



MUUTOSJOHTAMISEN ONNISTUMINEN JÄRJESTELMÄUUDISTUKSESSA

Ammattikorkeakoulututkinnon opinnäytetyö

Tieto- ja viestintäteknikka, insinööri (AMK)

Kevät 2024

Heidi Mattila

Tieto- ja viestintäteknikka

Tekijä Heidi Mattila

Työn nimi Muutosjohtamisen onnistuminen järjestelmä uudistuksessa

Ohjaaja Jari Mustajärvi

Tiivistelmä

Vuosi 2024

Opinnäytetyö toteutettiin toimeksiantona Yritys X:lle ja työn tarkoituksena oli tutkia muutosjohtamisen onnistumista uuden tilausjärjestelmän käyttöönoton edetessä. Tavoitteena oli tarkastella nykyisen muutosjohtamismallin toimivuutta ja saada yhtiölle tietoon mahdollisia kehityskohteita, joita voitaisiin jatkossa tehdä paremmin. Työ rajattiin koskemaan muutosjohtamisen onnistumista myymäläkentässä.

Opinnäytetyön teoriaosuudessa tutustutaan John Kotterin esittämään kahdeksan kohtaiseen malliin onnistuneesta muutosjohtamisesta. Työssä esitellään kaikki kahdeksan kohtaa ja käydään läpi näiden vaiheiden tärkeimmät asiat.

Työssä kerättiin tietoa muutosjohtamisen onnistumisesta kahdella kyselytutkimuksella projektin aikana. Kyselyt toteutettiin myymälähenkilökunnalle projektin eri vaiheissa ja näistä kyselyistä saatuja tuloksia sekä muita havaintoja peilattiin John Kotterin muutosjohtamisen kahdeksan kohtaiseen malliin.

Opinnäytetyön lopputuloksena oli havainto siitä, että muutosjohtaminen nykymallilla onnistuu yhtiössä kohtalaisen hyvin. Työssä käy ilmi, että muutoksen viestintään sekä siihen liittyvään organisoimiseen voitaisiin jatkossa kiinnittää enemmän huomiota. Huomattiin myös, että aikaisempien ohjeistuksien läpikäynti olisi tarpeellista. Muutoksen tuomat uudet toimintatavat saattavat olla ristiriidassa vanhojen ohjeistuksien kanssa, joka aiheuttaa hämmennystä. Lisäksi muutoksessa johtamiseen tulisi panostaa ja sitouttaa lähiesihenkilöitä seisomaan muutoksen takana.

Avainsanat Muutosjohtaminen, muutos, järjestelmä uudistus

Sivut 32 sivua ja liitteitä 12 sivua

This thesis was conducted as a commission for Company X, and its purpose was to examine the success of change management during the implementation of a new ordering system. The objective was to evaluate the effectiveness of the current change management model and to identify potential areas for improvement for the company in the future. The scope of the study was limited to the success of change management within the store environment.

The theoretical part of the thesis explores John Kotter's eight-step model for successful change management. The study presents all eight steps and discusses the key elements of each phase.

Data on the success of change management was collected through two surveys conducted during the project. These surveys were administered to store staff at different stages of the project, and the results, along with other observations, were compared to John Kotter's eight-step change management model.

The thesis concluded that the current change management model is moderately successful within the company. It was found that more attention could be paid to communication about the change and the organization of related activities. It was also observed that revisiting previous guidelines would be necessary, as new procedures introduced by the change might conflict with old guidelines, causing confusion. Furthermore, greater emphasis should be placed on involving and committing frontline supervisors to support the change.

Keywords Change management, management, system reform

Pages 32 pages and appendices 12 pages

Sisällys

1	Johdanto	1
2	Käytetyt tutkimusmenetelmät ja aineisto	1
3	Muutosjohtaminen.....	2
3.1	John Kotter	3
3.2	Kotterin kahdeksan kohdan malli	3
3.2.1	Luo kiireen ja välttämättömyyden tuntu.....	5
3.2.2	Perusta ohjaava tiimi	6
3.2.3	Laadi visio ja strategia	6
3.2.4	Viesti muutosvisio.....	7
3.2.5	Anna henkilöstölle laajat valtuudet.....	7
3.2.6	Lyhyen aikavälin onnistumiset	8
3.2.7	Vakiinnuta parannukset, tuota lisää muutoksia	9
3.2.8	Juurruta uusia toimintatapoja yrityskulttuuriin	9
3.3	Muutosjohtaminen vai muutoksessa johtaminen?	10
3.4	Muutosvastarinta.....	11
4	Tarve muutokseen	12
4.1	Vanha tilausmalli.....	13
4.2	Uusi tilausjärjestelmä	14
4.3	Perusteet uuteen tilausjärjestelmään siirtymiseen.....	15
5	Muutoksen toteutus myymälöihin	16
5.1	Jalkauttamisen strategia	16
5.2	Ensimmäinen kysely – toteutus ja tuloksia	18
5.3	Myymälöiden koulutukset.....	21
5.4	Toinen kysely – toteutus ja tuloksia.....	22
5.5	Kyselyjen tulosten analysointi	24
6	Relexin toiminnan ja muutosjohtamisen seuranta	26
7	Johtopäätökset.....	27
7.1	Muutosjohtamisen onnistuminen havaintojen perusteella.....	27
7.2	Muutosjohtamisessa onnistuminen Kotterin malliin peilaten	29
	Lähdeluettelo	32

Kuvat, taulukot ja kaavat

Kuva 1. Suurten muutosten aikaansaamisen kahdeksanvaiheinen prosessi (mukaillen Kotter, 1996, s. 18).....	Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.
Kuva 2. Asioiden ja ihmisten johtaminen (mukaillen Kotter, 1996, s. 22).....	11
Kuva 3. Relexin käyttöönoton suunniteltu eteneminen.....	17
Kuva 4. Otos ensimmäisen kyselyn tuloksista.....	19
Kuva 5. Ensimmäisen kyselyn viestintään liittyvien mielipidekysymysten jakauma.	21
Kuva 6. Relex-perehdytyksen toteutuksen jakauma.....	23
Kuva 7. Toisen kyselyn mielipidekyselyn jakauma.	24
Kuva 8. Toisen kyselyn mielipidejakauma viestinnän riittävydestä.	25

Liitteet

Liite 1.	Ensimmäinen kysely
Liite 2.	Toinen kysely

1 Johdanto

Muutokset ovat olennainen osa organisaation elinkaarta ja niiden tehokas hallinta on keskeinen tekijä organisaation menestyksessä nykypäivän nopeasti muuttuvassa liiketoimintaympäristössä. Muutosjohtaminen on strateginen lähestymistapa, joka pyrkii ohjaamaan organisaatiota muutoksen läpi saumattomasti ja varmistamaan muutoksen tavoitteiden saavuttamisen. (Kotter, 1996, s. 23)

Muutosjohtamisella ja muutoksessa johtamisella on hieno, mutta tärkeä ero.

Muutosjohtamisella viitataan strategiseen suunnitteluun ja organisaation laaja-alaiseen hallintaan muutoksen aikana, kun taas muutoksessa johtaminen keskittyy yksilöiden ja ryhmien johtamiseen muutoksen keskellä. (Annunen & Sahimaa, 2023)

Opinnäytetyöni aiheena on muutosjohtaminen Yritys X:ssä, miten muutos viedään myymäläkenttään ja miten muutoksia voitaisiin jatkossa toteuttaa paremmin.

Kohdeyrityksenä on tavarataloketju, jolla on kymmeniä myymälöitä ympäri Suomen. Lisäksi asiakkaita palvelee myös verkkokauppa.

Työn tavoitteena oli tarkastella nykyisen muutosjohtamismallin toimivuutta sekä saada tietoa kehityskohteita sellaisista muutosjohtamisen osa-alueista, joita voitaisiin jatkossa toteuttaa paremmin. Opinnäytetyön aihe tuli toimeksiantona Yritys X:lta, kun suoritin harjoittelua kyseisen yrityksen IT:ssä, jossa otettiin silloin käyttöön uutta tilausjärjestelmää.

Uuden tilausjärjestelmän tarkoituksena on parantaa tuotesaatavuutta ja automatisoida tilaustoimintaa. Harjoittelun aikana tehtiin taustatyötä, jotta uusi tilausjärjestelmä olisi valmis käyttöönottoa varten myymäläkentässä. Yritys X:ssä on toteutettu useita muutoksia viimeisten vuosien aikana, mutta tämä muutos on kokonaisuudessaan niin suuri, että tähän oli hyvä yhdistää opinnäytetyö.

2 Käytetyt tutkimusmenetelmät ja aineisto

Tässä opinnäytetyössä toteutettiin kaksi selvitystä, joiden aineistonkeruumenetelmänä oli kysely Yritys X:n työntekijöille. Kyselyssä käytettiin kahta erilaista menetelmää: kvalitatiivista, eli laadullista, sekä kvantitatiivista, eli määrällistä tutkimusmenetelmää. Kvalitatiivisessa

tutkimuksessa kysymykset ovat avoimempia ja tutkittavia asioita pyritään havainnoimaan sanallisin keinoin, kun taas kvantitatiivisessa tutkimuksessa käytetään prosenttilukuja ja numeerisia arvoja (Tutkimusbloggaajat, 2017).

Tämän opinnäytetyön kyselyt olivat pääasiallisesti kvantitatiivisia, mutta mukana oli myös kvalitatiivisia kysymyksiä. Kvantitatiivisilla kysymyksillä pyrittiin saamaan selville mitä mieltä myymälähenkilökunta oli kustakin väittämästä ja näistä tuloksena saatiin joku prosenttiosuus tiettyyn vastaukseen. Kvalitatiivisilla kysymyksillä pyrittiin kartoittamaan sanallisesti tyytyväisyyttä muutoksen eri osa-alueisiin.

Ensimmäisessä kyselyssä vastaajajoukon suuruus oli 18 henkilöä. Tämä kysely toteutettiin neljän myymälän (pilottimyymälät) henkilökunnalle ja perusjoukko tälle kyselylle oli arvioilta noin 50 henkilöä, joten otanta jäi melko pieneksi. ”Perusjoukko on tutkimuksen kohteena oleva ryhmä, jota koskevia tietoja halutaan kerätä” (Tilastokeskus, n.d.). Ensimmäisen kyselyn vastausaika oli 2.8.-27.8.2023.

Toinen kysely toteutettiin kaikille myymälöille, kaikille myymälässä työskenteleville henkilöille. Perusjoukko tällä kyselyllä oli noin 900 henkilöä ja vastauksia saatiin 65 kappaletta. Tässäkin kyselyssä otanta jäi prosentuaalisesti pieneksi, vastausprosentti oli noin 7 %. Jälkimmäiseen kyselyyn oli vastausaikaa 5.1.–21.1.2024.

Molemmat kyselyt toteutettiin Microsoft Forms -kyselylomakkeen kautta ja se laitettiin myymälähenkilökunnalle jakeluun Teamsin yleisissä kanavissa. Kysymykset laadin itse, mutta niitä muokattiin hieman Yritys X:n edustajien kanssa. Kyselyn tulokset analysoidaan tarkemmin läpi luvussa 6.5.

3 Muutosjohtaminen

Muutosjohtaminen on prosessi, joka keskittyy organisaation muutosten suunnitteluun, toteuttamiseen ja hallintaan. Sen avulla organisaatiot voivat tehokkaasti käsitellä ja sopeutua sisäisiin tai ulkoisiin muutoksiin, kuten teknologian muutoksiin, organisaatorakenteen muutoksiin, markkinamuutoksiin tai toimintatapojen uudelleenjärjestelyihin.

Muutosjohtaminen on strateginen lähestymistapa, joka vaatii vahvaa johtajuutta, kommunikaatiota ja sitoutumista kaikilta organisaation tasoilta varmistaakseen muutoksen onnistumisen. (Cummings & Worley, 2014)

Asioiden ja ihmisten johtaminen ovat toisistaan erillisiä kokonaisuuksia ja molemmat keskittyvät erilaisiin teemoihin (Kotter, 1996). Molemmat osa-alueet ovat tärkeitä muutoksen aikaansaamisessa, mutta on tärkeä tiedostaa missä vaiheessa projektia mennään, ja mitä osa-aluetta silloin johdetaan.

3.1 John Kotter

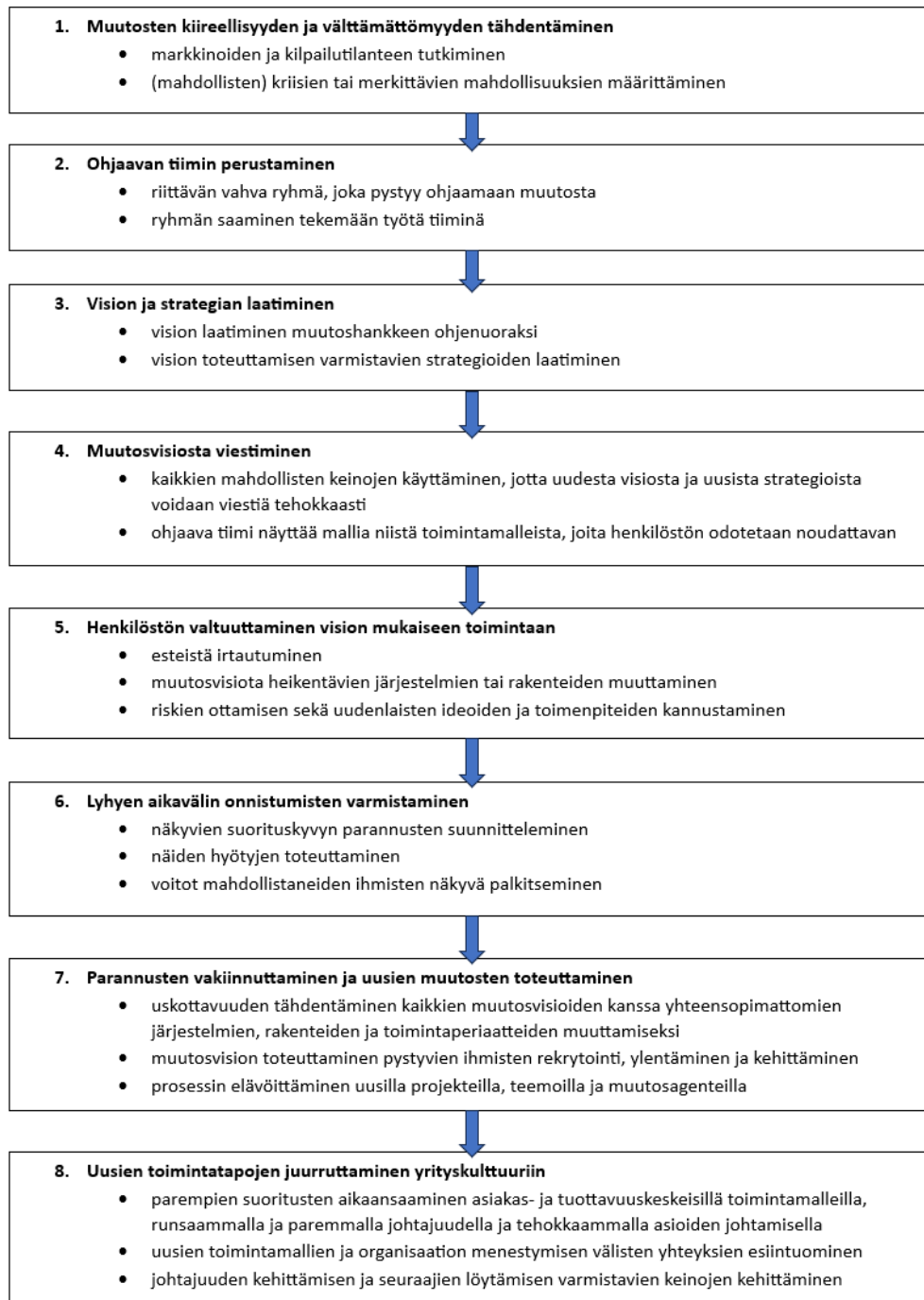
Yhdysvaltalainen johtamisen professori, kirjailija ja luennoitsija John Kotter on erikoistunut organisaatiokäyttäytymisen ja muutosjohtamisen alueisiin. Hän on tutkinut paljon muutoksen johtamista ja kirjoittanut aiheesta kaikkiaan 17 teosta.

John Kotter kirjoitti Harvard Business Review -lehteen artikkelin ”Leading Change: Why Transformation Efforts Fail”, joka perustui analyysiin kymmenien yritysten muutoshankkeista. Tästä julkaisusta tuli niin suosittu, että Kotter päätti kirjoittaa kokonaisen teoksen näistä teemoista: ”Muutos vaatii johtajuutta” (alkuperäinen nimi Leading Change). Tämä teos julkaistiin vuonna 1996. Tässä teoksessa hän esitteli muutosjohtamisen kahdeksan kohtaisen mallin, joka toimii eräänlaisena tarkastuslistana, jotta muutosprojektien läpivienti organisaatioissa onnistuisi hyvin.

3.2 Kotterin kahdeksan kohdan malli

Monet uudemmat muutosjohtamisen teokset viittaavat John Kotterin vuonna 1996 esittämään malliin onnistuneesta muutosjohtamisesta. Malli on nykyäänkin hyvin paikkansapitävä ja yleismaailmallinen, jonka pohjalta muutosjohtamista voidaan edelleen tarkastella. Kuvassa 1 nähdään kahdeksan kohtaisen mallin vaiheet sekä niiden tärkeimmät pääkohdat.

Kuva 1. Suurten muutosten aikaansaamisen kahdeksanvaiheinen prosessi (mukaillen Kotter, 1996, s. 18).



3.2.1 Luo kiireen ja välttämättömyyden tuntu

”Kiireellisyden ja välttämättömyyden tähdentäminen on ratkaisevan tärkeää tarvittavan yhteistyön saavuttamiseksi. Jos yrityksessä vallitsee tyytyväisyys olemassa olevaan tilanteeseen, muutokset eivät yleensä etene mihinkään” (Kotter, 1996, ss. 31-32).

Kotterin muutosjohtamisen mallin ensimmäinen vaihe, ”luo kiireen ja välttämättömyyden tuntu”, korostaa muutostarpeen kiireellisyden luomisen tärkeyttä organisaatiossa. Tässä vaiheessa pyritään herättämään organisaation ymmärrys siitä, että muutos ei ole vain vaihtoehto, vaan välttämättömyys selviytyäkseen ja menestyäkseen nykyisessä toimintaympäristössä. Tämän vaiheen tavoitteena on saada organisaation jäsenet tiedostamaan muutostarve ja sitoutumaan siihen. (Kotter, 1996, ss. 32-33)

Tämä vaihe voi sisältää useita toimenpiteitä ja viestintästrategioita, kuten tiedon jakaminen, muutostarpeen korostaminen, henkilökohtainen sitoutuminen ja kriittisten tapausten korostaminen. Tiedon jakamisessa organisaation johdon ja muutoskoalition (muutosta edistävä ryhmä) tehtävänä on välittää selkeästi ja avoimesti tietoa siitä, miksi muutos on välttämätön ja millaisia seurauksia sillä voi olla, jos muutosta ei toteuteta. Tämä voi sisältää esimerkkejä markkinamuutoksista, kilpailijoiden toiminnasta tai sisäisistä haasteista, jotka osoittavat tarpeen muutokseen. Muutostarpeen korostamisessa organisaation johdon tulee korostaa muutostarvetta ja sen kiireellisyyttä viestinnässään ja päätöksenteossään. Tämä voi sisältää esimerkiksi käyttöön otettujen mittareiden tai tilastojen esittämistä, jotka osoittavat nykyisen tilanteen kestämättömyyden ja tarpeen muutokseen. Henkilökohtainen sitoutuminen tarkoittaa sitä, että johdon ja muutoskoalition jäsenten on osoitettava henkilökohtaista sitoutumista muutokseen ja sen tarpeeseen. Tämä voi auttaa innostamaan muita organisaation jäseniä sitoutumaan muutokseen. Kriittisten tapausten korostamisessa voidaan esitellä konkreettisia esimerkkejä ongelmista tai haasteista, jotka liittyvät nykyiseen tilanteeseen. Tämä voi korostaa muutostarvetta ja sen kiireellisyyttä. (Kotter, 1996, ss. 31-43)

Tavoitteena tässä ensimmäisessä vaiheessa on herättää organisaation tunne kiireestä ja välttämättömyydestä muutoksen suhteen, mikä kannustaa ihmisiä toimimaan ja sitoutumaan muutokseen.

3.2.2 Perusta ohjaava tiimi

Toisena kohtana Kotterin mallissa on ”perusta ohjaava tiimi”, jossa korostetaan vahvan ja vaikutusvaltaisen ryhmän rakentamisen tärkeyttä, joka johtaa muutosta organisaatiossa. Tätä ryhmää kutsutaan myöhemmin muutoskoalitioksi. Tämä tiimi on keskeinen osa muutosta, sillä sen tehtävänä on antaa suuntaa ja johtaa muutosta eteenpäin. Vaiheen tarkoituksena on siis luoda ryhmä, joka on sitoutunut muutokseen ja jolla on tarvittavat valtuudet ja resurssit muutoksen toteuttamiseksi. (Kotter, 1996, ss. 45-46)

Muutoskoalitio sisältää useita avainasemia. Ensinnäkin on tärkeää, että muutoskoalitioon kuuluu vahva ja karismaattinen johtaja tai johtajat, jotka ovat sitoutuneita muutokseen ja pystyvät inspiroimaan ja motivoimaan muita organisaatiossa. Toiseksi muutoskoalition jäsenten tulisi edustaa monimuotoisuutta organisaatiossa, jotta erilaiset näkökulmat otetaan huomioon ja muutoskoalitio saa laajaa tukea organisaatiossa. Kolmanneksi on huomioitava, että muutoskoalition on oltava varustettu tarvittavilla valtuuksilla ja resursseilla, jotta se voi tehdä päätöksiä ja toteuttaa muutosta tehokkaasti. Tämä voi sisältää taloudellisia resursseja, aikaa ja valtuuksia tehdä päätöksiä. Neljänneksi muutoskoalition on kyettävä sitouttamaan organisaation eri sidosryhmät ja saamaan heidät tukemaan muutosta. Tämä voi sisältää aktiivisen viestinnän ja vuorovaikutuksen muiden organisaation jäsenten kanssa. (Kotter, 1996, ss. 45-58)

3.2.3 Laadi visio ja strategia

Kolmantena kohtana John Kotterin muutosjohtamisen mallissa on ”laadi visio ja strategia”. Tässä korostetaan nimensä mukaisesti selkeän ja motivoivan vision ja strategian kehittämisen tärkeyttä organisaation muutoksen onnistumisen kannalta. Kolmannessa vaiheessa organisaatio määrittelee, mihin suuntaan se haluaa mennä ja miten se aikoo saavuttaa muutokselle asettamansa tavoitteet. (Kotter, 1996, ss. 59-62)

Visiota laatiessa organisaation on luotava selkeä ja innostava visio tulevaisuudesta. Tämä visio kuvaa sitä, millainen organisaatio haluaa olla muutoksen jälkeen ja miksi tämä tavoite on tärkeä organisaatiolle ja sen jäsenille. Visio toimii suuntaviivana ja motivoivana voimana muutoksen aikana. (Kotter, 1996, ss. 62-72)

Strategian kehittämisessä organisaatio määrittelee konkreettiset toimenpiteet ja resurssit, jotka tarvitaan vision saavuttamiseksi. Strategia kattaa usein erilaiset näkökulmat, kuten

organisaatorakenteen muutokset, henkilöstön koulutuksen sekä viestinnän suunnittelun. (Kotter, 1996, ss. 62-72)

Vision ja strategian lisäksi tässä vaiheessa tärkeää on ottaa huomioon jäsenien osallistaminen. On siis tärkeää, että visio ja strategia eivät ole vain ylimmän johdon kehittämiä, vaan niihin osallistetaan laajasti organisaation jäseniä. Tämä voi tapahtua esimerkiksi työpajojen, keskustelujen ja palautteen keräämisen avulla, jotta kaikki organisaatiossa voivat tuntea omistajuutta ja sitoutumista visioon sekä strategiaan. (Kotter, 1996, ss. 62-72)

Vision ja strategian laatiminen auttaa siis organisaatiota asettamaan selkeän suunnan ja tavoitteet muutokselle sekä kehittämään suunnitelman näiden tavoitteiden saavuttamiseksi.

3.2.4 Viesti muutosvisio

Kotterin muutosjohtamisen mallin neljäs vaihe ”viesti muutosvisio”, tuo esiin viestinnän merkitystä muutoksen onnistumiselle organisaatiossa. Tässä vaiheessa organisaation johto ja muutoskoalitio ovat vastuussa visioon liittyvän viestinnän suunnittelusta ja toteuttamisesta. (Kotter, 1996, ss. 73-74)

Viestinnän avulla organisaatio pyrkii selittämään vision, innostamaan ja motivoimaan sekä kuuntelemaan ja osallistamaan muita jäseniä muutokseen. Organisaatio siis selittää ja perustelee muutosvision merkityksen ja tavoitteet koko henkilöstölle. Tämä auttaa luomaan ymmärrystä siitä, miksi muutos on tarpeen ja mitä odotetaan muutoksen seurauksena. Viestinnän avulla organisaatio pyrkii innostamaan ja motivoimaan henkilöstöä tukemaan muutosta ja sitoutumaan sen toteuttamiseen. Tämä voi sisältää tarinoiden, esimerkkien ja visuaalisten esitysten käyttöä, jotka herättävät tunteita ja luovat yhteyden muutosvision ja henkilöstön arvojen välille. Viestinnän ei kuitenkaan pitäisi olla yksisuuntaista, vaan organisaation tulee myös kuunnella henkilöstön näkemyksiä ja huolia muutokseen liittyen. Tämä auttaa luomaan luottamusta ja sitoutumista koko muutosprosessiin. (Kotter, 1996, ss. 73-85)

3.2.5 Anna henkilöstölle laajat valtuudet

Mallin viidennessä vaiheessa kerrotaan siitä, kuinka organisaation henkilöstölle on annettava riittävästi valtuuksia ja vastuuta muutoksen toteuttamisessa. Tämä vaihe perustuu siihen ajatukseen, että kun henkilöstöllä on enemmän valtaa ja vastuuta muutoksen

toteuttamisessa, he ovat sitoutuneempia ja motivoituneempia tekemään muutosta onnistuneesti. (Kotter, 1996, ss. 87-88)

Tässä muutoksen vaiheessa organisaation tulisi jakaa päätöksentekovaltaa, antaa vastuuta, kannustaa aloitteellisuuteen sekä tarjota resursseja ja tukea. Organisaation tulee jakaa päätöksentekovaltaa laajemmin eri tasoilla organisaatiossa. Tämä voi tarkoittaa esimerkiksi tiimien ja osastojen päätöksentekovalan lisäämistä muutokseen liittyvissä asioissa. Vastuun antamisessa taas henkilöstölle tulee antaa konkreettisia tehtäviä ja vastuita, jotka liittyvät muutoksen toteuttamiseen. Tämä auttaa motivoimaan ja sitouttamaan heitä muutokseen. Organisaation tulee myös kannustaa henkilöstöä ottamaan aktiivisesti osaa muutoksen toteuttamiseen ja esittämään omia ideoitaan ja ehdotuksiaan muutoksen parantamiseksi. Henkilöstölle tulee myös tarjota tarvittavat resurssit, koulutus sekä tuki muutoksen toteuttamiseen. Tämä auttaa varmistamaan, että he voivat onnistua tehtävissään. (Kotter, 1996, ss. 88-99)

Kokonaisuudessaan tämä vaihe siis edistää organisaation kulttuurin muutosta kohti avoimuutta, osallistavuutta ja valtuuttamista, mikä puolestaan edistää muutoksen onnistumista ja kestävyyttä.

3.2.6 Lyhyen aikavälin onnistumiset

Lyhyen aikavälin onnistumiset auttavat saavuttamaan nopeasti näkyviä ja merkittäviä voittoja muutoksen alkuvaiheessa. Tämä on tärkeä vaihe, sillä se auttaa ylläpitämään motivaatiota ja luottamusta muutoksen onnistumiseen organisaatiossa. Henkilöstö näkee myös konkreettisia tuloksia ja se valaa uskoa siihen, että muutos on mahdollista ja kannattavaa. (Kotter, 1996, ss. 101-103)

Tässä Kotterin mallin kuudennessa kohdassa on tärkeää kiinnittää huomiota kolmeen asiaan. Ensinnäkin tulisi tavoitella konkreettisia saavutuksia. Organisaation tulisi asettaa lyhyen aikavälin tavoitteita ja pyrkiä saavuttamaan niitä muutoksen ensimmäisissä vaiheissa. Nämä voitot voivat olla esimerkiksi kustannussäästöjä, tehokkuuden parantamista tai uusien tuotteiden tai palveluiden lanseerauksia. (Kotter, 1996, ss. 105-107)

Toiseksi organisaation tulisi näyttää muutoksen mahdollisuus. Lyhyen aikavälin voitot osoittavat, että muutos on mahdollista ja että organisaatio etenee oikeaan suuntaan. Tämä auttaa vakuuttamaan epäilijät ja kannustaa muita osallistumaan muutokseen. (Kotter, 1996, ss. 107-109)

Kolmanneksi tulisi palkita ja juhlia saavutettuja tavoitteita. Jotta henkilöstö tuntee itsensä arvostetuksi ja motivoituneeksi jatkamaan muutoksen etenemistä, on tärkeää ottaa aikaa juhliakseen sekä palkitakseen henkilöstöä onnistumisista ja saavutetuista tavoitteista. Tähän liittyy kiinteästi myös saavutuksista viestiminen. Organisaation tulisi viestiä avoimesti lyhyen aikavälin voitoista ja niiden merkityksestä muutoksen kannalta. Tämä auttaa ylläpitämään positiivista työilmapiiriä ja kannustaa henkilöstöä toimimaan jatkossakin muutoksen edistämisen puolesta. (Kotter, 1996, ss. 101-113)

3.2.7 Vakiinnuta parannukset, tuota lisää muutoksia

Kotterin mallin seitsemännessä vaiheessa vakiinnutetaan muutoksen tuomat parannukset organisaatiossa ja jatketaan muutoksen aikaansaamista. Tämä vaihe auttaa organisaatiota myös luomaan perustan jatkuvalla kehitykselle ja muutokselle. (Kotter, 1996, ss. 115-116)

Organisaation on varmistettava, että muutoksen tuomat parannukset ovat tulleet jäädäkseen ja että ne on integroitu organisaation tapoihin ja kulttuuriin. Tämä voi sisältää esimerkiksi prosessien uudelleenjärjestelyä ja jatkuvaa seuranta ja arviointia. Tässä vaiheessa on myös vahvistettava uusia käytäntöjä ja toimintamalleja, jotka ovat tulleet osaksi organisaation normaalia toimintaa muutoksen seurauksena. Tämä voi olla esimerkiksi koulutusta henkilöstölle sekä prosessien ja järjestelmien päivittämistä tarpeen mukaan. (Kotter, 1996, ss. 116-126)

Vaikka yksi muutos olisi saatu päätökseen ja lyhyen aikavälin tavoitteita olisi saavutettu, organisaation on jatkettava muutoksen aikaansaamista ja pyrittävä jatkuvasti parantamaan ja kehittämään toimintaansa. Tämä voi näkyä uusien aloitteiden käynnistämisenä, prosessien optimointina sekä innovointina. (Kotter, 1996, ss. 116-126)

On edelleen tärkeää, että organisaatio säilyttää avoimen kommunikaation kulttuurin. On pidettävä yllä avointa viestintää ja vuorovaikutusta muutoksen edistymisestä ja tulevista suunnitelmista. Tämä auttaa ylläpitämään sitoutumista muutokseen ja varmistamaan, että kaikki organisaatiossa pysyvät ajan tasalla. (Kotter, 1996, ss. 115-126)

3.2.8 Juurruta uusia toimintatapoja yrityskulttuuriin

Muutosjohtamisen mallin viimeisessä vaiheessa keskitytään integroimaan muutoksen tuomat uudet toimintatavat ja käytännöt osaksi organisaation kulttuuria ja arvoja pysyvän muutoksen

vahvistamiseksi. Tarkoituksena on, että saavutettu muutos on pysyvä ja kestävä. (Kotter, 1996, ss. 127-129)

Pysyvyyden varmistaminen on muutoksen tuloksena syntyneiden uusien toimintatapojen ja käytänteiden vahvistamista osaksi organisaation kulttuuria ja toimintatapoja. Tämä voi edellyttää organisaatorakenteen muutoksia, henkilöstön koulutusta ja jatkuvaa seuranta sekä arviointia. Organisaation on varmistettava, että uudet toimintatavat ovat linjassa organisaation arvojen ja normien kanssa, ja että näitä tuetaan ja vahvistetaan organisaation johdon ja henkilöstön toimesta. (Kotter, 1996, ss. 132-137)

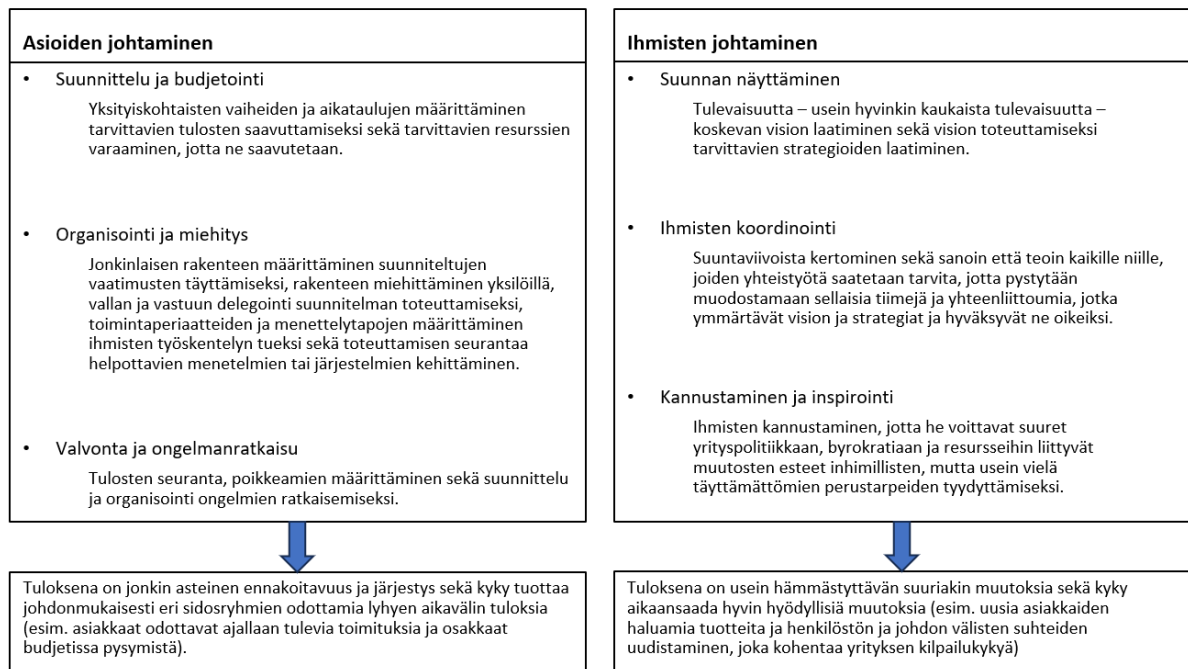
Hyvä tapa juurruttaa uusia tapoja, on kannustaa jatkuvaan oppimiseen ja kehitykseen. Tämä auttaa uusien toimintatapojen jatkuvaa parantamista ja sitä, että voidaan sopeutua muuttuviin olosuhteisiin ja tarpeisiin. Organisaation johdon on oltava aktiivisesti mukana uusien, hyväksi havaittujen toimintatapojen juurruttamisessa ja toimittava esimerkkinä muutoksen tukemisessa ja edistämässä. (Kotter, 1996, ss. 129-138)

3.3 Muutosjohtaminen vai muutoksessa johtaminen?

Kotter jakaa muutosjohtamisen kahteen eri osa-alueeseen: asioiden johtamiseen ja ihmisten johtamiseen. ”Asioiden johtaminen (management) koostuu joukosta prosesseja, joilla monimutkainen ihmisten ja tekniikoiden muodostama järjestelmä pidetään käynnissä. Tärkeimpiä asioiden johtamisen osa-alueita ovat suunnittelu, budjetointi, organisointi, miehitys, valvonta ja ongelmanratkaisu” (Kotter, 1996, s. 23). Kotter kertoo, että muutoshankkeissa vain noin 10–30 % on pelkästään asioiden johtamista. Tämä siis koostuu käytännössä vain muutoksen suunnittelusta ja niin sanotusta taustatyöstä, jotta itse muutos voitaisiin toteuttaa.

”Ihmisten johtaminen tai johtajuus – leadership – koostuu joukosta prosesseja, joilla organisaatiot alun perin perustetaan tai joilla niitä muutetaan olosuhteita vastaaviksi. Johtajuutta harjoitettaessa määritetään, miltä tulevaisuuden tulisi näyttää, koordinoidaan ihmiset tuon vision taakse ja kannustetaan heitä tekemään visiosta totta esteistä huolimatta” (Kotter, 1996, s. 23). Kotterin mukaan valtaosa muutoshankkeista koostuu ihmisten johtamisesta (70–90 %). Organisaation työntekijät kuitenkin loppujen lopuksi mahdollistavat muutoshankkeiden onnistumisen ja siinä tätä henkilöstöä on johdettava, jotta varmistetaan haluttuun lopputulokseen pääseminen. Kuvassa 2 on esitelty asioiden ja ihmisen johtamisen eroja ja niiden tuloksia onnistuessaan.

Kuva 2. Asioiden ja ihmisten johtaminen (mukaillen Kotter, 1996, s. 22).



3.4 Muutosvastarinta

Muutosvastarinta on ilmiö, jossa organisaation jäsenet vastustavat, torjuvat tai reagoivat negatiivisesti organisaation muutoksiin, aloitteisiin tai strategioihin. Se on yleinen ilmiö monissa organisaatioissa ja se voi vaihdella lievästä epäroinnista suoraan vastustukseen ja aktiiviseen sabotaasiin. Muutosvastarinta voi ilmetä monin eri tavoin ja johtua monista eri syistä, joita voivat olla esimerkiksi pelko ja epävarmuus, mukavuusalueen rikkominen, kommunikaation puute, menetetty kontrolli sekä epäselvyys muutoksen eduista. (Kotter & Schlesinger, 2008)

Muutokset voivat aiheuttaa epävarmuutta ja pelkoa organisaation jäsenissä, jotka eivät tiedä, mitä muutokset tarkoittavat heidän työlleen, asemalleen tai tulevaisuudelleen organisaatioissa. Tähän on usein vahvasti sidoksissa kommunikaation puute. Huono tai epäselvä viestintä muutoksen syistä, tavoitteista ja vaikutuksista voi aiheuttaa henkilöstössä epäluottamusta ja vastustusta muutokseen. Jos organisaatio ei selitä muutoksen merkitystä ja tarvetta riittävän selvästi tai henkilöstö ei ymmärrä tai näe muutoksen tuomia etuja tai hyötyjä, se voi johtaa huhuihin ja väärinkäsityksiin, jotka ruokkivat vastustusta. (Kotter & Schlesinger, 2008)

Organisaation jäsenet saattavat vastustaa muutoksia, koska ne vaativat heitä poistumaan mukavuusalueeltaan ja sopeutumaan uusiin työtapoihin ja rooleihin. Muutos voi tällöin tuntua uhalta heidän vakiintuneelle tavalleen tehdä töitä. Muutokset voivat aiheuttaa myös tunteen menetetyistä kontrollista. Ihmiset saattavat tuntea olonsa epämukavaksi, jos he eivät tunne enää hallitsevansa omaa työtään tai ympäristöään. (Kotter & Schlesinger, 2008)

4 Tarve muutokseen

Myymlöiden tilaustoiminta on perustunut tähän asti myymälähenkilökunnan tekemiin tilauksiin toimittajille. Sen lisäksi päävaraston kautta kulkevat tuotteet sekä osa suoratoimittajien tilauksista on hoidettu erillisen tilausorganisaation kautta (myöh. tilauspumppu). Tilauspumppu on ollut neljän henkilön vastuulla ja tämän organisaation toimesta on täydennetty manuaalisesti noin 5000 nimikettä myymälöihin keskitetysti.

Tilauspumppu organisaationa on ollut yhtiöllä käytössä vuoden 2021 keväästä alkaen ja sen toiminta on perustunut tuotteiden minimi- ja maksimiarvoihin. Jokaiselle tuotteelle on määritelty myymälään kappalemäärät, joita myymälässä pitäisi minimissään ja maksimissaan olla. Tilauspumpun toiminta on ollut yksinkertaiseen matematiikkaan perustuvan automaation varassa: kun tietyn tuotteen saldo myymälässä alittaa minimiarvon, luo tilauspumppu automaattilaskennalla tilauksen ja tuotetta täydennetään aina maksimiarvoon asti. Pumpun käyttämä automaatiolaskenta on toiminut kohtalaisesti ja täydentänyt tuotteita myymälään, mutta on ollut hidas eikä se ole reagoinut esimerkiksi myynnin ennusteen nousuun tai tuleviin kampanjoihin, joten tuotetta saattaa olla tulevaan myyntiin nähden joko liian vähän tai aivan liikaa.

Myymlöissä tilausvastuussa olevilla myyjillä on hoidettavanaan tietty osasto ja tilaukset on hoidettu täysin manuaalisesti, käyttäen apuna PDA-laitetta. Eri osastoilla saattaa olla kymmeniä toimittajia, joiden tilaukset myyjien pitää muistaa ja ehtiä hoitaa. Lisäksi tilausta tehdessä myyjien on aina pitänyt arvioida tuotteiden menekkiä ilman myyntidataa esimerkiksi vastaavasta ajankohdasta edelliseltä vuodelta. Sesonkien vaihtuessa tai uuden kampanjalehden ilmestyessä myyjän on pitänyt arvioida tuotteiden menekkiä siis sattuman- ja muistinvaraisesti.

4.1 Vanha tilausmalli

Yritys X:ssa myymälän tilaustoiminta on ollut osastovastaavien vastuulla, pois lukien tilauspumpun vastuulla olleet toimittajat. Jokaisella osastolla on oma vastuumyyjä, joka on huolehtinut tilausten tekemisestä ja varmistanut parhaansa mukaan tuotteiden riittävyyden hyllyssä. Tämä on toiminut myymälöissä vaihtelevalla menestyksellä ja jopa yhden myymälän sisällä saattaa olla suuriakin eroja osastojen välillä siinä, miten hyvin tilaustoiminta on sujunut. Myyjillä on paljon muitakin työtehtäviä ja tilausten tekeminen on yksi eniten aikaa vievistä tehtävistä.

Tilausten tekeminen manuaalisesti noudattaa seuraavaa kaavaa: myyjä huomaa hyllyssä tietyn toimittajan tuotteiden olevan lopussa, jolloin henkilö menee tulostamaan toimittajan valikoimalistan tietokoneelta. Valikoimalista on lista kaikista sellaisista tuotteista, joita toimittajalta voidaan ostaa ja jotka kuuluvat valikoimaan. Valikoimalistalta näkyy myös myymälän nykyinen saldo. Seuraavaksi myyjä menee takaisin hyllyväliin ja alkaa tekemään tilausta PDA-laitteella, lukien jokaisen tuotteen koodin erikseen ja arvioi tuotteen menekkiä ennen seuraavaa tilausta. Tässä vaiheessa myyjän tulee ottaa myös huomioon mahdollisia tulevia sesonkeja ja kampanjoita. Kun myyjä on lisännyt laitteella tilaustarpeet tilaukselle, hän menee takaisin tietokoneelle ja tarkistaa ERP-järjestelmästä, onko rahtiraja kyseisen toimittajan tilaukselle täytynyt. Rahtiraja on tilauksen euromääräinen raja, jonka jälkeen toimittaja lupaa toimittaa tilauksen ilman rahtikuluja. Jos rahtiraja ei täyty, myyjän täytyy arvioida, onko kannattavaa lisätä tilaukselle jotakin tuotetta lisää, jotta tilaus saadaan lähtemään eteenpäin ja kuinka paljon näitä ns. ylimääräisiä tuotteita voisi tilata. Jos rahtirajaan on vielä paljon matkaa, saatetaan todeta, että tilaus on tehty turhaan ja päädytään poistamaan koko tilaus ja tilaustarvetta katsotaan myöhemmin uudelleen.

Kokonaisuudessaan tilaustoiminta on hyvin manuaalista sekä aikaa vievää ja perustuu myyjän omiin arvioihin sekä muistikuviiin tuotteiden menekistä esimerkiksi edelliseltä vuodelta vastaavalta ajalta. Myyjillä on tilaustoiminnan tukena PDA-laitteella näkyvissä edellisen neljän kuukauden menekki, mutta se näyttää vain ulosmyytyjen kappaleiden lukumäärän, eikä ota kantaa siihen, onko tuote ollut hyllystä lopussa: olisiko myynti voinut olla suurempaa viimeisen neljän kuukauden aikana, jos tavaraa olisi ollut hyllyssä tarpeeksi koko ajan.

Myymälässä saattaa myös tulla tilanteita, jossa osastovastaava on esimerkiksi lomalla tai vapaalla silloin, kun osaston tilaus pitäisi saada tehtyä. Silloin tilausvastuu siirtyy jollekin toiselle myyjälle, jolla ei välttämättä ole yhtä hyvää kokemukseräistä tietoa tuotteiden menekistä.

Myymäloissä on panostettu viimeisen parin vuoden aikana enenevässä määrin tuotteiden saldohallintaan. Saldohallinta tarkoittaa sitä, että myymälässä fyysisesti olevat tuotemäärät pitävät paikkansa järjestelmässä olevien määrien kanssa. Myyjät tarkkailevat tuotteiden saldoja esimerkiksi tilausta tehdessään. Jos hyllyssä oleva määrä on jotain muuta kuin järjestelmässä näkyvä määrä, tämä on tullut korjata PDA-laitteella todenmukaista määrää vastaavaksi. Syitä saldoeroihin on monia, kuten varkaudet, hävikki tai tuotteiden hajoaminen. Saldoeroja on saattanut tapahtua myös kuormien vastaanotossa: on otettu vastaan eri määrä tuotteita, kun niitä on todellisuudessa saapunut. Vanhalla tilausmallilla on ollut mahdollista tilata tuotetta lisää, vaikka saldot olisivat riittävät, mutta tuotetta ei fyysisesti myymälässä ole.

4.2 Uusi tilausjärjestelmä

Relex on suunnitteluprosessin työkalu, jolla voidaan optimoida mm. toimitusketjuja, täydennysprosesseja, tilanhallintaa sekä työvoimaa (Relex, n.d.). Yritys X:n Relex otettiin käyttöön ainoastaan täydennysprosessien hallinnan työkaluksi, joka laskee tuotteiden myyntiennustetta myymäläkohtaisesti ottaen huomioon mm. kyseisen tuotteen myyntihistorian, tuotteen nykyisen saldon, varmuusvaraston, tulevat kampanjat jne. Näiden Relexin laskemien myyntiennusteiden perusteella se myös luo tilausehdotuksia siten, että tuotetta riittäisi myyntiennusteen mukaan siihen asti, että nykyistä tilausta seuraavakin tilaus on toimitettu myymälään. Näin Relex varmistuu siitä, että tuotetta riittäisi hyllyssä, vaikka tuote olisi esimerkiksi toimittajalta lopussa eikä sitä juuri kyseisen toimituksen yhteydessä saataisi myymälään.

Uuden tilausjärjestelmän käyttöönotolla pyritään saamaan tilaustoiminta automatisoitua ja tuotteiden saatavuus hyväksi kaikissa myymälöissä. Tämä nopeuttaa tilaustoimintaa ja Relex ottaa hyvin huomioon edellisen vuoden myyntejä, sesonkeja ja erilaisia tulevia kampanjoita, jotka eivät ole enää myyjien muistin varassa.

Ennen tilausjärjestelmän jalkauttamista myymälöihin oli Relexin kanssa tehty paljon taustatyötä. Testattiin ja muokattiin Relexin käyttöliittymä Yritys X:n tarpeisiin sopivaksi ja mietittiin tarvittavia toimintoja. Nämä toiminnot testattiin ja validoitiin, jonka jälkeen päästiin validoimaan tuotetietoja. Järjestelmien yhteensovittaminen ja oikeiden tietojen vieni ja ajoitetut järjestelmäajot laitettiin kuntoon, jotta tieto olisi Relexissä ajantasaista. Tuotetietoihin jouduttiin tekemään paljon muutoksia ja tarkennuksia. Esimerkiksi sesonkituotteilla oli ennen yleisesti tiedossa tuotteen elinkaari: kevät/kesä tai syksy/talvi. Relexiin siirtyessä tämä tieto ei yksinään riitä, vaan kaikille sesonkituotteille tuli asettaa tietyt päivämäärät, jolloin sesonki

alkaa tai loppuu. Tämä auttaa Relexiä arvioimaan esimerkiksi tuotteiden tilaustarpeen lisäämistä sesonkien alkaessa tai vastaavasti tilausmäärän jarruttamista, kun sesongin loppu lähenee.

Relexiin siirtyminen ei vaadi myymälöissä uuden järjestelmän käytön opettelua tai uusien välineiden haltuunottoa. Työ myymälöissä painottuu lähinnä Relexin toiminnan tukemiseen, kuten hyvään saldohallintaan (tuotteen saldojen tulee vastata sitä määrää, joka myymälästä todellisuudessa löytyy), väriin tilausmääriin sekä saldopuutteisiin reagoimiseen sekä kuormien nopeaan purkamiseen. Muutoksen johtamisessa siis piti keskittyä näiden oheistoimintojen onnistumiseen parhaalla mahdollisella tavalla, jotta uusi tilausjärjestelmä voi vastavuoroisesti toimia myymälöille parhaalla mahdollisella tavalla.

4.3 Perusteet uuteen tilausjärjestelmään siirtymiseen

Kilpailu erilaisten tavarataloketjujen välillä on kovaa ja Yritys X:n myymälöitä on tällä hetkellä ympäri Suomen sellaisissa keskittymissä, joissa usein on muitakin vastaavanlaisia liikkeitä lähettyvillä. Käytännössä samaa tavaraa saa myös viereisestä tavaratalosta. Relexillä koitetaan parantaa saatavuutta, jotta saataisiin tyydytettyä asiakkaiden tarpeet mahdollisimman hyvin, eikä jouduttaisi ohjaamaan asiakkaita muihin liikkeisiin. Valikoima Yritys X:ssa on hyvin laaja, ja jos vain tavaraa on tarpeeksi hyllyssä, voitaisiin asiakkaita palvella mahdollisimman hyvin yhden katon alta.

Yritys X:lla on tällä hetkellä yli 40 myymälää ja lisää kauppoja avataan koko ajan. Tällöin luonnollisesti myös uusia työntekijöitä tulee koko ajan lisää ja uuden henkilökunnan kouluttaminen tilaustoimintaan on iso projekti. Aktiivisessa valikoimassa on tällä hetkellä kaikkiaan noin 30 000 tuotetta, valikoima vaihtuu jatkuvasti ja uusia tuotenimikkeitä syötetään järjestelmään noin 500 kpl/kk. Jos tilaustoiminta jatkuisi manuaalisena, se veisi todella paljon myyjien työtunteja, jotka ovat pois asiakaspalvelusta sekä tavarankäytön purkamisesta, joka on erittäin tärkeä seikka saatavuuden parantamisessa.

Relex tulee hoitamaan kaikkien myymälöiden tilaukset, joka vapauttaa myyjiltä kymmeniä työtunteja viikossa. Se parantaa saatavuutta, tasoittaa tilauksia ja pitää huolta siitä, että kampanjoita ja sesonkeja varten myymälöissä on tarpeeksi tavaraa, riittävän ajoissa.

5 Muutoksen toteutus myymälöihin

Yritys X:ssä on toteutettu erilaisia muutoksia viimeisten vuosien aikana useampia, mutta automaattiseen tilausjärjestelmään siirtyminen on suurin muutos aikoihin. Se myös muuttaa ratkaisevasti toimintaa, johon myymälähenkilökunta on tähän mennessä totunut.

5.1 Jalkauttamisen strategia

Yritys X:ssä ei ole käytössä mitään muutoksen jalkauttamisen strategiaa, vaan jokaisen projektin läpiviennin ja jalkauttamisen kohdalla täytyy suunnitelma tehdä aina uudelleen alusta alkaen. Suunnittelussa oltiin yhtä mieltä siitä, että viestintä myymälöihin projektin etenemisestä on kaiken keskiössä.

Ensimmäisen kerran tilausjärjestelmään siirtymisestä on kerrottu ketjupäivillä keväällä 2023, jossa osallistujina olivat myymäläkentästä myymäläpäälliköt sekä apulaismyymäläpäälliköt. Silloin ei vielä kovin tarkkaan ole ollut tiedossa millaisia muutoksia varsinaisesti on tulossa ja missä mittakaavassa, mutta tällöin on kerrottu ensimmäisen kerran, että muutos tilaustoimintaan on tulossa.

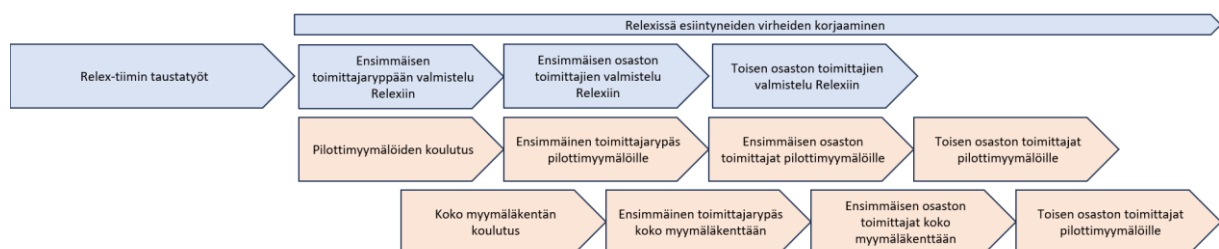
Kun Relexin taustatyötä tehtiin, oli viestintä myymäläkenttään lähes olematonta. Kesällä 2023 alettiin pilotoimaan Relexiä neljällä myymälällä ja muutamilla toimittajilla ja silloin alettiin viestiä kaikille myymälöille tulevasta muutoksesta. Ennen tilausjärjestelmään siirtymistä pidettiin tärkeänä, että myymälät saisivat jonkunlaisen koulutuksen, jotta myymäläkentässä olisi tiedossa mitä on tulossa ja miksi, sekä mitä muutoksia henkilökunnan toiminnalta odotetaan.

Relexin koulutuksia suunniteltaessa lähdettiin miettimään mitä kaikkea halutaan myymälähenkilökunnan ymmärtävän ja millaisia tehtäviä myymälähenkilökunnalle tulee, kun siirytään uuteen tilausmalliin. Tärkeimmäksi ajatukseksi nostettiin saldohallinnan tärkeys. Yritys X:ssä on jo aikaisemmin pidetty hyvää huolta saldohallinnasta, mutta nyt se nousee erityisen tärkeään asemaan, kun Relex tilaa tavaraa pelkästään näiden numeroarvojen perusteella. Kokosimme koulutusmateriaalit ja pidimme koulutuksen ensin pilottimyymälöiden myymäläpäälliköille sekä apulaismyymäläpäälliköille Teamsin kautta. Koulutusten tarkoitus oli, että näillä koulutuksen saaneilla olisi riittävän hyvät työkalut kouluttaa omaa henkilökuntaansa omassa myymälässään, jotta tiedot tarvittavista muutoksista tavoittaisi mahdollisimman laajasti henkilökuntaa.

Pilottimyymälöiden koulutuksien jälkeen suunnitelmassa oli lähteä jalkauttamaan Relexiä myymäläkenttään siten, että ensin testattiin uusia toimittajia neljällä pilottimyymälällä ja näiden myymälöiden tilauksista tarkasteltiin ja korjattiin räikeimpiä virheitä. Ensimmäisen pilottivaiheen pyöriessä koulutettiin muiden myymälöiden johtoryhmäläiset (myymäläpäälliköt ja apulaismyymäläpäälliköt) ja valmisteltiin heitä tulevaan muutokseen. Tämän jälkeen heillä oli myös aikaa kertoa muutoksesta myymälöidensä henkilökunnalle ennen Relexin jalkauttamista kaikkiin myymälöihin.

Kun ensimmäinen toimittajaryhmä pyöri kiitettävästi pilottimyymälöillä, oltiin valmiita aloittamaan näiden toimittajien tilauksien tekeminen Relexillä kaikille myymälöille. Kun toimittajarypäs rullasi kaikissa myymälöissä, sillä aikaa Relex-tiimi valmisteli seuraavia toimittajia valmiiksi pilottimyymälöille. Kun uusi toimittajarypäs oli Relex-tiimillä valmiina, se jalkautettiin taas ensin pilottimyymälöille. Tämä toimintatapa koettiin toimivaksi ja projektin roll-out vaihe pääsi etenemään suunnitellussa aikataulussa. Kuvassa 3 esitetään käyttöönoton suunniteltu eteneminen. Sinisellä pohjalla näkyy Relex-tiimin taustatyöt ja niiden aikataulutus suhteutettuna käytännön siirtymiseen myymälöissä.

Kuva 3. Relexin käyttöönoton suunniteltu eteneminen.



Ensimmäiseen toimittajaryppäeseen valittiin sekalaisesti toimittajia kaikilta osastoilta, jotta saataisiin käsitystä siitä, oliko jollakin osastoilla eroavaisuuksia siitä, miten Relex toimii. Tämän ensimmäisen ryhmän jalkauttamisen jälkeen päätettiin, että lähdetään viemään toimittajia Relexiin osasto kerrallaan. Tämä helpottaa myymälöiden vastuumyyjiä, jotta heidän ei tarvitse erikseen muistaa mitkä toimittajat heidän osastoltaan kuuluvat Relexin täydennyksen piiriin ja mitkä heidän tulisi tilata itse. Tämä taktiikka myös vapauttaa myyjän kerrallaan tekemään enemmän myymälän yhteisiä töitä, kun tilausvelvoitteet vähenevät.

5.2 Ensimmäinen kysely – toteutus ja tuloksia

Pilottimyymälöille toteutettiin alkukysely (liite 1) ennen projektin aloittamista, jotta saataisiin jonkinlaista alkutietoa myymälästä. Tarkoituksena oli kartoittaa sitä, kuinka paljon tietoa tähän mennessä tulevasta projektista oli henkilökunnalle kerrottu ja mitä myymälähenkilökunta odotti. Samalla kartoitettiin mahdollista muutosvastarintaa ja kyseltiin millä mielin henkilökunta odotti tulevaa muutosta.

Lähtökohtana oli, että pilottimyymälöiden henkilökunta tiesi aloittavansa Relexin pilotoinnin myymälässään. Muuta ohjeistusta tai tietoa ei ollut Relex-tiimin puolesta vielä annettu ennen kyselyä. Kysely toteutettiin 2.8.–27.8.2023, eli ennen ensimmäistäkään koulutusta, ja kyselyyn vastasi vain 18 henkilöä. Kokonaisuudessaan pilottimyymälöissä henkilökuntaa arvioiden mukaan olisi ollut ainakin 50 henkilöä, joten vastausprosentti jäi näiltä osin kohtalaisen matalaksi. Vastanneista 89 % oli kuullut Relexistä ja suurin osa vastaajista oli saanut tiedon yksikön sisäisessä palaverissa, jonka pitää myymäläpäällikkö tai apulaismyymäläpäällikkö myymälänsä henkilökunnalle kerran viikossa.

Ensimmäisen kyselyn alkupään kysymykset olivat tarkoitettu taustan kartoitukseen. Kysymykset liittyivät työntekijän rooliin yksikössä ja minkälaisia työtehtäviä vastaaja suorittaa jokapäiväisessä työssään. Kysymyksissä oli myös kartoitettu saldohallinnan koulutukseen osallistumista ja muita saldohallintaan liittyviä osa-alueita, sillä se on Relexin toiminnan pohja. Taustan kartoituksesta saattaisi löytyä tulosten tulkinnassa syitä sille, miksi vastaaja on saattanut vastata kyselyyn tietyllä tavalla.

Kyselyssä esitetyt loput kysymykset liittyivät Relexiin, siihen kuinka innolla Relexiin siirtymistä odotetaan ja miten viestintä uudesta muutoksesta on tähän mennessä onnistunut. Kun kyselyssä kartoitettiin sitä, millä mielin Relexiin siirtymistä odotetaan, kuinka positiivisesti tulevan muutoksen koetaan vaikuttavan myyjän omaan työhön ja kuinka tarpeelliseksi muutos koetaan yleisesti Yritys X:ssä, oli näiden kaikkien keskiarvo hieman yli puolenvälin (kuva 4). Tästä päätellen lähdettiin muutosta kohti kohtalaisen positiivisiin tai neutraaleihin odotuksiin.

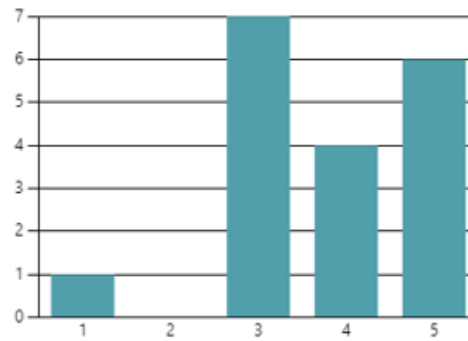
Kuva 4. Otos ensimmäisen kyselyn tuloksista.

9. Asteikolla 1-5, kuinka innolla odotat uutta järjestelmää? (1=en lainkaan, 5=erittäin paljon)

[Lisätietoja](#)

[Oivallukset](#)

3.78
Keskimääräinen arvio

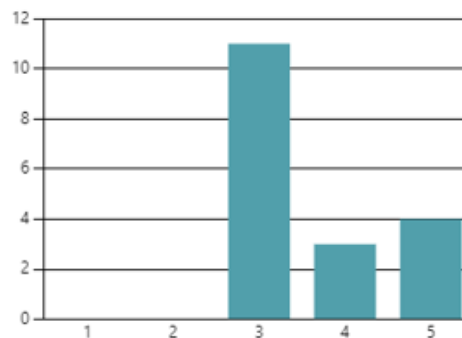


10. Asteikolla 1-5, kuinka paljon koet muutoksen vaikuttavan työhösi positiivisesti? (1=en lainkaan, 5=erittäin paljon)

[Lisätietoja](#)

[Oivallukset](#)

3.61
Keskimääräinen arvio

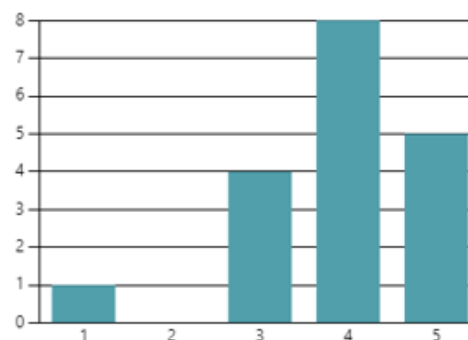


11. Asteikolla 1-5, koetko tulevan muutoksen tarpeelliseksi Puuilossa? (1=en lainkaan, 5=erittäin paljon)

[Lisätietoja](#)

[Oivallukset](#)

3.89
Keskimääräinen arvio



Seuraavaksi kartoitettiin sitä, onko tietoa tulevasta pilotoinnista ja itse projektista tullut tarpeeksi. Tässä vastaukset jakautuivat melko tasaisesti. Osa oli tyytyväinen saamaansa tiedon määrään ja osa oli täysin tyytymätön tähän asti saamastaan informaatiosta ja olisi kaivannut lisää tietoa jo ennen pilotin alkua. Oletettavasti tämä kyselytulos selittyy sillä, että osa henkilökunnasta on enemmän kiinnostunut tulevista muutoksista kuin toiset. Toisille on ollut riittävästi tietoa saatavilla heidän kiinnostukseensa nähden, ja toisille taas liian vähän. Tähän kyselytulokseen perustuen päätettiin tehdä tarpeeksi kattavat kirjalliset ohjeet Relexin toiminnasta sekä siihen vaikuttavista tekijöistä, jotta kiinnostuneimmat saisivat mahdollisuuden tutustua uuteen järjestelmään ja sen toimintaan ja tarkoitukseen parhaalla mahdollisella tavalla.

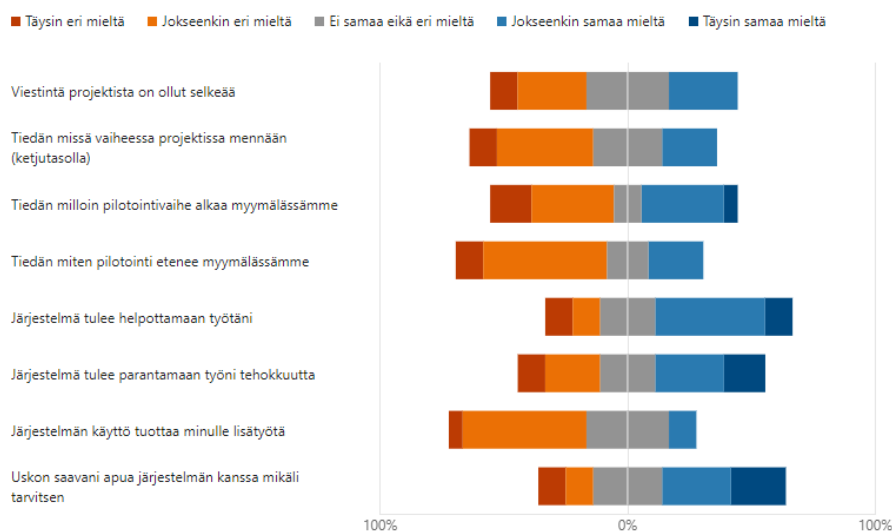
Kyselyssä kartoitettiin myös sitä, millaisia koulutuksia ja tiedotuskanavia henkilökunta kaipaa, kun muutoksia toteutetaan. Tässä esiin nousi selkeästi se, että yksikön sisäiset palaverit ovat henkilöstölle mieluisin väylä vastaanottaa viestejä tulevista muutoksista ja saada koulutusta. Koulutusten suhteen kaivattiin myös kirjallisia ohjeita yksikön sisäisen palaverin lisäksi. Nämä tulokset tukivat ajatusta siitä, että koulutukset toteutettaisiin myymälän johtoryhmälle, jonka jälkeen johtoryhmä kouluttaa oman henkilökuntansa yksikön sisäisessä palaverissa ja tämän koulutuksen tukena ovat kattavat kirjalliset ohjeet.

Lopuksi kartoitettiin yleistä viestintää projektin aloituksesta ja etenemisestä pilottimyyvälöihin. Tulokset eivät yllättäneet, vaan jakautuivat hyvin odotusten mukaisesti. Vastausten jakaumaa nähdään kuvassa 5. Tässä vaiheessa viestintä projektista ja sen aloituksesta oli ollut todella vähäistä ja tuloksista huomataan, että vastaukset ovat joko neutraaleja tai hieman negatiivisen puolella. Vastausten jakautuminen saattaa johtua myös siitä, missä asemassa myymälähenkilökunta on. Vastaajissa oli myymälän johtoryhmäläisiä vähän vajaa puolet (myymäläpäälliköitä, apulaismyymläpäälliköitä sekä palveluvastaavia), joille tietoa tulevasta muutoksesta on tullut enemmän ketjutasolta. Oletettavasti negatiivisemmin vastanneet ovat myyjiä, jotka eivät saa kaikkea tietoa samassa mittakaavassa suoraan ketjulta, kuin myymälän johtoryhmä.

Kuva 5. Ensimmäisen kyselyn viestintään liittyvien mielipidekysymysten jakauma.

15. Missä määrin olet samaa mieltä seuraavien väittämien kanssa?

[Lisätietoja](#)



5.3 Myymälöiden koulutukset

Ensimmäisessä kyselyssä kartoitettiin minkälaisia koulutusmateriaaleja myymälähenkilökunta kaipaa, kun erilaisia muutoksia toteutetaan. Yritys X:ssä on useita erilaisia väyliä viestiä ja kouluttaa henkilökuntaa: kirjalliset ohjeet (jakelu Teamsin kautta, myymälöissä voidaan tulostaa tärkeimmät henkilökunnan saataville), verkkokoulutukset, opetusvideot, livekoulutus Teamsissa, livekoulutus myymälöissä tai yksikön sisäinen palaveri. Kyselyn perusteella myymälähenkilökunta suosii eniten yksikön sisäisiä palavereja sekä kirjallisia materiaaleja, joten näiden pohjalta panostettiin materiaaleihin.

Kyselyn ja ennakkosuunnitelman pohjalta päätettiin toteuttaa ensin pilottikoulutus siten, että koulutettiin pilottimyymälöiden johtoryhmä (myymäläpäälliköt sekä apulaismyymäläpäälliköt) Teamsin kautta ja jaettiin heille kattavat kirjalliset ohjeet koko Relexin toiminnasta ja siitä, mitä muutoksia myymälän jokapäiväiseen toimintaan tulee Relex-projektin käynnistyessä. Materiaaleissa panostettiin paljon muutosvastarinnan ehkäisemiseen, jonka takia suuri osa koulutuksesta painottui Relexin toiminnan läpikäyntiin. Koulutuksessa sekä materiaaleissa kerrottiin kattavasti Relexin toiminta, sen tarkoitus Yritys X:ssä (mihin tavoitteisiin muutoksella pyritään) ja miksi tällaiseen muutokseen on päädytty.

Vastaavaa isoa toimintamallin muutosta ei ole Yritys X:ssa aikaisemmin ollut. Vuonna 2021 Yritys X:ssa toteutettiin ERP-järjestelmän käyttöönotto, jolloin henkilökunnan työtehtävät sekä vastuut säilyivät samana, ainoastaan järjestelmä vaihtui. Nyt käsillä oleva muutos on taas päinvastainen. Uuden järjestelmän käyttöönotto näkyy henkilökunnalle vain ”taustalla”, eli myymälässä ei käytetä uutta järjestelmää lainkaan. Suurin muutos tulee olemaan myymälähenkilökunnan työtehtävien uudelleen organisoinnissa, kun tilaustoiminta jää myyjiltä pikkuhiljaa lähes kokonaan pois päivittäisistä työtehtävistä.

Ensimmäisestä pilottikoulutuksesta pyydettiin palautetta, jonka perusteella muutamia kohtia tarkennettiin kirjalliseen materiaaliin. Koulutuksen päätteeksi valtuutettiin myymälän johtoryhmä kouluttamaan oma henkilökuntansa Relexiä varten. Saatujen palautteiden perusteella tämä konsepti toimi hyvin, joten koulutukset päätettiin pitää tällaisenaan myös kaikkien muiden myymälöiden johtoryhmäläisille. Koulutuksia pidettiin kokonaisuudessaan kolme, jotka olivat kaikki samansisältöisiä ja myymälät pystyivät osallistumaan halutessaan vaikka kaikkiin koulutuskertoihin. Koulutuksia pidettäessä seurattiin, että jokaisesta myymälästä vähintään yksi johtoryhmäläinen on osallistunut vähintään yhteen koulutukseen. Mikäli huomattiin jonkun myymälän puuttuneen, oltiin siinä tapauksessa myymälään yhteydessä.

5.4 Toinen kysely – toteutus ja tuloksia

Toinen kysely (liite 2) toteutettiin kaikille myymälöille, kun Relex oli ollut myymälöissä toiminnassa jo muutaman kuukauden ajan. Kyselyssä haluttiin kartoittaa, miten Relex-tiimi on suoriutunut viestinnässä myymälöihin. Lähtökohta kuitenkin oli se, että myymälöistä oli tullut paljon kommenttia Relexin toiminnasta, joten päätettiin antaa myymälähenkilökunnalle mahdollisuus myös kertoa mielipiteensä kokonaisuudesta samassa kyselyssä.

Jokaisella Yritys X:n myymälässä työskentelevällä henkilöllä oli mahdollisuus vastata tähän kyselyyn ja vastauksia saatiin 65 kappaletta. Kaikki myymälän osa-alueet olivat edustettuna vastauksissa (myymälän johtoryhmä, myyjä sekä varastotyöntekijä). Tulosten tarkastelussa keskitytään viestintään liittyviin kysymyksiin ja siihen, miten myymälässä on koettu koulutukset ja miten tieto Relexin toiminnasta on siirtynyt myymälähenkilökunnalle aikaisemmin koulutuksen saaneilta.

Toisen kyselyn alkupään kysymykset kartoittivat vastaajan taustaa Yritys X:ssä ja työtehtäviä myymälässä samaan tapaan kuin ensimmäisessä kyselyssä. Nämä kysymykset asetettiin kyselyyn siksi, jotta voitaisiin tarvittaessa selvittää, miksi vastaaja on vastannut myöhemmin esitettyihin kysymyksiin tietyllä tavalla. Esimerkiksi uusia työntekijöitä on saattanut tulla taloon, jotka eivät välttämättä ole koskaan kuulleetkaan Relexistä, jonka takia yksittäiset vastaukset saattavat olla muista selkeästi poikkeavia.

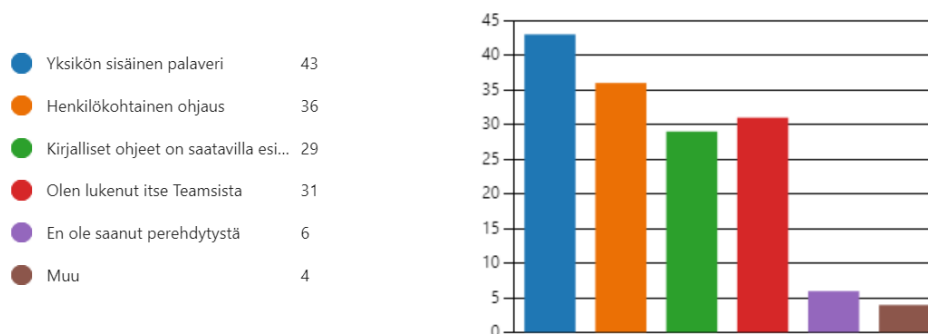
Taustatietojen selvityksen jälkeen kyselyssä oli mahdollisuus kertoa mielipiteensä Relexistä järjestelmänä. Nämä mahdollisesti negatiiviset mielipiteet itse järjestelmää kohtaan haluttiin tässä vaiheessa esiin, jotta ne eivät välttämättä vaikuttaisi niin paljon kyselyn loppupuolella esitettyihin viestintään ja myymälän muutosjohtamiseen liittyviin kysymyksiin.

Perehdytys oli toteutettu myymälöissä ennakkoon toivotulla tavalla. Myymälöissä oli pidetty yksikön sisäisiä palaverieja, henkilökunta oli saanut myös henkilökohtaista ohjausta sekä kirjallisia ohjeita. Perehdytyksen toteutuksen jakauma nähdään kuvassa 6. Kysymykseen oli mahdollisuus valita useampi vastausvaihtoehto.

Kuva 6. Relex-perehdytyksen toteutuksen jakauma.

8. Miten Relex-perehdytys on toteutettu myymälässänne henkilökunnalle?

Lisätietoja



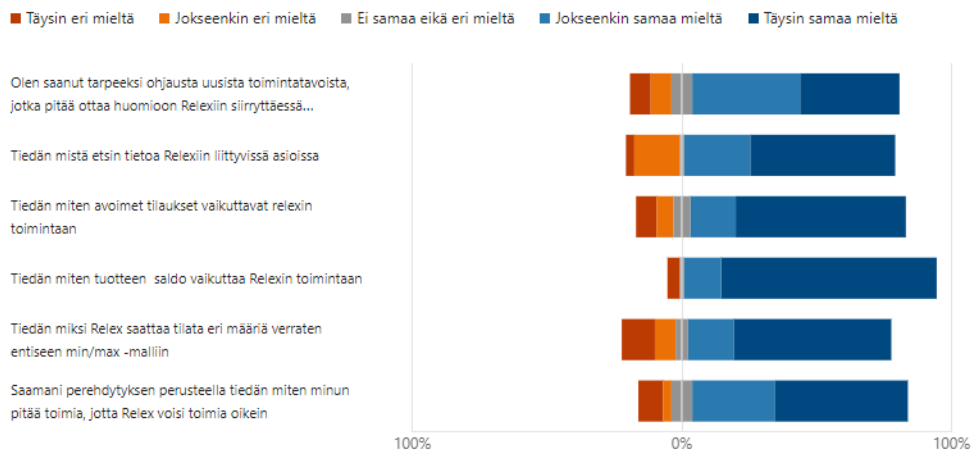
Perehdytyksen laatuun taas oli suhtauduttu vaihtelevasti. Suurin osa on ollut tyytyväinen, viestintä on ollut selkeää, mutta tasaisesti on vastattu myös, että viestintä on ollut tarpeeksi hyvää tai viestintä on ollut kohtalaista. Tähän oletettavasti on sama syy kuin ensimmäisessä kyselyssä. Yksilön oma kiinnostus varmasti vaikuttaa tyytyväisyyteen siitä, miten hyväksi saatu perehdytys koetaan. Toiset vastaajat ovat kiinnostuneempia uudesta järjestelmästä kuin toiset ja haluaisivat saada enemmän tietoa.

Seuraavaksi on kartoitettu sitä, miten hyvin myymälöissä on ymmärretty Relexin toiminta. Tästä saadaan myös hieman tietoa siitä, onko perehdytyksessä painotettu oikeita asioita Relexin toiminnasta. Vastausten jakauma nähdään kuvassa 7.

Kuva 7. Toisen kyselyn mielipidekyselyn jakauma.

11. Missä määrin olet samaa mieltä seuraavien väittämien kanssa?

[Lisätietoja](#)



Muutamit seuraavat kysymykset kartoittivat sitä, miten hyvin Relex-tiimi on onnistunut viestinnässä suoraan myymälöihin. Järjestelmän käyttöönotto jatkui koko ajan osasto kerrallaan, ja haluttiin tietää, onko viestintä ollut selkeää ja helposti seurattavaa, kun esimerkiksi uusia toimittajia otettiin Relexin piiriin.

5.5 Kyselyjen tulosten analysointi

Ensimmäisen kyselyn pohjalta päätettiin, että Relex-tiimi kouluttaa vain myymälän johtoryhmäläiset, jotka kouluttavat oman henkilökuntansa parhaaksi katsomallaan tavalla. Tässä osiossa keskitytään toisen kyselyn tuloksiin, jolloin saadaan laajempi kuva vastaajien tyytyväisyydestä muutosjohtamiseen.

Myymälöissä koulutus oli toteutettu laajasti ja kaikki materiaalit ovat selkeästi hyödyllisiä. Tämä kävi ilmi toisen kyselyn tuloksista (kuva 6), jossa kaikkia materiaaleja ja tapoja oli käytetty. Koulutuksia on pidetty yksikön sisäisissä palavereissa, sen lisäksi noin puolet vastaajista on saanut myös henkilökohtaista ohjausta myymäläpäälliköltä tai apulaismyymäläpäälliköltä. Sen tukena ovat olleet Teams-tiedotteet sekä kirjalliset ohjeet, joiden kautta myymälässä oli tutustuttu Relexin toimintaan.

Osa myymälähenkilökunnasta oli vastannut saaneensa perehdytyksen Relexiin muuta kautta kuin myymäläpäälliköltä tai apulaismyymäläpäälliköltä. Oletettavasti näissä tilanteissa on tutustuttu itse joko kirjallisiin ohjeisiin, tai katsottu Teamsissa pidetyn koulutuksen tallenne, jonka myymälän johtoryhmä on voinut jakaa omalle henkilökunnalleen.

Tyytyväisyyden vaihtelu viestinnän määrään on varmasti sidoksissa yksilön omaan kiinnostukseen uutta järjestelmää kohtaan. Vastausten jakauma nähdään kuvassa 8. Ne, jotka halusivat tietää perusteellisesti Relexin toiminnasta, ovat ehkä saaneet vain perehdytystä järjestelmän perustoiminnoista yksikön sisäisessä palaverissa. Toisaalta taas ne, jotka eivät ole niin kiinnostuneita uudesta järjestelmästä, voivat olla tyytyväisiä saamaansa perehdytykseen. Näitä tilanteita varten pyrittiin tekemään mahdollisimman kattavat kirjalliset materiaalit, jotta kiinnostuneimmat voivat tutustua järjestelmään ja sen periaatteisiin tarkemmin.

Kuva 8. Toisen kyselyn mielipidejakauma viestinnän riittävydestä.

10. Oletko saanut tarpeeksi tietoa uudesta järjestelmästä?

Lisätietoja

●	Viestintä on ollut selkeää ja tiedän millaisia muutoksia on tulossa	27
●	Viestintä on ollut tarpeeksi hyvää, olisin silti kaivannut lisää tietoa	13
●	Viestintä on ollut kohtalaista, tietoa on silti tullut tarpeeksi	19
●	Viestintä on ollut heikkoa, olisin halunnut paljon enemmän tietoa tulevista muutoksista	6



Kysymyksessä 11 kartoitettiin henkilökunnan tietoa Relexin toiminnan tukemiseen vaikuttavista seikoista (kuva 7). Tulosten perusteella perehdytyksessä on keskitytty oikeisiin asioihin, ja suurin osa vastaajista on joko täysin tai jokseenkin samaa mieltä väittämien kanssa. Tästä voidaan vetää johtopäätös, että myymälähenkilökunta on saanut perehdytyksen tärkeimmistä asioista, joita toivottiin myymälän johtoryhmän vievän myymälähenkilökunnalle tiedoksi. Nämä väittämät ovat myös myymälähenkilökunnan tärkeimmät tehtävät myymälässä tukeakseen Relexin toimintaa.

Viestintää koskevissa kysymyksissä (Relex-tiimin viestintä myymälöihin) tuloksista nousi esiin, että myymälöissä ollaan enemmän tyytyväisen kuin tyytymättömän puolella.

Erytishuomio nousee kysymyksessä, jossa kartoitettiin, onko uusien toimittajien siirtymistä

Relexin piiriin helppo seurata. Tässä tuloksena kaikkien vastaajien keskiarvo oli 4.12, eli myymälöissä oltiin melko tyytyväisiä tähän osioon. Voitaneen sanoa, että viestintä Relex-tiimin suunnasta myymälöille on toiminut hyvin, kun on kerrottu projektin etenemisestä.

6 Relexin toiminnan ja muutosjohtamisen seuranta

Myyvälän pääasiallinen vastuu Relexin käynnistyessä oli huolehtia tuotteiden saldojen oikeellisuudesta myymälässä, sekä tarkastaa Relexin tekemiä tilauksia teknisten virheiden varalta. Koulutusmateriaaliin oli laadittu selkeät ohjeet siitä, minkälaisista poikkeuksista myymälöiden tulee ilmoittaa tarkastaessaan Relexin tekemiä tilausehdotuksia. Tärkeimpinä seikkoina oli ilmoittaa esimerkiksi vääristä erämääristä tuotteissa, jos jotakin tuotetta tulee aivan liikaa tai vastaavasti aivan liian vähän. Myymälähenkilökuntaa pyydettiin myös ilmoittamaan, mikäli Relex oli tilaamassa jotakin sesonkituotetta väärän sesongin aikana, esimerkiksi lumikenkiä keskellä kesää. Tällaisia virheitä tiedostettiin olevan, sillä lähes kaikkien tietojen parametointi on tehty järjestelmien välillä käsin.

Relexin koulutuksia suunniteltaessa oli selkeää, että myymälöistä tulee kysymyksiä sekä ilmoituksia näistä pyydetyistä poikkeuksista Relexiin liittyen. Yritys X:ssa kaikki sisäinen viestintä hoidetaan Teamsin kautta, joten päätettiin perustaa erillinen kanava pelkästään Relexiin liittyviin kysymyksiin. Tähän ryhmään myymälähenkilökunta voi laittaa ilmoituksen, mikäli huomaa esimerkiksi väärää erämääriä tuotteissa, jolloin Relex-tiimi sai tiedon ja pystyi korjaamaan näitä virheitä nopeasti.

Pian huomattiin, että ilmoituksia tuli valtavasti. Myymälöissä selkeästi tarkasteltiin tilauksia, mutta muutospyynnöt suurilta osin liittyivät yhden tai kahden myyntierän muutoksiin tilauksilla. Joukossa oli myös todellisia korjaustarpeita, mutta suurin osa pyynnöistä oli Relexin laskennan mukaan tarpeettomia. Relex ottaa huomioon myymälän nykyisen saldon, mahdolliset matkalla olevat kuormat, myyntihistoriaa viimeisen kahden viikon ajalta, myyntihistoriaa vastaavilta päivämääritä aikaisemmilta vuosilta sekä ennustaa tulevia myyntipiikkejä ja näiden perusteella laskee tilausehdotusta tietylle tuotteelle. Tähän oli ilmeisesti perehdytyksestä huolimatta vaikea suhtautua myymälöissä ja antaa Relexin toimia vapaasti. Relex laskee tuotteille myös tietynlaisen varmuusvaraston siltä varalta, että jokin seuraava tilaus jää kokonaan toimittamatta, jonka takia Relexin tekemät ensimmäiset tilaukset olivat huomattavasti suurempia myymälässä käsin tehtyihin tilauksiin verrattuna.

Ilmiöön saattaa löytyä syitä myymälän muista ohjeistuksista. Yritys X:ssä on toteutettu ”fiksumman tilaamisen mallia” useamman vuoden, jonka tarkoituksena on vähentää varaston arvoa. Tämän tarkoituksena on ollut kouluttaa myyjät tekemään tiettyjä kompromisseja tilaustoiminnassaan. Valikoimassa on tiettyjä kriittisiä tuotteita, joita asiakas tulee myymälästä tarkoituksella hakemaan ja nämä tuotteet eivät saa loppua kesken. Valikoimassa on myös ei-kriittisiä tuotteita, joita asiakas usein ostaa heräteostoksena tai muiden ostosten lisäksi. Kompromissi näiden tuotteiden välillä on täytynyt säilyttää: kriittiset tuotteet eivät saa koskaan loppua, jolloin tilaus täytetään joka tapauksessa, jotta näitä tuotteita riittäisi myymälässä tarpeeksi. Ei-kriittisten tuotteiden kanssa tulee taas punnita tarpeellisuutta. Onko esimerkiksi jokin kasvorasva valikoimassa niin kriittinen, että sen varjolla tehdään suuren rahtirajan tilaus, vai voidaanko odottaa muita tuotepuutteita, jotta saadaan myöhemmin tehtyä järkevämpi tilaus.

Toinen mahdollinen syy myyntierien muutoshaluun Relexin tilausehdotuksilla saattaa olla Yritys X:ssä käytössä oleva nollapaikkalaskenta. Nollapaikkalaskenta tarkoittaa sitä, että jokaisessa myymälässä lasketaan joka viikko sellaiset myyntipaikat, jossa on tuotteen hintalappu paikallaan, mutta tuotteita ei myyntipaikalla ole yhtäkään. Tämä määrä raportoidaan ketjulle ja sitä seuraavat aluepäälliköt sekä myyntijohtaja. Myymälöissä pyritään mahdollisimman pieneen määrään nollapaikkoja, mutta niitä tulee myös luonnostaan, esimerkiksi toimituskatkot tai saatavuushaasteet toimittajilta voivat olla syynä. Tämä nollapaikkalaskenta saattaa olla syy siihen, että myymälässä halutaan pitää saldoja myös ”varmuuden vuoksi” ylhäällä, jotta vältetään tuotteen loppuminen hyllystä, vaikka tuotteen myyntiennuste ja todellinen myynti olisi todella pieni.

7 Johtopäätökset

Johtopäätökset on jaettu kahteen osaan: luvussa 8.1 käsitellään päätelmiä muutosjohtamisen onnistumisesta opinnäytetyöprojektin aikana tehtyjen havaintojen perusteella. Luvussa 8.2 peilataan muutoksen läpiviennin onnistumista John Kotterin kahdeksankohtaiseen muutosjohtamisen malliin.

7.1 Muutosjohtamisen onnistuminen havaintojen perusteella

Yritys X:ssä ei ole selkeää yhtenäistä ohjenuoraa muutosjohtamisesta ja viestinnästä, vaan jokainen projekti toteutetaan omana kokonaisuutenaan ja suunnitellaan näitä aihealueita

ennen projektia sekä sen edetessä. Projekteja toteutetaan kovalla vauhdilla ja uusia muutoksia on suunnitteilla jatkuvasti.

Relex-projektissa muutosjohtaminen keskittyi paljon projektin alussa myymälän johtoryhmän (myymäläpäälliköt ja apulaismyymäläpäälliköt) koulutuksiin ja erityisesti siihen, että saadaan heidät seisomaan tämän muutoksen takana. Koulutusten jälkeen muutoksen johtaminen siirtyi käytännössä kokonaan myymälöissä toimiville myymäläpäälliköille sekä apulaismyymäläpäälliköille. Relex-tiimin suunnalta viestintä sekä muutosjohtaminen olisi voitu aloittaa hieman aikaisemmin, jotta olisi voitu keskittyä paremmin niiden henkilöiden kouluttamiseen, jotka tulevat jalkauttamaan muutosta myymälöissä. Tässä projektissa luotettiin siihen, että yksi koulutus riittää. Tässä vaiheessa, kun muutosjohtamisen tarkastelujakso loppuu, huomaamme, että johtoryhmää olisi tullut kouluttaa useamman kerran. Kentältä saatu palaute ja muutospyyntöilmoittelu osoittaa, että osassa myymälöitä henkilökunnan perehdytys on kattanut Relexin käyttöönoton perusteet ”perustelematta”. Henkilökunnalle on kyllä mennyt tieto uusista toimintatavoista: tarkastetaan tilaukset ja ilmoitetaan virheistä sekä muutetaan toimintatapoja. Koulutuksissa olisi ehkä tullut painottaa enemmän Relexin toiminnan perusteita, jotta myymälöissä ymmärrettäisiin paremmin miksi Relex tilaa sellaisia määriä kuin tilaa.

Erilaisten muutosten yhteenveto ja selkeiden yhteisten ohjenuorien vetäminen voisi helpottaa muutosjohtamista. Yritys X:ssä on ollut käynnissä samoihin aihealueisiin liittyviä muutoksia ennen Relex-projektin aloittamista (hyvä saldohallinta, fiksumpi tilaaminen ja nollapaikkalaskenta), joiden vaikutusta toisiinsa ei osattu ottaa kunnolla huomioon. Nyt henkilökunta tasapainottelee edellisten ohjeistusten ja uuden järjestelmän välillä: kumpaan henkilökunta luottaa ja mitä tarkkaillaan eniten. Kun uusia muutoksia aletaan toteuttaa, voisi olla hyvä kartoittaa pohjalla olevia ohjeistuksia ja tarkastella kriittisesti kompastuskiviä, jotka voivat vaikuttaa negatiivisesti uuteen muutokseen sopeutumiseen. Näitä tarkasteltaessa ja pohtiessa saatettaisiin pystyä tarttumaan mahdollisesti edessä siintäviin kipukohtiin ja ohjeistus sekä yhteinen linjaus näitä varten olisi jo valmiina.

Saadun palautteen perusteella viestintä myymälöihin on ollut kohtalaisella tasolla. Tietoa projektin etenemisestä on tullut hyvin, mutta siinä voi aina parantaa. Relex-projektissa ei ollut yhtä nimettyä viestijää, joka olisi tiedottanut kaikesta myymälähenkilökuntaa. Koen, että tilannekatsausten kertominen myymäläkenttään ei olisi ollut haitallista. Kun uusia toimittajia alettiin valmistella Relexiin, olisi voinut antaa siitä tietoa jo kaikille myymälöille: mitä seuraavaksi tulee tapahtumaan. Vaikka aikataulua ei välttämättä olisi tiedossa, niin tämä olisi voinut lisätä myymälähenkilökunnan luottamusta uuteen järjestelmään ja pienentää

mahdollista muutosvastarintaa. Viestinnän aikaistamisessa tai lisäämisessä olisi voinut olla sekin etu, että myymälähenkilökunta olisi voinut ennakoida omaa tekemistään ja valmistautua muutoksen seuraavaan vaiheeseen, esimerkiksi tarkastelemalla saldojen oikeellisuutta Relexiin siirtyvien toimittajien tuotteista.

7.2 Muutosjohtamisessa onnistuminen Kotterin malliin peilaten

John Kotterin kahdeksankohtaiseen malliin nojaten voidaan todeta, että muutosjohtaminen toteutettiin projektissa kohtalaisen hyvin. Taulukkoon 1 on koottu jokaisen Kotterin mallin kohdat ja arvio niissä suoriutumisesta tässä projektissa.

Taulukko 1. Muutosjohtamisen onnistumien Kotterin mallin peilaten.

	Onnistunut hyvin	Onnistunut kohtalaisesti	Epäonnistunut
Luo kiireen ja välttämättömyyden tuntu	x		
Perusta ohjaava tiimi	x		
Laadi visio ja strategia	x		
Viesti muutosvisio		x	
Anna henkilöstölle laajat valtuudet		x	
Lyhyen aikavälin onnistumiset		x	
Vakiinnuta parannukset, tuota lisää muutoksia	x		
Juurruta uusia toimintatapoja yrityskulttuuriin			x

Kotterin mallin onnistumisessa Relex-projektissa on kaksi näkökantaa: Relex-tiimin näkökanta sekä myymälähenkilökunnan näkökanta. Jos tarkasteltaisiin muutosjohtamisen onnistumista Relex-tiimin näkökulmasta, olisi kaikki muutosjohtamisen osa-alueet suoritettu hyvin ja onnistuneesti. Tarkoitus oli kuitenkin tarkastella muutosjohtamisen onnistumista myymäläkenttään, jolloin osassa vaiheita onnistuttiin hyvin, osassa kohtalaisesti ja osa epäonnistui.

Mallin mukaisesti kolmessa ensimmäisessä kohdassa suoriuduttiin hyvin.

Välttämättömyyden tuntu, ohjaavan tiimin perustaminen sekä muutosvision ja strategian laatimisessa onnistuttiin hyvin ja muutos lähti hyvin käyntiin. Toki nämä kaikki vaiheet koskivat lähinnä Relex-tiimiä, jotta osattiin tehdä oikeita asioita oikeassa aikataulussa sekä tiedettiin selkeästi päämäärä, johon haluttiin päästä.

Muutosvision viestimässä olisi ollut parantamisen varaa. Kuten aikaisemmin on todettu, viestintä muutoksesta olisi voitu aloittaa aikaisemmin ja myymälän johtoryhmää olisi ollut hyvä kypsyttää uuteen toimintamalliin pidempään, jotta muutoksessa johtaminen olisi heille

helpompaa. Myös yksi nimetty viestijä Relex-tiimistä olisi helpottanut sitä, että kaikki tarvittava tieto olisi saavuttanut myymälähenkilökunnan mahdollisimman nopeasti ja oikeita kanavia pitkin.

Henkilöstön laaja valtuuttaminen Relex-projektissa oli lähes mahdotonta ja siitä suoriuduttiin niin hyvin kuin siinä pystyttiin. Koulutusten jälkeen ainoa valtuutus joka myymälöiden johtoryhmille annettiin, oli kouluttaa oma henkilökuntansa parhaalla mahdollisella tavalla. Kotterin mallin mukaan tässä vaiheessa tulisi jakaa päätöksentekovaltaa laajemmin eri tasoilla organisaatiossa. Tämä muutos oli kuitenkin sellainen, ettei päätöksentekovaltaa myymälähenkilökunnalla juurikaan ollut, vaan päätöksentekovalta muutoksen toteuttamisessa oli lähinnä Relex-tiimillä, joka teki taustatyötä ja rytmitti muutoksen etenemistä.

Lyhyen aikavälin onnistumisissa suoriuduttiin myös kohtalaisesti. Tässäkin osiossa on kaksi eri puolta: Relex-tiimi sekä myymälähenkilökunta. Relex-tiimi näki konkreettisia muutoksia saatavuudessa ja sen paranemisessa, joka oli projektin päätavoite. Myymälähenkilökunnalla ei kuitenkaan ole pääsyä uuteen järjestelmään, ja viestiminen näistä onnistumisista jäi vähäiseksi. Myymälähenkilökunta ei välttämättä huomaa silmämääräisesti tuotteiden saatavuuden paranemista, vaan enemmän myymälässä huomataan tuotepuutokset ja niihin takerrutaan, vaikka tuotepuutokset saattavat johtua toimituskatkoksista, eikä itsessään uuden tilausjärjestelmän huonoudesta.

Muutosten vakiinnuttaminen ja uusien muutosten tuominen onnistui arvioni mukaan kohtalaisesti. Uusia muutoksia jatkettiin osasto kerrallaan ja mitä pidemmälle projektia mentiin, sitä tutummaksi myymälähenkilökunnalle tuli Relexin toimintatavat. Muutosten vakiinnuttamisen huomasi parhaiten Relex-kanavan ilmoittelusta: ilmoituksia tuli jatkuvasti vähemmän ja myymälöissä alettiin ymmärtää Relexin toimintaa aina vain paremmin, jonka myötä myös ilmoituksissa osattiin kysyä ja kyseenalaistaa oikeanlaisia virheitä, joita voitiin parametrimuutoksilla korjata. Tähän osioon liittyy kuitenkin Kotterin mallin mukaan myös jatkuvaa seurantaa sekä arviointia muutosten juurruttamisessa, jota ei juurikaan tehty. Emme voi tässä vaiheessa olla varmoja siitä, onko myymälähenkilökunta vain kyllästynyt ilmoittamaan virheistä, vai onko toimintatapojen muutokset vakiintunut jokapäiväiseen työntekoon siinä määrin, ettei ilmoittelua virheistä tarvinnut enää juurikaan tehdä.

Uusien toimintatapojen juurruttamisessa epäonnistuttiin, ainakin toistaiseksi. Kotterin mukaan viimeisessä vaiheessa pysyvyyden varmistaminen vaatisi henkilöstön koulutusta ja jatkuvaa seurantaa sekä arviointia. Projektin läpivienti on edelleen käynnissä ja mahdollisuus

tässä osiossa onnistumiseen vielä on. Jatkuvaan kehitykseen ja oppimiseen kannustaminen, sekä mahdolliset lisäkoulutukset uudesta järjestelmästä saattaisi olla hyvä keino istuttaa uusia toimintatapoja heti alussa. Lisäkoulutukset voisivat olla silloin tällöin paikallaan, kun Relax on tullut myymälähenkilökunnalle koko ajan tutummaksi. Varmasti henkilökunnalta voisi nousta esiin erilaisia kysymyksiä nyt, kun uusi tilausjärjestelmä on ollut toiminnassa jo jonkun aikaa.

Yhteenvetona Yritys X:n kaltaisessa organisaatiossa muutosten johtaminen on monien palojen yhteensovittamista ja viestintä on kaiken keskiössä. Tulevissa muutoksissa täytyy ottaa huomioon aikaisemmin annetut ohjeet ja miten niiden kanssa päästään kompromissiin, jotta uusien ohjeiden tai toimintatapojen kanssa tulisi mahdollisimman vähän ristiriitaisuutta. Myös muutoksessa saavutettujen tulosten esiin tuominen myymälähenkilökunnalle olisi tärkeää, jotta luottamus oikeaan suuntaan menemisestä säilyisi ja muutoshalukkuus pysyisi yllä.

Lähdeluettelo

- Annunen, J. & Sahimaa, J. (juontajat). (2023). *Hyvä paha muutosjohtaminen* [audiopodcast]. Spotify.
<https://open.spotify.com/episode/18nJPtOO6eJDCKaikatiEZ?si=d2f234ac818e4df2>
- Cummings, T. & Worley, C. (2014). *Organization Development and Change*. Cengage.
- Kotter, J. (1996). *Leading Change*. Harvard Business School Press. (M. Tillmann, käänt.). Rastor. (Alkuperäisteos julkaistu 1996)
- Kotter, J. & Schlesinger, L. (2008). Choosing Strategies for Change. *Harvard Business Review*, (8-9). <https://hbr.org/2008/07/choosing-strategies-for-change>
- Mattila, P. (2011). *Johdettu muutos - avaimet organisaation hallittuun uudistumiseen*. Talentum Oyj.
- Relex. (n.d.). *Demand planning software - Accurately forecast demand for improved planning*. Haettu 25.5.2024 osoitteesta
<https://www.relexsolutions.com/solutions/demand-planning-software/>
- Tilastokeskus. (n.d.). *Käsitteet*. Haettu 2.5.2024 osoitteesta
<https://stat.fi/meta/kas/perusjoukko.html>
- Tutkimusbloggaajat. (2017). Laadullisen ja määrällisen tutkimuksen eroista. *Tutkimusbloggaajat*. Haettu 2.5.2024 osoitteesta
<https://tutkimusbloggaajat.blogspot.com/2017/03/laadullisen-ja-maarallisen-tutkimuksen.html>

Liite 1. Ensimmäinen kysely

Tervetuloa vastaamaan kyselyyn liittyen Relexin käyttöönottoon Yritys X:ssä. Vastaathan kyselyyn rehellisesti tämänhetkisten tietojesi ja näkemyksesi perusteella. Vastaukset tallennetaan ja käsitellään nimettöminä, vastausaikaa on 27.8. asti. Vastaaminen vie noin viisi minuuttia.

* Pakollinen

1. Mikä on roolisi yksikössäsi? *

- Myymäläpäällikkö
- Apulaismyymäläpäällikkö
- Palveluvastaava
- Myyjä (vakituinen/osa-aikainen)
- Kesätyöntekijä (määräaikainen)
- Varastotyöntekijä

2. Onko yksikön viikkopalavereissa keskusteltu Relexistä työntekijöiden kanssa? *

- Kyllä
- Ei

3. Oletko vastuussa jonkin osaston tilauksista myymälässä? *

- Kyllä
- Ei

4. Oletko osallistunut keväällä 2023 järjestettyyn saldohallinnan koulutukseen? *

Kyllä

Ei

5. Asteikolla 1-10, minkä arvosanan antaisit myymäläsi tämän hetkisellemme saldohallinnan koulutuksen mukaiselle toiminnalle? *

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

6. Mikä saldohallinnassa toimii yksikössänne hyvin? Mikä taas ei toimi niin hyvin, missä voitaisiin vielä parantaa?

7. Oletko kuullut Relexistä? *

Kyllä

Ei

8. Mitä kautta olet kuullut Relexistä? (Valitse ainakin yksi vaihtoehto, voit valita myös useita vaihtoehtoja) *

Teams -tiedotteesta

Info TV:sta

Yksikön sisäisessä palaverissa

Minulla on aikaisempaa kokemusta Relexistä toiselta työnantajalta

Huhupuheena työkaverilta

Muu

9. Asteikolla 1-5, kuinka innolla odotat uutta järjestelmää? (1=en lainkaan, 5=erittäin paljon) *

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

10. Asteikolla 1-5, kuinka paljon koet muutoksen vaikuttavan työhösi positiivisesti? (1=en lainkaan, 5=erittäin paljon) *

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

11. Asteikolla 1-5, koetko tulevan muutoksen tarpeelliseksi Yritys X:ssä? (1=en lainkaan, 5=erittäin paljon) *

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

12. Oletko saanut tarpeeksi tietoa uudesta järjestelmästä? *

- Viestintä on ollut selkeää ja tiedän millaisia muutoksia on tulossa
- Viestintä on ollut tarpeeksi hyvää, olisin silti kaivannut lisää tietoa
- Viestintä on ollut kohtalaista, tietoa on silti tullut tarpeeksi
- Viestintä on ollut heikkoa, olisin halunnut paljon enemmän tietoa tulevista muutoksista

13. Mikä on mielestäsi paras tapa tiedottaa muutoksista, jotka vaikuttavat sinuun työntekijänä? (Valitse ainakin yksi vaihtoehto, voit valita myös useita vaihtoehtoja) *

Teams -ilmoitukset

- Info TV
- Yksikön sisäiset palaverit
- Koulutukset (lähi- tai verkkokoulutukset)
- Muu

14. Millaisia koulutuksia kaipaat, kun Yritys X:ssä toteutetaan muutoksia? (Valitse ainakin yksi vaihtoehto, voit valita myös useita vaihtoehtoja) *

- Verkkokoulutukset (esimerkiksi työturvallisuuskoulutus)
- Livekoulutukset myymälöissä
- Palavereissa keskustelu
- Kirjalliset ohjeet
- Muu

15. Missä määrin olet samaa mieltä seuraavien väittämien kanssa? *

	Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Ei samaa eikä eri mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
Viestintä projektista on ollut selkeää	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tiedän missä vaiheessa projektissa mennään (ketjutasolla)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tiedän milloin pilotointivaihe alkaa myymälässämme	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Tiedän, miten pilotointi etenee myymälässämme	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Järjestelmä tulee helpottamaan työtäni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Järjestelmä tulee parantamaan työni tehokkuutta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Järjestelmän käyttö tuottaa minulle lisätyötä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Uskon saavani apua järjestelmän kanssa, mikäli tarvitsen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

16. Asteikolla 1-5, miten hyvin tähän mennessä sinut on osallistettu Relex-projektiin, pilottimyymälän edustajana? (1=erittäin huono, 5=erittäin hyvä) *

<input type="text" value="1"/>	<input type="text" value="2"/>	<input type="text" value="3"/>	<input type="text" value="4"/>	<input type="text" value="5"/>
--------------------------------	--------------------------------	--------------------------------	--------------------------------	--------------------------------

17. Vapaa sana - palautetta projektiryhmälle.

Liite 2. Toinen kysely

Tervetuloa vastaamaan kyselyyn liittyen Relexin käyttöönottoon Yritys X:ssä. Tämä kysely on tarkoitettu koko myymälähenkilökunnalle. Vastaathan rehellisesti tämänhetkisten tietojesi ja näkemyksesi perusteella. Vastaukset tallennetaan ja käsitellään nimettöminä, vastausaikaa on sunnuntaihin 21.1. asti. Vastaaminen vie noin viisi minuuttia.

*** Pakollinen**

1. Mikä on roolisi yksikössäsi? *

- Myymäläpäällikkö
- Apulaismyymäläpäällikkö
- Palveluvastaava
- Myyjä (vakituinen/osa-aikainen)
- Varastotyöntekijä

2. Osallistuitko syksyllä pidettyyn Relex-koulutukseen Teamsissa? *

- Kyllä
- En

3. Kuinka pitkään olet työskennellyt Yritys X:ssä? *

- Alle 6 kuukautta
- 6 kuukautta -1 vuosi
- 1-3 vuotta
- Yli 3 vuotta

4. Oletko vastuussa jonkin osaston tilauksista myymälässä? *

- Kyllä
- En

5. Oletko vastuussa sellaisesta osastosta myymälässä, jonka tilauksia Relex hoitaa? *

- Kyllä
- En

6. Missä määrin olet samaa mieltä seuraavien väittämien kanssa? *

	Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Ei samaa eikä eri mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
Relex helpottaa/tulee helpottamaan työtäni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Olen tyytyväinen siitä, että tilaustoiminta tulee automatisoitumaan	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Relexin käyttöönoton myötä työni tehokkuus paranee	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Relexin käyttöönotto on mielestäni tarpeellinen muutos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

7. Risut ja ruusut Relexin toiminnasta, vapaa sana

8. Miten Relex-perehdytys on toteutettu myymälässänne henkilökunnalle? *

- Yksikön sisäinen palaveri
- Henkilökohtainen ohjaus
- Kirjalliset ohjeet on saatavilla esim. taukokuoneessa
- Olen lukenut itse Teamsista
- En ole saanut perehdytystä
- Muu

9. Keneltä olet saanut perehdytyksen Relexiin? *

- Myymäläpäällikkö
- Apulaismyymäläpäällikkö
- Muu työkaveri
- En ole saanut perehdytystä
- Muu

10. Miten kuvailisit saamaasi perehdytystä Relexiin liittyen? *

- Viestintä on ollut selkeää ja tiedän millaisia muutoksia nykyiseen toimintamalliin on tulossa
- Viestintä on ollut tarpeeksi hyvää, olisin silti kaivannut lisää tietoa
- Viestintä on ollut kohtalaista, tietoa on silti tullut tarpeeksi
- Viestintä on ollut heikkoa, olisin halunnut paljon enemmän tietoa tulevista muutoksista

11. Missä määrin olet samaa mieltä seuraavien väittämien kanssa? *

	Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Ei samaa eikä eri mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
Olen saanut tarpeeksi ohjausta uusista toimintatavoista, jotka pitää ottaa huomioon Relexiin siirryttäessä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tiedän mistä etsin tietoa Relexiin liittyvissä asioissa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

- | | | | | | |
|--|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| Tiedän, miten avoimet tilaukset vaikuttavat Relexin toimintaan | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Tiedän, miten tuotteen saldo vaikuttaa Relexin toimintaan | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Tiedän, miksi Relex saattaa tilata eri määriä verraten entiseen min/max -malliin | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Saamani perehdytyksen perusteella tiedän miten minun pitää toimia, jotta Relex voisi toimia oikein | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

12. Miten hyväksi koet Relexiin liittyvän viestinnän, esim. tilauskalenterin muutokset, uudet toimittajat jne? (1=erittäin huono, 5=erittäin hyvä) *

<input type="text" value="1"/>	<input type="text" value="2"/>	<input type="text" value="3"/>	<input type="text" value="4"/>	<input type="text" value="5"/>
--------------------------------	--------------------------------	--------------------------------	--------------------------------	--------------------------------

13. Miten hyväksi koet Teamsista löytyvät myymäläkohtaiset tilauskalenterit? (1=erittäin huono, 5=erittäin hyvä) *

<input type="text" value="1"/>	<input type="text" value="2"/>	<input type="text" value="3"/>	<input type="text" value="4"/>	<input type="text" value="5"/>
--------------------------------	--------------------------------	--------------------------------	--------------------------------	--------------------------------

14. Minun on helppo seurata mitkä toimittajat ovat Relexin tilausvastuulla? (1=erittäin huono, 5=erittäin hyvä) *

<input type="text" value="1"/>	<input type="text" value="2"/>	<input type="text" value="3"/>	<input type="text" value="4"/>	<input type="text" value="5"/>
--------------------------------	--------------------------------	--------------------------------	--------------------------------	--------------------------------

15. Seuraavat väittämät koskevat Relex-tiimiä. Missä määrin olet samaa mieltä seuraavien väittämien kanssa? *

	Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Ei samaa eikä eri mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
Relex-tiimiä on ollut helppo lähestyä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kommunikointi Relex-tiimin kanssa on ollut sujuvaa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Olen saanut asiani hoidettua	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

16. Mikä on mielestäsi paras tapa tiedottaa muutoksista, jotka vaikuttavat sinuun työntekijänä, esimerkiksi Relexiin siirtyminen? (Valitse ainakin yksi vaihtoehto, voit valita myös useita vaihtoehtoja) *

- Teams -ilmoitukset
- Info TV
- Yksikön sisäiset palaverit

17. Millaisia koulutuksia kaipaavat, kun Yritys X:ssä toteutetaan muutoksia? (Valitse ainakin yksi vaihtoehto, voit valita myös useita vaihtoehtoja) *

- Verkkokoulutukset (esimerkiksi työturvallisuuskoulutus)
- Koulutuspalaveri Teamsissa
- Livekoulutukset myymälöissä
- Yksikön sisäisissä palavereissa keskustelu

Kirjalliset ohjeet

18. Vapaa sana – kommentteja Relex-tiimille