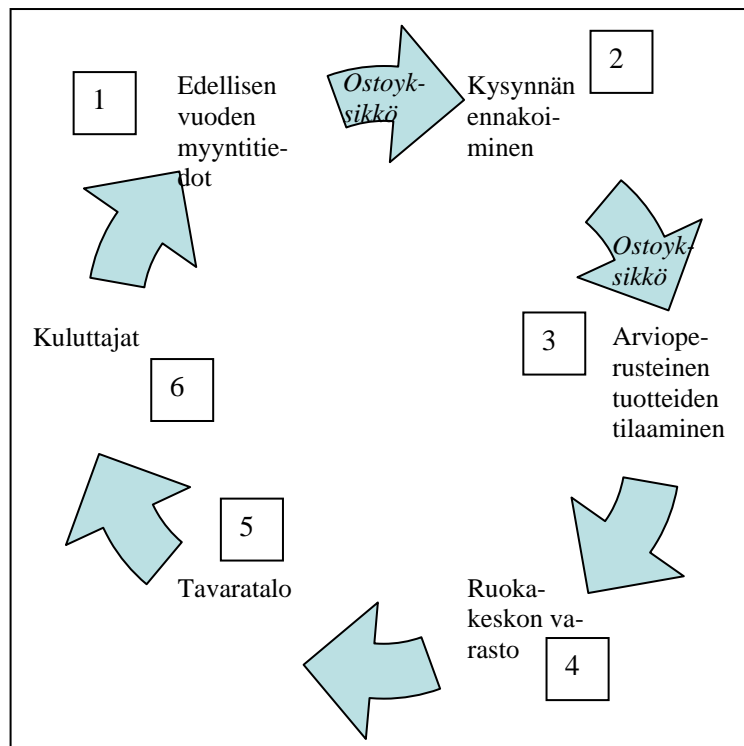
Mikäli vastaanotetussa määrässä on virhe, on tämä virhe myös tavaratalon vaihto-omaisuudessa. Tällaisissa tapauksissa laskunkäsittelijä on yhteydessä tavarataloon, jossa virhe korjataan.

Mikäli tuotteilla on eri hinta laskulla kuin järjestelmässä, päivittää laskuntarkastaja tavaroiden hintaa laskun hinnalla, mikäli laskulla on hinta oikein. Myös tämä päivitys vaikuttaa tavaratalon vaihto-omaisuuteen.

Laskunkäsittelijät ovat paljon yhteydessä myös ostoyksikköön. Ostoyksiköltä laskuntarkastajat varmistavat hintojen ja tuoterakenteiden oikeellisuuden. Laskuntarkastus on prosessissa se piste, jossa sekä ostoyksikön että tavaratalojen virheet tulevat viimeistään esiin.

3.4.3 Muutos ostoyksikössä

Ostoyksiköiden tehtävänä ennen SAP-järjestelmää oli pääasiallisesti hankintasopimusten tekeminen ja valikoimien suunnitteleminen. Ostoyksikön tuli arvioida myyntiartikkeleiden menekki historiallisen tiedon perusteella ja tilata tuotteita arvioiden pohjalta. Ennen SAP:n käyttöön siirtymistä ollut valikoimien suunnittelun rytmi on kuvattuna kuviossa 11.

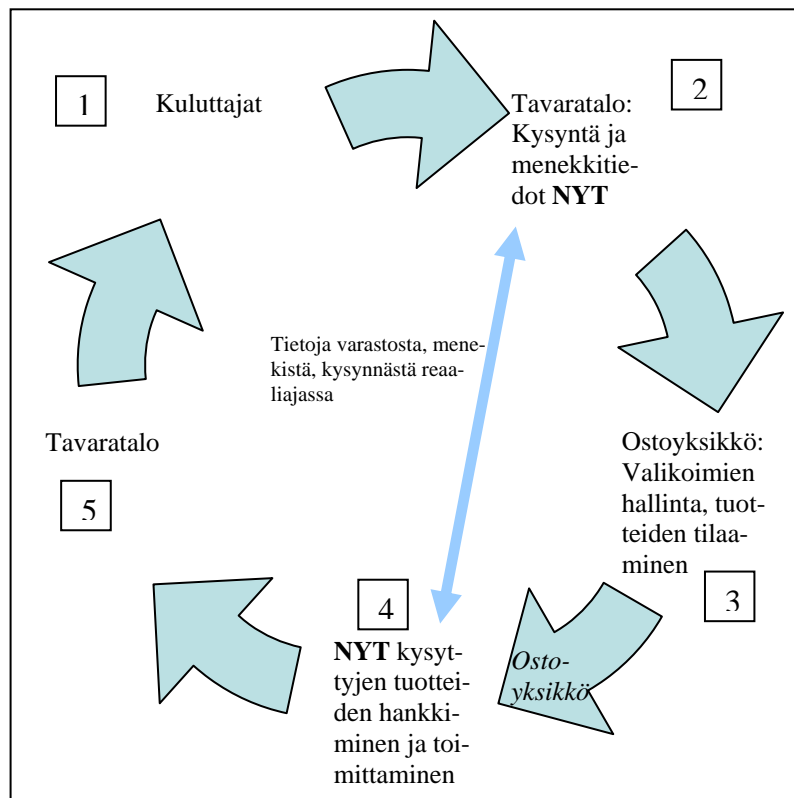


Kuvio 11. Valikoimien ja menekin suunnittelu ennen SAP:n käyttöön siirtymistä.

SAP:n myötä ostoyksikön toimenkuvassa on tapahtunut suuria muutoksia. Suurimpana muutoksena voitaneen pitää sitä, että ostoyksikössä on jouduttu mukautumaan kaupan rytmiin. Aiemmin tavaroita on ostettu Hakkilaan (Ruokakeskon päävarasto Vantaalla), josta kaupat ovat niitä tilanneet.

SAP:n myötä ostoyksikkö on joutunut muuttamaan toimintaansa asiakaslähtöisemmäksi, eli Citymarket Oy:n tapauksessa tavaratalolähtöisemmäksi. Nykyisin tavaratalot tilaavat tavarat varastotoimituksissa* suoraan toimittajalta ja toimittajat toimittavat tavarat suoraan tavarataloihin ostoyksikön kanssa sopimansa sopimuksen perusteella (*varastotoimitus = tavarat toimitetaan toimittajan varastosta kaupan varastoon ilman välivarastointia).

SAP:n aikainen valikoimien määräytyminen on kuvattuna kuviossa 12. Kuten kuviosta nähdään, on valikoimien perustana tuotteiden tämänhetkinen kysyntä. Nykyisellään ostoyksikön toimintaa pystytään mukauttamaan nopeammin kysynnän muutoksiin.



Kuvio 12. Valikoimien ja menekin suunnittelu SAP:n aikana.

SAP:n myötä tuotetietojen ylläpito on siirtynyt tavarataloista ostoyksikölle. Aiemminkin valikoimia on ylläpidetty ostoyksikössä, mutta tavarataloissa on päästy tekemään muutoksia valikoimiin.

Nykyisin kaikki tuotteet perustetaan keskitetysti ostoyksikössä, jossa myös suunnitellaan ja hallitaan valikoimia. Tavarataloissa ei enää päästä tekemään tuotteisiin muutoksia. Tässä tulee esiin yksi SAP:n huono puoli. Mikäli käyttäjä ostoyksikössä on perustanut ja hinnoitellut tuotteen väärin SAP-järjestelmään on sen tuotteen tiedot ja hinnat väärin kaikissa 51 tavaratalossa.

Toisaalta SAP on mahdollistanut sen, että kampanjatuotteita ei tarvitse jokaisessa talossa erikseen syöttää kassajärjestelmään, vaan kun kampanja on perustettu ostoyksikössä, ”uivat” tiedot siitä kaikkien 51 tavaratalon järjestelmiin.

Ostoyksikössä SAP:n käyttöön siirtymiseen on suhtauduttu positiivisesti. Ostoyksikössä on myös ollut jo ennalta enemmän tietoa SAP-järjestelmästä yleensä kuin esimerkiksi tavarataloissa.

Suurimpana ongelmana ostoyksiköstä vastanneet nostavat esiin käyttäjät. ”Järjestelmä ei tee virheitä vaan virheitä tekevät käyttäjät. Kun käyttäjien tekemistä virheistä päästään eroon tai ne saadaan vähenemään alkaa toiminnan tehostumien näkyä.”

3.5 Pilotointi

Muutoksen toteuttamiseksi on pääsääntöisesti kaksi toimintatapaa, joko koko organisaatiossa yhtäaikaaisesti tai pilotoimalla (Martola & Santala 101). Yhtäaikaisessa käyttöönotossa vanhoista toimintatavoista luovutaan kerralla koko organisaatiossa.

Pilotoinnissa uusia toimintatapoja puolestaan testataan ensin yhdessä yksikössä. Pilotoinnista saatujen tietojen avulla siirretään loput yksiköt uusiin toimintatapoihin. (Martola & Santala 101.)

Roukalan (1998: 149) mukaan suuren muutoksen toteuttaminen on aina henkilöstölle ja organisaatiolle vaikea tapahtuma. Mikäli uusissa toimintatavoissa ilmenee virheitä, epäjohdonmukaisuuksia tai puutteita, saattavat ne aiheuttaa tyytymättömyyttä henkilöstössä ja hidastaa uusien asioiden omaksumista. Samalla myös yrityksen liiketoiminta saattaa hidastua ja kustannukset kohota.

Myös Drucker (1999: 86 – 87) on samoilla linjoilla. Hänen mukaansa uusia asioita käyttöön otettaessa tulee usein eteen asioita, joihin ei ole osattu varautua. Nämä eteen tulleet odottamattomat ongelmat saavat usein aikaiseksi sen, etteivät uudet toimintatavat vastaa suunniteltua tai niiden avulla ei päästä haluttuun lopputulokseen.

Roukalan (1998: 149) mukaan uusien toimintatapojen testaaminen eli pilotointi ennen toimintatapojen laajempaa soveltamista, on yksi onnistumisen edellytys. Roukalan mukaan testaaminen on yleensä muutosprosessin eniten aikaa vievä vaihe. Hänen mukaansa testaaminen on usein myös työmäärältään ja kestoltaan aliarvioitu tehtävä.

Druckerin (1999: 88) mukaan uutta toimintatapaa käyttöön otettaessa, tulee asiaa ensin testata jollain pienellä ryhmällä. Pilotoinnissa suunniteltua käytäntöä testataan sellaisessa ryhmässä tai osastossa, jossa on halukkuutta uuteen.

Martola ja Santala (1997: 101) ovat Druckerin kanssa samaa mieltä siitä, että toimintaa tulee testata yksikössä joka muutoinkin kehittää omaa toimintaansa. Tällaiset yksiköt ovat yleensä arvostettuja koko organisaatiossa.

Druckerin, Martolan ja Santalan kanssa samoilla linjoilla oleva Davenport (1993: 113) esittää, että samanaikaisesti kun järjestelmää tai toimintatapoja testataan, tulisi myös testata henkilöstöä.

Henkilöstön testaamisella Davenport (1993: 113) tarkoittaa sitä, että henkilöstö joutuu muutostilanteessa muuttamaan omia vanhoja toimintatapojaan ja uusien henkilökohtaisten toimintatapojen sopivuus uuteen järjestelmään tulisi varmistaa. Tällä myös pystytään tarkistamaan, että koulu tus tukee muutoksen tavoitteita.

Roukalan (1998: 149) mukaan pilotoinnin tulee käsittää koko muutettava toiminta. Hän on Davenportin kanssa samaa mieltä, että yrityksen on testattava jokainen työtehtävä ja sen osina olevat atk-järjestelmät. Vaikka yrityksessä oltaisiinkin muuttamassa jotain yksittäistä prosessia, tulee testausvaiheessa myös huomioida se, mitä epäsuoria vaikutuksia muutoksella on. Epäsuorilla vaikutuksilla tarkoitetaan tässä esimerkiksi muutoksen vaikutuksia alihankkijoihin tai muihin sidosryhmiin.

Testaamisella tarkoitetaan Roukalan (1998: 149) mukaan sitä, että kaikkia muuttuvia asioita testataan todellisessa tai järjestetyssä tilanteessa, jotta saataisiin selville mahdolliset puutteet, virheet tai epäkohdat. Testaus ei ole ollut turha, vaikkei em. seikkoja löydettäisikään.

Mikäli pilotointi sujui suunnitellusti, eikä epäkohtia, virheitä tai puutteita löydetty, osoittaa testaus henkilöstölle sen, että uudet toimintatavat ovat toimivia ja niitä pystytään käyttämään. Jos virheitä tai muita em. asioita löytyi, pystytään ne korjaamaan ennen kuin uusia toimintatapoja otetaan käyttöön laajemmalti. (Roukala 1998: 149 - 150.)

Martolan ja Santalan (1997: 101) mukaan pilotoinnin pohjalta pystytään rakentamaan optimaalinen roll-out -malli, eli muutostoimenpiteiden käyttöönottomalli, muutoksen viemiseksi koko organisaatioon. Pilotoinnin

avulla saatua käyttöönottomallia pystytään yrityksessä muotoilemaan osastokohtaisten tarpeiden mukaisiksi, mutta jokaisen osaston kohdalta ei tarvitse aloittaa alusta.

Pilotoinnin suurimmiksi eduiksi Martola ja Santala (1997: 101 - 102) nostavat resurssi- ja kustannussäästöt sekä henkilöstön motivoinnin ja sitouttamisen muutokseen. Uusien toimintatapojen käyttöönottoa ja käyttöä testattaessa pystytään samalla hiomaan parhaat mahdolliset käytännöt yrityksen toimintaan.

Optimoitu roll out -malli tuo säästöjä, kun muun organisaation ei tarvitse tehdä samoja virheitä, mitä pilotoinnin yhteydessä on mahdollisesti tehty. Optimoitua siirtymismallia käytettäessä siirtyminen uusiin toimintatapoihin tapahtuu pilotointia nopeammin, kun on olemassa tarkka tietämys, miten asiat tulee tehdä. (Martola & Santala 1997: 101 - 102.)

Pilotoinnin tuloksena saadaan konkreettista näyttöä muutoksen läpiviemisestä ja uusien toimintatapojen toimimisesta käytännössä. Näitä voidaan käyttää henkilöstön motivoimiseen ja sitouttamiseen. (Martola & Santala 1997: 101 - 102.)

Pilotointi Citymarket Oy:n tavarataloissa

Citymarket Oy:n tapauksessa pilotointi tapahtui yhdessä tavaratalossa. Testaus aloitettiin kouluttamalla tavaratalon henkilökunta helmikuussa 2004. Koulutus kesti neljä päivää. Koulutuksen jälkeen tavaratalo siirtyi SAP:n käyttöön kolmen päivän kuluttua (perjantai + viikonloppu).

Citymarket Oy:n pilotointi kesti kaksi viikkoa. Eli seuraava tavaratalo siirtyi käyttämään SAP:ia kahden viikon kuluttua pilotoinnin aloittamisesta. Pilotoinin tuloksista ei kovin paljoa tiedotettu. Toisaalta näinkin isoon muutokseen kahden viikon testausjakso oli varsin lyhyt.

Pilotointia olisi pitänyt kokeilla joko useammassa tavarataloissa pitämällä aikajänteellä ja testaus olisi ollut hyvä ajoittaa niin, että tavaravirrat olisivat olleet suurempia. Näin olisi paremmin varmistuttu heti alussa siitä, että järjestelmä ja resurssit ovat riittävät.

Pilotoinnilla ei ehditty saavuttaa myöskään optimaalista roll out -mallia. Vasta kun kevään aikana oli useampia taloja siirtynyt SAP:n käyttöön, oli saatu riittävästi tietoa siitä, miten käyttöönoton tulisi tapahtua. Syksyllä 2004 siirtyneiden tavaratalojen toiminta SAP:ssa alkoikin laskutuksen mukaan huomattavasti keväisiä paremmin.

Pilotointi laskutuksessa

Laskutuksessa laskujen käsittely oli jaettu tavarataloittain, eli yksi henkilö käsitteli aina tiettyjen talojen laskut. Testausvaiheessa siis vain yksi laskunkäsittelijä oli tekemisissä SAP:ta käyttävän talon kanssa.

Laskuja tuli Citymarket-laskutukseen vuoden alusta lähtien, vaikkei ensimmäinenkään tavaratalo vielä käyttänyt SAP:ta. Kun pilotoiva tavaratalo aloitti SAP:n käytön, painoivat laskutuksessa päälle alkuvuonna kasautuneet laskut, eikä tällä ainoalla laskunkäsittelijällä ollut ylimääräistä aikaa paneutua pilotoitavana olevaan tavarataloon.

Vastaavaa laskutustapaa ei Citymarket Oy:n osalta ollut aiemmin käytetty, joten pilotointiin olisi ollut hyvä varata pitempi aika ja testata olisi ollut hyvä myös useamman henkilön tehdä.

Pilotointi ostoyksikössä

Ostoyksikössä ei pystytty ensin kokeilemaan SAP:n käyttäytymistä jollain tietyllä tuotteella, koska kaikkia tuotteita tarvittiin samanaikaisesti. Tuotteiden perustaminen ja siirtäminen SAP:iin oli toki jo aloitettu ajoissa, mutta käytännössä tuotteiden toimivuutta ja oikeellisuutta päästiin testaamaan vasta kun ensimmäinen tavaratalo oli ottanut SAP:n käyttöön.

Vain yhden tavaratalon pilotoidessa hanketta ei tavaratalossa tullut kahden viikon aikana läheskään kaikkia ongelmia esiin. Tuoterakenteissa olleita virheitä korjattiin vielä vuoden 2004 joulukuussakin.

Tuotetiedoissa olleet virheet ovat hankaloittaneet kaikkien toimintaa. Kunnollisella ja riittävän pitkäkestoisella testaamisella olisi virheiden määrää pystytty ainakin vähentämään. Tällöin myös henkilöstön motivaatio olisi todennäköisesti ollut parempaa, kun vastoinkäymisiä olisi ollut vähemmän.

Kyselyyni vastanneista muutamain mainitsivat pilotoinnin lyhyden. Ostoyksikön vastaajista toinen kritisoi voimakkaasti sitä, ettei pilotointia tehty kunnolla. Vastaajan mielestä pilotointi olisi pitänyt tehdä pidemmällä aikavälillä ja niin, että sekä laskutus, ostoyksikkö, että projektissa vetovuorossa olevat olisivat todellisuudessa nähneet, mitä kaikkea pitäisi vielä tehdä ennen kuin loput tavaratalot otettaisiin uuteen järjestelmään.

4 Muutoksen johtaminen

Åhmanin (2004: 77) mukaan muutoksissa eläminen on johtamisen nykypäivää. Hänen mukaansa yrityksen ja yksilön tulee suhtautua muutoksiin ennakoivasti, samalla muutosta luoden ja siitä vastuuta kantaen.

Yrityksen toiminnan uudistamisen suurin ja yleisin syy on kilpailukyvyyn säilyttäminen. Åhmanin (2004: 77) mukaan yritysten johtamisjärjestelmät on pääsääntöisesti kehitetty teollisuusyhteiskunnassa selviytymiseen. Nykyisessä alati muuttuvassa tietoyhteiskunnassa eivät vanhat johtamistavat enää ole toimivia.

Lipiäinen (2000: 142) puolestaan esittää, että muutoksen onnistuneessa läpiviemisessä tarvitaan useita joko perättäisiä tai samanaikaisia johtamisen menetelmiä. Muutosprosessia aloitettaessa on miltei mahdotonta ennakoida välivaiheiden tuloksia. Yrityksen johdon tai projektin johdon on pystyttävä nopeasti muuttamaan prosessia ja toimintatapoja, vaikka projektin tavoitteet pysyisivätkin koko ajan samoina.

Åhman (2004: 77) on sitä mieltä, että muutostilanteissa päätöksenteko ja tiedonkulku tapahtuvat edelleen vanhojen johtamisjärjestelmien mukaisesti ylhäältä alas. Hänen mukaansa muutostilanteiden kommunikoinnissa ja päätöksenteossa pitäisi huomioida koko organisaatiossa oleva potentiaali.

Roukalan (1998: 33) mukaan muutoksen onnistumisen tärkein edellytys on johdon konkreettinen tuki ja riittävien resurssien antaminen. Myös Martola ja Santala (1997: 24) korostavat johdon ja johtamisen merkitystä projektin onnistumiseksi.

Muutostilanteen johtamisen peruspilareita ovat Lipiäisen (2000: 143) mukaan:

- selkeä kommunikointi
- toistensa tunteminen muutenkin kuin työroolin muodossa
- keskinäinen luottamus, erityisesti luottamus esimieheen
- esimiesten varahenkilöiden esimiestyökokemus
- selkeä organisaatio rakenne (tiimien rakenne) ja järjestelmällisyys.

Kaikki mukaan

Muutosprojektin suunnittelijoina ja alullepanijoina toimivat yleensä ylin ja keskijohto. Toteutuksesta puolestaan vastaavat yleensä operatiivinen johto ja työntekijät. Eräs muutoksen onnistumiseen vaikuttava tekijä on se, ketkä osallistuvat muutoksen suunnitteluun.

Muutoksen onnistumisen ehdoton edellytys on ylimmän johdon henkilökohtainen ja jatkuva osallistuminen projektiin koko sen keston ajan. Toinen muutoksen onnistumisen edellytys on, että operatiivinen johto ja työntekijät tai heidän edustajansa osallistuvat aktiivisesti projektin suunnitteluun jo sen alkuvaiheessa. (Martola & Santala 1997: 65 - 66.)

Martolan ja Santalan (1997: 24) sekä Roukalan (1998: 33) mukaan muutoksen onnistuminen riippuu paljon siitä, kuinka muutosprosessia johdetaan ja kuinka hyvin se pystytään perustelemaan organisaation jäsenille. Suuret muutokset eivät ole pelkästään organisaation johdon omaisuutta, vaan koko henkilöstö on saatava siihen mukaan. Muutosprosessin lopputulos muodostuu sekä rationaalisen suunnittelun että henkilöstön omien kokemusten, intressien ja arvokäsitysten pohjalta.

Muutostilanteessa organisaatiossa tapahtuu innovointia jossain määrin kaikilla organisaation tasoilla. Jotta näitä kehitysideoita pystytään yrityksessä hyödyntämään, on tärkeätä, että muutosjohtamisessa hyödynnettäisiin koko yrityksen potentiaalia. (Åhmanin 2004: 77.)

Suunnittelulla ja organisoinnilla yrityksessä pystytään jaksottamaan muutosprojektiin osallistuvien henkilöiden työpanos niin, ettei resursseja hukata. Kulloinkin projektissa ovat siis mukana ne henkilöt, joiden mukanaolo on tarpeen. Tämä koskee erityisesti asiantuntijoita. (Martola & Santala 1997: 61.)

Muutoksen suunnitteluun ja toteutukseen tulee osallistua koko sen keston ajan henkilöitä kaikista henkilöstöryhmistä. Näin organisaatiossa pystytään varmistetaan se, että projektiin saadaan paras tietämys yrityksen käytännön liiketoimintaprosesseista sekä siitä, miten niitä voidaan kehittää ja muuttaa. Henkilöstön mukaan ottaminen muutosprosessin joka vaiheeseen parantaa henkilöstön sitoutumista ja motivaatiota muutokseen. (Martola & Santala 1997: 65 - 66.)

Normaalia toimintaa ei tule unohtaa

Isojen muutosten toteuttaminen vaatii siihen nimenomaisesti varattuja resursseja. Yrityksen johdon on priorisoitava käytettävissä olevia resursseja niin, että yritys pystyy selviytymään jokapäiväisistä liiketoimistaan samalla kun muutosta toteutetaan. Jos yrityksellä ei ole riittävästi resursseja, on sen hankittava niitä lisää ulkopuolelta. (Martola & Santala 1997: 61 - 62.)

Huolellisella organisoinnilla yrityksessä pystytään varmistamaan tasapaino muutoksen ja normaalin toiminnan välillä ja varmistamaan se, että muutokseen osallistuu tasapuolisesti väkeä organisaation eri osista ja tasoilta. Organisoinnin tavoitteena on selkeyttää muutosorganisaation valta- ja vastuusuhteita ja samalla tuoda jatkuvuutta muutokseen. (Martola & Santala 1997: 61 - 62.)

Johdon toiminnasta aiheutuva epäonnistuminen

Martola ja Santala (1997: 63) esittävät yleisimpänä syynä muutoksen epäonnistumiseen ylimmän johdon sitoutumattomuuden muutokseen ja kykenemättömyyden muutoksen läpiviennin johtamiseen ja hallittuun läpivientiin. Usein ylin johto on mukana suunnittelussa ja tavoitteiden määrittelyssä, mutta käyttöönottovaiheessa ylimmän johdon kiinnostus muutosprojektiin vähenee, vaikka johdon pitäisi olla jatkuvasti kiinnostunut projektista.

Lipiäisen (2000: 142) mukaan muutosten suurimmaksi esteeksi saattavat nousta yrityksessä johtavassa asemassa olevat henkilöt, jotka pyrkivät säilyttämään oman asemansa tai lisäämään henkilökohtaista valtaansa. Tämä tulee esiin etenkin silloin, jos muutokseen kuuluu johdon uudelleenjärjestelyjä tai muutoksia valta- ja vastuusuhteissa.

Esimiestyöskentely Citymarket Oy:n tapauksessa

Citymarketin muutosprosessissa, ainakaan kyselyni mukaan, ei henkilöstö päässyt juurikaan vaikuttamaan prosessin suunnitteluun. Toteutusvaiheessa henkilöstö oli kyllä tiiviisti mukana, mutta henkilöstön vaikutusmahdollisuudet olivat heikot.

Kyselyssäni en varsinaisesti kysynyt esimiesten työskentelystä muutoin kuin pyysin vastanneita arvioimaan esimiehensä työskentelyä asteikolla 1 – 10, jossa 1 on heikko ja 10 kiitettävä. Arviointien jakautuminen on taulukkomuodossa liitteessä 8.

Tavaratalot

Osassa tavaratalojen vastauksia oli vapaisiin kysymyksiin kommentoitu myös esimiesten toimintaa. Kuten jo edellä on tullut esiin (työn oppiminen kappaleessa), on joissain tavarataloissa tavaratalon johtajan kiinnostus koko SAP:ssa tapahtuvaa toimintaa kohtaan loppunut.

Lisäksi muissakin vastauksissa tuli esiin, etteivät esimiehet tuntuneet tietävän, miten paljon alaisilla oli töitä. Esimiehillä ei myöskään ollut tiedossa, että osastoille olisi tarvetta lisätä henkilöstöä. Henkilöstön määrää tavaratalonjohtajat eivät kuitenkaan voi nostaa tiettyä tasoa korkeammaksi, koska se veisi osan katteesta ja heikentäisi kilpailuasemia.

Tavaratalonjohtajilla on tulosvastuu tavaratalostaan. Tuloksen tekemisen tarve voi osaltaan ajaa siihen, että nykyinen henkilöstö ajetaan loppuun. Muutamissa vastauksissa esitettiin ns. kiireapujen käytön lisäämistä, jotta kaikki pystyisivät tekemään ne työt mitä heidän kuuluu tehdä. Joissain vastauksissa kerrottiin, että jatkuva kiire vaikuttaa asiakaspalvelun laatuun.

Vastauksissa tuli toki esiin myös positiivisia asioita tavaratalon johtajista. Useimmissa tapauksissa tavaratalon johtajat ovat olleet kiinnostuneita osastojen työskentelystä ja ovat auttaneet henkilöstöään SAP:n kanssa.

Heikoimmat arvosanat (1 ja 4) tulivat juuri niistä tavarataloista, joissa esimiehet olivat välinpitämättöimpiä. Tavaratalojen esimiesten arvosanojen keskiarvoksi tuli 7,6. Yksi vastanneista ei arvioinut esimiehensä työskentelyä SAP:n käytön yhteydessä.

Laskutus

Kuten Martola ja Santala esittivät, tulee yrityksen johdon varmistaa resurssien riittävyys. Jos käytettävissä olevat resurssit eivät riitä, on niitä hankittava lisää. Palvelukeskuksen tapauksessa eivät henkilöstöresurssit riittäneet, vaan niitä jouduttiin hankkimaan lisää.

Lisää työvoimaa tuli sekä suoran rekrytoinnin kautta, sisäisinä siirtoina että ulkopuoliselta yritykseltä vuokraamalla. Pääasiallisesti uutta henkilöstöä hankittiin henkilöstövuokrausyrityksen kautta.

Tilanteen rauhoituttua vuoden 2005 aikana on vuokrattua henkilöstöä vähennetty. Osa vuokratuista on siirtynyt suoraan Ruokakeskon palvelukseen.

Taloudellisesti asiaa tarkasteltaessa oli henkilöstöresurssien tarpeen väärin arvioiminen yksi suurimmista yksittäisistä palvelukeskuksen negatiiviseen tulokseen vaikuttaneista eristä. Toisaalta oikeakin henkilöstöresurssien arvioiminen olisi tarkoittanut henkilöstön lisäämistä palvelukeskuksessa.

Laskutuksessa esimiehen toimintaan ollaan melko tyytyväisiä. Sieltä esimiehen arvosanan keskiarvoksi tuli myös 7,6. Laskutuksen esimiehen vaihtuminen on osaltaan voinut vaikuttaa arviointiin. Laskutuksessa on kuitenkin esimieheltä aina saatu apua, kun sitä on tarvittu.

Ostoyksikkö

Ostoyksiköstä vastanneet arvioivat oman esimiehensä toimintaa arvostamalla 8. Ostoyksikön vastaajien asema ja toimenkuva huomioiden, ei heidän esimiehensä panoksella ole kovin suurta merkitystä heidän oman työnsä kannalta.'

Yleisesti esimiesten työskentelystä voitaneen todeta, että ainakin kyselyyn vastanneissa yksiköissä ollaan melko tyytyväisiä esimiesten työskentelyyn.

5 Viestintä muutostilanteissa

Sisäisen viestinnän perusteita

Sisäisellä viestinnällä tarkoitetaan yrityksen sisällä tapahtuvaa tiedonkulkua ja vuorovaikutusta. Sisäinen viestintä vaikuttaa kaikkialla organisaatiossa. Sisäinen viestintä on paitsi tiedonkulkua, myös kokemusten jakamista, osa yrityksen kulttuuria ja osa yhteisöllisyyttä. (Juholin 1999: 13.)

Sisäinen viestintä on tärkeä osa esimiestyöskentelyä. Viestinnän avulla motivoidaan ja sitoutetaan henkilöstöä tehtäviinsä ja yritykseen. Sisäinen viestintä on myös yksi yrityksen ulkoiseen kuvaan vaikuttavista tekijöistä. (Juholin 1999: 13).

Viestinnän tarkoitus

Åbergin (1993: 41 - 42) mukaan viestinnästä tulee erottaa kaksi asiaa. Ensinnäkin miten viestintä on vaikuttanut ja toiseksi miten viestintä on onnistunut.

Viestintä on vaikuttanut vastaanottajaan silloin, kun hänessä tapahtuu jonkinlaisia muutoksia, kuten asennemuutoksia, mielipiteiden muutoksia tai muutoksia vastaanottajan tiedoissa. Viestintää voidaan pitää onnistuneena, mikäli vastaanottajan muutokset ovat lähettäjän haluamia tai edes sen suuntaisia. (Åberg 1993: 41 - 42.)

Viestinnällä saavutetaan vain harvoin ne tavoitteet, jotka lähettäjä sille on suunnitellut. Tiedotettava asia, sillä haettavat tarkoitukset ja käytetty kanava vaikuttavat paljon siihen, miten viestintä onnistuu. (Åberg 1993: 42.)

Mielipiteiden muuttamiseen on helpompaa vaikuttaa kuin pysyvään käyttäytymisen tai asenteiden muuttamiseen. Se mihin tiedotuksella halutaan vaikuttaa, määrää pitkälti ne seikat jotka tiedottamisessa on huomioitava. (Åberg 1993: 44 - 44.)

Åberg (1993: 45) esittää, että uusista asioista kerrottaessa tulee miettiä riittävät perustelut asian tueksi. Mitä useampia perusteluita asialle löytyy, sitä helpommin vastaanottaja pystyy asian sisäistämään.

Muutosviestinnän merkitys

Juholin (1996: 196) esittää, että kun organisaatiossa tapahtuu jotain tavallisesta poikkeavaa, kuten esimerkiksi organisaatiossa tapahtuu muutoksia tai muutoksia aletaan suunnitella, korostuu viestinnän merkitys entisestään.

Juholinin (1999: 196 – 198) mukaan muutosviestinnässä on kaksi oleellista asiaa. Ensinnäkin auttaa henkilöstöä ja sidosryhmiä ymmärtämään muutosta ja toiseksi saada kaikki organisaatiossa oleva tieto ja kokemus työskentelemään muutoksen puolesta.

Roukala (1998: 85) on Juholinin kanssa samaa mieltä. Roukalan mukaan suurempien toiminnan muutosten seurauksena työn tekeminen, suunnittelu ja johtaminen muuttuvat. Kaikkien yrityksen työntekijöiden ja sidosryhmien tulee tietää mitä muutoksella haetaan, mitä muutetaan, milloin muutetaan ja miten muutos vaikuttaa yrityksen toimintaan. (Roukala 1998: 85.)

Viestinnän järjestäminen

Roukalan (1998: 84) mukaan yrityksen tiedottaminen on suunniteltava riittävän varhain, jotta eri osapuolet osaavat valmistautua muutokseen. Hänen mukaansa yrityksessä on suunniteltava:

- mitä tiedotetaan,
- miksi tiedotetaan,
- kenelle tiedotetaan,
- koska tiedotetaan,
- miten tiedotetaan ja
- kuka tiedottaa.

Myös Drucker (1999: 91) on sitä mieltä, että yrityksessä on rutinoitettava kysymään jokaisen muutoksen kohdalla ”Kenelle meidän on tästä tiedotettava?”. Tiedottamisen merkitys on kasvanut ja kasvaa edelleen kun ihmiset eivät enää fyysisesti työskentele samassa talossa.

Yksi tiedottamisen tavoitteista on osoittaa viestintäkanavat ja -tavat. Tiedottamissuunnitelmaa tulee tarkastaa projektin edetessä ja tehdä tarvittavia muutoksia siihen. Tiedottamisen tulee alkaa ennen projektin alkua ja kestää koko sen ajan. (Roukala 1998: 85 - 86.)

Tiedottamista ja viestintää varten tulee Åhmanin (2004 79 - 80) mukaan perustaa oma tiimi. Åhman on samoilla linjoilla Roukalan kanssa todeksaan, että tiimin tulee aloittaa toimintansa jo ennen kuin varsinaista muutosta ollaan käynnistämässä. Viestintätiimin tulee laatia suunnitelma viestinnän toteuttamiseksi ja huomioida, että kaikki organisaation osapuolet tulevat saamaan tiedotteet.

Martola ja Santala (1997: 72) toteavat organisaation saavan viestintään käyttämänsä resurssit takaisin yleensä moninkertaisina. Tiedottamista ja viestintää tarvitaan tavoitteiden selkiyttämiseen, muutostoimenpiteiden konkretisoimiseen ja luottamuksen rakentamiseen.

Suomalaisessa kulttuurissa oletetaan yleensä vastapuolen tietävän asioista jo pelkästään sen perusteella mitä ja missä tapahtuu ja miten hänen tulisi tilanteessa toimia. Muutostilanteessa henkilöstöltä puuttuu viitekehys, johon voisi omia toimintatapojaan peilata ja ymmärtää tulevia tapahtumia. Tämän viitekehysten puuttuminen ja normaali suomalainen viestintäkulttuuri asettavat suuria odotuksia muutosviestinnälle. (Martola & Santala 1997: 72.)

Muutostilanteissa viestinnän johdonmukaisuus ja paikkansapitävyys on ensiarvoisen tärkeitä. Yleensä muutostilanteissa yrityksen johto perustelee viestinnän vähäisyyttä sillä, ettei keskeneräisistä asioista voida puhua. Vaikka tiedotettavat asiat olisivat negatiivisia, tulee ne kertoa totuudenmukaisesti henkilöstölle. Henkilöstö kokee tällaisen viestinnän hyödylliseksi ja turvallisuutta tuottavaksi. (Juholin 1999: 196.)

Åhmanin (2004: 79) mukaan muutosta toteutettaessa on määrätietoisuus tärkeitä. Organisaatiossa tarvitaan selkeä toteutus- ja viestintäsuunnitelma. Hän esittää, että viestinnän tulee koskea kaikkia sidosryhmiä ja olla selkeää. Hänen mukaansa PowerPoint-esitykset eivät ole riittäviä viestinnän sisällön ymmärtämiseksi.

Muutoksen ja jatkuvuuden tasapainottaminen vaatii Druckerin (1999:91) mukaan jatkuvaa tiedottamista. Mikään ei häiritse jatkuvuutta ja turmele yhteistyötä enempää kuin heikko ja epäluotettava tiedottaminen, paitsi tarkkaan harkittu väärin tietojen kertominen.

Kasvotusten tapahtuvan viestinnän merkitys

Kun kanssakäyminen työyhteisössä tapahtuu sähköisten kommunikointivälineiden avulla, korostuu Druckerin (1999: 91) mukaan henkilökohtaisten, kasvokkain tapahtuvien tapaamisten merkitys entisestään. Druckerin mukaan on tärkeitä, että ihmiset jotka työskentelevät yhdessä, myös tapaavat toisensa. Drucker ehdottaa tapaamisten olevan valmisteltuja, järjestelmällisiä ja aikataulutettuja. Pitkän matkan tieto ei korvaa kasvotusten hoidettuja suhteita.

Kasvotusten tapahtuvat tapaamiset auttavat osapuolia ymmärtämään paremmin toisiaan, mitä kumpikin haluaa toisen tekevän. Pitkän välimatkan yhteistyössä on tärkeätä, että molemmat osapuolet voivat luottaa toisiinsa. Jotta luottamus ja yhteistyö syntyisivät ja toimisivat, on tärkeätä, että informaatio kulkee järjestelmällisesti ja osapuolet ymmärtävät toisiaan. (Drucker 1999: 91.)

Informaation määrä ja laatu korostuvat, mikäli muutos tuo tai koskee jostain oikeasti uutta, eikä ainoastaan paranneta vanhaa. Jokaisessa yrityksessä joka haluaa menestyä muutoksissaan, on Druckerin (1999: 92) mukaan tehtävä selväksi se ettei yrityksessä ole eikä tule yllätyksiä.

Jotta yrityksen toiminnassa olisi jatkuvuutta, tulee yrityksen toiminnan aina perustua sen missioon ja arvoihin. Koska muutosjohtajana olevassa yrityksessä muutos on jatkuvaa, pitää yrityksen perustan olla kunnossa, jotta se ja sen henkilöstö pystyy sopeutumaan muutokseen. (Drucker 1999: 92.)

Muutosviestinnän lajit

Reaktiivinen muutosviestintä

Yleisimmin muutostilanteissa käytetty viestintä on reaktiivista viestintää, eli kerrotaan jo tapahtuneista asioista. Reaktiivisessa viestinnässä viestintä on yleensä yksisuuntaista ylhäältä alas tapahtuvaa tiedottamista. Reaktiivisessa viestinnässä asiat tulevat henkilöstön tietoon virallisia kanavia pitkin myöhässä. Usein puskaradiossa on jo viestinnän sisältö tullut esiin. (Juholin 1999: 199.)

Reaktiivinen muutosviestintä on yleensä kirjallista viestintää, jolla ei pystytä vastaamaan henkilöstön tiedontarpeeseen. Usein johtajan tai esimiehen on helpompaa laatia tiedotteet kirjallisiksi, koska tällöin he pystyvät muokkaamaan lauseet mieleisikseen ja esittämään perustelut omille väitteilleen. Kirjallisessa viestinnässä ei myöskään johdon tai esimiesten tarvitse varautua henkilöstön kyselyihin, eikä vastaväitteiden kuuntelemiseen. (Juholin 1999: 199.)

Reaktiivisessa viestinnässä vastataan usein vain mitä tehdään, mutta perusteluja asiaan siinä ei yleensä kerrota. Tällainen viestintä voi aiheuttaa henkilöstössä suuttumusta ja synnyttää epäilyksiä johdon motiiveista. (Juholin 1999: 200.)

Viestinnän pohjalta jokainen vastaanottaja muotoilee oman käsityksensä viestin sisällöstä. Kun kirjallisessa viestinnässä ei vuorovaikutussuhteessa pystytä henkilöstön käsityksiä oikaisemaan, voi viestin sisältö saada useita erilaisia merkityksiä. (Juholin 1999: 199.)

Kirjallinen viestintä ei sovi tilanteisiin, joissa on tärkeää saada viesti oikein henkilöstölle ja väärinkäsitykset saattavat aiheuttaa yritykselle huomattavaa haittaa. Tällaisissa tilanteissa tulisi käyttää kasvokkaisviestintää. Kasvotusten tapahtuvassa viestinnässä väärinymmärrykset pystytään oikaisemaan heti ja pystytään varmistamaan se, että viestinnän sisältö tulee oikein ymmärretyksi. (Juholin 1999: 199.)

Reaktiiviseen viestintään liittyy myös ajoitukseellisuuteen liittyvä heikkous. Monissa yrityksissä on vallalla käsitys, ettei keskeneräisistä asioista voida tiedottaa. Pörssiyrityksiä sitovat säännöt, jotka estävät ennenaikaisen viestinnän. Kuitenkin yrityksissä on paljon tietoa, jota voidaan henkilöstölle jakaa avoimesti, ilman että sisäpiirisääntöjä rikotaan. (Juholin 1999: 199 - 200.)

Proaktiivinen muutosviestintä

Reaktiivisen viestinnän vastakohta on proaktiivinen viestintä. Proaktiivisella viestinnällä varaudutaan ennakkoon tuleviin tilanteisiin. Sitä pystytään käyttämään tehokkaasti apuna muutoksen hallinnassa. Proaktiivinen viestintä ei ole yksittäinen tapahtuma vaan jatkuva prosessi, jossa kasvokkaisviestintä ja vuorovaikutteisuus ovat tärkeässä osassa. (Juholin 1999: 200.)

Proaktiivisen viestinnän tärkeimpänä tavoitteena on saavuttaa yrityksessä yhteisymmärrys muutoksen tavoitteista, eli pyritään vastaamaan paitsi kysymykseen *mitä* niin myös *miksi* (Juholin 1999: 200). Proaktiivisella viestinnällä pyritään siis reaktiivista enemmän kertomaan henkilöstölle muutoksen syy-seuraussuhteista niin, että jokainen henkilö ymmärtää oman roolinsa muutoksen läpiviemisessä.

Viestintä henkilöstön kannalta

Yhteisöviestinnän tärkeimpänä tehtävänä on selkeyttää henkilöstölle heidän tekemänsä työn merkityksellisyys. Kun henkilö kokee yhteyden oman työnsä ja organisaation menestyksen välillä, on tällainen henkilö sitoutuneempi ja tyytyväisempi työhönsä kuin sellainen henkilö, jolta tämä mielikuva yhteydestä puuttuu. (Juholin 1999: 196.)

Työyhteisön muutoksen konkreettisimpia vaikutuksia on epävarmuus henkilökohtaisella ja organisatorisella tasolla. Epävarmuuden vallitessa henkilöstö keskittää suurimman huomionsa omaan henkilökohtaiseen kohtaloonsa. Mikäli henkilöstölle ei anneta tietoa muutosprosessista vaan henkilöstö jätetään omaan epävarmaan tilaansa, ei henkilöstö todennäköisesti ole kovin sitoutunut muutokseen. (Martola & Santala 1997: 71.)

Organisaation tavoitetila, eli muutoksella haettavat tavoitteet, on tuotava tehokkaasti koko henkilöstön tietoon. Tehokkuudella tarkoitetaan sitä, että visio tuodaan kullekin henkilöstöryhmälle heidän omalla kielellään eikä pelkästään kaunopuheisina lauseina. (Martola & Santala 1997: 71.)

Muutoksen onnistumisen kannalta on esiarvoista luoda henkilöstölle positiivisia odotuksia tulevaan. Johdon tehtävänä on tukea näitä henkilöstön odotuksia, edellyttäen että odotukset ovat realistisia ja muutosprosessin suunnan mukaisia. (Martola & Santala 1997: 71.)

Åhman (2004: 80) tarkastelee asiaa hieman laajemmin. Hänen mukaan viestinnän tulee olla aitoa ja rehellistä. Myös negatiivisista asioista tulee tiedottaa. Henkilöstö pystyy hyväksymään myös negatiivisia muutoksia, mikäli he ymmärtävät kokonaisuuden eikä negatiivisia asioita yritetä peitellä.

Asioista kerrottaessa on oltava avoimia, eikä asioihin saa kätkeytyä salattuja tarkoituksiperiä. Tiedottamisessa ja viestinnässä ei henkilöstöä saa aliarvioida eikä muutoksen vaikeutta vähätellä. (Åhman 2004: 80.)

Kun henkilöstön odotukset ja todellisuudessa tehdyt toimenpiteet ovat yhteneväisiä, lisääntyy henkilöstön luottamus ja varmuus koko projektia kohtaan. Näin saavutetun varmuuden avulla työntekijöiden on myös helpompaa luopua vanhoista toimintatavoistaan ja siirtyä uusiin. (Martola & Santala 1997: 71.)

Muutosviestintä Citymarket Oy:n tapauksessa

Tekemäni kyselyn perusteella muutosviestintä SAP:n käyttöön siirtymisen yhteydessä oli melko onnistunutta. Vastaukset kysymykseen ”miten uusista asioista tiedotettiin?” on koottuna taulukkoon 6.

Taulukko 6. Uusista asioista tiedottaminen

Tulosyksikkö	Miten uusista asioista mielestäsi tiedotettiin			Total
	Hyvin	Huonosti	EOS	
Tavaratalo	11	8	4	23
Ostoyksikkö	1	0	1	2
Palvelukeskus	2	0	3	5
Total	14	8	8	30

Ensisijaisena viestintäkanavana 26 vastanneista kertoi olleen sähköpostin. Vastanneista kymmenen kertoi saaneensa tietoa myös intranetistä. Kahdenkymmenen vastanneen mukaan viikkopalavereissa ei tullut käyttöön ottoon tai järjestelmään liittyvää tietoa.

Yleisesti käytössä olevan tiedotusmallin mukaan pikaisesti ihmisten tietoon saatettavat asiat tiedotetaan sähköpostilla. Tarkempia tietoja ja kii-reettömpiä tiedotteita julkaistaan sisäisessä intranetissä. Intranetistä vähän tietoa saaneiden määrä selittyy sillä, ettei intranetiä yleensä lue-ta.

Vastanneista 17 mukaan tiedotukset tulivat ajoissa ja 19 mukaan tiedo-tukset olivat riittäviä. Vastanneista vain neljä ilmoitti jääneensä kaipaamaan lisää tietoa. Kyselyssä ei tullut ilmi, poikkesiko SAP:n aikainen viestintä osaston tavanomaisesta viestinnästä. Tarkemmin kyselyni vas-tauksia viestinnästä on liitteessä 5.

Palvelukeskuksessa suorittamissani haastatteluissa tuli ilmi, ettei palve-lukeskuksessa ole aiemminkaan ilmoitettu muutoksista tai asioista kovin aktiivisesti ennakoon. Toisaalta Keskon sisäisissä intraneteissä on val-tavasti tietoa, jos sitä tarvitsee ja jaksaa etsiä.

6 Yhteenveto

Citymarket Oy:n siirtyminen uuteen toiminnanohjausjärjestelmään oli suuri muutosprojekti. Projektin läpivieminen on saatu päätökseen, mutta jälkihoitoa on vielä muutoksen tiimoilta tehtävä.

Tutustuttuani aiheeseen ja tekemäni kyselyn perusteella voidaan todeta, ettei projekti ehkä ollutkaan niin epäonnistunut kuin miltä se alkuun vaikutti. Toki muutoksen läpivieminen ja lopputulokset olisivat olleet ehkä parempia, jos joitain asioita olisi tehty toisin.

SAP:n käyttöön siirtymisellä haettiin tehokkuutta toimintaan. Kyselyyni vastanneista suurin osa uskoi toiminnan tehostumiseen. Toiminnan tehostumisen esteinä katsottiin olevan yksilöiden tekemät virheet ja sen, etteivät kaikki vielä osanneet käyttää järjestelmää kunnolla.

Toiminnan tehostumisen yhteydessä nousivat esille materiaalivirtojen parempi hallitseminen. Tähän tarkoitukseen SAP kaappoihin hankittiinkin. Tehostumista kysyessäni tuli esiin se, että toimintaa on ollut pakko tehostaa, koska työntekijöitä ei ole tarpeeksi. Tällaisesta tehostumisesta saattaa olla seurauksena se, että asiakaspalveluun ei jää aikaa.

Henkilöstön mukaan ottaminen jo suunnitteluvaiheessa olisi varmasti vaikuttanut lopputulokseen myönteisesti. Suorittavan tason henkilöstöllä on kuitenkin paras tietämys omasta työstään ja mukaan ottamisen myötä olisi jo suunnitteluvaiheessa todennäköisesti saatu ideoita, miten jotkin asiat olisi kannattanut tehdä. Esimerkiksi koulutuksen laatuun ja määrään henkilöstöllä olisi todennäköisesti ollut paljonkin annettavaa.

Koulutusten puutteellisuuteen vedoten monet vastaajista olivat opetelleet työssään tarvittavia SAP:n käyttötaitoja kokeilemalla. Kun järjestelmä on maksanut useita miljoonia euroja ja miltei kaikilla tekemisillä on suora vaikutus kirjanpitoon, on tällainen kokeilemalla opiskelu melko riskialtista.

Kaikilla on kuitenkin periaatteessa ollut mahdollisuus kysyä joko kouluttajilta tai konsulteilta neuvoja työhönsä. Näin myös monet vastanneista olivat tehneet. Lisäksi tavarataloille ja ostoyksikölle on laadittu varsin kattavat ja selkeät ohjekirjat, joiden perusteella päivittäisistä toimista pystyy suoriutumaan.

Kunnollisella pilotoinnilla olisi pystytty useimmat ongelmat ratkaisemaan jo ennen kaikkien tavaratalojen siirtymistä uuteen järjestelmään. Pilotointi olisi pitänyt ulottaa laajemmalti niin laskutukseen, ostoyksikköön kuin koulutukseenkin.

Pilotoinnissa olisi henkilöstön kokemuksia ja käytännön asioita tullut paremmin esiin, mikäli niihin olisi varattu riittävästi aikaa. Toisaalta nopea siirtyminen oli ymmärrettävää, koska rinnakkaisten atk-järjestelmien ylläpitäminen on kallista. Tämä nopean siirtymisen syy olisi pitänyt tuoda henkilöstölle paremmin tiedoksi.

Esimiesten työskentelyyn alaiset olivat pääasiallisesti tyytyväisiä. Teorian perusteella myös esimiesten työskentelyssä olisi parannettavaa. Toisaalta jos henkilöstö on tyytyväinen nykyiseenkin esimiesten työskentelyyn, onko asiaan tarpeen kiinnittää liian suurta huomiota.

Vaikka tiedottamiseen oltiinkin tyytyväisiä, olisi se voitu tehdä vielä paremmin. Normaalien viestintäreittien (esimies-alainen) käyttäminen paremmin hyödyksi olisi ehkä tehostanut tiedon kulkua ja omaksumista.

Sähköpostin käyttäminen pääasiallisena viestimenä on nopeaa ja sillä yleensä tavoitetaan ihmiset hyvin. Sähköposti viestin sisällöstä jokainen vastaanottaja tekee omat johtopäätöksensä. Tärkeissä asioissa pitäisi enemmän painottaa kasvotusten tapahtuvaa viestintää, jotta mahdollisilta väärin käsityksiltä vältyttäisiin.

Kuten kyselyssäni tuli ilmi, ei viikkopalaverissa käsitelty SAP:n käyttöön liittyviä asioita. Tähän syynä voi olla se, etteivät esimiehetkään tienneet projektin etenemisestä. Viikkopalaverit ovat kuitenkin yksiköissä niitä tilaisuuksia, joissa on mahdollisuus kasvotusten tapahtuvaan viestintään.

Yleisen tiedottamisen määrä olisi voinut olla suurempi. Tiedotukset olisi ollut hyvä järjestää niin, että niiden jakelussa olisi noudatettu normaaleja reittejä. Tällä tarkoitan sitä, että se kenellä on tiedotettavaa, tiedottaa asiasta esimiehiä, jotka puolestaan välittävät tiedon alaisilleen kasvotusten.

Tämä toki edellyttäisi sitä, että esimiehille olisi alusta alkaen annettu riittävästi tietoa, että he osaisivat myös vastata alaistensa kysymyksiin. Nopeasti tavoitettavana viestintänä tämä ei ole toimiva, mutta sitä tukeva järjestelmä.

Tavaratalot

Ennen SAP:n käyttöön siirtymistä tavarataloissa pidetyt YT-neuvottelut liitetään edelleenkin vahvasti SAP:n käyttöön siirtymisestä johtuvaksi syyksi. Virallisen tiedon mukaan näin ei kuitenkaan ole. Tämän väärinkäsityksen korjaaminen olisi ollut ensiarvoisen tärkeää jo ennen SAP:n käyttöön siirtymistä.

YT-neuvottelujen seurauksena jäljelle jääneiden osastopäälliköiden työmäärä lisääntyi. Monet vastanneista myös kokivat, että SAP toi heille ainakin aluksi lisää töitä, kun järjestelmää ei osattu kunnolla käyttää. Tämä töiden lisääntyminen on vastoin SAP:n käyttöön siirtymisestä annettuja lupauksia, joiden mukaan työt tavaratalossa tulevat helpottumaan ja aikaa jää enemmän myymälän kunnossapitoon ja asiakaspalveluun.

Koulutuksen laatu vaihteli kouluttajien mukaan. Joidenkin vastanneiden mielestä koulutus oli riittävää, jotta päivittäisistä töistä pystyisi selviytymään. Osa kuitenkin vastasi, että koulutuksen perusteella ei töistä pystyisi selviämään.

Yhtenäiset koulutuskäytännöt olisivat todennäköisesti taanneet paremman oppimisen. Toisaalta on ymmärrettävää, että keväällä 2004 SAP:n käyttöön siirtyneissä taloissa koulutus on ollut heikompaa kuin loppuvuodesta siirtyneissä taloissa.

Tiedottaminen tavaratalojen suuntaan on melko hyvin onnistunutta. Pääasiallisesti tavaratalojen vastausten perusteella he ovat saaneet tarvitsemansa tiedon. Tiedotuskanavien selkiyttämiseen ja kasvotusten tapahtuvan viestinnän lisäämiseen kannattaisi mielestäni tavarataloissa panostaa.

Kuitenkin kaikissa tavarataloissa osataan nykyisin käyttää järjestelmää ja jokapäiväiset työt tulevat tehdyiksi. Lisäkoulutukselle ei enää koeta olevan tarvetta. Sen perusteella mitä laskutuksesta on tavaratalojen toiminnasta kerrottu, olisi ehkä kuitenkin tarpeen vielä kertaalleen käydä toimintojen merkitys kokonaisuuden kannalta läpi ja varmistaa, että kaikki varmasti osaavat toimia oikein.

Laskutus

Nykyisistä laskunkäsittelijöistä suurin osa on aloittanut työnsä Ruokakeskossa SAP:n käyttöön siirtymisen aikana tai sen jälkeen. Tämä on osaltaan vaikuttanut siihen, että järjestelmän oppiminen on ollut nopeaa. Näin siksi, ettei laskunkäsittelijöillä ollut rasitteena tietoa aikaisemmista käytännöistä.

Vaikka vastanneista osa ei osallistunutkaan koulutuksiin, osataan järjestelmää käyttää hyvin. Esimiesten ja muiden palvelukeskuksen henkilöiden tietotaitojen avulla on laskunkäsittelijöille muodostunut hyvä kuva kokonaisuudesta ja oman työn merkityksestä.

Muutosprosessin läpivieminen on laskutuksen kannalta onnistunut hyvin. Esimiesten työskentelyn ja kiinnostuksen ansiosta laskutus on ollut melko hyvin ajan tasalla koko käyttöönottoprojektin ajan.

Ostoyksikkö

Ostoyksiköstä saamieni vastausten perusteelta ei voi suuria johtopäätöksiä tehdä. Käyttöönottoon ollaan ostoyksikössä pääasiallisesti tyytyväisiä. Toiminnan tehostumiseen ostoyksikössä uskotaan vahvasti. Ostoyksikössä myös tiedostetaan hyvin mitä heidän tulee vielä tehdä, jotta tehostuminen olisi mahdollista.

Kehitysideoita

Yhteistoiminnan parantamiseksi tulisi järjestää kerran tai kaksi kertaa vuodessa tilaisuus johon osallistuu väkeä niin ostosta, laskutuksesta kuin tavarataloistakin. Tällöin pystytään helpommin pureutumaan yhteisiin ongelmiin ja ratkaisemaan niitä. Vaikka tästä aiheutuisikin kustannuksia, uskon, että sillä saavutettavat edut auttavat tehostamaan toimintaa ja käytetyt varat saadaan takaisin.

Lisäksi viestinnän yhtenäisyyttä tulisi tehostaa. Usein samat asiat koskevat sekä tavarataloja, laskutusta että ostoa. Tällaisiin tilanteisiin liittyvät tiedotteet olisi hyvä laittaa kaikille samansisältöisinä. Kuitenkin muistuen, että jokaisessa em. yksikössä on oma kielensä jolla viesti tulisi toimittaa.

Vastaisuudessa uusia järjestelmiä tai laitteita hankittaessa tulee varmistua siitä, että myös koulutus niiden käyttämiseen tulee järjestettyä. Useiden miljoonien eurojen hankinnoissa eivät koulutuksesta aiheutuvat lisäkustannukset voi olla niin ratkaiseva, ettei siihen olisi varaa. Koulutuksella saavutetaan nopeammin oikeat toimintatavat ja sitä kautta saavutetaan säästöjä, kun vältetään turhilta virheiltä.

Mikäli Ruokakesko Oy ja Citymarket Oy aikovat hankkia lisää asiakkaita, tulisi mielestäni varmistaa sellainen asia, että tavarataloissa on riittävästi henkilöstöä myös asiakkaita palvelemaan. Nyt on joissain tavarataloissa liian vähän henkilöstöä tai töiden järjestelyssä olisi tarkistettavaa, koska saamissani vastauksissa asiakkaiden unohtuminen tuotiin selkeästi esiin.

Lähteet

- 9[1].1_Oston yleiskurssi.ppt [online][viitattu 9.6.2005]. http://menuetti/modules/docman/open_docmanfile.asp?id=09AB1ABE34BB4B9C830FBBCCEA50A442
- Davenport, Thomas H. 1993. Process innovation – Reengineering Work through Information Technology. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press.
- Drucker, Peter F. 1999. Management Challenges for the 21st Century. Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Juholin, Elisa. 1999. Sisäinen viestintä. Helsinki: Inforviestintä Oy.
- Kivelä, Aatos 2004. Controlling-päivä 17.9.2004.ppt [online][viitattu 19.8.2005] menuetti/modules/docman/open_docmanfile.asp?id=6C29B6B65A0145028664171150376C14
- Lipiäinen, Toivo 2000. Liiketoiminnan menestystekijät uudella vuosituhannella. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Martola, Ulla & Santala, Riku 1997. Liiketoimintaprosessit – BPR -muutoksen johtaminen. Porvoo: WSOY – Kirjapainoyksikkö.
- Pendlebury, John & Grouard, Benoît & Meston, Francis 1998. The ten Keys to Successful Change Management. Chichester, West Sussex: John Wiley & Sons Ltd.
- Roukala, Veikko 1998. Toiminnan muutoksen toteutus. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Sapuska_peruskurssi_yleisosa[2].ppt [online][viitattu 9.6.2005]. http://menuetti/modules/docman/open_docmanfile.asp?id=FC7BD29216224AB9B7ECA04D16B8F545
- Tuominen, Kari 1999. Muutoshallinnan mestari. Vantaa: Tummavuoren kirjapaino Oy.
- Yleiskuvaus toimialoista 2005. [online][viitattu 20.5.2005]. kesko.fi/index.asp?id=FF60B08E63C34667A8261A0B08FC2365
- Åhman, Helena 2004. Menestyvä johtaminen – Haasta itsesi. Porvoo: WS Bookwell Oy
- Åberg, Leif 1993: Riemua johtamiseen! Esimiehen viestintäopas. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy. 5.painos: 2002.

Liitteet

Liite 1: Kyselylomake

Kyselylomake henkilöstön kokemuksista SAP:n käyttöön siirtymisessä

Tällä lomakkeella on tarkoitus selvittää, miten henkilöstö on kokenut SAP R/3 -toiminnanohjausjärjestelmään siirtymisen. Kysely on osa päättötyötäni Tampereen Ammattikorkeakoululle. Ruokakeskon puolelta työtäni ohjaa Harri Ruokokoski.

Kysely koskee Citymarket Oy:tä ja ulkoisia toimittajia. Kysely lähetetään tavarataloihin, ostoon ja laskunkäsittelyyn.

Vastattuasi kysymyksiin paina lomakkeen lopussa olevaa "Lähetä tiedot"-painiketta. Kyselylomakkeen tiedot tallentuvat Keskon ulkopuoliselle palvelimelle, eikä tuloksia pääse käsittelemään muut kuin allekirjoittanut.

Useiden kysymysten perässä on tilaa omille kommenteille, jotka ovat erittäin toivottuja!

Näytön oikeassa reunassa on pieniä lampuja, joista saat ohjeita viemällä hiiren lampun päälle.

Mikäli Sinulle tulee mieleen kysymyksiä lomakkeesta, vastaan niihin mielelläni.

Toivoisin saavani vastaukset 20.8. mennessä.

Kiitos ajastasi ja vastauksistasi!

Antti Ketvell

antti.ketvell@kesko.fi
antti.ketvell@cs2.tpu.fi

010 532 5585

Perustiedot

Tulosyksikkö



Vastaajan ikä

< 25 26 - 30 31 - 35 36 - 40 41 - 45 46 - 50 51 - 55 55 <



Ikäryhmä johon kuulut



Koulutuksesi. Laita rasti lähinnä omaa koulutustasoasi vastaavaan kohtaan. Tekstikenttään voit kirjoittaa tarkemmin esim. tutkintonimikkeesi.

Perusaste

Ammatillinen aste

Alempi korkea-aste

Ylempi korkea-aste

Palvelusvuodet

Palvelusvuodet Kesko Oyj:ssä (tai tytäryhtiöissä) täysinä vuosina:



Kuinka kauan olet toiminut nykyisessä tehtävässäsi?

Toimitko nykyisin Citymarket Oy:n liittyvissä tehtävissä?

Kyllä En

toimin Citymarket Oy:n liittyvissä tehtävissä

Kauanko olet ollut tekemisissä Citymarket Oy:n kanssa?

Asema

Asemasi

- Suorittava taso
- Tiiminvetäjä/osastopäällikkö
- Esimies/tavaratalonjohtaja/tulosvastuullinen osastopäällikkö
- Muu, mikä?



SAP:n käyttöönotto

Miksi mielestäsi Ruokakesko Oy:ssä ja sen tytäryhtiöissä siirryttiin SAP:n käyttöön?



Milloin sinulle/yksiköllesi kerrottiin SAP:n käyttöön siirtymisestä? (kk;vvvv)

Miten SAP:n käyttöön siirtyminen yksikössäsi perusteltiin?



liian nopeaa? sopivan nopeaa? liian hidasta?

Oliko siirtyminen SAP:n käyttöön mielestäsi:

Kommentteja SAP:n käyttöönotosta:

Koulutus

Milloin yksikössäsi pidettiin SAP-koulutus? (kuukauden tarkkuudella kk;vvvv)

Miten kauan koulutus kesti (päivinä)?

Paljonko koulutuksen ja käyttöönoton välillä oli aikaa?

Huomioitiinko koulutuksessa koulutettavien lähtötiedot/osaaminen?

Lähtötiedot

Kyllä

Ei

Miten lähtötiedot huomioitiin? Tai mitä olisi pitänyt huomioida?

Koulutuksen henkilökohtaisuus

Kyllä Ei

Oliko koulutus henkilökohtaista?

Oliko koulutuksessa mahdollisuutta kysellä?

Varmistettiin koulutuksessa, että kaikki oppivat?

Oliko sinulla/yksikössäsi mahdollista saada lisäksi henkilökohtaista koulutusta?

Olisiko pitänyt olla mahdollisuus yksilölliseen koulutukseen?

Kommentteja koulutuksesta:

Mistä olet saanut parhaiten oppia SAP:n käytöstä?

- Koulutuksesta
- Käyttöohjeesta
- Esimieheltä

- Työkavereilta
- Itse kokeilemalla
- Muualta, mistä?



Kyllä Ei

Oliko koulutus mielestäsi riittävä jokapäiväisistä toimista suoriutuaksesi?

Jos ei niin, mitä jäit kaipaamaan?

Kyllä Ei

Paikattiinko puutteita myöhemmin?

Mistä (tai keneltä) sait apua koulutuksen jälkeen/siirryttyänne käyttämään SAP:ia?



Kyllä Ei

Oliko apua saatavilla riittävän nopeasti?

Kyllä En

Osaatko käyttää SAP:ia/Retail:ia nyt?

Jos et, niin mikä erityisesti tuottaa ongelmia?

Kyllä Ei

Olisiko lisäkoulutus vielä tarpeen?

Tiedottaminen

Hyvin Huonosti EOS

Miten uusista asioista mielestäsi tiedotettiin?

Kuka asioista tiedotti?



Mikä oli ensisijainen tiedotuskanava?

- Viikkopalaveri
- Sähköposti
- Intranet
- Ilmoitustaulu
- Muu, mikä?

Kyllä Ei

Tulivatko tiedotukset ajoissa?

Olivatko tiedotteet riittäviä?

Tuliko turhaa informaatiota?

Jäitkö kaipaamaan lisää tietoa?

Kommenteja SAP:n käyttöönottoon liittyvästä tiedottamisesta (Esimerkiksi miten yksikössäsi on käsitelty virheet?)

Kyllä Ei

Onko sinulla ollut mahdollisuutta antaa palautetta SAP:n käyttöön siirtymisestä?

Entä käytöstä?

Seuraavaan kenttään voit vapaasti kommentoida SAP:n käyttöönottoon liittyvää viestintää ja tiedottamista.

Toimenkuvan muutokset

Miten tehtäväsi ovat muuttuneet SAP:n myötä?

Miten yksikössäsi on suhtauduttu SAP:n käyttöön





Onko SAP:in käyttöön siirtymisellä ollut yksikössäsi henkilöstövaikutuksia? Millaisia?

Ennen siirtymistä SAP:n käyttöön, olitko mielestäsi siirtymistä

- Puolesta
 Vastaan
 Neutraali

Mikä oli mielestäsi suurin syy ennako-oletukseesi?

Kyllä Ei

Onko kantasi SAP:n käyttöön muuttunut?

Jos kyllä, niin miten?

Onko yksikkösi toiminta tehostunut SAP:n käytön myötä? Miten uskot toiminnan tehostuvan?

Ulkoiset puitteet, edut ja haitat

Kyllä Ei

Onko mielestäsi SAP:n syyksi laitettu jotain siitä johtumattomia tapahtumia? Jos kyllä, niin esimerkiksi mitä?

Kyllä Ei

Ovatko ulkoiset puitteet toiminnalle mielestäsi kunnossa?

(tietokoneita riittävästi, tietokoneet riittävän tehokkaita, henkilöstöä riittävästi...)

Jos eivät, niin missä asioissa kaivataan mielestäsi parannusta?

Mitkä ovat mielestäsi/ työsi kannalta SAP:n edut?

Entä haitat?

Kyllä En

Haluaisitko palata entiseen?

Jos kyllä, niin miksi?

Muita kommentteja SAP:n käyttöön siirtymisestä tai käytöstä:

Kommentteja tästä lomakkeesta:

Arviointi

Minkä arvosanan (heikko 1 - 10 erinomainen) annat esimiehesi toiminnalle?

Minkä arvosanan annat koulutukselle?

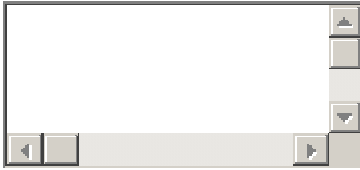
Minkä arvosanan annat tiedottamiselle?

Minkä arvosanan annat SAP:n käytöstä?

Minkä arvosanan annat koko käyttöönotto prosessille?



Kommentteja arvioinneista?

An empty rectangular box with a thin border, likely for entering a comment. It has small navigation icons (back, forward, search) on the right and bottom edges.

Yhteystiedot

Kiitos vastauksistasi!

Vastauksesi käsitellään luottamuksellisesti. Lomakkeen mukana ei tallennu tietoja käyttäjästä.

Lopullisesta yhteenvedosta ei yksittäisiä vastauksia pystytä selvittämään.

Jos Sinulla on kysyttävää, vastaan mielelläni! (Olen tosin vuosilomalla 1.8.–14.8, mutta kotisähköpostini luen lomani aikana.)

Antti Ketvell

e-mail, töihin: antti.ketvell@kesko.fi

e-mail, kotiin: antti.ketvell@cs2.tpu.fi

Puhelin töihin:010 532 5585

Tietojen lähetys

Tyhjennä

Liite 2: Vastaajien taustatietoja

Tulosityksikkö	Vastaajan ikä					Total
	26-30	31-35	36-40	41-45	56<	
Tavaratalo	5	4	8	4	2	23
Ostoyksikkö	0	0	1	1	0	2
Palvelukeskus	3	0	1	1	0	5
Total	8	4	10	6	2	30

Tulosityksikkö	Vastaajan koulutus				Total
	Perusaste	Ammatillinen aste	Alempi korkea-aste	Ylempi korkea-aste	
Tavaratalo	0	18	4	1	23
Ostoyksikkö	0	1	1	0	2
Palvelukeskus	1	3	0	1	5
Total	1	22	5	2	30

Liite 3: Koulutus uuteen järjestelmään

Tulosyksikkö	Kauanko SAP koulutus kesti					Total
	0	1	2	3	6	
Tavaratalo	1	2	7	10	2	22
Ostoyksikkö	0	0	1	1	0	2
Palvelukeskus	1	0	1	2	1	5
Total	2	2	9	13	3	29

Koulutuksen kesto päivinä.

Tulosyksikkö	Huomioitiinko lähtötiedot		Total
	kyllä	ei	
Tavaratalo	5	18	23
Ostoyksikkö	2	0	2
Palvelukeskus	2	1	3
Total	9	19	28

Tulosyksikkö	Päiviä	Kauanko aikaa käyttöönoton ja koulutuksen välissä										Total
		1	2	3	4	6	7	14	30	60		
Tulosyksikkö	Tavaratalo	1	3	4	1	3	2	3	4	0	21	
	Ostoyksikkö	1	1	0	0	0	0	0	0	0	2	
	Palvelukeskus	0	0	0	0	0	1	0	1	1	3	
Total		2	4	4	1	3	3	3	5	1	26	

Tulosyksikkö	Huomioitiinko koulutuksessa lähtötiedot		Total
	kyllä	ei	
Tavaratalo	5	18	23
Ostoyksikkö	2	0	2
Palvelukeskus	2	1	3
Total	9	19	28

Tulosyksikkö	Oliiko koulutus henkilökohtaista		Total
	Kyllä	Ei	
Tavaratalo	7	16	23
Ostoyksikkö	1	1	2
Palvelukeskus	2	1	3
Total	10	18	28

Tulosyksikkö	Varmistettiin kaikkien oppiminen koulutuksessa		Total
	Kyllä	Ei	
Tavaratalo	9	14	23
Ostoyksikkö	1	1	2
Palvelukeskus	3	0	3
Total	13	15	28

Tulosyksikkö	Oliko yksikössäsi mahdollista saada henkilökohtaista lisäkoulutusta		Total
	Kyllä	Ei	
Tavaratalo	17	6	23
Ostoyksikkö	2	0	2
Palvelukeskus	1	2	3
Total	20	8	28

Tulosyksikkö	Olisiko pitänyt olla mahdollisuus yksilölliseen koulutukseen		Total
	Kyllä	Ei	
Tavaratalo	16	7	23
Ostoyksikkö	1	1	2
Palvelukeskus	2	1	3
Total	19	9	28

Liite 4: Siirtyminen SAP:n käyttöön ja toiminta SAP:ssa

Tulosyksikkö	Oliko SAP:n käyttöön siirtyminen mielestäsi			Total
	Liian nopeaa	Sopivan nopeaa	Liian hidasta	
Tavaratalo	6	15	2	23
Ostoyksikkö	1	1	0	2
Palvelukeskus	2	3	0	5
Total	9	19	2	30

Siirtymisen jälkeen, mistä on saatu oppia ja neuvoja SAP:n käyttöön

Tulosyksikkö	Mistä oppia SAP:n käyttöön Koulutus		Total
	Kyllä	Ei	
Tavaratalo	11	12	23
Ostoyksikkö	2	0	2
Palvelukeskus	2	3	5
Total	15	15	30

Tulosyksikkö	Mistä oppia SAP:n käyttöön Käyttöohje		Total
	Kyllä	Ei	
Tavaratalo	11	12	23
Ostoyksikkö	1	1	2
Palvelukeskus	0	5	5

Tulosyksikkö	Mistä oppia SAP:n käyttöön esimieheltä		Total
	Kyllä	Ei	
Tavaratalo	0	23	23
Ostoyksikkö	0	2	2
Palvelukeskus	2	3	5
Total	2	28	30

Tulosyksikkö	Mistä oppia SAP:n käyttöön Työkavereilta		Total
	Kyllä	Ei	
Tavaratalo	11	12	23
Ostoyksikkö	1	1	2
Palvelukeskus	4	1	5
Total	16	14	30

Tulosityksikkö	Mistä oppia SAP:n käyttöön Itse kokeilemalla		Total
	Kyllä	Ei	
Tavaratalo	20	3	23
Ostoyksikkö	2	0	2
Palvelukeskus	4	1	5
Total	26	4	30

Tulosityksikkö	Mistä oppia SAP:n käyttöön Kouluttajilta		Total
	Kyllä	Ei	
Tavaratalo	8	15	23
Ostoyksikkö	0	2	2
Palvelukeskus	0	5	5
Total	8	22	30

Tulosityksikkö	Oliko koulutus riittävää jokapäiväisestä toimista selviytyäksesi?		Total
	Kyllä	Ei	
Tavaratalo	11	12	23
Ostoyksikkö	2	0	2
Palvelukeskus	2	3	5
Total	15	15	30

Tulosityksikkö	Paikattinko koulutuksen puutteita myöhemmin?			Total
	Kyllä	Ei	Tyhjä	
Tavaratalo	17	5	1	23
Ostoyksikkö	1	1	0	2
Palvelukeskus	1	3	1	5
Total	19	9	2	30

Tulosityksikkö	Oliko apua saatavilla riittävän nopeasti?		Total
	Kyllä	Ei	
Tavaratalo	18	5	23
Ostoyksikkö	2	0	2
Palvelukeskus	5	0	5
Total	25	5	30

Tulosityksikkö	Osaatko käyttää ohjelmaa nyt?			Total
	Kyllä	Ei	Tyhjä	
Tavaratalo	21	0	2	23
Ostoyksikkö	2	0	0	2
Palvelukeskus	4	1	0	5
Total	27	1	2	29

Tulosityksikkö	Olisiko lisäkoulutus vielä tarpeen		Total
	Kyllä	Ei	
Tavaratalo	5	18	23
Ostoyksikkö	0	2	2
Palvelukeskus	4	1	5
Total	9	21	30

Liite 5: Tiedottaminen

Tulosyksikkö	Miten uusista asioista mielestäsi tiedotettiin			Total
	Hyvin	Huonosti	EOS	
Tavaratalo	11	8	4	23
Ostoyksikkö	1	0	1	2
Palvelukeskus	2	0	3	5
Total	14	8	8	30

Tulosyksikkö	Ensisijainen tiedotuskanava. Viikkopalaveri?		Total
	Kyllä	Ei	
Tavaratalo	8	14	22
Ostoyksikkö	0	2	2
Palvelukeskus	1	4	5
Total	9	20	29

Tulosyksikkö	Ensisijainen tiedotuskanava. Sähköposti ?		Total
	Kyllä	Ei	
Tavaratalo	17	5	22
Ostoyksikkö	2	0	2
Palvelukeskus	4	1	5
Total	23	6	29

Tulosyksikkö	Ensisijainen tiedotuskanava. Intranetti?		Total
	Kyllä	Ei	
Tavaratalo	9	13	22
Ostoyksikkö	1	1	2
Palvelukeskus	0	5	5
Total	10	19	29

Tulosyksikkö	Tulivatko tiedotukset ajoissa		Total
	Kyllä	Ei	
Tavaratalo	11	11	22
Ostoyksikkö	1	1	2
Palvelukeskus	5	0	5
Total	17	12	29

Tulosyksikkö	Olivatko tiedotteet riittäviä?		Total
	Kyllä	Ei	
Tavaratalo	16	6	22
Ostoyksikkö	1	1	2
Palvelukeskus	2	3	5
Total	19	10	29

Tulosityksikkö	Tuliko turhaa informaatiota?		Total
	Kyllä	Ei	
Tavaratalo	9	13	22
Ostoyksikkö	0	2	2
Palvelukeskus	2	3	5
Total	11	18	29

Tulosityksikkö	Jäitkö kaipaamaan lisää tietoa?		Total
	Kyllä	Ei	
Tavaratalo	7	15	22
Ostoyksikkö	1	1	2
Palvelukeskus	3	2	5
Total	11	18	29

Palautteen mahdollisuus

Tulosityksikkö	Onko sinulla ollut mahdollisuutta antaa palautetta käyttöönosta?		Total
	Kyllä	Ei	
Tavaratalo	20	3	23
Ostoyksikkö	2	0	2
Palvelukeskus	3	2	5
Total	25	5	30

Tulosityksikkö	Onko sinulla ollut mahdollisuutta antaa palautetta käytöstä?			Total
	Kyllä	Ei	Tyhjä	
Tavaratalo	17	4	2	23
Ostoyksikkö	2	0	0	2
Palvelukeskus	4	1	0	5
Total	23	5	2	30

Liite 6: Suhtautuminen SAP- järjestelmään

Tulosityksikkö	Miten yksikössäsi on suhtauduttu SAP:n käyttöön?				Total
	Positiivisesti	Negatiivisesti	Neutraalisti	Tyhjä	
Tavaratalo	18	3	1	1	23
Ostoyksikkö	1	1	0	0	2
Palvelukeskus	3	1	1	0	5
Total	22	5	2	1	30

Tulosityksikkö	Henkilökohtainen mielipide ennen siirtymistä SAP:n käyttöön?			Total
	Puolesta	Neutraali	tyhjä	
Tavaratalo	13	10	0	23
Ostoyksikkö	2	0	0	2
Palvelukeskus	1	2	1	4
Total	16	12	1	29

Tulosityksikkö	Onko kantasi SAP:n käyttöön muuttunut?			Total
	Kyllä	Ei	Tyhjä	
Tavaratalo	8	15	0	23
Ostoyksikkö	0	2	0	2
Palvelukeskus	2	1	1	4
Total	10	18	1	29

Tulosityksikkö	Miten kanta muuttunut?				Total
	Puolesta	Vastaan	Pysynyt ennallaan	Tyhjä	
Tavaratalo	8	1	13	1	23
Ostoyksikkö	0	0	2	0	2
Palvelukeskus	2	0	1	1	4
Total	10	1	16	2	29

Liite 7: Toiminnan tehostuminen ja henkilöstövaikutukset

Tulosityksikkö	Uskotko SAP:n tehostavan toimintaa?			Total
	Kyllä	Ei	Tyhjä/EOS	
Tavaratalo	18	2	3	23
Ostoyksikkö	2	0	0	2
Palvelukeskus	4	0	1	5
Total	24	2	4	30

Tulosityksikkö	Onko SAP:n käyttöön siirtymisellä ollut yksikössäsi henkilöstövaikutuksia				Total
	Kyllä	Ei	Tyhjä	Liian vähän henkilöstöä	
Tavaratalo	6	13	2	2	23
Ostoyksikkö	1	1	0	0	2
Palvelukeskus	4	0	0	0	4
Total	11	14	2	2	29

Liite 8: Toiminnan puitteet ja arviot prosessista

Ulkoiset puitteet

Tulosityksikkö	Onko ulkoiset puitteet työn tekemiselle kunnossa?		Total
	Kyllä	Ei	
Tavaratalo	12	11	23
Ostoyksikkö	2	0	2
Palvelukeskus	4	1	5
Total	18	12	30

Paluu entiseen

Tulosityksikkö	Haluatko palata entiseen?		Total
	Ei	EOS/tyhjä	
Tavaratalo	23	0	23
Ostoyksikkö	2	0	2
Palvelukeskus	3	1	4
Total	28	1	29

Arvioinnit

Tulosityksikkö / Arvosana	Minkä arvosanan annat koulutukselle?									Total
	1	3	4	5	6	7	8	9		
Tavaratalo	0	1	1	1	2	5	8	5		23
Ostoyksikkö	0	0	0	0	0	1	0	1		2
Palvelukeskus	1	0	1	0	0	0	3	0		5
Total	1	1	2	1	2	6	11	6		30

Tulosityksikkö / Arvosana	Minkä arvosanan annat tiedottamiselle?					Total
	5	6	7	8	9	
Tavaratalo	1	1	6	14	1	23
Ostoyksikkö	0	0	1	0	1	2
Palvelukeskus	1	0	3	0	1	5
Total	2	1	9	14	3	30

Tulosityksikkö / Arvosana	Minkä arvosanan annat SAP:n käytöstä?					Total
	4	6	7	8	9	
Tavaratalo	1	1	5	12	3	22
Ostoyksikkö	0	0	1	1	0	2
Palvelukeskus	0	0	0	5	0	5
Total	1	1	6	18	3	29

Tulosyksikkö / Arvosana	Minkä arvosanana annat koko käyttöönotto prosessille?					Total
	5	6	7	8	9	
Tavaratalo	1	5	9	8	0	23
Ostoyksikkö	0	0	1	0	1	2
Palvelukeskus	0	1	2	2	0	5
Total	1	6	12	10	1	30