



S-Kaupat järjestelmän käyttöönotto Pirkanmaan Osuuskaupassa

Maria Pekkarinen

OPINNÄYTETYÖ
Marraskuu 2021

Palveluliiketoiminnan koulutusohjelma

TIIVISTELMÄ

Tampereen ammattikorkeakoulu
Palveluliiketoiminnan koulutusohjelma

PEKKARINEN MARIA

S-Kaupat järjestelmän käyttöönotto Pirkanmaan Osuuskaupassa

Opinnäytetyö 51 sivua, joista liitteitä 15 sivua
Marraskuu 2021

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää, millaisia toimia uuden järjestelmän käyttöönotto vaatii yrityksessä sekä mitä muutosjohtaminen on. Tavoitteena oli löytää esihenkilöille erilaisia johtamismalleja sekä pohtia keinoja vähentämään muutosvastarinnan syntymistä. Tutkimusmenetelminä käytettiin asiantuntijahaastatteluita ja havainnointia.

Teoriaviitekehyksessä käsiteltiin ruoan verkkokaupan syntyä maailmalla sitä, miten se oli rantautunut Suomeen ja Pirkanmaalle. Tässä tärkeänä osana oli myös ruoan verkkokaupan keräilijän työnkuvan avaaminen. Teorian toinen osuus käsitteli uuden järjestelmän käyttöönottoa. Viimeisessä osuudessa käsiteltiin muutoksen eri vaiheita ja malleja sekä muutosjohtamista ja muutosviestintää.

Kehitystyötä esittelevässä kappaleessa esiteltiin erilaisia toimia, mitä S-Kauppojen käyttöönotto vaatii S-ryhmässä sekä Pirkanmaan Osuuskaupassa. Kappale sisälsi asiantuntijahaastatteluita, joissa tuli ilmi S-Kauppojen idean syntyminen, käyttöönoton vaiheet sekä esihenkilön muutosjohtamista helpottavia seikkoja. Opinnäytetyön kehitystyön osuus oli salassa pidettävä, joten luottamukselliset osuudet poistettiin julkisesta raportista.

Muutosjohtaminen vaatii esihenkilöltä kykyä muuttaa johtamistyyliään prosessin laajuudesta tai vaiheesta riippuen. Teoreettisen viitekehysten, asiantuntijahaastatteluiden sekä havainnoinnin tuloksena todettiin esihenkilön omalla suhtautumisella sekä oikean johtamistyylin valinnalla olevan suuri vaikutus muutosprosessin onnistumisessa. Isona onnistumisen tekijänä todettiin olevan muutosviestintä ja sen huolellinen toteutus.

Asiasanat: muutosjohtaminen, uuden järjestelmän käyttöönotto, ruoan verkkokauppa

ABSTRACT

Tampereen ammattikorkeakoulu
Tampere University of Applied Sciences
Degree Programme in Hospitality Management

PEKKARINEN, MARIA
Introduction of the S-Stores System in Pirkanmaan Osuuskauppa

Bachelor's thesis 51 pages, appendices 15 pages
November 2021

The aim of this thesis was to find out what kind of actions the introduction of a new system requires in a company and what change management is. The aim was to find different management models for supervisors and to consider ways to reduce the emergence of resistance to change. Expert interviews and observation were used as research methods. The theoretical part consisted of the history of online food stores, the Collector's job description, change management and change communication. The development part of the thesis contains confidential information that was removed from the public version of the report.

The section presenting the development work included expert interviews, which revealed the emergence of the idea of S-Stores, the stages of implementation and the factors facilitating the change management of the supervisor.

Change management requires the supervisor to be able to change their management style depending on the scope or stage of the process. As a result of the theoretical research, expert interviews, and observation, it was found that the supervisor's own attitude and the choice of the right management style had a great impact on the success of the change process, in addition to change communication.

Key words: change management, introduction of a new system, online food store

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	5
2	RUOAN VERKKOKAUPPA	6
	2.1 Ruoan verkkokauppa Suomessa	7
	2.2 Ruoan verkkokauppa Pirkanmaan Osuuskaupassa.....	9
3	UUDEN JÄRJESTELMÄN KÄYTTÖÖNOTTO.....	12
	3.1 Käyttöönotto prosessin näkökulmasta.....	12
	3.2 Käyttöönotto organisaation näkökulmasta	13
	3.3 Uuden järjestelmän käyttöönoton onnistumisen mittarit ja riskit ...	14
	3.4 Uuden järjestelmän käyttöönoton sidosryhmät	15
4	MUUTOS JA SEN JOHTAMINEN.....	17
	4.1 Muutoksen eri tasot - pieni muutos	17
	4.2 Muutoksen eri tasot - keski-suuri muutos	18
	4.3 Muutoksen eri tasot - suuri muutos	19
	4.4 Muutosprosessin intuitiivinen, rationaalinen ja inkrementaalinen malli.....	19
	4.5 Esihenkilön erilaiset roolit.....	20
	4.6 Muutosjohtaminen.....	22
	4.7 Muutosviestintä	25
	4.8 Muutosvastarinta.....	27
5	S-KAUPPOJEN JA KERÄYTTIMEN KÄYTTÖÖNOTTO	Virhe.
		Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.
6	POHDINTA	30
	LÄHTEET.....	36
	LIITTEET	40
	Liite 1.Perehdytys opas.....	40

1 JOHDANTO

Monet suomalaiset sanonnat kertovat ruoasta, kuten esimerkiksi ”kyllä leipä tiellä pitää, velli viskoo sinne tänne” tai ”vahta huutaa, tuokaa ruokkaa. Vahta hankaapi jo selekäränkaa”. Ruoka on meille jokapäiväinen asia, kuten myös sen hankkiminen. Kautta aikain on ollut puoteja, kojuja ja myymälöitä, mistä ruokatarvikkeita on ostettu. Palveluverkoston kehittämisen myötä, onkin lähdetty kehittämään konseptia, jossa ostokset tehdään puolesta eli ruoan verkkokauppaa.

Ruoan verkkokauppa on alati kasvava toimiala, jossa kehitys on jatkuvaa. Viimeisen kahden vuoden aikana vallinnut maailmanlaajuinen pandemiatilanne on nopeuttanut monien yritysten suunnitelmia parantaa palvelujaan. Tämä on tarkoittanut toiminnan tehostamista, palveluiden laajentamista sekä täysin uusien toimintamallien käyttöönottoa.

Tämän opinnäytetyön tilaajana on Pirkanmaan Osuuskauppa. Tavoitteena on haastatteluiden kautta selvittää ruoan verkkokaupan käsitettä sekä sitä, miten ruoan verkkokauppa on rantautunut Suomeen ja sitä kautta Pirkanmaalle. Osa teoriaviitekehystä tulee olemaan uuden järjestelmän käyttöönottoon liittyvät aihealueet sekä muutos ja sen johtamisen käsitteet. Tarkoituksena on yrittää löytää keinoja esihenkilöille arkipäivän johtamistilanteisiin muutoksen keskelle sekä muutosvastarinnan syntymiseen vaikuttavia tekijöitä.

Käytännön toimenpiteiden osuus opinnäytetyöstä tullaan salaamaan julkisesta versiosta luottamuksellisuuden vuoksi. Tässä osuudessa kuitenkin tullaan käsittelemään niitä tekijöitä, jotka osaltaan vaikuttavat uuden järjestelmän onnistuneeseen käyttöönottoon. Osio tulee sisältämään pohdintaa siitä, mitä olisi pitänyt tehdä toisin.

2 RUOAN VERKKOKAUPPA

Verkkokauppa on internetin sähköinen myymälä, jossa asiakas tekee ostoksia ostoskoriin tapaamatta kuitenkaan välttämättä lainkaan henkilökuntaa. Verkkokauppa voi olla yritysten välistä (B2B), kuluttajalle suunnattua (B2C) tai kuluttajien välistä kaupankäyntiä (C2C). Monet yritykset ovat kokeneet verkossa tehtävän kaupankäynnin helpottavaksi lisäosaksi, sillä tämä mahdollistaa myymälän prosessien uudelleen järjestelyn, joka vähentää edelleen syntyviä kustannuksia. (Hallavo 2013, 19.)

Kuluttajan kannalta verkkokaupan yleistyminen tuo helpotusta arkeen. Ostoksia voi tehdä esimerkiksi kotisohvalta poistumatta kotoa ja myymälän valikoima on saatavilla ympäri vuorokauden. Kuluttaja saa myös reaaliaikaista tietoa uutuustuotteista sekä valikoimamuutoksista. (Havumäki & Jaranka 2014, 14.)

Postin ja Kantar TNS -Forumien yhteistyön tuloksena syntyi Suuri Verkkokauppa tutkimus heinäkuussa vuonna 2020. Tämän tutkimuksen kohderyhmää olivat 18-79 -vuotiaat internetiä käyttävät suomalaiset ja vastaajia tutkimuksessa oli 2380 kpl. Tämä tutkimus osoitti, että suomalaisten kiinnostus verkkokauppaa kohtaan on kasvanut huimasti viime vuosien aikana. Tutkimuksen mukaan 57 % suomalaisista ostaa verkosta kuukausittain ja kolmannes (29 %) käyttää verkkokauppaa viikoittain. Näihin lukemiin vaikutti osaltaan keväällä 2020 maailmalla levinnyt pandemia, joka lisäsi suomalaisten kiinnostusta verkkokauppaan lähes 30 %. (Posti Group Oyj 2020.) Pandemian vaikutus näkyy euroina sillä verkkokaupan liikevaihdon arvelleen olleen Suomessa yhteensä vuonna 2020 11,8 miljardia euroa (Paytrail 2020).

Ruoan verkkokauppaa mietittäessä maailmanlaajuinen edelläkävijä on ollut 90-luvun puolivälistä lähtien englantilainen Tesco. Väitöskirjassaan Arhi Kivilahti (2013) listaa Tescon lisäksi muita isoja englantilaisia toimijoita, kuten Sainsbury's, Asda ja Ocado (Kivilahti 2013, 94). Näistä Ocadolla on täysin omantyylinen toimintamalli. Heillä ei ole lainkaan myymälää, josta tuotteet kerättäisiin, vaan heidän toimintansa perustuu täysin varastorakennuksessa olevaan robotiikkaan (Tech Insider 2018).

2.1 Ruoan verkkokauppa Suomessa

S-ryhmän ruoan verkkokauppa

Tietävästi ruoan verkkokaupan edelläkävijä on Suomessa ollut PKO eli Pohjois-Karjalan Osuuskauppa, joka avasi ensimmäisen PKO-Kotiostopalvelun asiakasomistajilleen Joensuussa vuonna 1997. Kuitenkin ennen kaikkea logistiset ongelmat myymälöiden suunnittelussa sekä henkilöstökulujen suuruus päättivät S-ryhmän ruoan verkkokaupan vuonna 2002. S-ryhmä teki yhteistyösopimuksen Digital Foodie.fm kanssa 2010-luvulla ja aloitti ruoan verkkokaupan uuden nousun Suomen markkinoilla. (Hetta 2014.)

S-ryhmällä on käytössä Klikkaa ja Nouda -palvelumalli, jossa tilaukset keräillään myymälästä ja asiakas noutaa ostoksensa myymälän kylmälokerikosta usein vielä saman päivän aikana. Tämän lisäksi asiakkaiden tarpeisiin on lähdetty vastaamaan myös kotiinkuljetuspalvelulla. (Sahala 2016, 26.) Vuonna 2014 HOK-Elanto lähti kehittämään ”Dark store” mallia Vantaan Tammistoon, josta keräillään Alepa kauppakassit koko pääkaupunkiseudulle. Dark store -mallissa tuotteet ovat myymälän kaltaisessa tilassa, johon on pääsy vain henkilökunnalla, asiakkaita tilaan ei pääse lainakaan. Tämän on katsottu tehostavan keräilytyötä sekä Dark Store keräilyllä vähennetään tilanteita pienissä Alepoissa, jossa aamukeräilyn jälkeen hyllyt olisivat asiakkaille tyhjät. (Peltonen 2018.)

S-ryhmä on päivittäistavaramyynnissä Suomen johtava 9,315 milj.€, 46 % markkinaosuudellaan (Päivittäistavarakauppa Ry 2021). Tästä ruoan verkkokaupan osuus on noin kahden prosentin luokka. S-ryhmällä on menty maanlaajuisesti suuria harppauksia eteenpäin ruoan verkkokaupan kehittämisessä. Tilausjärjestelmä Foodien rinnalle on kehitetty S-Kaupat alusta, johon kaikki Suomen alueosuuskaupat tulevat lähivuosien aikana siirtymään. S-Kaupat alustaa on lähdetty kehittämään niin asiakas- kuin keräilijäroolista käsin ja kehitys on jatkuvaa. (S-kaupat n.d.)

K-ryhmän ruoan verkkokauppa

K-ryhmä Kesko on Suomen toiseksi suurin päivittäistavaramyynnissä 7,457 milj.€ myynnillään, joka vastaa 36,9 % markkinaosuutta (Päivittäistavarakauppa Ry 2021). Kesko vastasi ruoan verkkokaupan kysyntään muutaman vuoden S-ryhmää jäljessä. Tässä osittain eron tekee se, että Kesko vastaa Citymarkettien kuljetuspalveluista, mutta pienemmät myymälät ovat kauppiasvetoisia. Jokainen kauppias itse voi siis itse määritellä oman myymälänsä palvelut. (K-ryhmä 2020.)

K-ryhmällä on käytössä Tilaa & Nouda- palvelu, jossa asiakas voi tehdä internetin kautta tilauksen, noutaa sen myymälästä saman päivän aikana tai tilata tuotteet kotiinkuljetuksella. Erona kilpailijoihin K-ryhmä tarjoaa myös tilauspalvelun puhelimitse. Tämän on katsottu helpottavan eräiden asiakasryhmien, kuten vanhusten palvelun käyttöä, jotka eivät syystä tai toisesta pysty tekemään tilausta internetin kautta. (K-ryhmä, Q & A 2021.)

Kesäkuussa 2021 antamassaan tiedotteessa, K-ryhmä kertoi investoivansa lähivuosien aikana kymmeniä miljoonia euroja keräilyn automatisointijärjestelmään, joka pohjautuu MFC- eli Micro Fulfillment Center- konseptiin. Ajatuksena konseptissa on tehostaa keräilytyötä noin nelinkertaiseksi manuaalisen myymäläkeräilyyn verrattuna laatua unohtamatta. Tehostaminen tapahtuu kolmella keruualueella: hyödyntämällä robotiikkaa, keräämällä massakeräilynä tuotteita kaupan takahuoneessa sekä keräilemällä pienivolyymiset erikoistuotteet myymälästä. (K-ryhmä, K-ryhmä vahvistaa ruoan verkkokaupan markkinajohtajuutta...2021.)

Fiksuruoka.fi

Fiksu Ruoka Oy aloitti toimintansa vuonna 2016, ajatusmallinaan vähentää aktiivisesti ruokahävikkiä. Varastotilat sijaitsevat Espoon Otaniemessä, josta tuotteet toimitetaan ympäri Suomea. Fiksu Ruoka Oy:n toiminta eroaa muiden toimijoiden mallista siten, että heidän valikoimansa koostuu täysin valmistajien, maahantuojien sekä tukkuketjujen poistoerien myymisestä verkossa. Valikoima ei pidä sisällään lainkaan kylmätuotteita, vaan vain huoneenlämmössä säilyviä tuotteita, jotka toimitetaan Matkahuollon, PostNordin MyPack Collect, Postin tai

DB Schenkerin noutopisteisiin. Myös kotiinkuljetus on mahdollista toimituspalvelu BudBeen, Postin, Matkahuollon tai PostNordin kautta. Toimitusaika heillä on tilaamisesta 1–3 arkipäivää. (Fiksuruoka.fi n.d.)

Ruoan verkkokauppa Oda

Norjalainen ruoan verkkokauppa Oda on uusi kasvuyhtiö, joka aikoo toiminnallaan ravistella markkinoita sekä haastaa kilpailijansa aivan uudella konseptillä. Tällä hetkellä Odalla on 70 % markkinaosuus Norjassa ja he tavoittelevat Suomessa 20–30 % markkinaosuutta. Heillä on tarkoitus aloittaa toimintansa Suomessa loppu vuodesta 2021. Keräilykeskus sijoittuu Vantaalle, josta heidän kotiinkuljetuksensa toimintasäde ulottuu aluksi Helsingin, Vantaan, Espoon ja Kauniaisten alueelle. Jos toivottua kasvua syntyy, aluetta tullaan laajentamaan pidemmälle. Tarkoituksena heillä on työllistää noin 500 henkilöä keräilykeskukseen sekä noin 100 henkeä kuljetusautoihin. (Ranta 2021.)

Selkeänä kilpailuetuna Odalla on tehokkuus. Ruoan verkkokaupan myymäläkeräilyn tehokkuuslukema UPH (units per hour) on tämänhetkisinä palveluntarjoajilla 60–80, Odan tehokkuuden ollessa 212. Tuplasti parempi tehokkuuslukema synnyttää tuottoa pienillä marginaaleilla, joka taas mahdollistaa elintarvikkeiden halvemman hinnoittelun sekä selkeästi edullisemmat kotiinkuljetuspalvelut. (Ranta 2021.)

2.2 Ruoan verkkokauppa Pirkanmaan Osuuskaupassa

Pirkanmaan Osuuskaupassa ruoan verkkokauppatoiminta alkoi vuonna 2016 Tampereella muutamassa Prismassa hyvin pienillä tiimeillä, jotka keräilivät hylly- ja kassatyön ohessa asiakkaiden tilauksia. Ruoan verkkokaupan päällikkö Erika Vakkilainen (2021) kertoi vuoden 2019 olleen kehityskaaressa eräs siihen mennessä merkittävimmistä, sillä toimintaa alettiin keskittämään yhteen keräilyyksikköön, jolloin toiminnan katsottiin olevan tehokkaampaa ja asiakasnäkökulmasta katsoen selkeämpää. (Vakkilainen 2021.) Tätä ajatusta mukailee myös

Hallavon (2013, 61) näkemys menestyvästä verkkokaupasta, joka huomioi asiakkaan tarpeet eikä keskity vain kehittämään yrityksen omaa myyntiprosessia (Hallavo 2013, 61).

Vuonna 2020 maailmalla levinnyt pandemia vauhditti ruoan verkkokaupan myyntiä räjähdysmäisesti. S-ryhmän huhtikuussa 2020 antamassa tiedotteessa arvioitiin verkkopalveluiden myynnin kasvaneen kolminkertaiseksi edellisen vuoden samaan ajankohtaan verrattuna (S-ryhmä 2020). Tämä näkyi myös Vakkilaisen (2021) mukaan selvästi Pirkanmaan Osuuskaupan myynnin kasvussa. Asiakkaiden tarve palvelulle huomioitiin välittömästi ja uusien suunnitteilla olleiden keräily yksiköiden avaamista vauhditettiin. Pirkanmaan Osuuskauppa POK pääsi vastaamaan asiakkaiden kysyntään ennätysnopeasti avaamalla nopealla aikataululla kahteen Prismaan sekä yhteen S-Markettiin uuden keräily-yksikön. (Vakkilainen 2021.)

Positiivinen kehityskaari on näkynyt vuodesta 2020 asti, sillä Pirkanmaan alueelle on avautunut tähän mennessä yhteensä 21 keräily-yksikköä. Pirkanmaan Prismoissa on tällä hetkellä laajempi verkkokauppaketti sekä jo 14 S-Markettia ovat saaneet oman ruoan verkkokaupan keräilynsä käyntiin (Pirkanmaan Osuuskauppa 2021). Vakkilainen (2021) kertoo robotiikan olevan osa tulevaisuuden näkymiä. Tämä ei poista henkilötyövoimalla tehtyä keräilyä, sillä robotti ei osaa esimerkiksi valita tuoreita hedelmä- ja vihannestuotteita tai tarkistaa leipäpussin parasta ennen- päiväystä. (Vakkilainen 2021.)

Pirkanmaan Osuuskauppa on tehnyt vuonna 2020 sopimuksen Woltin kanssa niin kutsutuista pikatoimituksista. Asiakas voi tilata ostoksensa kahdesta tamperelaisesta Sale-myymälestä, Amurista ja Osmonmäeltä. Toimitusalue ostoksille on Hervannan, Vuoreksen, Härmälän, Lielahden ja Linnainmaan alueet. Wolt toimittaa ostokset kotiovelle tunnin sisään tilauksen teosta. Tilauksen pystyy tekemään myös ennakkoon ja määrittämään toimitusajan viiden minuutin tarkkuudella. Palvelu on ensimmäinen laatuaan Pirkanmaan alueella. (Pirkanmaan Osuuskauppa – Ruokaostokset voi nyt woltata... 2020.)

Ruoan verkkokaupan keräilijän työnkuva Pirkanmaan Osuuskaupassa

Jotta keräilytyö olisi kannattavaa, tulee työvaiheiden olla ennalta tarkoin suunniteltuja ja ennen kaikkea tehokkaita. Keräilijältä vaaditaan tarkkuutta ja nopeutta, laatuvarmuutta unohtamatta. Työ on fyysistä sisältäen paljon päivittäisiä askelaita sekä välillä raskaitakin nostoja. Työntekijän tulee hallita usean asiakkaan tilausten keräily samanaikaisesti sekä keräilykierrosta tehdessä miettiä, kuin asiakas seisoo keräilykärryn vieressä tarkkailemassa toimintaa.

Haastattelussa Ruoan verkkokaupan myyntipäällikkö Marjo Lähteenmäki (2021) kertoo keräilytyön vaativan itsenäisten ratkaisujen tekemistä tuotteiden korvaamiseen liittyvissä asioissa sekä paikoittain rohkeakin päätöksentekokykyä. Tiimityöskentelytaidot korostuvat keräilijän työssä, sillä tässä roolissa toimiminen vaatii tiimin yhteen hiileen puhaltamista. (Lähteenmäki 2021.) Loistavalla tiimityöskentelyllä pystytään saavuttamaan ajan ja resurssien säästöä sekä todellisia huipputuloksia, joita yksin työskennellessä ei pystyisi saavuttamaan (Nyström 2014).

Keräilijän tulee hallita iPadin, sormiskannerin sekä uuden laitteen Kamun käyttö. Kamu on alun perin otettu käyttöön päivittäistavarapuolella tilauksien tekoa sekä saldo tarkistusta varten. Koska ruoan verkkokauppa on alati muuttuva ja kehittyvä ala, on keräilijän hyvä myös omaksua nopeasti uusia laitteita ja järjestelmiä. Lähteenmäki (2021) muistuttaa myös oma-aloitteisuudesta sekä kyvystä ottaa palautetta vastaan, sillä keräilytyöstä saadaan melko tarkkatason dataa. (Lähteenmäki 2021.)

3 UUDEN JÄRJESTELMÄN KÄYTTÖÖNOTTO

Uuden järjestelmän käyttöönotto on aina suuri prosessi yritykselle. Yrityksessä tulee ottaa huomioon erilaisia seikkoja monella eri tasolla. Päälinjana toimintaa tulee miettiä ennen järjestelmän käyttöönottoa, sen aikana sekä jälkeen. Harvoin kuitenkaan siirrytään suoraan alkuvaiheesta loppuun, vaan käyttöönotto etenee vaiheittain, varsinkin mitä laajemmasta kokonaisuudesta on kyse (Summanen 2015, 9). Prosessin päätösvaiheen analysoinnista löytyy kirjallista dokumentaatiota melko vähän. Monikaan yritys ei halua kertoa epäonnistumisistaan, vaikka niitä varmasti tapahtuukin. Vaikka julkista tietoa aiheesta on vähän, on ensiarvoisen tärkeää, että yritys sisäisesti pohtii onnistumisia sekä kehityskoh-
tia.

3.1 Käyttöönotto prosessin näkökulmasta

Jotta uuden järjestelmän käyttöönotto olisi mahdollisimman kivutonta ja sujuvaa, voidaan käyttöönottoprosessi jakaa kahdeksan portaan vaiheeseen. Prosessi lähtee ohjelman kehityksestä, suunnitelmien tarkentamiseen, tästä sovelluksen testaamiseen sekä käyttäjien kouluttamiseen. Kun nämä vaiheet ovat tehty voidaan tehdä vielä muunnoksia ennen lopullisen ohjelman asennusta. Viimeisenä vaiheena on uuden järjestelmän käyttöönotto. (Halonen 2002, 3.)

Pilotointivaihe ennen käyttöönottoa

Opinnäytetyössään Ukko Rimmi (2020, 21) kertoo pilotointivaiheen olevan tärkeä osa uuden järjestelmän käyttöönottoa, sillä pilottivaiheessa yrityksellä on mahdollisuus testata, onko uusi järjestelmä sopiva juuri heidän yrityksensä. (Rimmi 2020, 21.) Pilottivaihe on tarpeellinen myös ennakoivan käyttäjätiedon keräämiseksi. Näiden käytännönkokemusten valossa voidaan uudesta järjestelmästä poistaa mahdolliset virheet sekä hienosäätää järjestelmää juuri käyttäjiään varten. (Halonen 2002, 3.)

Pilottivaiheessa pyritään minimoimaan mahdolliset taloudelliset riskit, mitä uuden järjestelmän käyttöönotossa saattaa tulla. Tämä vaihe antaa myös

mahdollisuuden ottaa riskejä, koska järjestelmää ei ole otettu vielä koko laajuudessaan käyttöön. Pilottivaiheelle ei ole varsinaista määriteltyä aikaa, mutta se on hyvä pitää suhteellisen lyhyenä sekä seurata aktiivisesti koko vaiheen ajan onnistumista numeraalisesti, palautteiden perusteella tai muilla mitattavissa olevilla keinoilla. (Rimmi 2020, 22.)

Uuden järjestelmän käyttäjien kouluttaminen

Jotta uuden järjestelmän käyttäjillä käyttöönotto sujuisi mahdollisimman hyvin, tulee laatia ennalta koulutussuunnitelma. Tämän suunnitelman sisällöstä tulee käydä ilmi, aiotaanko käyttäjiä kouluttaa pienissä ryhmissä asteittain, vai otetaanko järjestelmä käyttöön kerralla kaikille. Koulutusmateriaali on hyvä käydä ennalta läpi pienemmän tiimin kanssa, jotta voidaan varmistua siitä, että materiaalin sisältö on räätälöity oikein. (Summanen 2015, 12.)

Uuden järjestelmän käyttöönotossa perehdytysmateriaalissa tulee kertoa vain oleellisimmat ja välttää turhaa tietoa. Käyttäjän näkökulmasta hyvällä koulutuksella on valtavan suuria etuja työn suorittamisen kannalta. (Summanen 2015, 12.) Yksi koulutuksen onnistumisen mittareista on uuden järjestelmän tulevien käyttäjien kyky ja halu käyttää järjestelmää (Halonen 2002, 3).

3.2 Käyttöönotto organisaation näkökulmasta

Uutta järjestelmää lähdetään usein vaihtamaan silloin, kun vanha järjestelmä on tullut niin kutsutusti tiensä päähän joko käytettävyydeltään tai kustannukset alkavat olla korkeat verrattuna tehokkuuteen. Kuviosta 1 on nähtävissä Halosen (2002, 5) mukaan uuden järjestelmän käyttöönotto viidellä eri tavalla. Jokainen yritys voi pohtia omaan muutosprosessiinsa sopivan tavan tehdä käyttöönotto. Tämä riippuu paljon muutoksen laajuudesta, käytössä olevista resursseista sekä käytettävissä olevasta ajasta. Mikään tapa ei näistä kuviossa esitettävistä tavoista ei ole ainoa oikea. (Halonen 2002, 5.)



KUVIO 1. Uuden järjestelmän käyttöönoton eri tapoja (Halonen 2002, 5.)

3.3 Uuden järjestelmän käyttöönoton onnistumisen mittarit ja riskit

Aina uuden järjestelmän käyttöönoton onnistumista ei voida arvioida yksiselitteisesti. Onnistumisen mittaamiseen on kehitetty erilaisia mittareita, jotta seuranta helpottuisi. Siitä, miten uuden järjestelmän käyttöönoton aikatauluun tai budjettiin liittyvät tavoitteet ovat täyttyneet, on helppo seurata ja dokumentoida (Kettunen 2003, 52). Kahden edellä mainitun mittarin lisäksi onnistumista voidaan mitata Ruuskan (1999, 33,35) mukaan myös laadullisesti tai sisältötavoitteiden mukaisesti. Tämä on mutkikkaampaa, sillä nämä liittyvät käyttäjien mielikuviin sekä arvostusta kuvaaviin kysymyksiin. (Ruuska 1999, 33, 35.)

Uudella järjestelmällä on myös laadullisia vaatimuksia, kuten toiminnallisuus, käytettävyys sekä ehdoton luotettavuus. Muita vaatimuksia ovat tuotannollinen tehokkuus, ylläpidettävyys sekä siirrettävyys. Yksi olennainen osa laadullisia vaatimuksia on turvallisuus. Laadulliset vaatimukset ovat toisinaan hankala määrittellä, sillä ne liittyvät järjestelmän sisäisiin ja teknisiin ominaisuuksiin. (Leppänen 2021.)

Välttämättä uuden järjestelmän käyttöönotto ei suju aina ongelmitta. Prosessin aikana voi ilmetä vaihteita tai asioita, joihin ei ole välttämättä osattu ennalta varautua. Tämän vuoksi ennalta tehty tarkka suunnitelma, joka sisältää myös riskiarvion, helpottaa tilanteisiin puuttumista. Edellä mainittuja onnistumisen mittareita voidaan käyttää osittain myös riskejä kartoittaessa. Useimmiten riskit liittyvät prosessin ulkoisiin riskeihin, budjettiin, aikatauluihin, teknisiin tai toiminnallisiin haasteisiin (Nykänen & Seppänen 2013, 16). Aina kuitenkin tarkimmillaankaan tehdyt riskianalyysit eivät takaa uuden järjestelmän käyttöönoton täydellistä onnistumista (Halonen 2002, 78).

3.4 Uuden järjestelmän käyttöönoton sidosryhmät

Sidosryhmällä tarkoitetaan yksittäistä tai useampaa henkilöä, johon tiimissä tehty työ vaikuttaa joko positiivisesti tai negatiivisesti. Erilaiset sidosryhmät koostuvat yleensä asiakkaista, omistajista, henkilökunnasta tai viranomaista-hoista sekä toimittajista. Yhdellä henkilöllä saattaa olla useampi rooli. Sidosryhmäanalyysiä käytetään tunnistamaan ja priorisoimaan olennaiset sidosryhmät, sekä heidän tarpeidensa ja motivaatiotekijöidensä kartoittamiseen. (Myllymäki 2017, 51; Hautanen 2018.)

Kuviossa 2 Myllymäki (2017, 51-54) ja Hautanen (2018) pohtivat sidosryhmien käyttämiseen nelikenttää, jossa määritellään ryhmät kahden näkökulman, vallan ja kiinnostuksen mukaisesti. Muutamalla ryhmällä on enemmän vaikutusvaltaa siihen, miten projekti tai työskentely etenee, osalle ryhmistä on tärkeä tietää projektin eteneminen. Kiinnostut projektin etenemiseen voi johtua myös siitä, että oman työn edistyminen liittyy olennaisesti projektin edistymiseen. Nelikentän avulla voidaan varmistua siitä, että sidosryhmien osaaminen sekä taito tulee hyödynnettyä heti alkuvaiheesta asti. Nelikentässä sidosryhmät voidaan luokitella seuraavasti:

Pidä lähellä	Pidä tyytyväisenä	Pidä tietoisena	Pidä silmällä
Ryhmällä on valtaa ja kiinnostusta	Ryhmällä on valtaa	Ryhmällä kiinnostusta, mutta ei valtaa	Ryhmällä ei valtaa eikä juurikaan kiinnostusta
Ryhmä koostuu esihenkilöistä, omistajista, hallituksen jäsenistä sekä johtoryhmästä	Ryhmän edustajat eivät välttämättä ole kiinnostuneita asioista	Ryhmä koostuu henkilöistä, joilla on kiinnostusta, mutta ei valtaa	Marginaaliryhmä, joilla ei ole valtaa eikä kiinnostusta
Raportointi tapahtuu suullisesti ja kirjallisesti	Ryhmältä tulee saada hyväksyntä strategialle, toimintasuunnitelmalle sekä muutosohjelmille	Ryhmän edustajissa usein muutostavastarintaisia	Ryhmää ei pidä unohtaa, sillä he ovat osa projekteja

KUVIO 2. Sidosryhmien nelikenttä (Myllymäki 2017, 51-54; Hautanen 2018.)

4 MUUTOS JA SEN JOHTAMINEN

Muutos ja kehittyminen on arkipäivää. Toiminnasta pyritään tekemään usein entistä tehokkaampaa, joka tuo mukanaan muutoksia. Muutos itsessään ei ole vain yksittäinen tapahtuma, vaan se on ainutlaatuinen prosessi. Sitä ei voi määrittää hyväksi tai huonoksi suhteuttamatta haluttua lopputulosta arvoihin tai päämäärään (Sotarauta 2004, 283-212). Muutosta voidaan määritellä esimerkiksi kehitystyönä, missä aiempi korvataan uudella ja lopputuloksena syntyy jotakin erilaista. Muutoksen hallintaa helpottaa, kun sisäistää mitä organisaatiossa tapahtuu prosessin aikana. (Russell-Jones 2000, 10.)

Organisaatioissa muutokset tapahtuvat erilaisista lähtökohdista. Muutos voi esiintyä työn sisällössä työtehtävien lisääntymisellä tai vähenemisellä. Esihenkilön tehtävänä on tällöin organisoida tilannetta, jotta voidaan varmistua työssä jaksamisesta sekä työtehtävien vähentymisen aiheuttaman epävarmuuden tunteen hallinnasta. Muutosta voi aiheuttaa myös työntekijän lähtö, organisaatiokenteen muutos tai uuden järjestelmän käyttöönotto. (Hyppänen 2007, 220-221.)

Uutta järjestelmää käyttöönottaessa on tärkeä omaksua uudet käytännöt sekä asennoitua muutosprosessiin positiivisesti (Tamminen 2020). Muutosprosessissa itsessään nähdään kirjallisuuden valossa olevan kaksi selkeää suuntausta: suunniteltu sekä suunnittelematon muutosprosessi. Muutoksen eri vaiheita voidaan jaotella tarpeiden, tasojen, mallien sekä johtamisen näkökulmasta. Jotta muutosprosessi ja siten uusi järjestelmä saadaan käyttöön mahdollisimman hyvällä lopputuloksella, on organisaation vastuuhenkilöillä sekä esihenkilöillä suuri vaikutus onnistumiseen. (Välikoski 2016, 10.)

4.1 Muutoksen eri tasot - pieni muutos

Lopputyössään Hanna Pekkala (2007) kertoo, että organisaation eri muutoksen tasoja on monia. Yksi tapa on jakaa niitä syvyyden mukaan. Pekkalan mukaan

pieni muutos tarkoittaa toiminnan kehittämistä ilman merkittäviä muutoksia organisaatiossa. Siksi yleisesti puhutaankin pienestä muutoksesta myös ongelmallisen toimintatavan parantamisena tai laadullisena kehittämisenä. Nimensä mukaisesti pieni muutos harvoin aiheuttaa suuria riskejä tai epävarmuutta. Pienen muutoksen perusolettamuksena on, että henkilöstö pystyy parempaan suoritukseen, mikäli he saavat tukea ja resursseja muutoksen sisäistämiseen. Usein pienet muutokset viedään läpi projektimuotoisina, sillä usein muutokset kohdistuvat yksittäisiin toimintatapoihin. Pieni muutos katsotaan viedyksi loppuun, kun toimintatapa on saatu muutettua pysyväksi osaksi arkea. (Pekkala 2007.)

4.2 Muutoksen eri tasot – keskisuuri muutos

Keskisuuri muutos tarkoittaa uutta keinoa, jolla reagoidaan muutoksiin liiketoimintaympäristössä tai halua lähteä kasvattamaan organisaation sisällä tehokkuutta. Muutoksella lähdetään uudistamaan organisaatiota, ydinprosessia tai tiedonhallintajärjestelmiä. Myös uudet innovaatiot sekä tuotteet lasketaan keskisuuren muutoksen piiriin. Pekkalan (2007) mukaan uudistuksen onnistumisen kannalta on tärkeä määritellä haluttu tavoitetilä. Jotta haluttuun tavoitetilään päästään, tulee käydä läpi uudistuksen prosessi. (Pekkala 2007.)

Keskisuudessa muutoksessa henkilökunta voi tuntea pelkoa tai mietintää siitä, riittääkö heillä osaaminen uudistettavaan kohteeseen, aina ei muutoksen tarkoitusta tai hyötyä ymmärretä tai jopa haluta ymmärtää. Yleensä mitä suurempi ja näkyvämpi muutos on, sitä enemmän se aiheuttaa ymmärryksen puutetta. Tässä kohtaa esihenkilön rooli korostuu entisestään muutoksen läpi viemisessä. Hyvä esihenkilö viestii ahkerasti henkilökunnalle muutoksen syistä sekä muutosprosessin edistymisestä. Hyvin tärkeä osa-alue viestinnässä on tuoda esille konkreettisia eroja uuden ja vanhan prosessin eroista, sekä erityisesti muutoksen hyödyistä. Mitä avoimempaa keskustelu on, sitä enemmän esihenkilö helpottaa omaa työtään. Keskisuuren muutoksen hyvässä johtamisessa on kaksi näkökulmaa, olemassa olevan toiminnan tehokas jatkaminen ja siitä huolehtiminen sekä uudistettavan osa-alueen toiminnan johtamisen tehokkuus. (Pekkala 2007.)

4.3 Muutoksen eri tasot - suuri muutos

Nimensä mukaisesti suuri muutos kielii aina jostain isosta, jopa radikaalista muutoksesta. Yleensä tällaisessa tilanteessa lähdetään siirtymään täysin uuteen uudenlaiseen ajattelumalliin tai liiketoimintastrategiaan. Usein, kun toiminta muuttuu, lopputulos ei aina ole alusta asti edes vielä selvillä. Uudistusprosessi lähtee usein liikkeelle, kun organisaatio ja toimintaympäristö eivät ole enää yhteensopivia. Mitä suurempi muutos, sitä enemmän esihenkilön antama informaatio sekä viestintä on avainasemassa. (Pekkala 2007.)

Hyppänen (2007) mainitsee kirjassaan suurimmiksi muutoksiksi työn ulkoistuksen, fuusiot ja työpaikkojen muutot. Näistä seuraavat mahdolliset irtisanomiset ja työtehtävien muutokset herättävät usein paljon tunteita sekä ahdistustiloja työntekijöissä. Muita isoja muutoksia työyhteisöissä on organisaatorakenteen muutokset sekä toimintojen ulkoistaminen. (Hyppänen 2007, 218-219, 221-222.)

4.4 Muutosprosessin intuitiivinen, rationaalinen ja inkrementaalinen malli

Intuitiivisen ja rationaalisen mallin sanotaan olevan muutosprosessissa ääripäitä toisistaan. Kumpikaan ei yksistään ole ainoa oikea malli tuomaan haluttua lopputulosta. Muutosprosessin intuitiivisessa toimintamallissa luotetaan siihen, että prosessi etenee halutulla tavalla kuin itsestään. Tärkeimpänä ominaisuutena on luotto omaan tekemiseen, toimeen ryhtyminen sekä heittäytymisen rohkeus. Intuitiivisessa mallissa luotetaan prosessiin ja muutosta lähdetään viemään läpi spontaanisti oppien. Mallin mukaisesti vastaantulevia ongelmia ratkaistaan niiden ilmaantuessa. (Stenvall & Virtanen 2010, 44-45.)

Rationaalisisessa mallissa muutosprosessia viedään läpi hyvin kontrolloidusti, ennalta täsmällisesti suunnitellun toimintamallin mukaisesti, vaiheistetusti edeten. Tässä mallissa riskienarviointi on tehty huolellisesti etukäteen sekä yleensä muutosprosessi viedään nopealla tahdilla läpi. Jotta rationaalinen muutoksen malli voidaan viedä onnistuneesti loppuun, tulee jo suunnitteluvaiheessa kaiken tiedon

olla saatavilla, jotta yllättäville tekijöille jäisi mahdollisimman vähän sijaa. Onnistuessaan rationaalisen mallin mukaisesti toteutettu muutosprosessi synnyttää loogisen kokonaisuuden, jonka seurauksena organisaatio pystyy keskittymään perustehtäviinsä heti uudistuksen jälkeen. (Stenvall & Virtanen 2010, 44-45, 54-56.)

Näiden kahden edellä mainitun lisäksi suositaan usein inkrementaalista eli askeltaen etenevää mallia. Askeltavassa muutosprosessin mallissa edetään pois ongelmista vähitellen. Tarkoituksena ei ole toteuttaa kokonaisvaltaista muutosta kerralla vaan saada aikaan muutosta, jonka avulla voidaan ratkaista ongelmia tai vähentää toimintatavan epäkohtia. Monesti askeltaen etenevä muutos on rationaalista muutosta siedettävämpi työntekijälle, sillä se antaa enemmän aikaa sopeutua muutokseen. Toisaalta asteittain etenevä muutosprosessi on organisaatiolle työläämpi kustannuksien sekä ajallisen määrän vuoksi. (Stenvall & Virtanen 2010, 54-56.)

Inkrementaalisen ja rationaalisen muutosprosessin yhdistämisestä seuraa usein erinomaisia lopputuloksia, sillä tällöin yhdistyvät asioiden kehittyminen loogisesti ja samalla osittain suunnittelematta. Mallien yhdistämisessä voidaan hyödyntää oppimismatkaa sekä samalla työntekijät saavat totutella vähitellen muutoksen mukanaan tuomiin käännteisiin. (Stenvall & Virtanen 2010, 55.)

4.5 Esihenkilön erilaiset roolit

Nimitystä esihenkilö voidaan käyttää silloin kun henkilöllä on vähintään yksi alainen, johon hänellä on työnjohto-oikeus. Esihenkilön tulee tuntea lait, asetukset sekä henkilöjohtamisen perusteet. Esihenkilötyöhön kuuluu asioiden johtamisen lisäksi myös henkilöiden johtamisen vastuu. Täten esihenkilö on työnantajan edustaja, jolla on monta erilaista roolia. Näiden roolien hallitseminen vaatii vuosien kokemusta sekä ymmärrystä kokonaiskuvasta. (Johtajuus info, n.d.)

Viime vuosien aikana esihenkilön rooli on muuttunut paikoin hyvin radikaalisti. Aiemmin ajatusmalli oli pitkälti enemmän hierarkinen, jossa esihenkilö johtaa ja alaiset toimivat käskyjen mukaan, nykyään suositaan enemmän valmentavaa

otetta johtamiseen. Hyvä esihenkilö osaa korostaa tilanteen mukaan joko työnjohtajan (management), valmentajan (coaching), tiiminvetäjän (leading), ongelmanratkaisijan tai perehdyttäjän roolia. (Hyppänen 2007, 9.)

Management rooli

Esihenkilön työnjohtajan eli management roolissa pääpaino keskittyy enemmän oikeiden asioiden, prosessien, mittareiden sekä erilaisten vastuiden kautta johtamiseen. Esihenkilö suunnittelee yrityksen strategian mukaiset sisällöt ja prosessit sekä tekee päätöksiä pääosin organisaatiotasolla. (Aura 2017.) Management esihenkilö luo ympärilleen järjestystä sekä vakautta asioiden aikatauluttamisella, työn rakenteiden sekä työnkuvan selkeyttämisellä. Roolissa korostuu organisointitaidot sekä työyhteisölle asetetut säännöt. Esihenkilö ratkaisee ongelmia sekä palkitsee hyvistä suorituksista. (Hyppänen 2007, 10; Laakoli 2020.)

Coaching rooli

Valmentava johtamistyyli eli coaching on tullut entistä tutummaksi vuoden 2004 jälkeen, jolloin perustettiin Suomen Coaching- yhdistys (Komu 2017, 14). Esihenkilö, joka on omaksunut coach- roolin, osaa auttaa tiimiään tunnistamaan mahdollisuuksiaan parantaa suorituksiaan sekä innostaa oppimaan sekä kehittymään työssään. Tässä roolissa esihenkilö tukee työntekijää ylittämään itsensä sekä pyrkii valtuuttamaan työntekijää ottamaan itsenäisempää roolia työssään. (Laakoli 2020.)

Coaching -roolissa esihenkilö kannustaa työntekijää kehittämään osaamistaan, jonka varassa voi paremmin selviytyä muuttuvissa työtehtävissä. Valmentavan johtamistyylin esihenkilön ominaisuuksia on empaattisuus, rehellisyys sekä puolueettomuus. Näiden lisäksi motivaatio toimia valmentavalla otteella näyttelee tärkeää roolia. Coaching- roolissa esihenkilö toimii alaisten voimaannuttajana, rohkaisijana, motivaattorina sekä kyseenalaistajana. (Laakoli 2020.)

Leader rooli

Leaderin roolissa on paljon samoja piirteitä, kuin coaching roolissa. Molemmissa ajatukset ovat enemmän henkilöstön johtamisessa, kuin asioiden johtamisessa. Tässä roolissa esihenkilö luo edellytyksiä muutoksille tekemällä oikeita asioita.

Esihenkilö toimii suunnannäyttäjänä, eräänlaisena visionäärinä sekä kokonaiskuvan kirkastajana tiimille. Tämän lisäksi leader esihenkilö sitouttaa henkilöstöä yhteisiin tavoitteisiin, kannustaa ja ohjaa henkilöstä kohti yhteisiä päämääriä. Leader roolissaan esihenkilö toimii myös visionäärisenä johtajana, jossa tunnusmerkkinä on nopeat päätökset sekä eteneminen haluttuun suuntaan. Parhaiten tämä johtamistyyli sopii tiimiin, jolla ei ole tarkkaa kuvaa siitä, mihin ollaan menossa. (Hyppänen 2007, 10-11; Laakoli 2020.)

Mikään näistä edellä mainituista rooleista ei ole ainoa oikea tai rooli, jossa pitäisi aina olla, vaan hyvä esihenkilö osaa sekoittaa tarpeen tullen näitä kolmea erityyppistä roolia. Jokainen työntekijä kaipaa erityyppistä johtamista, johon esihenkilön pitää vastata. Ihmistuntemuksen ja työntekijöiden persoonallisuuksien tunnistaminen korostuu entisestään tilanteenlukutaidon ohelle mietittäessä johtamistyyliä. On tilanteita, missä kaivataan jämääkää johtajaa, kun taas toisessa hetkessä samainen esihenkilö voi olla valmentajan roolissa ja haastaa avoimilla kysymyksillä. Tärkeintä on luottamuksen rakentaminen sekä arvostavan ilmapiirin luominen. (Laakoli 2020.)

4.6 Muutosjohtaminen

Onnistunut muutosjohtaminen vaatii selkeän päämäärän, mitä muutetaan ja millä keinoin. Yksi tämän päivän yritysten trendeistä on jatkuva muutos. Koska muutos merkitsee jostakin luopumista, tulee tämä huomioida johtamisessa. Muutokselle tulee antaa tarpeeksi aikaa ja suunnitella vaiheet tarkoin (Ponteva 2010, 24.) Jotta voidaan viedä läpi onnistunut muutosprosessi, tulee organisaatiossa olla ymmärrys ja yhteinen näkemys tulevasta muutoksesta. Muutokselle ominainen kulttuurinen muutos tulee osaksi arkea, joka vaatii vahvaa johtajuutta. Muutosviestintä on myös osa onnistunutta muutosprosessia sekä asiantuntijoiden antama apu tarpeen tullen. (Russell-Jones 2000, 36.)

Muutosjohtamisen vaiheet

Muutoksen johtamisen vaiheita voidaan jaotella seuraavasti; valmistelu, suunnittelu, toteutus sekä vakiinnuttaminen. Valmistelun vaiheessa muutostarvetta ja toimintaympäristöä lähdetään kartoittamaan sekä ennakoimaan tulevaa. Muutok-

sen johtamista lähdetään valmistelevaan avoimella keskustelulla. Jo tässä kohdassa esihenkilön on hyvä tehdä tilaa omaan kalenteriinsa, jotta aikaa jää työntekijöille. (Ponteva 2010, 24-25, 27-28.)

Koko muutosprosessin ajan esihenkilö muiden vastuutekijöiden ohelle on avainasemassa, joten heillä pitää olla aikaa kohdata työntekijöitä arjen keskellä ja heillä pitää olla aikaa vastata herääviin kysymyksiin. Koska muutos pitää sisällään aina sisällään erilaisia tunteita, on esihenkilön hyvä pitää mielessä, miten oppimiskokemukseen sekä muutoksen mukanaan tuomaan mahdolliseen muutostavastarintaan voidaan vaikuttaa ennakoivasti. (Stenvall & Virtanen 2007, 44-45).

Suunnitteluvaiheen johtamisen tulee olla huolellista sekä sisältää kriittistä pohdintaa siitä, kannattaako muutosta lähteä toteuttamaan. Näkökulmaa on hyvä lähteä hakemaan siitä, miten hyödyllinen muutos on suhteessa olemassa olevan toimintaan sekä millaisia vaikutuksia sillä on työntekijöiden työn imuun sekä aiheutuneisiin kustannuksiin. Ennen siirtymistä toteutusvaiheeseen tulee selvittää muutoksen perustarkoitus. Tätä voi lähteä selvittämään seuraavien kysymysten kautta, kuten mitä muutos koskee, mitkä ovat muutoksen mukanaan tulevat hyödyt tai millaisia kykyjä organisaatiolla on toteuttaa muutosta. (Stenvall & Virtanen 2007, 47-48; Pirinen 2014, 62.)

Panostaminen suunnitteluvaiheeseen luo perustan koko muutosprosessin johtamisen onnistumiselle. Vaihe on usein myös ratkaiseva, syntyykö muutoksesta positiivinen vai negatiivinen vyyhti. Esihenkilön oma positiivinen suhtautuminen suunnitteluvaiheeseen vie usein asioita parempaan suuntaan sekä luo kuvaa koko tiimille onnistumisesta. Suunnitteluvaiheessa esihenkilön visionäärinen johtamistyyli luo Stenvall & Virtanen (2007) mukaan edellytyksiä edistymiselle. (Stenvall & Virtanen 2007, 47.) Visionäärinen esihenkilö antaa suunnitteluun oivalluksia, rakentaa selkeitä kuvia päämäärästä sekä toimii ihmisten innostajina muutosmatkalle (Pirinen 2014, 82).

Esihenkilön ja vastuuhenkilöiden rooli muutoksessa

Esihenkilö johtaa muutoksessa sekä asioita, että ihmisiä. Painopisteet johtamisessa saattaa muuttua muutosprosessin edetessä, mutta perustehtävät säilyvät. Muutoksen keskellä esihenkilön perustehtäviin lukeutuu Pirisen (2014) mukaan läsnäolo, innostaminen, tavoitteet sekä toteutus. Esihenkilön tulee varmistua siitä, että muutoksen strategiset tavoitteet tulee vietyä eteenpäin ja toteutettua käytännössä. Strategiset tavoitteet ja visiot saattavat tuntua työntekijästä kaukaiselle, joten esihenkilön tulee viestinnässään yksinkertaistaa muutosta kertomalla olennaisia, konkreettisia työtä koskevia asioita. (Pirinen 2014, 61-63.)

Sekä esihenkilön, että vastuutekijöiden rooli muutoksessa on johtaa työntekijöitä jämäkästi sekä johdonmukaisesti. Muutoksen johtamisessa hierarkkisen johtamistyylin katsotaan olevan hyvästä, sillä muutos usein tuo mukanaan tilanteita, jossa vaaditaan nopeita ratkaisuja sekä riskinottoa. Hierarkkisen eli management roolin omaava esihenkilö pystyy ottamaan helpommin tilanteen haltuun sekä vastaamaan paremmin aikatauluista, prosesseista sekä asioista. (Stenvall & Virtanen 2007, 46-47.)

Toisaalta esihenkilön tulee sopeutua myös suunnannäyttäjän rooliin eli toimia myös rohkeasti esimerkkinä työntekijöille. Tämä vaatii informaatiota, visiota sekä itseluottamusta omaan tekemiseen. Sillä esihenkilö, joka luottaa omiin kykyihinsä, pystyy helpommin sitouttamaan työntekijänsä tulevaan. (Hackselius-Fonsen 2017, 39.) Suunnannäyttäjän rooli on tärkeä osa muutosjohtamista, sillä esihenkilö johtaa omalla esimerkillään tiimiä haluttuja tavoitteita kohden, joka useimmiten synnyttää yhteenkuuluvuuden tunnetta työntekijöissä ja näin muutoksesta tulee yhteinen (Pirinen 2014, 83; Oja 2021, 15).

Esihenkilön läsnäolon merkitys muutoksen keskellä

Läsnäolon merkitystä ei voi korostaa liioin. Läsnä oleva esihenkilö herättää aina luottamusta sekä arvostusta. Esihenkilö voi pienillä eleillä tuoda esiin helposti lähestyttävyyttä, kuten jättämällä toimiston oven auki sekä työntekijän pyytäessä keskustelutuokiota, jättämällä muut tehtävät kesken ja keskittyä aidosti työntekijään. Läsnä oleva ja aito esihenkilö luo ympärilleen organisaatiolle uskollisia, kuuliaisia työntekijöitä. Kuuliainen työntekijä tuntee kuuluvansa työyhteisöön sekä

muutoksen keskellä, hänen on helpompi suhtautua muuttuviin työtehtäviin tai asemaansa, sillä hänellä on luottamus esihenkilöön ja organisaatioon. (Ponteva 2010, 38.)

4.7 Muutosviestintä

Esihenkilöllä on tiedonkulkurooli, jossa tulee toimia sekä tiedonhankkijana, että välittäjänä. Koska esihenkilö saa tietoonsa paljon erilaista asiaa, joista tulee poimia relevantti tieto oikeille tahoille. Tässä esihenkilön viestintätaidot korostuvat entisestään. Muutosviestinnästä tulee laatia viestintäsuunnitelma, jossa käydään läpi yksityiskohtaisesti mitä viestitään, koska ja mitä kanavia pitkin (Myllymäki 2018, 17). Pelkkä sähköpostiviesti tai sisällön tuottaminen yrityksen sisäiseen intrakanavaan ei riitä. Onnistuneella muutosviestinnällä voidaan vaikuttaa positiivisesti muutosvastarinnan syntymiseen. (Hackselius-Fonsen 2017, 44-45.)

Muutosviestinnässä tärkeintä on ajankohta. Yleensä muutosprosessissa viestijät ovat tienneet tulevasta jo huomattavasti kauemmin, kuin viestin vastaanottajat. He ovat tehneet jo valmistelemaa työtä ja vieneet prosessia jo mahdollisesti seuraavaan suunnitteluvaiheeseen. Siksi viestintä tulevasta tulee aloittaa mahdollisimman varhaisessa vaiheessa, sillä uudet tilanteet vaativat aina totutteluaikaa ja aikaa sisäistää viestin sisältö. (Myllymäki 2018, 17-18.)

Vaikka muutosviestinnän aikainen aloittaminen on suotavaa, tulee esihenkilön keskittyä myös nykyhetkeen sekä sen hetkiseen tilanteeseen. Innostunut esihenkilö mielellään tuo puheisiin tulevaa, mutta työntekijöistä tuleva muutos saattaa kuulostaa vielä kaukaiselta. Siksi on hyvä löytää yhteinen, ymmärrettävä kieli työntekijöiden ja esihenkilön välillä, joka edesauttaa yhteenkuuluvuuden tunnetta ja ajatusta siitä, että olemme menossa tiiminä kohti tulevaa muutosta. (Pirinen 2014, 116-117.)

Se, että muutosviestintä on totuudenmukaista ja luotettavaa, koetaan olennaiseksi osaksi esihenkilöstä välittyvää mielikuvaa. Riippumatta siitä, mitä esihenkilö puhuu, viestintää tulkitaan jatkuvasti (Puro 2002, 37). Vaikka esihenkilö

ei sanoisi sanaakaan, hänen ei-kielellisiä viestejään tulkitaan silti. Näitä ovat ilmeet ja eleet. Jos esihenkilön kielellinen ja ei-kielellinen viestintä ovat ristiriidassa, työntekijä luottaa nopeammin ei-kielelliseen viestintään. (Pirinen 2014, 118.)

Tästä syystä esihenkilön puhetapa tulee olla neutraali sekä sanavalintojen tulee olla ketään loukkaamattomia. Konditionaalimuoto esihenkilön puhetavassa voidaan tulkita monella tavalla. Sanat kuten ” muistaisitko”, ” voisitko”, ”pystyisitkö” ovat omiaan aiheuttamaan hämmennystä. Esihenkilö saattaa yrittää pehmentää käskymuotoa kohteliaammaksi, mutta samalla työntekijä ajattelee, että esihenkilön pyytämä suoritus on ehdollinen eikä käsky suorittaa. Muutosviestinnässä viestinnän selkeys korostuu, sillä ollaan uuden äärellä ja ohjeiden tulee olla täysin paikkaansa pitäviä eikä tulkinnanvaraa voida jättää. (Puro 2002, 37-38; Myllymäki 2018, 25-27.)

Muutosviestinnässä ja vuorovaikutuksessa tulee suosia yksinkertaisia ja yksiselitteisiä termejä. Työntekijän voi olla vaikea ymmärtää hienoa termejä, jolloin asian sisältö voi jäädä vieraaksi ja täten aiheuttaa epävarmuutta. Työntekijä sitoutuu paremmin muutokseen, kun hänelle on selkeää, miten muutos tulee konkreettisesti vaikuttamaan omaan työnkuvaan. (Aho 2013, 33-35.)

Muutoksen elinkaari ja viestintä

Kuten kaikessa uudessa, alkuvaiheessa ollaan usein shokkitilassa. Niin myös muutosviestinnässä. Alkuvaiheessa työntekijälle tulee viestiä vain kriittisin tieto, sillä shokkitilassa paljon tietoa valuu myös ohi ja tiedon sisäistäminen voi olla haasteellista. Kun alkushokki on ohi, voidaan keskittyä viestimään työryhmälle yhteisesti. Jos yrityksellä on olemassa jokin sisäinen tiedotuskanava, voi sinne perustaa Q&A- palstan heränneitä kysymyksiä varten tai pitää useamman henkilökuntapalaverin. (Pirinen 2014, 135.)

Muutoksen elinkaaren keskivaiheilla, viestintä siirtyy usein kohdennetusti toimipaikkakohtaiseksi tai yksilötasolle. Muutosviestinnän näkökulmaa kannattaa tuolloin kohdentaa tiimin tasoiseksi sekä korostaa työntekijöiden omaa työtä koskeviin mahdollisuuksiin. Esihenkilö voi tilanteen salliessa pitää kahdenkeskisiä keskusteluita työntekijöiden kanssa, jossa on mahdollista pohtia työntekijän

työnkuvan muutoksia yksilötasolla. Monesti työntekijöille tuo helpotusta saada konkreettisia vastauksia muutoksen keskellä. Muutoksen elinkaaren loppupäässä viestintää ei pidä lopettaa, vaan keskittyä kertaamaan missä onnistuttiin ja mitä olisi voitu tehdä eri tavalla. Myös henkilöstön palkitsemista hyvin suoritetusta muutoksesta arvostetaan. (Pirinen 2014, 135-136.)

4.8 Muutosvastarinta

Muutos-sanalla on ajoittain negatiivinen kaiku, joka aiheuttaa voimakkaitakin tunnereaktioita. Se saattaa tuntua abstraktilta ja jopa vieraalta. Siinä hetkessä, kun työntekijästä tuleva muutos tuntuu pelottavalta, saattaa hän alkaa vastustaa sitä joko tiedostetusti tai tiedostamatta. Useimmiten muutosvastarinta syntyy tietämättömyydestä eli muutokseen johtavista seikoista ei ole tarpeeksi tiedotettu (Kukkola 2015). Kuitenkaan aina muutokseen liittyvät esitetyt kriittiset kysymykset eivät tarkoita vastustamista, vaan tulevan omaksumista (Hackselius-Fonsen 2017, 46).

Muutosvastarinnan oireet voivat esiintyä kuuluvina, hiljaisina tai passiivisena. Työntekijä saattaa muuttua aiempaa kriittisemmäksi tai passiivisemmäksi, työntekijä ei osallistu koulutustilaisuuksiin, kertoo useasti negatiivisia tai pessimistisiä mielipiteitä, käytös saattaa olla jopa aika ajoin aggressiivista syntipukkien hakeamista. Nämä oireet eivät kuitenkaan ole aina huono asia, sillä vastarannankiiskejä tarvitaan myös jarruttamaan liian hätäisiä toimenpiteitä ja päätöksiä sekä muistuttavat kommentteillaan mahdollisesta viestinnän puutteesta. Tärkeää on siis selvittää mikä on vialla ja miksi. (Pirinen 2014, 98; Kukkola 2015.)

Muutosvastarinnan yleisimmät tekijät

Muutoksen edessä kielteisten tunteiden voimakkuuteen on katsottu muodostuvan useista eri tekijöistä, joko yhdessä tai erikseen. Varmasti yleisempänä tekijä on vanhasta ja tutusta luopumisen pelko, jossa työntekijät tuntevat saavuttaneensa vanhalla toimintamallilla mukavuudenhaluisen, vakaan aseman, jossa oma työnkuva on selkeä. Muutos saattaa herättää pelkoa osaamattomuudesta, siitä oppiiko enää uutta toimintamallia tai menettäkö työpaikkansa kokonaan. (Järvinen 2014, 106; Pirinen 2014, 99.)

Toisena yleisenä tekijänä muutosvastarinnan syntyyn katsotaan olevan huono johtaminen. Tämä pitää sisällään esihenkilön oman huonon suhtautumisen muutokseen, siihen liittyvä kommunikaation puute sekä työntekijöiden ulkoistamisen muutoksesta. Taustasyitä huonoon johtamiseen saattaa löytyä esihenkilön osaa-mattomuudesta tai välinpitämättömyydestä. Esihenkilö saattaa olla epävarma omasta roolistaan sekä pelätä riskienottoa. (Pirinen 2014, 105-106.)

Kolmas tekijä on viestinnän sisältö tai sen puutteellinen taso. Jos työntekijälle ei tiedoteta tarpeeksi tulevasta muutoksesta, sen juurisyistä ja siitä, miten muutos käytännössä tulee vaikuttamaan arkeen, työntekijä kokee tietämättömyyttä ja ymmärtämättömyyttä, joka saattaa johtaa väärinymmärryksiin sekä vahvoin en-nakkoluuloihin. (Pirinen 2014, 98; Kukkola 2015.)

Muutosvastarintaa hillitsevät tekijät

Avoin kommunikaatio suuntaan ja toiseen on avain onnistuneeseen muutokseen. Kun muutoksen eri vaiheista, onnistumisista, tarkennuksista sekä epäkohdista viestitään hierarkiassa molempiin suuntiin, tulee muutos vietyä läpi helpommin. Merkittävässä roolissa muutosvastarinnan taltuttamisessa on työntekijöiden osal-listaminen muutokseen. Työntekijöille tulee saada tunne, että heillä on mahdolli-suuksia vaikuttaa asioihin eivätkä he ole vain pelinappuloita pelissä, jossa sään-nöt ovat vielä epäselvät (Järvinen 2014, 107).

Muutosvastarinta vaikuttaa erittäin negatiivisesti työilmapiiriin ja siihen tulisikin esihenkilön puuttua välittömästi havaittuaan. Erityisesti, jos puheet ovat huhuja tai omia tulkintoja. Huhupuheet alkavat muodostua työntekijöiden keskuudessa usein silloin, jos luotettavaa, aitoa tietoa on joko liian vähän tai ei ollenkaan. Täs-säkään ei voi siis liioin korostaa viestinnän merkitystä. (Pirinen 2014, 128; Kuk-kola 2015.)

Myös työntekijöillä on oma vastuu suhtautumisessaan muutokseen. Työntekijältä odotetaan työelämässä alaistaitoja eli hyvää yhteistyötä tilanteesta riippumatta (Kukkola 2015). Työntekijän tulee sietää hieman mukavuusalueelta poistumista sekä epätäydellisyyttä. Olisi hyvä, että epäselvyyden herätessä, työntekijä uskal-taisi kysyä rohkeasti ilman leimaantumisen pelkoa. (Piha & Sutinen 2020, 38-40.)

Muutosvastarinta ja palautteen anto

Kun muutosprosessi on lähtenyt käyntiin tai viety jo loppuun, alkaa uuden toimintamallin mukainen työskentely. Jos esihenkilö havaitsee työntekijän suoriutuvan heikosti tehtävistään, rikkovan toistuvasti työpaikan sääntöjä tai häiritsee työyhteisön jäseniä, tulee esihenkilön puuttua käytökseen. Näihin tilanteisiin on katsottu hierarkisen johtamistyylin auttavan. (Pirinen 2014, 86.) Esihenkilön tulee käydä rakentavaa keskustelua sekä antaa palautetta työntekijälle, jotta tämä ymmärtää työnsä merkityksen (Ahonen & Lohtaja-Ahonen 2014, 17-18.)

Aina palautteen anto ei ole vain esihenkilöltä työntekijälle, vaan esihenkilön on tärkeä kuunnella myös tiimistä tulevaa palautetta. Useimmiten työntekijät ovat esihenkilöitä enemmän tietoisia työpaikan päivittäisistä tapahtumista, joten saatu palaute on arvokasta. Erityisesti muutostilanteessa sekä uuden järjestelmän käyttöönotto vaiheessa työntekijöiltä saatu palaute tulee huomioida. Jos esiin tulleita epäkohtia esihenkilö ei huomioi, työntekijä saattaa kokea arvottomuutta. (Ahonen & Lohtaja-Ahonen 2014,18-20.)

5 POHDINTA

Alkuperäinen syy lähteä tekemään opinnäytetyötä S-Kauppojen käyttöönotosta kumpusi halusta tutkia itselle käytännönläheistä asiaa ja päästä tutustumaan syvemmälle muutosjohtamiseen sekä erilaisiin muutoksen osa-alueisiin. Tiedossa oli, että syksyn 2021 aikana Pirkanmaan Osuuskaupan keräily yksiköt tulisivat siirtymään S-Kaupat alustalle sekä aloittaisivat myymäläkeräilyn Keräyttimellä. Koska toimin itse esihenkilönä eräässä keräily-yksikössä, tuleva muutos tulisi koskettamaan omaa työnkuvaani läheisesti. Oma kiinnostus muutosjohtamiseen sekä esihenkilön rooliin muutoks en keskellä motivoi tutkimaan aihetta lisää.

Ruoan verkkokauppa on alati kasvava osa tämän päivän asiakaspalvelukulttuuria, sillä asiakkaat toivovat helpotusta arkeen (Havumäki & Jaranka 2014). Tässä on käytännössä perus toimintamalliajatus, mikä on ohjannut ruoan verkkokaupan toimintaa jo useamman vuoden S-ryhmällä. Tarkoituksena on ollut alusta asti saada ruoan verkkokaupan asiakaskokemusta parannettua. Tähän usein vaikuttavina tekijöinä ovat vapaiden aikaikkunoiden määrä, sisäänkirjautumisen helppous, oman ostoslistan laatiminen muistiin, tuotteiden hakutoiminnon toimivuus, ohjelmiston luotettavuus / toimivuus sekä maksamisen vaivattomuus.

Arjen helpottaminen on juuri se asia, mihin S-ryhmä tasoisesti on haluttu vastata. Koska muutos on tänä päivänä hyvin jatkuvaa, horisontissa siinsi myös ruoan verkkokaupan kehittäminen ja sitä kautta käyntiin polkaistu muutosprosessi. Aihe oli siis todella ajankohtainen. Tutkiessani aiemmin tehtyjä opinnäytetöitä, huomasin, että keräilijän työnkuva oli avattu vain vähän. Tästä syystä koin sen tärkeäksi osaksi tätä työtä.

Summanen (2015) mainitsee uuden järjestelmän käyttöönoton olevan aina suuri prosessi yritykselle, jossa tulee miettiä toimintaa, sen aikana sekä prosessin loppupuolella. Laajoissa muutoksissa suositaan usein vaiheittain etenemistä (Summanen 2015). Saman asian äärellä teoriaviitekehyksessä ovat myös Halonen (2002) sekä Stenvall & Virtanen (2010). He pohtivat uuden järjestelmän käyttöönottoa organisaation näkökulmasta sekä siihen liittyvää inkrementaalista muutosmallia. Uutta järjestelmää lähdetään vaihtamaan usein silloin, kun vanha järjestelmä on tullut tiensä päähän käytettävyydeltään tai kustannukset alkavat olla

korkeat verrattuna tehokkuuteen. Foodie oli toiminnallisuuksiltaan tullut tiensä päähän, joten tämä oli yksi pääsyy lähteä vaihtamaan S-ryhmä tasoisesti Foodieta S-Kauppoihin.

Jokaisessa Suomen alueosuuskaupassa käytettiin samankaltaista, inkrementaalista eli askeltaen etenevää menetelmää. Ensin uusi järjestelmä ajettiin sisään pienempiin keräily-yksiköihin, kuten Saleihin ja S-Marketteihin ja vasta tämän jälkeen siirrytään isompiin Prisma-tasoiisiin yksiköihin. Kaikki kehitysideoit olivat jatkuvasti tervetulleita Tarvaisen kehitystiimiin, jotta toiminnallisuuksia pystyttiin parantamaan.

Omasta näkökulmastani esihenkilönä sekä haastatteluiden perusteella myös Tarvaisen (2021) ja Vakkilaisen (2021) mukaan tämä oli hyvin toimiva malli. Prisma tasolla päivittäisten keräilyjen määrässä puhutaan kymmenistä tai sadoista tilauksista. Jos tässä olisi lähdetty toteuttamaan esimerkiksi Halosen (2002) mukaista Big Bang -mallia ja kertarysäyksellä otettu uusi järjestelmä S-Kaupat käyttöön ja vanha järjestelmä Foodie jätetty pois, olisi tilanne saattanut olla hetkellisesti hyvin hankala. Keräilevien myymälöiden tilausikkunoiden määrää olisi pitänyt pienentää radikaalisti määrittelemättömäksi ajaksi koulututusvaiheen ajaksi. Oletettavasti tämä olisi osaltaan vaikuttanut asiakkaiden mielikuvaan palvelun saatavuudesta, joka olisi saattanut johtaa asiakkaiden menetykseen.

Esihenkilötyön johtamisen näkökulmasta tämä vaiheittain edennyt muutosprosessi oli selkeämpi johtaa, kuin kertarysäyksellä toteutettu muutos ja uskon, että tämä oli myös siedettävämpää työntekijän näkökulmasta. Kirjassaan Myllymäki (2018) kehottaa kertomaan työntekijöille miksi muutos on tarpeellinen ja ostamaan tiedolla ihmisten järki muutoksen puolelle. Myllymäki kehottaa myös kertomaan, miksi muutos on tarpeellinen sekä taustottamaan asiaa faktoilla. Toimin erään Tampereen Prisman keräilytiimin apulaispäällikkönä. Omasta kokemuksestani voin kertoa, että pidin tiimilleni aamubriiffeissä niin sanottuja tietoiskuja eli annoin tietoa heille vähitellen, jotta heillä olisi aikaa käsitellä kuulemaansa. Kerroin, miten Foodie on tullut kehitykseltään tiensä päähän ja miten me Pirkanmaan Osuuskaupan keräilytiimit haluamme olla osana koko Suomen kattavaa, loistavaa kehittymisen mahdollisuutta.

Osana Myllymäen (2018) kirjallisuutta oli muutostahdon sytyttäminen sekä ihmisten sydänten voittaminen muutoksen puolelle. Tähän asiaan konkreettisesti paneuduin sillä, että puhuin S-Kaupoista ja Keräytimestä pelkästään positiivisia asioita ja kehuin joka kerta sitä, miten uusi järjestelmä tulee helpottamaan meidän keräilytyötämme. Järjestin myös omalle tiimilleni pienissä ryhmissä Keräyttimeen tutustumista sekä keräilyn demoversion opettelua. Tarkoituksena tässä oli, että jokainen tiimiläinen pääsee kokeilemaan Keräytintä, ennen kuin varsinainen keräily uudella järjestelmällä alkaa marraskuun 2021 alussa. Perimmäisenä ajatuksena tässä oli myös aktiivisesti vähentää oppimisahdistusta sekä samalla osallistaa työntekijöitä muutosprosessiin.

Pyrin jatkuvasti tekemään havaintoja työntekijöistä sekä heidän puheistaan ja suhtautumisestaan tulevaan muutokseen. Usean työntekijän kanssa keskustelin mieleen heränneistä kysymyksistä ja selvittelimme yhdessä ratkaisuja ongelmiin. Tätä myös Myllymäki (2018) ohjaa tekemään, jotta voidaan välttyä muutosvastarinnan syntymiseltä. Teoriaviitekehyksessä Pirisen (2014) mukaan työntekijöissä muutostahto syttyy parhaiten silloin, kun heidän näkemyksiään kuunnellaan ja he pääsevät vaikuttamaan omaan työstä suoriutumiseensa.

Kehityskohdat

Näen tässä muutosprosessissa ja käyttöönotossa muutamia kehityskohtia. Ensimmäisenä ovat muutosviestintä ja sitä kautta markkinointi. Tiedostan, että muutosviestinnän suunnittelu ja toteutus on ollut haasteellista, sillä tarkkaa aikataulua ei ole voitu lyödä lopullisesti lukkoon. Tähän on vaikuttanut tärkeiden toiminnallisuuksien puuttuminen S-Kaupat alustalta ja siksi muutoksesta ei ole voinut viestiä täydellä teholla. Saatujen palautteiden perusteella osa asiakkaista on ollut ihmeissään, sillä näkyvää markkinointia ei ole medioissa ollut heti S-Kauppojen avauduttua. Uskon, että kun tärkeät toiminnallisuudet saadaan S-Kaupat alustalla kuntoon, voidaan palvelua markkinoida sen ansaitsemalla laajuudella.

Lähdin pohtimaan kehityskohtia työntekijän näkökulmasta liittyen muutosprosessiin sekä siihen liittyvään viestintään. Ainakaan suuressa mittakaavassa varsinaista muutosvastarintaa ei tiimeistä ole kuulunut. Kokemukset ovat olleet päinvastoin positiivisia. Keräilytiimeissä S-Kaupat ja Keräyttimeen käyttö on otettu vastaan, vaikka varmasti jännitystä ja yleistä mietintää tiimeissä on saattanut ollakin.

Johtuen muutoksen laajuudesta sekä sen vaikutuksista jokapäiväiseen arkeen, olisi ollut hyvä järjestää kaikille keräilytiimeille livepalaveri, joissa Pirkanmaan Osuuskaupan ruoan verkkokaupan kehitystiimi olisi esitellyt S-Kaupat alustan sekä Keräyttimen. Kirjallisuuden valossa Ponteva (2010) sekä Stenvall & Virtanen (2007) pitävät tärkeänä asiana työntekijöiden kohtaamista sekä avointa keskustelua, sillä muutokset pitävät sisällään myös tunnettyöskentelyä. Tässä kasvotusten tapahtuvassa tilaisuudessa työntekijöillä olisi ollut mahdollisuus kysyä mieltä askarruttavia kysymyksiä uudesta järjestelmästä kehitystiimiltä sekä kertoa tuntemuksiaan tulevasta muutoksesta. Kuitenkaan tällainen kokoontuminen ei ollut mahdollista, johtuen vallitsevasta pandemiatilanteesta.

Toisena kehityskohtana näkisin aluekeräilyn käyttöönoton laajemmin Pirkanmaan Osuuskaupan myymälöissä. Tämä mahdollistaa Tarvaisen mukaan (2021) tehokkaan keräilytyön, sillä myymälän tuoteryhmät ovat jaoteltuna erikseen. Käytännössä tämä tarkoittaa päivittäisellä tasolla sitä, että esihenkilöt jakavat työntekijöitä pienempiin tiimeihin, joilla jokaisella on oma vastuualueensa. Yksi tiimi hoitaa kaikkien päivän tilauksien pakastekeräilyn, toinen tiimi hoitaa leipäkeräilyn, kolmas tiimi keräilee päivän tilauksien KT eli käyttötavarat jne. Malli tehostaa Airilän (n.d.) Lean -ajattelumallin mukaisesti työvaiheita ja selkeyttää työtehtäviä. Pirkanmaan Osuuskaupalla tämä vaatii vielä oman aikansa, sillä keräilytiimien tulee saada rauhassa opetella uuden järjestelmän käyttöä.

Tulevaisuutta ajatellen, lähtisin kehittämään mahdollisuuksien mukaan entistä enemmän automatisoitua keräilyä perinteisen myymäläkeräilyn rinnalle. Tämä vaatisi suurta taloudellista satsaamista ruoan verkkokaupan kehittämiseen, mutta itsellä on vahva usko siihen, että sijoitetun rahan saisi takaisin kasvavina myyntilukuina. Toiminnan järkevöittäminen toisi mahdollisuuksia kilpailla sekä keräilyn ja kuljetuksen hinnoissa, että tehokkuudessa.

K-ryhmän kesäkuussa 2021 antamassa tiedotteessaan, he kertoivat investoivansa miljoonia euroja keräilyn automatisointijärjestelmään. Tuleva robotiikka tulee vaikuttamaan suuresti K-ryhmän keräilytehokkuuteen ja sitä kautta palvelutarjontaan. Tämän lisäksi norjalainen ruoan verkkokauppa Oda aloittaa toimintansa lähiaikoina. Heillä kilpailuvalttina on lähes kolminkertainen keräilytehokkuusluku verrattuna tähänhetkisiin palveluntarjoajiin. Koska Odan toiminta on

huomattavasti tehokkaampaa, he pystyvät kilpailemaan suosiosta elintarvikkeiden hinnoittelulla sekä edullisemmilla kotiinkuljetuspalveluilla.

Jotta S-ryhmä pysyy kilpailussa mukana, tulisi panostaa keräilyyn automatisointiin kilpailijoiden tavoin. Muutoin vaarana on, että kilpailijat pystyvät tarjoamaan palvelun esimerkiksi huomattavasti edullisemmin, joka on monille asiakkaille se tärkein ominaisuus palvelussa. Osa asiakkaista jatkaa varmasti S-Kaupat alustalla tilaamista hinnoittelusta riippumatta, sillä heidän talouksillensa tärkeää on s-etukortin tarjoamat bonukset sekä oman kaupan valikoima.

Loppu yhteenveto

Kaiken kaikkiaan uuden järjestelmän käyttöönotto sekä Pirkanmaan Osuuskaupan muutosprosessi kohti tulevaisuuden tehokasta keräilytyötä on mielestäni lähtenyt hyvin käyntiin. Esihenkilöiden innostus muutosta kohtaan on näkynyt jokaisessa keräilytiimissä, ja palaute tiimeistä on ollut pääosin positiivista. Muutosjohtamista jokainen esihenkilö toteuttaa omalla tavallaan ja puuttuu epäkohtiin niitä havaitessaan. Esihenkilö on avainasemassa muutosprosessin onnistumisessa. Läsnaolon merkitys, työntekijöiden huomiointi, palkitseminen sekä positiivisen viestinnän merkitys on noussut äärimmäisen tärkeään rooliin tässä prosessissa.

Esihenkilötyössä muutos on melko lailla jatkuvaa ja aina muutoksen ei tarvitse olla suuri tai edes keskisuuri. Siksi valitsin osaksi tätä opinnäytetyötä myös muutosjohtamisen. On olennaista ymmärtää, millaisia eri muutoksen tasoja tai prosesseja on olemassa, mistä muutosvastarinta syntyy tai miten sitä voi hillitä. Esihenkilö, joka on perehtynyt näihin asioihin, pystyy muokkaamaan paremmin omaa johtamistyyliään tilannesidonnaisesti. Russell-Jones (2000) kirjassaan peräänkuuluttaa vahvaa johtajuutta, jotta kulttuurillinen muutos voisi tulla osaksi arkea. Tämä on itselleni tulevaisuuden johtamisen yksi näkökulmista.

Suurinta oppia tämän opinnäytetyön tekeminen on tuonut minulle arjen johtamiseen. Ymmärrys esihenkilön erilaisista rooleista muutostilanteissa lisääntyi tämän opinnäytetyön johdosta. Uskon, että tulevaisuudessa suurissa tai pienissä muutostilanteissa minulla löytyy työkalupakistani oikeita välineitä muutosviestinnän ajoittamiseen, laatuun sekä muistan myös erityisesti Pontevan (2010) kirjal-

lisuudesta kohdan esihenkilön läsnäolon merkityksestä. Opinnäytetyö lisäsi ymmärrystä muutosvastarinnan synnystä sekä tulevaisuudessa pystyn reagoimaan varmasti helpommin, jos sellaista havaitsen.

Esihenkilötyössä pätee mielestäni kolmen K:n sääntö; kiitä, kehu ja kannusta. Työntekijöitä tulee kiittää heidän rohkeudestaan lähteä mukaan muutoksen tielle, kehua siitä, miten hienosti he ovat muutoksen omaksuneet sekä kannustaa heitä esimerkillisesti eteenpäin. Tämä on mielestäni osa arvostuksen antamista sekä avointa viestintää. Haluaisin päättää tämän opinnäytetyöni Ludwig Wittgenstein (1889-1951) lauseeseen, joka mielestäni kertoo oleellisen esihenkilön viestinnästä ”Minkä ylipäättänsä voi sanoa, sen voi sanoa selvästi ja mistä ei voi puhua, siitä on vaiettava.”

LÄHTEET

Aho, H. 2013. Organisaatiomuutoksen johtaminen: Analyysi uuden asiakaspalvelukonseptin käyttöönotosta. Organisaatiot ja johtaminen. Maisterin tutkinnon tutkielma. Aalto yliopisto Kauppakorkeakoulu.

Ahola, R. & Lohtaja-Ahonen, S. 2014. Palaute kuuluu kaikille. Liettua. Human Interest.

Airila, M. N.d. Mitä on Lean? Leanisti kohti yhä sujuvampaa työtä. Talent Tree blogi. Viitattu 19.10.2021. <https://talentree.fi/konsultointi/mita-on-lean/>

Aura, O. 2017. Management ja leadership – molempia tarvitaan. Julkaistu 11.3.2017. Viitattu 4.10.2021. <https://www.ossiaura.com/auran-faktat-blogi/management-ja-leadership-molempia-tarvitaan>

Fiksuruoka.fi. n.d. Tietoa yrityksestä. Viitattu 12.9.2021. <https://www.fiksuruoka.fi/page/36/tietoa-yrityksesta>

Hackselius-Fonsen, R. 2017. Muutosjohtajan matkassa. Printon Trükikoda AS

Hallavo, J. 2013. Verkkokaupan rautaisannos. Helsinki. Talentum Oy.

Halonen, R. 2002. Tietojärjestelmän vaihtaminen – tapaustutkimus. Tietojenkäsittelylaitos. Oulun yliopisto. Tutkielma

Havumäki, H. & Jaranka, E. 2014. Sähköinen kaupankäynti. Helsinki Sanoma Pro Oy.

Hyppänen, R. 2007. Esimiesosaaminen. Edita. Helsinki.

Hautanen, J. 2018. Sidosryhmäanalyysin 5 vaihetta. Julkaistu 26.9.2018. Viitattu 14.10.2021. <https://www.juttahautanen.fi/sidosryhmanalyysin-5-vaihetta/>

Hetta. 2014. Ruokaverkkokaupat ovat verkkokaupan haasteellisimpia muotoja. Blogi -kirjoitus. Viitattu 10.9.2021. <http://hettanopinnot.blogspot.com/2014/04/ruokaverkkokaupat-ovat-verkkokaupan.html>.

Johtajuus info. N.d. Esimiehen virallinen rooli. Viitattu 4.10.2021. <https://johtajuus.info/johtajuus-ilmiona/esimiehen-rooli-ja-tehtavat/esimiehen-virallinen-rooli/>

Järvinen, P. 2014. Esimiestyö ongelmatilanteissa. Viro. Talentum.

Kettunen S. 2003. Onnistu projektissa. Juva: WS Bookwell Oy

Kivilahti, A. 2013. Industry Transformation Initiated by a Technological Innovation. Case of UK Grocery Retailing. Maankäyttötieteiden laitos. Aalto Yliopisto. Aalto University publication series DOCTORAL DISSERTATIONS 115/2013. Väitöskirja.

Komu, C. 2017. Oivaltava coaching esimiehen coach-taitojen kehittämisen välineenä. Liiketoiminnan kehittäminen. Metropolia ammattikorkeakoulu. Opinnäytetyö.

Kukkola, E. 2015. Muutosjohtaminen 4: Muutosvastarinnan voittaminen. Julkaistu 21.3.2015. Viitattu 17.10.2021. <https://peruspelijaoh-taja.com/2015/11/21/muutosjohtaminen-4-muutosvastarinnan-voittaminen/>

K-Ryhmä. 2020. Ruoan verkkokauppa kasvaa ja uudistuu koronakriisissä vauhdilla. Tiedote. Julkaistu 30.4. 2021. Viitattu 12.9.2021. <https://www.kesko.fi/media/uutiset-ja-tiedotteet/uutiset/2020/ruoan-verkkokauppa-kasvaa-ja-uudistuu-koronakriisissa-vauhdilla-knyt-04-2020/>

K-Ryhmä. 2021. Kysymyksiä ja vastauksia K-Ruoka verkkokaupasta. Päivitetty 1.9.2021. Viitattu 12.9.2021. <https://www.k-ruoka.fi/artikkelit/verkkokauppa/kysymyksiä-ja-vastauksia-k-ruoka-palvelusta>

K-Ryhmä. 2021. K-Ryhmä vahvistaa ruoan verkkokaupan markkinajohtajuutta ja investoi lähivuosina kymmeniä miljoonia keräilyn automatisointiin – rakenteilla Suomen ensimmäinen automaattivastainen keräilyjärjestelmä. Julkaistu 22.6.2021. Viitattu 12.9.2021. <https://news.cision.com/fi/k-ryhma/r/k-ryhma-vahvistaa-ruoan-verkkokaupan-markkinajohtajuutta-ja-investoi-lahivuosina-kymmenia-miljoonia-,c3371661>

Laakoli, J. Business Coach. 2020. Esimiehen eri roolit ja valmentajataidot. Luento. Pirkanmaan Osuuskaupan Tulevaisuuden vastuutekijävalmennus 18.3.2020. Tampere.

Leppänen, T. 2021. Mihin tarvitaan ei-toiminnallisia IT-vaatimuksia. Cheetah Consulting Blogi. Julkaistu 4.3.2021. Viitattu 16.10.2021. <https://www.cheetah.fi/blog/mihin-tarvitaan-ei-toiminnallisia-it-vaatimuksia/>

Lähteenmäki, M. Ruoan verkkokaupan myyntipäällikkö. 2021. Haastattelu 25.8.2021. Haastattelija Pekkarinen, M. Tampere.

Maisonen, H. & Vastamäki, N. 2021. Itsensä johtamisen ydintaidot. Luento. Späällikkövalmennus. 8.11.2021. Jyväskylä.

Myllymäki, R. 2018. Sano se selvästi – muutosviestinnän opas. Tuusula. Ketterät Kirjat Oy.

Nykänen, T & Seppänen, N. 2013. Tietojärjestelmähankkeen riskit ja onnistumisen edellytykset. Tuotantotalous. Lappeenrannan teknillinen yliopisto. Kandidaattityö.

Nyström, J. 2014. Tiimityön merkitys työelämässä. LinkedIn Blogikirjoitus. Viitattu 26.8.2021. <https://www.linkedin.com/pulse/20141208115448-13263991-tiimity%C3%B6n-merkitys-ty%C3%B6el%C3%A4m%C3%A4ss%C3%A4>

Oja, E-R, 2021. Esimerkillä johtaminen asiakaspalvelutilanteissa. Liiketalouden ala. Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Opinnäytetyö.

Paytrail. 2020. Verkkokauppa Suomessa 2020. Ladattava raportti. Viitattu 11.9.2021. https://www.paytrail.com/raportti/verkkokauppa-suomessa-2020?utm_term=%2Bverkkokauppa%20%2Bsuomessa&utm_campaign=DM+%7C+Oppaat&utm_source=adwords&utm_medium=ppc&hsa_tgt=kwd-524075403075&hsa_grp=62960085327&hsa_src=g&hsa_net=adwords&hsa_mt=b&hsa_ver=3&hsa_ad=507705197166&hsa_acc=5283318630&hsa_kw=%2Bverkkokauppa%20%2Bsuomessa&hsa_cam=739304078&gclid=EAlaIQob-ChMI7qmvxfj28gIVOEaRBR05mQyIEAAYASAAEgJzQPD_BwE

Pekkala, H. 2007. Muutosjohtaminen – pääosassa ihminen. Delfoi Akatemia. Lopputyö

Peltonen, J. 2018. Verkkokauppa ei muuta päivittäistavaran logistiikkaa. Port of Helsinki - Verkkolehti. Julkaistu 15.6.2018. Viitattu 12.9.2021. <https://www.portofhelsinki.fi/verkkolehti/verkkokauppa-ei-muuta-paivittaistavaran-logistiikkaa>

Piha, K. & Sutinen, M. 2020. Muutosvoima – Tutkimusmatka moderniin muutosjohtamiseen. Liettua. BALTO Print.

Pirkanmaan Osuuskauppa. 2020. Ruokaostokset voi nyt woltata alle tunnissa kahdesta Sale-myymästä. Julkaistu 5.11.2020. Viitattu 27.9.2021. <https://pirkanmaanosuuskauppa.fi/news/ruokaostokset-voi-nyt-woltata-alle-tunnissa-kahdesta-sale-myymalasta/>

Pirkanmaan Osuuskauppa. 2021. Ruokaostokset voi tilata verkosta ja hakea S-Marketeista. Julkaistu 14.7.2021. Viitattu 12.9.2021. <https://pirkanmaanosuuskauppa.fi/news/ruokaostokset-voi-tilata-verkosta-ja-hakea-kauppakassit-s-marketista/>

Ponteva, K. 2010. Onnistu muutoksessa. Helsinki. WSOYpro Oy.

Posti Group Oyj. 2020. Verkkokauppatutkimus julki: Suomalaisista jo lähes 60 % ostaa kuukausittain – kotimaisen verkkokaupan suosio kasvussa. Viitattu 10.9.2021. <https://www.posti.fi/fi/yrityksille/vinkit-ja-caset/verkkokauppa/suuri-verkkokauppatutkimus-2020>.

Puro, J-P. 2002 Esimiehen viestintätaidot. Porvoo. WSOY.

Päivittäistavarakauppa Ry. 2021. Päivittäistavarakauppa 2021. Tilastotutkimus. Viitattu 12.9.2021. https://www.ptv.fi/fileadmin/user_upload/tiedostot/Julkaisut/Vuosijulkaisut/FI_2021_vuosijulkaisu.pdf

Ranta, E. 2021. Norjalainen Oda aikoo mullistaa Suomen ruokakaupan – yhtiön perustaja kertoo nyt, miten se tapahtuu. Julkaistu 10.9.2021. Viitattu 27.9.2021. <https://www.is.fi/taloussanommat/art-2000008249393.html>

Rimmi, U. 2020. Tuotannosuunnitteluohjelmiston pilotointi. Tuotantotalouden koulutusohjelma. Satakunnan ammattikorkeakoulu. Opinnäytetyö.

Ruuska K. 1999. Projekti hallintaan. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Russel-Jones, N. 2000. Muutosjohtaminen. Infoviestintä. Helsinki

Sahala, O. 2016. Ruoan verkkokauppa Suomessa 2025. Kauppatieteellinen tiedekunta. Vaasan yliopisto. Pro Gradu -tutkielma.

Sotarauta, M. 2004. Muutoksen viides ulottuvuus: Evolutionaarinen tutkimusote ja yhteisevoluutio aluekehityksen tutkimuksessa. Tampereen yliopisto.

Summanen, K. 2015. Sanomalehden mediamyynnin ERP- järjestelmän käyttöönotto käyttäjän näkökulmasta. Tietojenkäsittely. Laurea ammattikorkeakoulu. Opinnäytetyö.

Stenvall J. & Virtanen, P. 2007. Muutosta johtamassa. Helsinki. Edita.

S-kaupat. n.d. Uusi ruoan verkkokauppa – Tervetuloa S-kauppoihin. Viitattu 12.9.2021. <https://www.s-kaupat.fi/sivu/uusi-ruoan-verkkokauppa>

S-Ryhmä. 2020. Ruoan verkkokaupan myynti moninkertaistui koronan takia – näin kysynnän kasvuun on vastattu. Julkaistu 27.4.2020. Viitattu 10.9.2021.

Tamminen, T. 2020. ERP ja muutosjohtaminen – johda yrityksesi onnistuneeseen käyttöönottoon. Blogi. Viitattu 12.9.2021. <https://www.ecraft.com/fin/blog/2020/3/24/erp-ja-muutosjohtaminen-johda-yrityksesi-onnistuneeseen-kayttoonottoon>

Tarvainen, H. Business Developer. 2021. Haastattelu 19.10.2021. Haastattelija Pekkarinen, M. Tampere

Tech Insider. 2018. Inside A Warehouse Where Thousands Of Robots Pack Groceries. YouTube-video. Julkaistu 9.5.2018. Viitattu 10.9.2021.

Vakkilainen, E. Ruoan verkkokaupan päällikkö. 2021. Haastattelu 10.9.2021. Haastattelija Pekkarinen, M. Tampere

Vakkilainen, E. Ruoan verkkokaupan päällikkö. 2021. S-kauppojen käyttöönotto Pirkanmaan Osuuskaupassa. Sähköpostiviesti. Luettu 22.10.2021.

Välimaa, E. 2016. Muutosjohtaminen – Muutosprosessi johtajan näkökulmasta. Kauppatieteellinen tiedekunta. Lappeenrannan teknillinen yliopisto. Kandidaatintutkielma.

Wittgenstein, L. 1889-1951. ”Minkä ylipäätänsä voi sanoa, sen voi sanoa selvästi ja mistä ei voi puhua, siitä on vaiettava.”

LIITTEET

Liite 1.Perehdytys opas