

Nina Sundell

Muutosjohtaminen sähköisen hankintajärjestelmän käyttöönotossa

Case: ISS Palvelut Oy

Metropolia Ammattikorkeakoulu
Ylempi Ammattikorkeakoulututkinto
Hankintatoimen koulutusohjelma
Opinnäytetyö
Lokakuu 2014

<p>Tekijä Otsikko</p> <p>Sivumäärä Aika</p>	<p>Nina Sundell Muutosjohtaminen sähköisen hankintajärjestelmän käyttöönotossa Case: ISS Palvelut Oy</p> <p>70 sivua + 2 liitettä 15.10.2014</p>
<p>Tutkinto</p>	<p>Tradenomi (Ylempi AMK)</p>
<p>Koulutusohjelma</p>	<p>Hankintoimen koulutusohjelma</p>
<p>Ohjaaja</p>	<p>Lehtori Erkki Sairanen</p>
<p>ISS Palvelut on ottanut käyttöön sähköisen hankintajärjestelmän, jolloin tilausprosessi muuttuu manuaalisesta sähköiseksi. Tämän tutkimustyön tavoitteena oli valita ISS Palveluille sopivimmat muutosjohtamisen mallit ja niiden avulla suunnitella ja toteuttaa toimenpiteet, joilla prosessimuutos saatiin aikaiseksi. Toimenpiteiden ensisijainen tavoite oli varmistaa se, että järjestelmän käyttöönotto onnistuu.</p> <p>Teoriaosuus perustuu pääasiallisesti Kotterin kahdeksan portaan teoriaan, jonka perusteella suunniteltiin muutosjohtamisen toimenpiteet hallittuun prosessimuutokseen. Kotterin teorian lisäksi toimenpiteissä sovellettiin Nadler&Tushmanin mallia sekä McKinseyn Seitsemän "S":n mallia.</p> <p>Tutkimus toteutettiin toimintatutkimuksena, jonka mittaamista varten tehtiin kaksi käyttäjäkyselyä. Käyttäjäkyselyistä saatavien tulosten lisäksi yhtenä mittarina käytettiin järjestelmistä - uusi hankintajärjestelmä sekä laskun maksamisen järjestelmä - saatavaa tietoa.</p> <p>Toimintatutkimuksen avulla saatiin merkittävää tietoa siitä, mitkä toimenpiteet olivat onnistuneita ja miltä osin. Tulokset kertoivat, mitä jatkossa täytyy tehdä jotta muutosta saadaan johdettua parhaiten niin, että muutoksen pysyvyys varmistetaan ja uusi, sähköinen hankintajärjestelmä on mahdollisimman nopeasti käytössä koko ISS Palveluissa.</p>	
<p>Avainsanat</p>	<p>hankintajärjestelmä, käyttöönotto, muutosjohtaminen</p>

Author Title	Nina Sundell Change Management in Implementing a Procure-to-Pay System Case: ISS Palvelut Oy
Number of Pages Date	70 pages + 2 appendices 15 Oct 2014
Degree	Master of Business Administration
Degree Programme	Master's Degree Programme in Supply Chain Management
Instructor	Erkki Sairanen, Senior Lecturer
<p>ISS Palvelut Oy has implemented a procure-to-pay system which changes the order process from manual to electronic. The purpose of this thesis was to select the most appropriate change management models for ISS Services to plan and take measures to ensure that the change in order process was accomplished. The major purpose of the measures was to ensure that the implementation of the new system was successful.</p> <p>The theoretical part was mainly based on Kotter's eight-stage theory, which was used to design the methods for a controlled process change for the case company. In addition to Kotter's theory, the models from Nadler & Tushmanin as well as the McKinsey's Seven "S" model were applied in the thesis.</p> <p>The thesis was conducted as an action research, which was carried out by measuring the results from two user-queries. Next to the results from the user queries, an additional measure was selected: information from the systems available - the new procure-to-pay system, as well as an invoice-payment system.</p> <p>Action research provided useful information on the methods that really affected on the change and to what extent. The results showed what needs to be done in the future to ensure the overall process change and how best drive the change as fast as possible for the entire ISS Services.</p>	
Keywords	procure to pay system, change management

Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Tutkittavan yrityksen alan kuvaus ja tulevaisuuden näkymät	1
1.2	Kuvaus kohdeyrityksestä ja tulevaisuuden näkymät	2
1.3	Tutkijan rooli kohdeyrityksessä ja hankintajärjestelmän käyttöönotossa	4
1.4	Tutkimusongelma	5
1.4.1	Hankintojen organisaatio	5
1.4.2	Hankintojen nykytila ja prosessi tällä hetkellä	6
1.4.3	Tutkimusongelman ratkaisun tavoitteita	7
1.5	Tutkimustyön keskeiset määritelmät ja niiden rajaaminen	10
1.6	Tutkimusympäristö, tutkimuksen rajaus ja rakenne	11
1.7	Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset	12
2	Teoreettinen viitekehys	14
2.1	Käyttöönottoprosessi	14
2.2	Käyttöönottoprosessi kohdeyrityksessä	15
2.3	Käyttöönoton kustannukset	17
2.4	Muutos organisaatiossa	18
2.5	Muutos kohdeorganisaatiossa	19
2.6	Muutoksen johtamisen mallit ja teoriat	20
2.7	Muutosjohtamisen roolit	25
2.7.1	Muutosagentit	27
2.8	Muutoksen hyväksyminen ja loppukäyttäjän käyttöönottopäätös	28
2.9	Järjestelmän käyttöönoton riskien tunnistus ja niiden hallinta	30
3	Hankintajärjestelmän käyttöönoton onnistumisen mittaaminen	32
3.1	Absoluuttisen mittaamisen mittarit	32
3.2	Suhteellisen mittaamisen mittarit	33
4	Tutkimuksen toteutus	34
4.1	Yhteiset määrittelyt ja aikataulukko	34
4.1.1	Yhteisen ratkaisun tarkennus-, suunnittelu- ja määrittelyvaihe	35
4.2	Teorian mukaisten toimenpiteiden toteutus	36
4.2.1	Muutostarpeen tunnistaminen ja luominen	36
4.2.2	Muutosta ohjaavan tiimin perustaminen	38

4.2.3	Muutoksen vision selkeyttäminen	41
4.2.4	Muutoksen viestintä	42
4.2.5	Sidosryhmien vaikuttamisen mahdollistaminen	44
4.2.6	Lyhyen aikavälin muutosten huomioiminen	45
4.2.7	Muutoksen vakiinnuttaminen	46
4.2.8	Muutoksen pysyvyyden varmistaminen	47
5	Tutkimusmenetelmät ja -aineisto	48
5.1	Tutkimusaineiston hankinta	49
5.2	Kyselyjen toteuttaminen	50
6	Tulokset	51
6.1	Viestinnän onnistuminen	51
6.1.1	Ensimmäinen kysely	51
6.1.2	Toinen kysely	53
6.2	Absoluuttiset mittarit	54
6.2.1	Prosessin läpimenoaika ensimmäinen kysely	54
6.2.2	Prosessin läpimenoaika toinen kysely	57
6.2.3	Hankinnat järjestelmän kautta	59
6.2.4	Ensimmäinen käyttäjätyytyväisyyskysely	60
6.2.1	Toinen käyttäjätyytyväisyyskysely	62
7	Yhteenveto ja suositukset	64
7.1	Tutkimustulosten yhteenveto ja päätelmät	64
7.1.1	Viestintä	64
7.1.2	Prosessin läpimenoaika	65
7.1.3	Hankinnat järjestelmän kautta	66
7.1.4	Käyttäjien tyytyväisyys järjestelmään	66
7.2	Tutkimuksen luotettavuus	67
7.3	Suosituksien ja jatkotutkiminen	68

1 Johdanto

1.1 Tutkittavan yrityksen alan kuvaus ja tulevaisuuden näkymät

Kiinteistö- ja toimitilapalveluala käsittää rakennetun kiinteistön koko elinkaaren kattavat kiinteistön hoito- ja ylläpitopalvelut sekä toimitila- ja käyttäjäpalvelut. Kiinteistöpalveluja ovat muun muassa kiinteistöhuolto, puhdistus- ja siivouspalvelut, energiahallintapalvelut sekä erilaiset toimitila- ja käyttäjäpalvelut, kuten esimerkiksi turva-, posti-, puhelin- ja aulapalvelut. Kiinteistöpalvelualan monimuotoistuminen jatkuu, mikä lisää edelleen uudentyypisten palvelujen tarvetta. (Kiinteistötyönantajat: Tietoa toimialasta. 2014.)

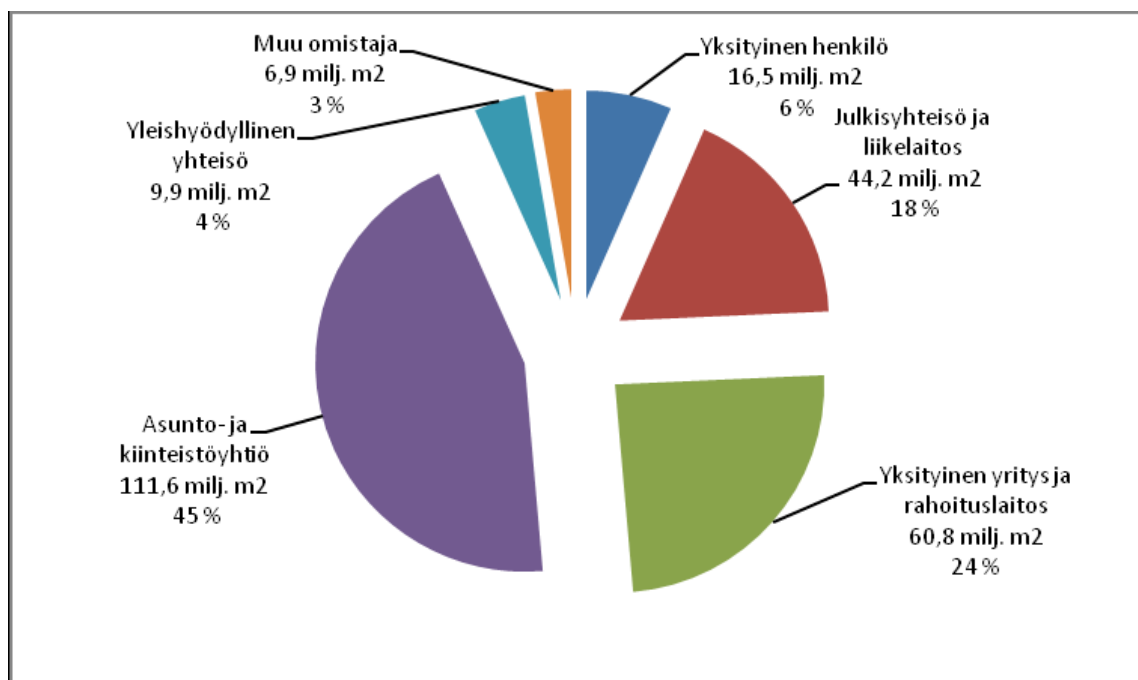
Kiinteistöpalvelujen ja niiden tuottamisen suhteen Suomessa on ollut 15 viime vuoden aikana monia kehitystrendejä, joka ovat merkinneet uusia liiketoimintamahdollisuuksia palveluja tuottaville yrityksille. Markkinoiden orgaanista kasvua on yhä odotettavissa etenkin kuntapuolella ja niillä yksityisillä jalostus- ja palvelualoilla, joissa kiinteistöjen ylläpitopalvelut hoidetaan vielä omana työnä. Kasvun taustalla on kiinteistöjä käyttävien yritysten ja julkisyhteisöjen oman ylläpito henkilöstön eläköityminen, kaluston vanheneminen ja tarve keskittyä ydintoimintoihin. Kiinteistöjen ylläpidon järjestämisen ohella erilaiset toimitiloihin liittyvät käyttäjäpalvelut ovat kasvattaneet merkitystään. Keskeisiä käyttäjäpalveluja ovat catering-palvelut ja turvallisuuspalvelut, joista etenkin turvapalvelujen kysyntä on kovassa kasvussa. (Lith, 2012.)

Markkinoilla tapahtuneet muutokset ja käyttäjäpalveluihin suuntautunut kysynnän kasvu on merkinnyt sitä, että toisaalta osa suurista ja keskisuuristakin kiinteistöpalvelujen tuottajista on laajentanut toimintaansa käyttäjäpalveluihin ja toisaalta jotkut rakennusliikkeet ja käyttäjäpalvelujen perinteiset tuottajat muun muassa catering-alalla ovat laajentaneet toimintaansa kiinteistöjen ylläpitopalvelujen puolelle. Näin markkinoille on muodostunut kokonaispalvelujen tarjoajia, joilla on hyvin laaja palveluvalikoima. (Lith, 2012.)

Kiinteistöpalveluala kuuluu niihin harvoihin toimialoihin, joiden tulevaisuudennäkymät ovat kohtuullisen hyvät huolimatta talouden taantumasta. Kiinteistöjen hoidolle on jatkuva tarve tulevaisuudessakin, sillä asuin- ja muiden rakennusten on säilyttävä kunnossa. Kiinteistöjä ei voi jättää hoitamatta, sillä siitä seuraisi sekä niiden arvon laskua että asumis- tai työolosuhteiden muuttumista epäviihtyisiksi, epäterveellisiksi tai jopa

vaarallisiksi. Alan yritykset käyttävät entistä enemmän myös omia voimavaroja sekä alalle hakeutuvan työvoiman että jo palveluksessaan olevan henkilöstönsä kouluttamiseen.

Kuntien omistamat ja käytössä olevat toimitilat muodostavat merkittävän osuuden koko Suomen toimitilakannasta. Rakennusten taloudellinen arvo on suuri, mutta myös kunnan kiinteistöjen ylläpito- ja käyttäjäpalvelut ovat hyvin suuri tekijä julkisen kansantalouden osana. Palvelujen tuottamiseen sitoutuu hyvin paljon pääomaa ja palvelujen kustannukset ovat merkittävä osa kuntatalouden kustannuksista. Kuntien taloudellisen tilanteen kiristyminen on ajanut kunnat tarkastelemaan eri palveluihin käytettäviä kustannuksia ja palvelujen tuotantotapoja. On havaittu, että valtion ja yksityisen sektorin toiminta poikkeaa merkittävästi kuntien toimintatavoista. Kuka tulevaisuudessa hoitaa Suomen 24 miljoonaa neliometriä kouluja, terveysasemia ja virastotaloja? (Lith, 2012.)



Kuvio 1. Rakennusten kerrostalot (neliometriä) rakennustyypeittäin 2011, kerrosneliöt ja prosenttia (Kiinteistöyönantajat ry, 2013)

1.2 Kuvaus kohdeyrityksestä ja tulevaisuuden näkymät

Toimintatutkimuksen kohdeorganisaatio on ISS Palvelut Oy, joka on maan johtava kiinteistö- ja toimitilapalveluyritys. ISS Palvelut on osa kansainvälistä konsernia, jonka

pääkonttori sijaitsee Tanskassa. ISS Palvelut tuottaa kiinteistön omistajille ja käyttäjille palveluratkaisuja, jotka varmistavat tilojen toimivuuden, viihtyisyyden ja turvallisuuden kiinteistön koko elinkaaren ajalle. ISS Palveluiden tehtävänä on vapauttaa asiakas keskittymään omaan liiketoimintaansa ja luoda todellisia etuja: laatua, palvelua, kehittyvää yhteistyötä, asiantuntemusta ja kustannustehokkuutta. (ISSintranet, 2014.)

ISS:n toimintamallin kulmakivinä ovat työntekijöiden monipuolinen ammattitaito, joustavuus, kattava palveluvalikoima sekä kokemus rakentaa useista palveluista räätälöityjä ja tehokkaita palvelukokonaisuuksia. ISS Palveluilla on Suomessa yli 40 vuoden kokemus kiinteistö- ja toimitilapalvelut -toimialalta. Yrityksen toiminta on viime vuosina laajentunut kattamaan uusia palvelumuotoja asiakkaiden tarpeiden mukaan. (ISSintranet, 2014.)

Yrityksen strategia on olla kiinteistöön liittyvien palveluiden ulkoistuksessa asiakkaille ensisijainen kumppani, joka pystyy tarjoamaan parhaat, asiakaslähtöiset palveluratkaisut. Konsernin strateginen suunta on selkeästi se, että asiakkuudet keskittävät ulkoistettavat toimintonsa niin laajasti kuin mahdollista yritykselle, tavoitteena kokonaispalveluratkaisut perustuen erinomaisuuteen yksittäispalveluissa. ISS:n visiona on tulla maailman parhaaksi palveluyritykseksi. (ISSintranet, 2014.)

Markkinatilanteessa, jossa ulkoistettuja palveluita kilpailutetaan tiuhaan, on omaa toimintaa kehitettävä ja löydettävä uusia kohteita tehostaa toimintoja, jotta yritys pysyy jatkossakin markkinajohtajana oman strategiansa mukaisesti. Tähän markkinatilanteeseen on myös syntynyt niin sanottuja halpayhtiöitä, joiden tarkoituksena on päästä sisään kilpailutuksissa asiakasyrityksiin hinnalla millä hyvänsä.

Talousvaikeuksissa kamppailevan yksityisen sektorin lisäksi kuntauudistus sekä kuntien yhä vaikeampi taloudellinen tilanne tulee muuttamaan kiinteistö- ja toimitilapalveluyritysten markkinoita Suomessa lähitulevaisuudessa. Julkinen sektori on pakotettu etsimään säästöjä mm. ulkoistamalla ja kilpailuttamalla omia toimintojaan. Tuottavuuden parantaminen ja kannattavuuden pitäminen entisellä tasolla on haaste, jolle pitää tehdä jotain myös kohdeyrityksessä. Säilyttääkseen asemansa johtavana toimijana Suomen markkinoilla myös ISS Palvelut joutuu hakemaan uusia ja luovia ratkaisuja tehostaakseen toimintojaan.

Uusien teknologioiden käyttö ja uusien järjestelmien käyttöönotto on nähty yhtenä ratkaisuna ISS Palveluiden kasvaviin toimintojen tehostamisen haasteisiin. Tietojärjestelmien avulla ISS Palvelut aikoo kehittää toimintaansa sisällyttäen uuteen teknologiaan toimintoja, joiden avulla organisaation on mahdollista ottaa käyttöön uusia liiketoimintäsääntöjä ja – prosesseja, sekä siten samalla parantaa tulostaan ja saavuttaa etua kilpailussa kilpailijoihin nähden. Yllä mainittu uusien järjestelmien ja teknologioiden käyttö on keskeistä koko tutkimukselle ja tähän tutkimuksessa keskitytään.

1.3 Tutkijan rooli kohdeyrityksessä ja hankintajärjestelmän käyttöönotossa

Tämä tutkimustyö on tehty ISS Palvelut Oy:lle. Työskentelen ISS:n talousosastolla hankinnoissa hankintapäällikkönä sekä käyttöönottoprojektissa hankintaprosessin omistajana sekä tuotevastaavana. Tutkimuskohteena on hankintajärjestelmän käyttöönotto kohdeyrityksessä. Olen itse ollut mukana hankkeessa alusta alkaen eli siitä lähtien kun pohjoismaiden kesken tehtiin päätös hankintajärjestelmän hankkimisesta.

Projekti alkoi jo keväällä 2012, kun jokainen kohdeyrityksen pohjoismaisissa hankinnoissa työskentelevä sai osallistua tarjouspyyntöjen määrittelyyn. Koska kyseessä on mittava, useaan maahan kohdistuva järjestelmäprojekti, ratkaisevan tärkeää oli määrittellä palvelu huolella, sillä ilman sitä palveluntarjoajat myyvät mielellään asiakkailleen juuri sitä, mitä he tekevät nyt, tai mitä he haluaisivat tehdä (Jordan & Silcock 2006, 210). Tämän vuoksi ennen varsinaista tarjouspyyntöä potentiaalisille toimittajille lähetettiin alustava kysely järjestelmästä sekä pyydettiin osallistumaan kohdeyrityksen järjestämään yhteistyöpalaveriin eli ns. aivoriiheen.

Lopulta riittävää sisältöä tarjoavia ohjelmistoyrityksiä oli kolme, jotka pyydettiin esittelemään oma järjestelmänsä ISS:n pohjoismaisille hankinnan työntekijöille ennen varsinaista päätöksentekoa. Lisäksi jokaisen tarjoajan pyydettiin esittämään referenssejä nykyisistä käyttäjistä. Referenssiasiakkaat voivat osoittautua erinomaisen hyödylliseksi paljastaen palveluntarjoajan heikkoudet ja vahvuudet asiakkaiden näkökulmasta. Suositukset tarkistamalla vältetään sitoutumasta palveluntarjoajaan, joka lupaa enemmän kuin tekee (Jordan & Silcock 2006, 211). Tarjousprosessin tuloksena valittu toimittaja oli Basware Oyj omalla hankinnasta maksuun ratkaisullaan. Vaikka hankittu ratkaisu pitää sisällään koko hankinnasta maksuun prosessin, pitää tutkittava osio sisällään

pelkästään hankinnan osuuden, sillä ISS Palveluilla on jo entuudestaan käytössä Baswaren maksatuksen ohjelmisto, joka on siis käyttäjille jo tuttu.

Järjestelmäprojektissa vastuullani ovat omien tuoteryhmieni - sekä suorien että epäsuorien - materiaali- ja alihankintahankintojen hankintaprosessin kuvaaminen ja määrittely, testaaminen itsenäisesti sekä yhdessä käyttäjien kanssa, testauksessa ilmenneiden kehitystarpeiden ratkaiseminen tuotannossa sekä toimittajien ja käyttäjien opastaminen käyttöönotossa.

Lisäksi koko hankintaosaston resursseja on kohdennettu käyttöönoton onnistumiseksi kaikkiin käyttöönottoprosessin osa-alueisiin määrittelyistä ohjeistamiseen, koulutukseen sekä varsinkin toimittajien yhteydenottoihin sekä toimittajien opastamiseen järjestelmän käyttöönotossa.

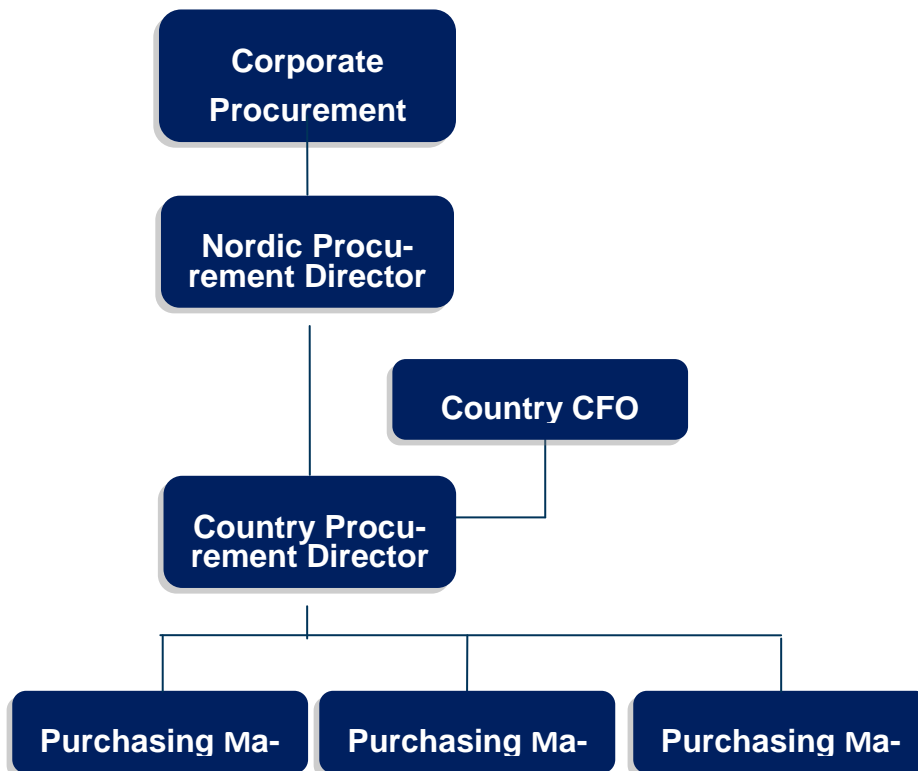
1.4 Tutkimusongelma

Oman tutkimukseni tavoitteena on selvittää käytännön toimenpiteet, joiden avulla uuden hankintajärjestelmän käyttöönotto onnistuu mahdollisimman hyvin Suomessa siten että hankinnasta maksuun - eli tavaran tilauksesta laskun maksamiseen asti - prosessi muuttuu manuaalisesta sähköiseksi ja että muutos on pysyvä. Tavoitteena on tunnistaa ne osa-alueet, joissa toimenpiteet ovat kaikkein tärkeimpiä uuden järjestelmän käyttöönoton kannalta ja esittää näihin muutosjohtamisen teorioihin perustuen käytännölläheiset toimintamallit onnistuneen lopputuloksen varmistamiseksi. Tutkimuksessa tuletaan keskittymään toimenpiteisiin, joilla muutosjohtamisen on todettu onnistuvan ja erityisesti tutkimuksessa luodaan muutosjohtamisen teorioita mukailien toimintamalleja johdon ja loppukäyttäjien sitouttamiselle sekä loppukäyttäjän mahdollisen muutosvastarrinnan taltuttamiselle. (Chaffey 2011, 546 - 549.)

1.4.1 Hankintojen organisaatio

ISS Suomen hankintaosasto on osa Pohjoismaista hankintayksikköä. Pohjoismaiden hankinnasta, sen johtamisesta ja koordinoinnista vastaa Nordic hankintajohtaja. Pohjoismaiden maajohtajat vastaavat oman maansa hankintatoimesta itsenäisesti mutta raportoivat pohjoismaiden hankinnan vetäjälle. Organisatorisesti kunkin maan hankintajohtaja on kyseisen maan talousjohtajan alainen. Maavastuussa olevat hankintajohta-

jat toimivat tiiviissä yhteistyössä keskenään sekä myös konsernin hankintatoiminnan kanssa. (Procurement Manual, 2004.)



Kuvio 2. ISS:n hankintojen organisaatio

1.4.2 Hankintojen nykytila ja prosessi tällä hetkellä

Nykyhetkellä kohdeyrityksen hankintaosaston tehtävänä on etsiä oikea tuote oikealta toimittajalta, minimoida kustannukset ja optimoida logistiikkaprosessi. Varsinainen operatiivinen hankinta on hajautettu loppukäyttäjille. Operatiivinen hankinta kattaa päivittäisen liiketoiminnan hankinnan eli tarvittavan tuotteen tai palvelun ostamisen.

Hankinnan arvo, käytettävissä oleva tieto, mahdolliset toimittajat ja tuote ovat muuttujia, jotka yhdessä tai erikseen eri tilanteissa luokittelevat, miten loppukäyttäjien hankintaprosessi etenee. Alhaisten arvojen päivittäinen materiaalihankinta on hajautettu palveluesimiehille ja palvelut tekevät materiaalitylaukset ulkoistetusta varastosta tai suoraan toimittajilta. Edellä esitetystä poikkeavia hankintoja ohjaa yleensä hankintaosasto. Täysin uusi hankinta on pelkästään hankintaosaston vastuulla. Ehdotukset hankinnasta

tulevat hankintaosastolle työrooleihin sidottujen euromääräisten hyväksymisrajojen puitteissa. (Procurement Manual, 2004.)

Hankintaprosessin ohjaaminen on maaorganisaatioiden vastuulla. Vaikka hankintaosasto vastaa koko hankintaprosessista, on prosessin valvonta, raportointi ja analysointi käytännössä äärimmäisen hankalaa ilman omaa tietojärjestelmää, josta tieto saadaan kokonaisuutena. Läpinäkyvyyden, toimintojen tehostamisen ja todellisen hankintojen keskittämisen vuoksi on tehty kaikkia muita pohjoismaita paitsi Tanskaa koskeva päätös ottaa käyttöön oma sähköinen hankintajärjestelmä, joka sisältää hankinnan koko prosessin tilausehdotuksesta laskujen maksuun. (Procurement Manual, 2004.)

Se, miten hankinnat tehdään tällä hetkellä maittain vaihtelevat suuresti. Tanskassa on käytössä toiminnanohjausjärjestelmänä SAP R/3, ja Tanskassa on otettu myös SAP:n hankinnan moduuli tuotantoon. Norjassa on ollut käytössä järjestelmä, jonka toimivuuteen ei kuitenkaan ole oltu tyytyväisiä, lähinnä johtuen vaikeuksista saada järjestelmän oma ostolaskujen kierrätysjärjestelmä toimimaan. Ruotsissa ei ole käytössä mitään omaa hankintajärjestelmää, vaan tuotteet tilataan käyttäen eri toimittajien omia järjestelmiä. Suomessa ei myöskään ole mitään hankinnan järjestelmää, vaan pääosin käytetään tuotekategoriasta riippuen eri toimittajien portaalaja tilausten tekemiseen ja seurantaan. Ostolaskujen kierrätysjärjestelmänä Suomessa, Norjassa ja Ruotsissa toimii yhtenäinen laskujen maksamisen-sovellus.

1.4.3 Tutkimusongelman ratkaisun tavoitela

Koko järjestelmäprojekti sekä sen rinnalla kulkeva tutkimustyö ovat erittäin tärkeitä ISS Palveluille, sillä tehtävän tutkimukseni tavoitteena on suunnitella teorioiden perusteella ISS Palveluille parhaiten sopivat mallit, joista luon ne toimintatavat, jotka ovat tärkeimpiä hankintajärjestelmän käyttöönoton onnistumiselle. Toimenpiteiden avulla odotettu tehokkuus ja kilpailuetu saavutetaan. Yhteisen hankintajärjestelmän tavoitteena on myös yhtenäistää nykyiset hankinnan prosessit ja siten määritellä pohjoismainen hankintaprosessi, joka kattaa koko ketjun hankinnasta maksuun. Merkittävä tavoite on siis säästöjen saavuttaminen myös siten, että järjestelmän avulla voidaan ostoja keskittää pohjoismaisella tasolla halutuille sopimuskuppaneille.

Oman tutkimuksen - kuten myös koko järjestelmäprojektin - tavoitteena on varmistaa järjestelmän käyttöaste mahdollisimman korkeaksi aina uuden ryhmän aloittaessa käyttämään järjestelmää. Tämän perustana on, että järjestelmässä tarpeet ja tarjonta kohtaavat mahdollisimman hyvin. Lisäksi tavoitteena on hankintojen sisällön ja tarpeen hallinta sekä hankintaprosessien ja toimintatapojen selkeytyminen. Koska yksi syy hankintajärjestelmän hankinnalle on kustannussäästöjen saaminen, on rahallisten säästöjen todentaminen myös äärimmäisen tärkeää liiketoiminnan kannalta (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2012, 144). Kiteytettyä tutkimuksen tavoitteena on, että organisaation toimintatavat ja hankintaprosessit tulevat muuttumaan pysyvästi ja että tällä muutoksella on yritykselle liiketaloudellista merkitystä.

Yhteisen hankintajärjestelmän tulee pohjautua yhteiseen prosessiin, joka tässä projektissa on hankinnasta maksuun (Procure-to-Pay) -prosessi. Alla oleva kuvio esittää tätä prosessia.



Kuvio 3. Hankinnasta maksuun prosessi (Basware 2014)

Koko prosessi alkaa hankintatoimen yleisestä hallinnasta ja päättyy ostolaskujen siirtoon maksatukseen. Hankinnasta maksuun -prosessi etenee seuraavien vaiheiden mukaisesti:

1. toimittajilta saadaan tarvittavat tuotekatalogit hankintajärjestelmän käytettäväiksi

2. käyttäjä kirjautuu hankintajärjestelmään, valitsee halutut tuotteet ja tekee ostoehdotuksen
3. ostoehdotus siirtyy ko. käyttäjän esimiehelle hyväksyttäväksi ennalta määriteltujen hyväksymisrajojen puitteissa
4. kun ostoehdotus on hyväksytty, luodaan sen pohjalta automaattisesti toimittajalle tilaus
5. kun ko. tilauksen toimitus tapahtuu, kuittaa käyttäjä järjestelmässä tavaran vastaanotetuksi
6. tavarantoimittaja lähettää tilaukseen ja toimitukseen pohjautuvan laskun ostolaskujen kierrätysjärjestelmään
7. vastaanotetun ostolaskun tietoja verrataan tehtyyn ostotilaukseen ja mikäli laskun tiedot täsmäävät annetun virhemarginaalin puitteissa tehtyyn tilaukseen, hyväksytään lasku automaattisesti
8. mikäli virhemarginaali ylittyy tai lasku muuten vaatii manuaalista hyväksymiskäsittelyä, siirtyy se silloin ostolaskujen kierrätysjärjestelmässä hyväksyjälle käsiteltäväksi
9. kun ostolasku on joko automaattisesti tai manuaalisesti hyväksytty, siirtyy se ostoreskontraan, josta se siirretään maksatukseen.

(Basware: Hankinnasta maksuun, 2014.)

Etu tässä prosessissa nykyiseen verrattuna on se, että hyväksyntä tapahtuu jo silloin kun tilausehdotusta tehdään eikä vasta siinä vaiheessa kun saadaan ostolasku tehdystä tilauksesta. Näin saadaan paremmin valvontaan se, että hankinta on tarpeellinen ja tilaukset tehdään sopimustoimittajien tuotevalikoimasta sekä estetään tuotteiden hankinta muilta kuin sovituilta toimittajilta. Lisäksi koko prosessia nopeuttaa ostolaskujen automaattinen täsmäytys tehtyihin tilauksiin, jolloin valtaosa ostolaskuista hyväksytään automaattisesti eikä laskun hyväksymistä enää tarvita.

Tilaavan henkilöstön työajan säästö ja sitä kautta tilaamisprosessin tehostaminen on myös näkyvä prosessin parannus, jota kohdeyrityksessä odotetaan. Tilaaminen toimittajien erilaisilla tilausmenetelmillä - tilausportaalit, sähköposti, puhelin - vie aikaa jopa 5 kertaa enemmän kuin jos yrityksellä on oma, yhtenäinen hankintajärjestelmä käytössä kaikille käyttäjille, riippumatta palvelusta tai hankittavasta tuotteesta (Chaffey 2011, 258 - 259.)

Käytännössä yritys odottaa näkyviä hyötyjä myös alla olevista asioista, joita ratkaisun toimittaja lupaa. Kustannussäästöjä oletetaan tulevaan toimittajien ja toimittajasopimusten paremmasta hallittavuudesta, prosessin ja kulujen läpinäkyvyydestä sekä pienemmillä operatiivisilla kustannuksilla, kun laskujen käsittely automatisoidaan ja laskut täsmäytyvät ostotilauksiin. Järjestelmän avulla varmistetaan tuotteille ja palveluille aina paras hinta sekä vaatimusten mukaiset hankinnat kaikille tuotteille ja palveluille. Myös maksujen ennakointi ja hyödynnetyt alennukset parantavat talousprosessien tehokkuutta.

1.5 Tutkimustyön keskeiset määritelmät ja niiden rajaaminen

Business-sanakirjassa hankintaprosessi määritellään tapahtumaketjuksi, joka mahdollistaa tavaroiden tai palvelujen osaamisen tai saamisen. Koko prosessi sisältää kysynnän mukaisen hankinnan valmistelun ja käsittelyn siihen asti, kun lasku hankinnasta on hyväksytty ja maksettu (Businessdictionary, 2014). Vaikka prosessi itsessään hankinnan alusta lähtien saattaa olla pitkä toimittajien valinnasta ja hintaneuvotteluista lähtien aina varastonhallintaan, tässä tutkimustyössä tarkasteltava prosessi sisältää operatiivisen ostamisen eli tilauksen tekemisen hyväksytyiltä toimittajilta, tavaran vastaanoton sekä laskun maksamisen. Edellisessä luvussa kuvattu tarkasteltava prosessi on hankinnasta maksuun prosessi, jota ollaan sähköistämässä.

ATK-sanakirja (2008) määrittelee käyttöönoton tietotekniikassa uuden tietojärjestelmän säännönmukaiseksi käytön aloittamiseksi tai vanhan järjestelmän toimintojen korvaamiseksi uudella. Tietotekniikan käyttöönottoprosessia tarkastellaan tässä tutkimustyössä ensinnäkin projektiryhmän näkökulmasta seuraavasti: millä tavalla ja millä perusteilla uuden tietojärjestelmän - hankinnasta maksuun - sähköinen järjestelmä - käyttöönotto olisi kaikkein riskittömintä. Lisäksi pyritään löytämään konkreettisia toimenpiteitä siihen, miten käyttöönotto tulee perustella loppukäyttäjille, jolloin varmistetaan uuden järjestelmän käytön hyväksyminen. Käyttöönottoprosessin onnistumista mitataan järjestelmän käytöllä, työajansäästöllä ja tyytyväisyydellä uutta järjestelmää kohtaan.

Muutos organisaatiossa ja muutoksen johtaminen ovat tämän tutkimustyön pääasiallisia viitekehysteorioita. Muutoksella käsitteenä tarkoitetaan mitä tahansa rakenteen, olemuksen tai piirteen siirtymistä jonain hetkenä tilasta toiseen. Kohteena voi olla yhtä lailla organisaation toiminta, sen tarjoamat tuotteet ja palvelut kuin järjestelmät ja toi-

mintatavat (Stenvall & Virtanen 2007, 24). Tässä tutkimuksessa muutosta käsitellään tietoisena toimintana eikä muutoksena, mikä tapahtuu itsestään tai huomaamatta (Mötönen 2001, 12). Lisäksi tutkimustyössäni muutosprosessi tarkoittaa tietojärjestelmien kehittämistä, joka tapahtuu asetettujen tavoitteiden mukaisesti (Nurmi 2008, 15.)

1.6 Tutkimusympäristö, tutkimuksen raja- ja rakenne

Tutkimus toteutettiin toimintatutkimuksena ISS Palveluissa, joka on kansainvälinen palveluyritys. Yritys on perustettu Tanskassa yli 100 vuotta sitten ja edelleen päämarkkina-alue on Euroopassa ja varsinkin Pohjoismaissa: liikevaihdosta yli 25 % tulee Pohjoismaista.

Yrityksen perusarvot kaikessa liiketoiminnassa ovat

Rehellisyys – me kunnioitamme. Emme tingi rehellisyydestä. Arvostamme asiakkaitamme, kollegoitamme ja yritystämme.

Yrittäjyys – me toimimme. Teot puhuvat puolestaan. Kaikilla työntekijöillä on lupa toimia, ja heidän myös oletetaan tekevän niin.

Vastuu – me välitämme. Välittäminen on vastuullista. Otamme vastuun siitä, mitä teemme ja kenelle teemme.

Laatu – me lunastamme lupaukset. Olemme ammattilaisia, joille laatu on intohimo. Teemme, mitä lupaamme.

Yrityksen toiminta-ajatuksena on olla maailman paras palveluyritys. (ISSIntranet, 2014.)

Hankintajärjestelmänprojekti on kohdeorganisaatiolle yhteispohjoismainen projekti, mutta tutkimukseni tulee koskemaan vain Suomen käyttöönottoprosessia. Ensimmäisenä oli tarkoitus ottaa järjestelmä käyttöön Siivouspalveluissa. Tutkittavat rajattiin tutkimuksessani siivouspalveluissa eniten hankintoja suurimmalta toimittajalta tekeviin esimiehiin, joista osa on myös valittu järjestelmän testaajiksi sekä avainkäyttäjiksi. Avainkäyttäjä on henkilö, joka vastaa alueensa käyttäjien kouluttamisesta sekä on ensisijainen järjestelmätuli omalla, määritellyllä alueellaan. Kaiken kaikkiaan kohderyhmän jäseniä on alle parisen sataa, joista todettiin, että luotettavan tuloksen saamiseen riittää, kun vastaukset saadaan noin neljältäkymmeneltä.

Siivouspalveluissa järjestelmän käyttöönotto suurimman toimittajan kanssa viivästyi pääasiallisesti siksi, että toimittaja ei pystynyt omien järjestelmärajotustensa vuoksi integroitumaan ISS:n hankintajärjestelmään. Tämän vuoksi tutkimustyötä varten valittiin uusi hankintoja tekevä ryhmä: toimistotarvikkeita hankkijat 7 järjestelmäkäyttäjää. Kyseiselle pilottiryhmälle tehtiin alkuperäisten suunnitelmien mukaiset kyselyt, joiden perusteella pystytään arvioimaan toimenpiteiden toimimista käytännössä operaatiossa.

1.7 Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset

Hankintoja tukevien tietojärjestelmien kehittämisessä pyritään yleensä yhdenmukaisemaan käytössä olevia hankintajärjestelmiä ja yhtenäistämään tilausten, tilausvahvistusten ja laskujen käsittelyn prosessia, saamaan prosessiin läpinäkyvyyttä sekä reaaliaikaisuutta yhtä lailla kuin saamaan ennustetietoja saatavuudesta. Lisäksi tuotetiedon hallinta ja tiedonkulun sähköistäminen ovat toimintoja, jotka tukevat hankinnan tietojärjestelmien käyttöönottoa. (Hankintatoimi: Prosessit ja työkalut, Hankintoja tukevat järjestelmät, 2014)

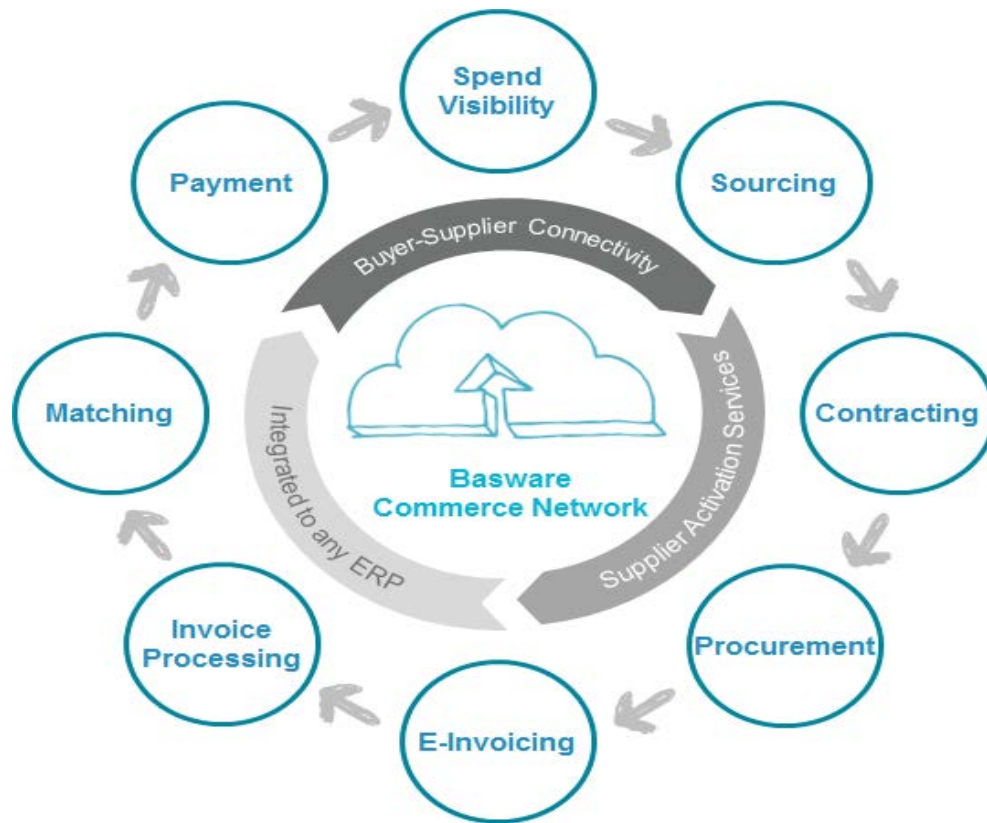
ISS palvelut ottaa käyttöön sähköisen tilausjärjestelmän. ISS Palveluilla on jos Baswaren sähköinen laskunmaksujärjestelmä, joten myös laskujen täsmäytys otetaan käyttöön. Lopputulemana siis kaikki toiminnot tilauksesta laskun maksuun tulevat olemaan samassa järjestelmässä sähköisenä.

Koska hankintajärjestelmän käyttöönotolla vaikutetaan kustannuksiin alentavasti, tutkimuksen tavoite on varmistaa hankintajärjestelmän käyttöönoton onnistuminen kuten myös varmistaa prosessin kokonaisvaltainen muutos, joten olen päättänyt seuraaviin tutkimuskysymyksiin, joihin vastaamalla tutkimusta voidaan pitää onnistuneena:

Minkälaiset toimenpiteet vaikuttavat eniten hankintajärjestelmän käyttöönottoon organisaatiossa? Koska käyttöönoton odotetaan onnistuvan alustavan aikataulun mukaisesti ja ISS:n johto odottaa näkyviä kustannussäästöjä jo vuoden 2014 puolella, on tärkeää kartoittaa käyttöönoton kannalta merkityksellisiä toimenpiteitä.

Miten järjestelmän hallittu käyttöönotto varmistetaan? Kun merkitykselliset toimenpiteet on selvitetty, ovat käyttöönoton toimenpiteet ja niiden jalkauttaminen ISS:lle merkittäviä käyttöönoton varmistamisen kannalta.

Miten käyttöönoton onnistuminen mitataan ja miten käyttöönottoa seurataan? Sekä yrityksen johdolle että käyttäjille on tärkeää voida näyttää, miten käyttöönotto etenee ja miten onnistunut käyttöönotto on ollut.



Kuvio 4. Hankintajärjestelmän hyödyt (Basware, 2014)

2 Teoreettinen viitekehys

2.1 Käyttöönottoprosessi

Tietojärjestelmien käyttöönotto voidaan toteuttaa esimerkiksi rinnakkaisella käyttöönotolla, välittömällä siirtymisellä uuteen järjestelmään, pilottimuotoisella tai vaiheittaisella käyttöönotolla. Rinnakkainen käyttöönotto tarkoittaa sitä, että uusi ja vanha järjestelmä ovat yhtä aikaa käytössä, kunnes siirrytään täysin uuden järjestelmän käyttöön. Tämä on turvallinen mutta myös kallis tapa hoitaa käyttöönotto. Välittömällä siirtymisellä järjestelmän käyttöönotossa tarkoitetaan sitä, että kun uusi tietojärjestelmä on valmis, siirrytään sen tuotantokäyttöön saman tien eli ns. big bang. Tämä on nopein tapa edetä, mutta sisältää myös eniten riskejä. (Hyötyläinen & Kalliokoski, 2001.)

Pilottimuotoinen käyttöönotto puolestaan tarkoittaa järjestelmän ottamista käyttöön pienemmissä yksikössä ja kun pilottivaihe on viety loppuun sekä mahdolliset pilotoinnin aiheuttamat järjestelmämuutokset toteutettu, viedään järjestelmä muihin yksiköihin vasta tämän jälkeen. Pilotointi on turvallinen tapa tietojärjestelmän käyttöönotossa eikä aiheuta suuria kustannuksia, vaikkakin järjestelmän hyötyjä ei saadakaan heti käyttöön koko organisaatiossa. Vaiheittaisessa käyttöönotossa järjestelmä otetaan moduuleittain käyttöön eri aikaan, esimerkiksi toiminnanohjausjärjestelmän käyttöönotto, jossa ensimmäisessä vaiheessa otetaan tuotantoon taloushallinnon sovellukset, toisessa vaiheessa myynnin ja jakelun sovellus jne. Tämä tapa on turvallisempi kuin välitön siirtyminen, mutta se vie pidemmän ajan ja vaatii paljon testausta, koska järjestelmän muut osat tulee aina testata joka kerta, kun uusi osa otetaan käyttöön. (Turban 2002, 614.)

Tietojärjestelmän käyttöönottoprosessissa on kolme keskeistä toimijaa, joiden kautta voidaan prosessia selvittää: loppukäyttäjä, ohjelmiston toimittaja sekä organisaatio. Eri toimijoiden näkökulmat voivat erota toisistaan paljon. (Hyötyläinen & Kalliokoski, 2001.)

Tietojärjestelmien käyttöönottoprosessi on yleisesti vaikea asia, koska asetettujen tavoitteiden saavuttaminen ei ole koskaan itsestään selvää. Maailma on täynnä kauhutarinoita IT-projektien epäonnistumisista ja niiden liiketoiminnalle aiheuttamista seurauksista. Riippumatta siitä onko kyseessä akateeminen tutkimus, konsultointifirman selvitys, valtion tilintarkastus vai organisaation oma projektinpäätöskatsaus, kaikki ovat yhtä mieltä siitä, että yleensä IT-projektit eivät täytä lupauksiaan (Jordan & Silcock

2006, 87). Yleensä tietojärjestelmien käyttöönoton lähtökohtana on, että prosessin muuttaminen tietojärjestelmän avulla johtaa lopulta tavoitteiden saavuttamiseen. Tämän oletuksen ajatus on, että organisaatio ja toimintatavat sopeutuvat uusiin olosuhteisiin. (Hyötyläinen & Kalliokoski 2001, 17). Tässä ajatusmallissa ei kuitenkaan oteta huomioon sitä, suuri muutos aiheuttaa helposti muutosvastarintaa, eivätkä kaikki organisaation jäsenet sopeudu uusiin toimintatapoihin.

Tutkimuksien mukaan tietojärjestelmän alkuperäinen tekninen muutos alittaa aina suorituskyvyltään järjestelmän, jonka se korvaa. Kehitystyön kautta uuden järjestelmän on mahdollista saavuttaa entisen järjestelmän taso, ja sen jälkeen ylittää se. (Hyötyläinen & Kalliokoski 2001, 21). Käyttöönottoprosessi on monivaiheinen ja monimutkainen prosessi, joka ei etene suoraviivaisesti. Käyttöönottoprosessi pyritään kuitenkin kuvaamaan prosessina joka sisältää käyttöönoton suunnittelun, käyttäjien koulutuksen, teknisiä toimenpiteitä sekä testausta ja seurantaa, jolla varmistetaan uuden järjestelmän. Lisäksi kuvaukseen tulee ottaa mukaan kehitystoiminta. Hyötyläisen mukaan teknologinen hyppäys alkaa alemmalta tasolta kuin mihin edellinen päättyi, jolta voidaan välttyä jatkuvalla kehitys- ja parannustyöllä (Hyötyläinen & Kalliokoski 2001, 20 - 21.)

2.2 Käyttöönottoprosessi kohdeyrityksessä

Yhteisen hankintajärjestelmän käyttöönotto kohdeyrityksessä kolmessa pohjoismaassa on mittava hanke jo pelkästään käyttäjien lukumäärän vuoksi. Ruotsissa ja Norjassa on arvioitu tulevien käyttäjien lukumääräksi 1000 käyttäjää kummassakin ja Suomessa oletetaan, että käyttäjiä tulee olemaan jopa kolme tuhatta. Käyttöönoton haasteita lisää myös se, että hankintajärjestelmän myötä tulevat hankinnan prosessit muuttumaan merkittävästi jokaisessa maassa. Samoin järjestelmän käyttöönotto tulee vaikuttamaan myös ISS:n ja sen toimittajien välisiin toimintamalleihin ja -tapoihin. Näistä syistä johtuen käyttöönotto on suunniteltu tehtävän vaiheittain.

Pohjoismainen hankintajärjestelmän käyttöönottoprosessi tulee pohjautumaan sekä pilottointiin että vaiheittaiseen käyttöönottoon. Ensimmäisenä pilottimaana tulee toimimaan Suomi. Suomen ja Ruotsin osalta vaiheittaisella käyttöönotolla tarkoitetaan sitä, että järjestelmä otetaan käyttöön tuotekategorioittain siten, että ensimmäisenä järjestelmä otetaan käyttöön Siivouspalveluissa, seuraavaksi Ruokailupalveluissa ja viimeisenä Teknisissä, Turva- ja Kiinteistöhoitopalveluissa.

Kun Suomessa Siivouspalvelut ovat saaneet järjestelmän menestyksellisesti tuotantoon suurimpien toimittajien kanssa, otetaan hankintajärjestelmä seuraavaksi käyttöön Norjassa. Koska Norjalla on aiemmin ollut jo käytössään eri palveluntarjoajan järjestelmä, joutuu Norja ottamaan uuden järjestelmän käyttöönsä ns. big bangina eikä tuotekategorioiden perustuva vaiheittainen käyttöönotto ole mahdollinen. Haastavaa Norjassa tulee olemaan se, millaisia mahdollisia eroavaisuuksia maiden hankinnoissa on sekä mitä eroavaisuuksia Norjan hankintaprosessissa on verrattuna ainoastaan Suomen Siivouspalveluiden hankintoihin. Viimeisenä vaiheittain hankintajärjestelmän ottaa käyttöön Ruotsi, Suomen kartoittamassa järjestyksessä.

Opinnäytetyön tekijän aikataulu	Toimistotarvikkeet, siivouspalvelut, ruokailupalvelut	2013 Q3 - Q4	2014 Q1	2014 Q2	2014 Q2 =>
Q = kvartaali		Prosessien määrittely ja toteutus. Viestinnän aloitus	Testaukset, tuotannon kehitysideat ja korjaukset tuotantoon	Koulutukset, perehdytys	Tuotanto, käyttäjätuki, opastukset, koulutukset

Kuvio 5. Tutkimustyön tekijän työn aikataulu

Suurimmat haasteet, joita tämä hanke eri kohdeyrityksen maille ja niissä toimiville hankinnan organisaatioille asettaa, liittyvät uuteen toimintatapaan, johon loppukäyttäjien sekä myös tavarantoimittajien pitäisi sitoutua. Uudistettu hankinnan prosessi edellyttää toimittajilta tuotetietojen sähköistä välittämistä uuteen järjestelmään tai jos toimittajalla ei ole tähän valmiuksia, odotetaan sopimustoimittajien alkavan käyttämään järjestelmän toimittajan tarjoamaa portaalia, jossa sähköistä tiedonvälittämistä ei tarvita, mutta manuaalisesti joudutaan tuotetiedot lisäämään valikoimakatalogeihin.

Kuten jo aiemmin kerrottu, kohdeorganisaatiolla on käytössä hankinnoissa malli, jossa päivittäinen ostotoiminta on hajautettu hyvinkin matalalle organisaatioon aina palveluesimiehelle saakka. Toimintamalli on sinällään ollut tehokas hajautuksen vuoksi, mut-

ta lieveilmiönä on esiintynyt ostamista ohi sopimustoimittajien. Uusi hankintajärjestelmä tulee estämään tällaiset ohioistamiset, koska kaikki ostotilaukset täytyy tehdä sitä kautta sovituilta toimittajilta ja sovitulla tuotevalikoimilla. Ohioistot tulevat edelleen olemaan mahdollisia, mutta niiden seuranta tulee olemaan helpompaa tarkemmalla tasolla.

Jotta käyttöönottoprojekti onnistuisi sekä organisaation näkökulman mukaiset tavoitteet saavutetaan, on tarkoituksenmukaista, että järjestelmän käyttöaste saadaan mahdollisimman nopeasti mahdollisimman korkealle, vaikka tutkimuksien mukaan tietojärjestelmän alkuperäinen tekninen muutos alittaa aina suorituskyvyltään järjestelmän, jonka se korvaa. (Hyötyläinen & Kalliokoski 2001). Korkean käyttöasteen edellytyksenä on se, että sovelluksen toiminnot vastaavat hyvin käyttäjien tarpeita ja käyttäjillä on riittävästi koulutusta, tietoa ja tukea uuden järjestelmän käyttöönottoon sekä he näkevät hyödyt järjestelmän käytössä.

2.3 Käyttöönoton kustannukset

Yleisesti ottaen tietojärjestelmäprojektin budjetissa tulee huomioida tietojärjestelmän hankintahinnan lisäksi mm. ylläpito, järjestelmämuutokset ja yrityksen omat työkustannukset. Itse järjestelmän hankinta koostuu mm. lisenssimaksuista, käyttöönoton yhteydessä toimittajan suunnitellusti tekemästä työstä eli mm. muutosten työveloituksista, käyttöönottoon liittyvistä kertaluonteisista palveluveloituksista, koulutusveloituksista sekä mahdollisten laitteiden hankintahinnoista. Toistuvia kustannuksia voivat aiheuttaa erilaiset ylläpitomaksut, mahdollisen ulkoistetun laitteistokapasiteetin vuokra- ja hallinnoimiskulut sekä järjestelmätukeen liittyvät veloitukset. (Pekkala 2010.)

Hankintahinnan lisäksi tärkeä tekijä budjetissa on järjestelmän vastaanottajan tekemän työn määrä, jota ei välttämättä aina osata ottaa täysin huomioon kustannuksia arvioitaessa. Kaikesta tehdystä työstä aiheutuu kuitenkin kustannuksia, joita ei kannata sivuuttaa. Järjestelmän vastaanottajan tekemään työhön sisältyvät yleisesti mm. hankintaprojektin suunnittelu ja ohjaus, järjestelmän määrittelyyn osallistuminen, järjestelmän käyttöönotto sekä loppukäyttäjäkoulutusten järjestäminen. Myös perustietojen perustamisen aiheuttama työ on kulu, joka tulee budjetoida. (Pekkala 2010.)

Myös kohdeyrityksessä on pyritty budjetoimaan hankintajärjestelmän käyttöönoton kokonaiskustannuksia siten, että siinä on huomioitu ISS:n oman työn määrä. Koska kyseessä on mittava projekti ja siinä on mukana kolme maata, joiden resurssitilanne on

erilainen, voidaan jo alkuvaiheessa nähdä, että oman työn kustannuksissa eivät budjetoidut tunnit tule riittämään. Joka tapauksessa, vasta projektin lopussa pystytään varmentamaan lopulliset kustannukset. Kuitenkin edelleen pääasiallinen projektin tavoite, eli hankintaprosessin kustannustehokkuus tulee toteutumaan. Tyydyttävästi läpiviety tietojärjestelmäprojekti tarkoittaa sitä, että projektin tuotto ylittää projektiin käytetyn pääoman hankintakustannukset (Jordan & Silcock 2006, 92) ja tämän päämäärän saavuttaminen on myös oman tutkimukseni tavoite.

2.4 Muutos organisaatiossa

Muutoksen toteuttaminen missä tahansa organisaatiossa tai prosessissa tuo normaalia poikkeavia haasteita ja vaatimuksia johtamiselle. Muutos käsitteenä moniselitteinen ja -tahoinen, sitä on yleensä vaikea määritellä ja eri filosofiat, teoriat ja mallit käsittelevät muutosta eri tavoin. Kaikki nämä kuitenkin tähtäävät siihen, että matka muutoksen arvioinnista ja suunnittelusta toteutukseen onnistuu. (Paton 2008, 3.)

Muutoksen johtaminen on monitahoista toimintaa, kuten itse muutoskin. Muutosta johtavien johtajien tulee ymmärtää, että muutos on ennemminkin dynaaminen ja haastava prosessi kuin nippu reseptejä. Onnistuneilla muutosjohtajilla on kirkas visio, mikä on haluttu lopputulos ja mihin muutosta viedään ja miten muutosprosessiin linkitetään oman organisaation kannalta parhaat teoreettiset mallit (Paton 2008, 4). Muutosjohtajien pitää ymmärtää yksilöiden, tiimien ja organisaatioiden oppimista ja muutosprosessista (Cameron 2012, 16.)

Kaikille sidosryhmille ensimmäinen askel on ymmärtää, mikä aiheuttaa organisaatiossa sen, että muutosta tarvitaan. Muutokset ja niiden tarve tulee ilmaista selkeästi ja kommunikoida läpi koko organisaation tehokkaasti. Useimmiten ihmiset pystyvät hyväksymään muutokset, kunhan kaikki muuttajat ovat heillä tiedossa mutta muutosjohtajat usein pelkäävät epäonnistumista ja yrittävät jopa piilotella muutosta. Ihmiset ymmärtävät ja hyväksyvät muutoksen paremmin, jos se esitetään haasteena ennemmin kuin uhkana tai uhkailuna. Muutosjohtajien tulee muutoksen edessä näyttää ihmisille, mihin yritystä ollaan viemässä ja missä yritys haluaa olla tulevaisuudessa. Muutoksella päästään tavoitetilaan (Paton 2008, 12 - 13.)

Muutoksen yksi peruseriaatteista on, että niitä, joita muutos koskee, kuunnellaan ja heidän näkemyksiään arvostetaan. Jos muutoksen johtaja saa kaikki ne, joita muutos koskettaa, näkemään yhteiset tavoitteet ja edut, tulee muutoksesta onnistunut. Siihen, miten yksilöt, ryhmät ja organisaatiot hyväksyvät muutoksen on muutamia avaintekijöitä:

- Organisaatiokulttuuri: onko se avoin vai suljettu, demokraattinen vai itsevaltainen, onko organisaatiolla yhteisiä tavoitteita vai ei
- Muutoksen lähde: onko se sisäinen vai ulkoinen
- Työntekijöiden sosiaaliset, koulutukselliset ja työllisyshistoriat
- Johtamistyyli
- Muutoksen omistaminen: sekä muutosjohtajan että yrityksen johdon tulee olla sitoutunut muutokselle
- Aiemmat kokemukset

(Paton 2008, 31 - 32.)

2.5 Muutos kohdeorganisaatiossa

Kohdeyrityksen organisaatio on hyvin hajallaan, sillä yrityksen työntekijät eivät ole yhdessä paikassa vaan asiakasyrityksissä ympäri maata. Tästä syystä myös johtaminen on haastavaa ja yrityksellä on meneillään johtamisen kehittämisen hanke, joka tähtää johtamisjärjestelmän parantamiseen vastaamaan yrityksen strategian mukaisten tavoitteiden toteutumista, matriisiorganisaatiota ja yrityksen yhteistä tapaa toimia. Ensimmäisessä vaiheessa on keskitytty alla olevan kaavion kolmen ensimmäisen kohdan määrittelyyn.



Kuvio 6. ISS:n johtamisjärjestelmä (ISSIntra, 2014)

Kohdeyrityksessä yrityksen johdon sitoutuminen ja tuki projektille ovat tärkeitä, jotta muutoksen kohteena olevat sidosryhmät kokevat hankintajärjestelmän käyttöönoton olevan tärkeä osa yrityksen strategiaa sekä uusia toiminta- ja johtamistapoja. Varsinkin kohdeyrityksen hajautetussa organisaatiossa johtoryhmän ja aluejohtajien rooli muutoksessa on merkittävä. Muutosjohtajan on otettava huomioon, että kaikelle muutosta eteenpäin vievälle toiminnalle on johdon tuki ja että muutoksen kohteena olevalle henkilöstölle kerrotaan avoimesti muutoksesta ja kuunnellaan tätä henkilöstöä samalla kun pyritään etsimään yhdessä muutoksen yhteiset edut. Johdon sitoutuminen muutokseen vaikuttaa merkittävästi siihen, kuinka hyvin muutos onnistuu ja miten asetetut tavoitteet saavutetaan. (Härkönen & Nissinen, 1990.)

2.6 Muutoksen johtamisen mallit ja teoriat

Muutoksen johtamisen tueksi on kehitetty useita organisaatiomuutosten malleja. Ensimmäisenä varsinaisena muutosjohtamisen teorian esittäjänä voidaan pitää Kurt Lewiniä (1947), jonka teoreettinen malli muutosprosessista sekä muutostilanteen näkeminen eri suuntaan vaikuttavien muutosvoimien kenttänä ovat jatkuvasti käyttökelpoisia ja usein lainattuja näkemyksiä. Käytännössä muutoksia harvoin toteutetaan yhden ainoan teoreettisen mallin pohjalta.

Muutosjohtamisen mallit on usein tehty erilaisille organisaatioille eli oikeiden mallien löytämisen lisäksi pitää määrittää, millaiseksi kohdeorganisaatio kuvataan eli miten organisaatiot toimivat. Näin ollen, pystyäkseen valitsemaan oikeanlaisia malleja pitää ensin hahmottaa, millaiseen organisaatioon muutosta ollaan johtamassa. Gareth Morgan (1986) on esittänyt organisaatiomalleja niin kutsuttuja metaforia, joilla pyritään hahmottamaan kohdeorganisaatiota. Näitä ovat seuraavat metaforat:

1. Kone - organisaatio: Tämä on kaikkein yksinkertaisin metafora. Johtajat määrittelevät tavoitteet ja aikataulut ja muutos johdetaan ylhäältä alas kurinalaisesti. Työ on rutii-nia, kaikki perustuu ennalta määritettyihin toimintoihin ja toimintatapoihin, roolit ovat selkeät.
2. Poliittinen järjestelmä - organisaatio: Poliittinen systeemi tunnistaa organisaation voimasuhteet, kilpailevat intressit ja mahdolliset ristiriidat. Omat asiat saadaan eteen-päin vain tuntemalla oikeat ihmiset, liittoutumat ovat tärkeämpiä kuin työtiimit. Muutok-sen saa aikaan vain, jos muutoksen takana ovat riittävät voimakkaat tukijat.
3. Elävä organismi - organisaatio: Tämä metafora esittää organisaation avoimena jär-jestelmänä. Yksilön, ryhmän ja organisaation hyvä tulos on kiinni siitä, miten tyytyväiset organismit ovat. Organisaatio menestyy, jos informaatio organismien välillä kulkee. Yksilöiden ja ryhmien pitää tietää, miksi muutokset parantavat heidän elämänsä, jotta muutos otetaan vastaan. Osallistuminen ja tuki ovat välttämättömiä, jotta muutos on menestyksenkäs.
4. Joustava ja muuntautumiskykyinen organisaatio: Tämä metafora näkee organisaati-on osana ympäristöä ennemmin kuin erillään siitä. Tämä metafora valottaa, miten muu-tos tapahtuu levottomassa ja jatkuvasti muuttuvassa maailmassa. Tämä organisaatio pystyy muuttumaan itse ja avainjännitteiden havainnointi on tärkeää uusien asioiden eteenpäin viemisessä. Muutosta ei pysty johtamaan, se syntyy. Johtajat eivät johda muutosta ulkopuolelta vaan ovat mukana muutoksessa. (Cameron 2012, 112 - 119.)

Koska erityyppisiin organisaatioihin sopii erilaiset muutosjohtamisen teoriat ja mallit, esittelen alla muutamia eri organisaatioihin sopivia malleja, jotta saamme käsityksen organisaatioiden ja mallien pääkohdista.

Lewin, kolmen askeleen malli, joka on yksi tunnetuimmista yritysten johdon käyttämistä malleista. Teorian mukaan muutos saadaan aikaan kolmessa vaiheessa: sulatus, uu-den toimintatavan luominen ja uudelleenjäädäyttäminen. Kolmivaihemalli olettaa, että

organisaatio on normaalisti tasapainossa, muutos voidaan käynnistää haluttuna ajankohtana ja että se etenee suunnitelman mukaan. Malli sopii kone tai elävä organismi organisaatioiden muutokseen. (Cameron, 2012.)

Bullock and Battern, suunniteltu muutos, perustuu projektin johdon valtaan ja siihen, että projekti suunnitellaan alusta alkaen mahdollisimman tarkasti. Muutokselle annetaan vain pieni mahdollisuus uudelleensuunnitteluun projektin edetessä ja lopullinen muutoksen implementointi alkaa heti kun muutossuunnitelma on hyväksytty. Tämä kyseinen malli sopii parhaiten ”kone” organisaatioille, sillä malli edellyttää, että suunniteltu muutosohjelma viedään sellaisenaan loppuun. (Cameron, 2012.)

Kotter, kahdeksan askelta, perustuu Kotterin havaintoihin muutosohjelmien tavallisimmista virheistä. Monet muut mallit ovat mukaemia tästä mallista. Malli perustuu siihen, että muutoksen alkuun luodaan riittävästi muutosenergiaa, joka pakottaa ymmärtämään muutoksen välttämättömyyden. Tässä mallissa myös johto on suuressa roolissa ja siinä ymmärretään, että muutosjohtaminen tarvitsee riittävän arvovaltaisen johdon viemään muutoksen läpi. Prosessissa lopputulos on tavoittelemisen arvoinen visio. Mallia käytetään kone, poliittinen tanner sekä elävä organismi organisaatioiden muutokseen. (Cameron, 2012.)

Beckhard and Harris, muutoskaava, esittää muutoksen suoraan kaavana:

$C = (ABD) > X$ (C = muutos, A = tyytymättömyyden taso, B = haluttu muutoksen tulos, D = muutoksen käytännöllisyys, X = muutoksen ”hinta”). Kaavan avulla pystytään tunnistamaan muutoksen eri tekijät, joiden pitää olla hallinnassa ennen kuin muutos voi tapahtua. Jos kaava muutetaan numeroiksi, se kertoo muutoksen ongelmakohtat sekä sen, että jos jokin tekijä on nolla, onko koko kaavan tulos nolla ja näin ollen muutos ei toteudu. Malli sopii organisaatioille, joita voidaan kuvata elävällä organismilla. (Cameron, 2012.)

Nadler and Tushman, yhtenevyysmalli, ottaa näkökannan, jossa tutkitaan tekijöitä jotka saattavat vaikuttaa muutosprosessin onnistumiseen. Malli perustuu siihen uskoon, että organisaatiot havaitsevat sekä sisäpuolisia että ulkopuolisia muutoksia ja muuttavat ne kolmen eri tason - yksilö, ryhmä, kaikki - suorituskyyvyksi. Malli ei niinkään anna suorita vastauksia vaan antaa mahdollisuuden omalle ajattelun kehitykselle muutoksessa. Mallia käytetään elävän organismin ja poliittisen tantereen yrityksissä. (Cameron, 2012.)

Senge et al, systeemimalli, jonka perimmäisenä ajatuksena on muutoksen pysyvyys. Mallin suuntaviivat ovat aloita pienestä, kasva vakaasti, älä suunnittele kaikkea ja odota haasteita. Malli haastaa muutosjohtamisen luomaan vision, suunnittelemaan ja päättämään projektin ensimmäiset askeleet, ja katsomaan pitkän aikavälin muutoksen pysyvyyttä ja organisaation muutosta. Malli ei anna suoria vastauksia ja kaavoja muutoksen johtamiseen vaan ennemminkin antaa ideoita ja ehdotuksia miten hoitaa muutoksen haasteet niin, että organisaatio oppii ja hyväksyy muutoksen pysyvänä. Malli ei sovi laajalle ja nopealle muutokselle mutta sopii kuitenkin kaikille muille organisaatiomalleille paitsi kone organisaatiolle. (Cameron, 2012.)

Organisaatiometaforien kuvausten perusteella ensimmäinen käsitys tutkimukseni kohdeorganisaation vertauskuvasta olisi poliittinen tanner tai elävä organismi. Tähän näkemykseen olen päätenyt ensinnäkin sen perusteella, että kohdeyrityksen organisaatio ja toiminnot muuttuvat usein asiakkuuksien mukaan kuten myös siksi, että yrityksellä ei ole yhtä tuotantolaitosta, vaan työ tehdään asiakkaiden tiloissa, useimmiten kaukana pääkonttorilta. Vaikka kuvaus voisi olla myös joustavaa ja muuntautumiskykyistä organisaatiota, en päätenyt siihen kuitenkaan siksi, että ISS on suuri organisaatio, jonka monet osat on saatettu yhteen yrityskauppojen yhteydessä, jolloin yhtenäistä, eteenpäin menevää kulttuuria ei ole syntynyt. (Cameron, 2012.)

Yllä olevasta johtaen tutkimuksen teoreettiseksi malliksi mielestäni sopivat parhaiten muutosmallit, jotka toimivat kummallekin organisaatiometaforalle ja esitellyistä malleista sekä Kotterin malli että Nadler & Tushmanin malli soveltuvat kummallekin. Kotterin kahdeksan askeleen mallia käytetään hyvin yleisesti. Se painottuu voimakkaaseen alun muutosenergiaan, jonka jälkeen muutosjohtaminen on lähinnä suoritettavien asioiden siirtämistä muille alemmille tasoille johdettavaksi. Vaikka kahdeksan askeleen mallissa otetaan kantaa myös varsinaisen muutoksen jälkeiseen tilaan, näitä lopun askeleita ei painoteta niin paljon kuin alkua. Viidennen askeleen jälkeen periaatteessa voidaan muutoksen eteneminen jo siirtää muille tahoille. Koska muutoksessa prosessi jatkuu vielä kehitykseen ja muutoksen vakauttamiseen haasteellisena, Kotterin kahdeksan askeleen malli ei täysin anna vastauksia koko prosessin työkaluiksi. Koska tutkimuksen tavoitteena on mallintaa teorioita käytäntöön siten, että muutos on pysyvä, tulen vain osittain käyttämään Kotterin teoriaa.

Mielestäni kohdeyrityksen organisaatiossa kuitenkin Kotterin mallin alun suuri muutosenergia ja johdon sitouttaminen muutokselle ovat mielestäni edellytys hankintajärjestelmän käyttöönotossa ja käytän Kotterin teoriaa ja sen konkreettisia malleja muutoksen johtamisen työkaluina. Lisäksi käytän mallia siten, että sen avulla pyrin rakentamaan myös toimivat työkalut kohdeyritykselle kaikkiin Kotterin teorian askeleisiin, ei pelkästään viiteen ensimmäiseen.

Nadler&Tushman olettaa omassa teoriassaan sitä, että kaikki tukeutuu kaikkeen. Tämä tarkoittaa, että jotta saavutetaan koko systeemin parhaat tulokset, järjestelmän tai organisaation eri elementtien tulee olla oikeassa suhteessa toisiinsa nähden. Tässä mallissa organisaatio muodostuu neljästä komponentista, jotka ovat kaikki riippuvaisia toisistaan.

1. Työ: joka päivästä työtä, jota yksilöt tekevät yrityksessä
2. Ihmiset: Yrityksessä työskentelevien ihmisten taidot ja ominaisuudet
3. Muodollinen organisaatio: se, miten organisaatio on muodostettu
4. Epämuodollinen organisaatio: kirjoittamattomat voimasuhteet, vaikuttavuus, arvot ja normit

(Falletta & Combs, 2002.)

Onnistunut muutosjohtaminen käyttää ja osallistuu kaikkiin yllä mainittuihin osa-alueisiin. Esimerkiksi jos muuttaa sitä työtä, mitä ihmiset tekevät, pitää muuttaa myös muita osa-alueita, jotta muutos on onnistunut. Työn muutoksessa tulee ottaa huomioon uuden työn vaatimukset ja ihmisten taidot, miten uusi työ on organisoitu ja miten arvot ja normit suhteutetaan uuteen työhön? Muutosvastarinta johtuu tuntemattoman pelosta tai vanhasta kiinni pitämisestä. Vastustusta voidaan pienentää yhteisillä päämäärillä ja osallistamalla muutoksen kohteena olevat ihmiset muutokseen mukaan. Nadler&Tushmanin malli antaa muutosjohtajalle muistilistan, mitä tahoja ja asioita pitää ottaa huomioon muutosta vietäessä eteenpäin. Toisaalta tämän mallin avulla pystyy vastaamaan siihen, mistä syystä ja missä kohtaa mahdollisesti muutos ei ole onnistunut. Cameronin mukaan (Cameron 2012, 134) tätä mallia pystyy parhaiten hyödyntämään laajentamalla sitä konsulttiyritys McKinseyn seitsemän "S":n malliin.

McKinsey luettelee neljän elementin sijasta seitsemän elementtiä, joilla on merkittävä rooli missä tahansa organisaatiossa. Nämä ovat

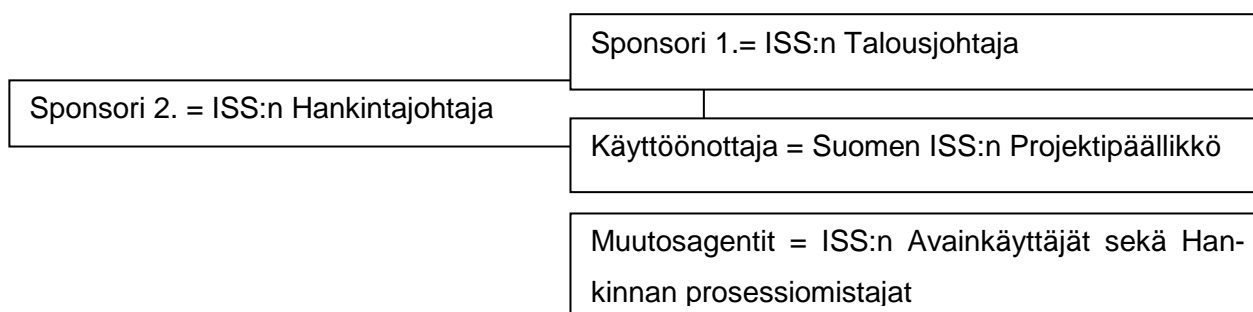
- tyyli: tarkoittaa organisaation johtamistyyliä esim. itsevaltainen, osallistava, demokraattinen
- järjestelmät: tarkoittaa menettelyjä ja prosesseja, kuten tietojärjestelmiä, valmistusprosesseja, budjetointia ja valvonnan prosesseja
- henkilöstö: työntekijät ja organisaatiokulttuuri
- rakenne: organisaation rakenne tai hierarkia, koostuu vallan ja vastuun suhteista
- strategia: organisaation tavoitteet ja päämäärät
- yhteinen visio: tavoitteet ja arvot jokaiselle tiedossa
- taidot: organisaation ominaisuuksia ja henkilökohtaisia taitoja

(Cameron 2012.)

Tutkin työssäni Kotterin teoriaa organisaatioon vaikuttavien tekijöiden valossa ja tulen soveltamaan teoriaa mahdollisten ongelmakohtien havainnointiin sekä ongelmien purkamiseen.

2.7 Muutosjohtamisen roolit

Muutoksessa projektijohdon roolien merkitys on suuri ja muutoksen erilaisia rooleja ja niiden käyttämismalleja on määritelty niin muutosjohtamisen teorioiden luojien kuin muidenkin toimesta. Sengen - systeemimallin luoja - mukaan onnistunut muutoksen johtaminen ei välttämättä tule johdolta vaan organisaation sisältä. Päätävän tahon lisäksi muutokseen tarvitaan niin rooleja yli tiimirajojen kuin johtajia, jotka toimivat yrityksen asiakkaiden kanssa. Mary Beth O'Neill (2000) jakaa muutosjohtajien roolit neljään kategoriaan. Sponsor on korkeinta johtoa, ja kykenevä päätöksiin muutoksen loppuun viemiseksi. Käyttöönottaja vastaa muutoksen käytännöstä ja raportoi sponsorille. Muutosagentti on muutoksen helpottaja joka neuvoo, opettaa ja valmentaa. Puolesta-puhuja on motivoitunut muutokseen ja kertoo ympärillään muutoksen tärkeydestä. (Cameron 2012, 171 - 174.)



Kuvio 7. ISS:n muutosjohtamisen roolit O'Neillin mallia mukaellen

Kohdeyrityksen näkökulmasta talousjohtaja on hankintajärjestelmän käyttöönotossa muutoksen sponsori. Hänen roolinsa on olla se ylin auktoriteetti, joka viime kädessä velvoittaa hänen alapuolellaan olevan johdon ja esimiehet toimimaan projektiryhmän ohjeistuksen mukaan. Hänellä on myös yrityksen johtoryhmän valtuudet tarvittaviin päätöksiin muutoksen eteenpäin viemiseksi ja loppuun saattamiseksi. Johtoryhmän sponsori ei kuitenkaan vastaa projektin näkökulmasta järjestelmän käyttöönotosta vaan projektilla on oma sponsori jokaisessa maassa, joka osallistuu myös käytännössä projektin konkreettiseen läpivientiin. Projektin läpivienti on hankinnan vastuulla, mutta tietohallintajohtaja vastaa mm. projektin budjetista.

Projektipäällikkö on käyttöönottaja, joka vastaa käytännössä muutoksen suunnittelusta ja toteutuksesta. Hän kokoaa tarvittavat resurssit koulutukseen, testaukseen sekä toimittajien aktivointiin. Projektipäällikkö vastaa tiedottamisesta ja viestinnästä. Vastoin O'Neillin teoriaa kohdeyrityksessä projektipäällikkö raportoi maakohtaiselle hankintajohtajalle. Hankintajohtajan rooli on myös käytännössä merkittävä, vaikkakin tätä ei myöskään teoriassa ole. Hankintajohtajan tehtäviin kuuluu linjata kohdeyrityksen hankintaprosessien kulku järjestelmässä siltä osin, kun niitä ei ole linjattu yhteisesti muiden pohjoismaiden kanssa.

Muutosagentteina toimii palveluittain ja alueittain ns. avainkäyttäjät, jotka on valittu omien esimiestensä toimesta sekä omien hankinnasta prosessiomistajat (tarkempi kuvaus kohdassa 4.3.2). Avainkäyttäjät ovat henkilöitä, jotka opastavat omien tuoteryhmien ja alueiden käyttäjiä ja lisäksi hankinnan prosessinomistajat vastaavat prosessimäärittelyistä. Avainkäyttäjät ovat suuressa roolissa muutosagentteina, jotta varmistetaan järjestelmän mahdollisimman korkea käyttöaste. He ovat myös avainasemassa tuomaan viestiä mahdollisista ongelmista projektipäällikölle.

2.7.1 Muutosagentit

Muutoksen varmistamiseksi sidosryhmät tulisi kytkeä tiukasti muutoksen ja sen kehittämisen prosesseihin. Vastuu muutoksen tekemisestä tulisi olla yhteinen. Osallisuus ja yhteinen kehittäminen on tärkeää. Monissa organisaatioissa suunnitellaan muutoksia, joita organisaatio tai muut sidosryhmät eivät kuitenkaan toteuta. Syitä tähän voi olla toisinaan yksilöidentiteetistä, epäviralliset verkostot, mukavuudenhalusta tai muu psykologinen seikka. (The network secrets of great change agents, 2013.)

Muutos on vaikea asia, varsinkin suuressa organisaatiossa. Työntekijät pyrkivät vaittomaisesti vastustaa muutosta, koska se häiritsee vakiintuneita tapoja tehdä työtä. Varsinkin organisaatioiden koko, monimutkaisuus tai perinteet voivat olla esteenä uudistumiselle. Tällaisessa organisaatiossa muutosagenttien merkitys on suuri. Heidän verkostonsa, suhteet kollegoihin ja asemansa sosiaalisessa hierarkiassa voivat olla keskeisiä avaintekijöitä muutoksen eteenpäin viemisessä. (The network secrets of great change agents, 2013.)

Muutosagenttien malleja on useita riippuen siitä, millaisessa roolissa muutosagentti on. Alla esittelen Cameronin (2012) ehdottamia malleja muutosagenttien rooleista. Ensimmäisenä johtamisen malli, jossa muutosagentti on ylemmän johdon jäsen, jonka rooli on sponsoroida muutosta. Toisena ovat toiminnalliset asiantuntijat, jota tukevat strategista muutosta. Kolmantena joko sisäiset tai ulkoiset konsultit ja viimeisenä on tiimin muutosagenttien malli, jossa henkilöt voivat olla miltä organisaation tasolta vain ja he toimivat muutoksen eri prosesseissa sisäisinä konsultteina (Cameron 2012, 202–204.)

Koska ISS Palveluilla on tarkoitus käyttää muutosagentteja kaikista työntekijäryhmistä, oikea malli kohdeyritykselle on yllä olevassa luvussa kerrottu neljäs malli. Tässä mallissa agenteilla on sekä liiketoiminta- että asiantuntijataosaamista. Avainkäyttäjät, joiksi muutosagentteja nimitetään projektissa, on valittu esimiestensä toimesta tähän tehtävään. Heidät on valittu avainkäyttäjän rooliin oman myönteisyytensä että oman verkostonsa vuoksi. Riskinä tiimien malleissa nähdään mahdollisuudet työskentelyn ja muutosjohtamisen hajautumiseen sekä eristäytyminen muusta organisaatiosta omaksi ryhmäksi. (Cameron 2012, 204.)

Näin ISS:n tarvitsema muutosagenttityökalu on määritelty muutosagenttien halutun roolin perusteella. Kohdeyrityksen käyttöönottoprosessin kannalta tärkeimmät asiat on

selvittää muutosagenttimallista käytännönläheiset työkalut avainkäyttäjille selvitä haastavista muutosagentin tehtävistä ja näin auttaa yhteistä päämäärää projektissa. Muutosagenttien keskeisenä tehtävänä hankintajärjestelmäprojektissa on tasapainottaa ihmisten ahdistusta, välttää lamaannusta ja vakuuttaa ihmiset siitä, että organisaatiomme pystyy oppimaan uusia tapoja tehdä asioita. Paras lähestymistapa muutosagenteille suunnitellussa yksilön muutosta on valmistelu, toiminta ja ylläpito. (Cameron 2012, 216 - 217.)

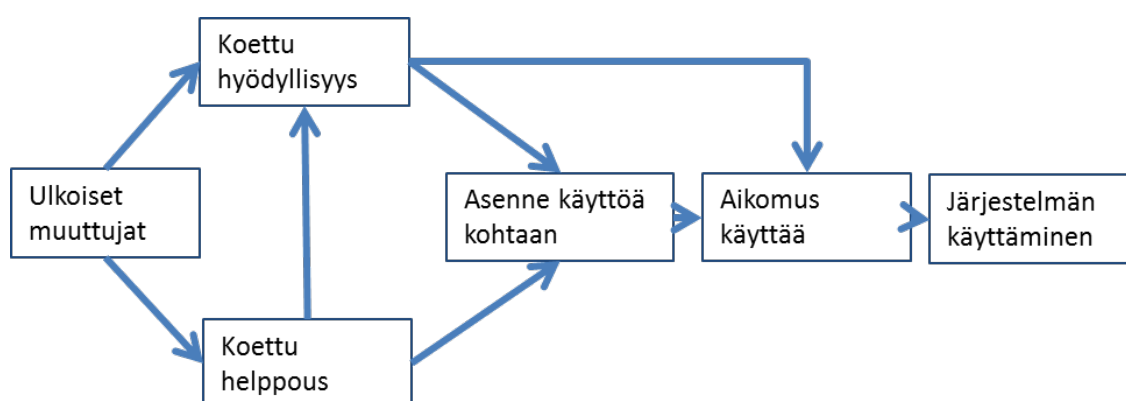
Hyvänä työkaluna muutosagenteille päästä eteenpäin jokaisen yksilön muutoksessa on kysymysten esittäminen: Miten asiat voisivat olla paremmin? Mitä vaikutuksia sillä on, jos mikään ei muutu? Olisiko tämä sellaista, mitä voisit tutkia lisää? Mitä haluaisit saavuttaa? Mitä erityisesti voisit tehdä? Miten tämä toimii? Miten tämä toimisi vielä paremmin? Muutosagenttien tulee auttaa ihmisiä yli muutoksen eri vaiheiden selvittäen ihmisten erilaiset oppimismetodit ja -motivaatiot. Muutosagentin tulee ensisijaisesti auttaa ihmisiä muutoksessa myönteisesti ja helpottaa omalla esimerkillä muutoksen hankaluutta. (Cameron 2012, 218 - 219). Koska muutosagenttien omalla käyttäytymisellä on iso vaikutus muutoksen onnistumiseen hänen kohtaamiensa yksilöiden kohdalla, antaa Cameron (2012) tästä malleja: kohdistaa muutokseen henkilökohtaisia oletuksia, arvoja, uskomuksia ja käyttäytymistä. Seiso sanojesi takana, ota kantaa. Uskalla sanoa vastaan, jos se on tarpeen. Ole asiantuntija. Edistää tiiviimpää vuorovaikutusta ryhmän kesken ja mallinna jo etukäteen menetelmiä ongelmien ratkaisemiseksi. Ole kiinnostunut. (Cameron 2012, 240.)

2.8 Muutoksen hyväksyminen ja loppukäyttäjän käyttöönottopäätös

Muutosjohtamisen mallien lisäksi pohdin projektiani myös yksilöiden ja organisaation kehittymisen ja oppimisen kannalta. Lisäksi pyrin työssäni ottamaan huomioon yksilön käyttäytyminen muutoksessa. Buchanan ja Huczynskin mukaan (1985) oppiminen on prosessi, jossa uutta tietoa otetaan vastaan kokemuksen kautta, joka johtaa käyttäytymisen muutokseen. Vaikka kokemuksesta yksilö tietääkin muutoksesta, on muutos itsessään kokonaan uutta. Esimerkkinä autokoulun jälkeen osaat ajaa autoa, mutta kun istut uuteen autoon, kaikki hallintalaitteet ovat erilaisia ja eri paikassa. (Cameron 2012, 16 - 18.)

Oppimisen teorioista esimerkiksi David Kolbin (1984) mallissa esitetään, mitä vaiheita yksilö käy läpi, ennen kuin on mahdollista oppia. Oppimisen mallien lisäksi muutoksen johtamiseen liittyy muutoksen psykologia yksilön kannalta. Kubler-Rossin (1969) mukaan ihminen käy läpi viisi erilaista tilaa, ennen kuin hyväksyy muutoksen. Nämä ovat kieltäminen, viha, neuvottelu, masennus ja hyväksyminen. Virginia Satirin muutosvastarintamallissa (1991) on myös useita eri asteita mutta siinä esitetään kaksi ratkaisevaa asiaa, jotka määrittävät muutosta: ns. tuntematon elementti ja muutoksen ajatus. Ensimmäinen elementti ravistaa vanhaa, tuttua tilaa, toinen elementti - ajatus muutoksesta - sysää muutosta eteenpäin. Rogers (1967) listaa kolme ratkaisevaa ehtoa muutoksen johdolle muutoksen läpi menemiseen: aitous ja johdonmukaisuus, myönteinen huomioonottaminen ja empaattinen ymmärtäminen. (Cameron 2012, 18 - 42.)

Vaikka yllä mainitut teoriat on hyvä tiedostaa ja tunnistaa muutoksen edetessä, mielestäni kuitenkin tärkeintä ISS:n hankintajärjestelmän käyttöönoton kannalta on se, miten loppukäyttäjän saa lopulta tekemään päätöksen ottaa uusi tietojärjestelmä käyttöön. Davisin (1989, 319) mukaan loppukäyttäjän hyväksynnän puute on suurin este menestykseen uusien tietojärjestelmien käyttöönotossa. Hänen mukaansa tärkein merkitys loppukäyttäjän hyväksynnälle on koetulla järjestelmän käytettävyydellä sekä omien työtehtävien kannalta hyödyn kokemisella. Davisin teoriassa koettu hyödyllisyys määritellään siten että, loppukäyttäjä uskoo, että käyttämällä järjestelmää hän parantaa työsuoritustaan. Järjestelmän helppokäyttöisyys teoriassa taas tarkoittaa sitä, että käyttäjä pystyy käyttämään uutta järjestelmää ilman suuria ponnisteluja. (Davis 1989, 319 - 340.)



Kuvio 8. Loppukäyttäjän käyttöönottopäätöksen teoria

Davisin teoriassa koettu hyödyllisyys määritellään siten että, loppukäyttäjä uskoo, että käyttämällä järjestelmää hän parantaa työsuoritustaan. Järjestelmän helppokäyttöisyys teoriassa taas tarkoittaa sitä, että käyttäjä pystyy käyttämään uutta järjestelmää ilman suuria ponnisteluja. Davisin teorian pohjalta tutkimuksessa on toimenpiteet näiden kahden kokemuksen vahvistamiseen, jossa ISS:n hankintajärjestelmän käyttöönotto saadaan varmistettua.

2.9 Järjestelmän käyttöönoton riskien tunnistus ja niiden hallinta

Riski tarkoittaa mahdollisuutta, että mahdollisuus, että toteutuessaan jokin tapahtuma tai tilanne vaikuttaa projektiin haitallisesti. Myös projektin alkamisen jälkeen saattaa ilmetä vaikeasti ennakoitavissa olleita tapahtumia, jotka luovat uusia riskejä. Projektin riskitekijöistä on kirjoitettu paljon. Seuraavat ovat yleensä mukana projektin riskitekijöissä

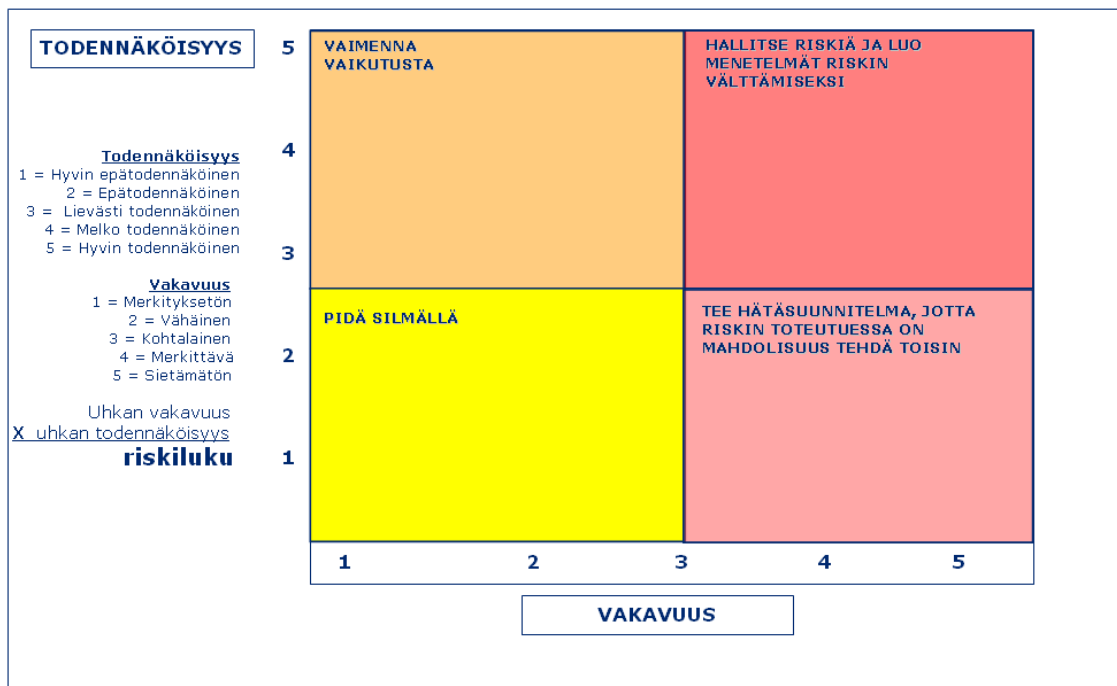
- Projektin koko. Koko mitataan toisinaan sen mukaan, kuinka "suuri" toimitettava ratkaisu on tai kuinka paljon resursseja suunniteltujen tehtävien toteuttamiseen tarvitaan.
- Projektin kompleksisuus mitattuna sillä, kuinka riippuvainen se on muista projekteista.
- Tiimin taidot ja pätevyys
- Millaista teknologiaa käytetään. Uusien ja testaamattomien tekniikoiden käyttö projektissa saattaa vaikeuttaa sen arviointia, kuinka paljon voimavaroja projekti tulee nielemään.

Riskien varalta suunnitteleminen sekä pyrkimys ennakoida ja minimoida riskejä projektin eri vaiheissa auttaa pitämään projektin aikataulussaan ja budjetissään (Jordan & Silcock 2006, 101.)

Kohdeyrityksen hankintajärjestelmäprojektissa järjestelmätoimittajan toimesta on tehty projektia koskeva riskimatriisi. Ennen varsinaista projektin aloitusta tehtiin ensimmäinen riksianalyysi, jonka tekemiseen osallistuivat kaikkien maiden projektiryhmät sekä ohjausryhmät. Riskikartoituksessa jokaisen maan kohdalla käytiin läpi suurimmat riskien aiheuttajat, syyt riskin olemassaoloon sekä toimenpiteet niiden ehkäisemiseksi. Projektin kannalta riskitekijöiksi tunnistettiin mm. seuraavia asioita

- kaikkien mukana olevien maiden sekä ohjelmistotoimittajan resurssit
- tarvittavien servereiden toimitukset ja asennukset
- testausten resurssit, työkalut ja raportointi
- aikataulu, joka tässä tarkoittaa järjestelmän tuotantoon ottamista ja käyttöprosenttitavoitteen saavuttamista sovitussa ajassa
- yhteiset prosessimääritykset
- suuri tilausten määrä Norjan tuotannon aloituksessa

Riskikartoitusta seurataan projektin ohjausryhmän palaverissa, jolloin siihen on mahdollista lisätä uusia havaittuja riskejä, muuttaa vanhojen riskien tilaa tai muuttaa mahdollisia toimenpiteitä. Alla on kuva riskikartoitusmatriisista, johon riskit lisätään vaikeusasteen ja hallittavuuden mukaan.



Kuvio 9. ISS:n hankintajärjestelmäprojektin riskikartoitusmatriisi

3 Hankintajärjestelmän käyttöönoton onnistumisen mittaaminen

Hankintajärjestelmän käytön tavoitteena on saavuttaa tehokkuutta hankinnasta maksuun prosessiin. Jotta saadaan selville, miten prosessi on muuttunut verrattuna vanhaan prosessiin sekä miten uusi prosessi paranee ajan kuluessa, tutkimusta tullaan mittaamaan sekä absoluuttisten että suhteellisten mittarien kautta. Absoluuttisilla mittareilla mitataan nykyistä hankintaprosessia verrattuna hankintajärjestelmän jälkeiseen prosessiin ja suhteelliset mittarit tulevat mittaamaan onko malliteorioiden toimenpiteillä ollut vaikutusta uuden prosessiin parantumiseen kun järjestelmä on otettu käyttöön ja sitä käytetään pääsääntöisesti. Osa mittareista on samoja kummassakin osiossa.

Tutkimustyön edetessä oli selvää, että viestinnän ja sen onnistumisen merkitys on todella suuri muutosjohtamisessa ja prosessimuutoksessa. Näin ollen yhdeksi tutkimuksen onnistumisen mittariksi lisättiin viestintä - varsinkin kun se on yksi keskeisistä muutosteorioiden toimenpiteistä. Tälle mittarille ei asetettu tavoitetta, mutta kyselylomakkeessa on kysymyksiä, joilla selvitetään viestinnän toimenpiteiden onnistumista. Käyttäjäkyselyssä selvitetään siis viestinnän onnistumista ja jos tuloksista pystytään näkemään, että viestintä ei ole ollut onnistunutta, viestinnän toimenpiteitä muutetaan.

Tämän tutkimustyön tulosten varmistamiseksi oli tarkoituksena tehdä kaiken kaikkiaan kolme kyselyä, joiden perusteella olisi pystynyt mittaamaan nykytilaa verrattuna uuden prosessin tilaan ja vielä sitä, miten ajan myötä uuden järjestelmän prosessitehot muuttuvat. Mutta kuten olen aiemmin jo kertonut, projekti viivästyi toimittajan järjestelmästä johtuvista syistä ja tutkimustyön aikana ehdittiin mittaamaan vain absoluuttisen mittarien avulla tilaa ennen ja jälkeen järjestelmän käyttöönoton.

3.1 Absoluuttisen mittaamisen mittarit

Hankintajärjestelmän käyttöönoton ennakoituna tuloksena on, että järjestelmä tulee helpottamaan hankinnasta maksuun prosessia. Jotta tämä pystytään todentamaan, pitää pystyä mittaamaan aikaa ilman järjestelmää ja verrata sitä järjestelmän käyttöönoton jälkeiseen aikaan. Taloudellisena mittarina tutkimuksessa on hankinnan läpimenoaika tilauksesta maksuun - prosessille ensin nykyprosessiin verrattuna ja sen jälkeen läpimenoajan kehitys järjestelmän käyttöönoton edetessä sekä läpimenoajan kustannusten vähentyminen (Neef & Dale 2001, 48.)

Prosessin läpimenoaikaa mitataan siten, että rajattua testiryhmää pyydetään merkitsemään yhden viikon ajalta tilaamiseen, tavarantoimitukseen ja tarkastamiseen sekä laskun tiliöintiin ja hyväksymiseen käytetty aika.

Toisena mittarina käytetään laskun maksamisen järjestelmästä saatavaa tietoa siitä, kuinka paljon tilauksista tehdään edelleen toimittajan järjestelmän kautta ja kuinka paljon käyttöönotetulla hankintajärjestelmällä sen jälkeen kun hankintajärjestelmä on jo käytössä valitulla käyttäjäryhmällä. Mitattava aikaväli on hankintajärjestelmän käyttöönotto toimistotarviketoimittajalla eli 17.3.2014 alkaen kuusi kuukautta eteenpäin. Laskun maksun järjestelmästä katsotaan valitun käyttäjäryhmän kaikki toimistotarviketoimittajalle tehdyt tilaukset yllä mainittuna aikana ja katsotaan, kuinka monta prosenttia tilauksista on tehty hankintajärjestelmän kautta.

Kolmantena mittarina käytetään käyttäjätyytyväisyyskyselyä. Käyttäjiltä tullaan kysymään kulloisenkin käytettävän prosessin toimivuudesta samoja kysymyksiä, jolloin pystytään vertailemaan käyttäjätyytyväisyyttä uuden ja vanhan järjestelmän välillä.

3.2 Suhteellisen mittaamisen mittarit

Suhteellisten mittareiden tavoitteena on mitata hankintajärjestelmän käyttöönoton tavoitteiden toteutumista. Tämän vuoksi myös suhteellisissa mittareissa tullaan käyttämään mittareita, joilla mitataan sitä kuinka paljon hankintoja tehdään järjestelmän kautta sekä käyttäjätyytyväisyyttä sen hetkiseen järjestelmään.

Varsinkin järjestelmän käyttöönoton jälkeen on erittäin tärkeää selvittää mahdollisten ohiostojen syyt. Tätä ei ehkä voida mittaroida, mutta tämä tulee olemaan yhtenä käyttäjätyytyväisyyskyselyn kohtana. Käyttäjätyytyväisyydellä on havaittu olevan suuri merkitys tietojärjestelmän käyttöönoton onnistumiseen (Zviran & Erlich 2003, 81 – 83.)

Kolmantena mittarina on se, kuinka moneen laskuun löytyy hankintajärjestelmästä tuleva ostotilausnumero. Varsinkin tämän mittarin suureen pitäisi kasvaa järjestelmäprojektin edetessä, jotta nähdään suhteellisesti toivottu tulos käyttöönoton alun ja jo ruttiin välillä. Lisäksi tämä mittari kertoo hyvin, ovatko valittujen teoriamallien toimenpiteet olleet oikeita.

Suhteellisten mittarien mittaukset tullaan tekemään tämän opinnäytetyön jälkeen.

4 Tutkimuksen toteutus

4.1 Yhteiset määritykset ja aikataulukus

Koska kyseessä on usean eri maan yhteinen projekti, on tärkeää projektin alkuvaiheessa käydä läpi kaikki ne prosessit, tuotekategoriat, toimittajat jne. jotka ovat kaikille maille yhteisiä. Samalla itse toteutettava ratkaisu tarkentuu ja varsinainen projektisuunnitelma täsmentyy. Käyttöön otettava ohjelmisto on valmisohjelmisto, johon pyritään tekemään mahdollisimman vähän räätälöintejä. Yhteisen määrittely- ja suunnitteluvaiheen pohjalta on tehty maakohtaiset projektisuunnitelmat. Tämän yhteisen suunnitteluvaiheen kanssa samanaikaisesti käynnistettiin järjestelmän teknisen ratkaisun toteuttaminen. Seuraava kuva esittää projektikonaisuutta eri vaiheineen.



Kuvio 10. Hankintajärjestelmän käyttöönoton eri vaiheet (Q = kvartaali)

Itse käyttöönottosuunnitelma jakautuu sekä yhteisten ja maakohtaisten prosessien että toimintatapojen suunnitteluun ja määrittelyyn, varsinaiseen toteutusvaiheeseen sekä testaus- että käyttöönottovaiheeseen. Haasteita käyttöönotolle syntyy käyttäjien suu- resta lukumäärästä (noin 5.000 henkilöä), uusien prosessien käyttöönotosta sekä nor- maalista muutosvastarinnasta uutta järjestelmää kohtaan. Näitä haasteita pyritään rat- kaisemaan laajennetulla tuotannonaikaisella tuella, hyvällä kommunikoinnilla sekä tä- män tutkimuksen tuottamien tulosten avulla.

4.1.1 Yhteisen ratkaisun tarkennus-, suunnittelu- ja määrittelyvaihe

Yhteinen ratkaisun suunnittelu- ja määrittelyvaihe käynnistyi päivän mittaisella aloitus- kokouksella, johon osallistuvat kaikkien kolmen maan projektiryhmät, tietohallinnon edustajat sekä hankkeen projektijohtajat ISS:n ja Baswaren puolelta. Kokouksen tavoit- teena oli luoda osallistujille ymmärrys ja yhteinen käsitys Baswaren sovelluksen tuke- mista hankinnan prosesseista. Tässä käytiin läpi tuotekatalogeihin perustuvat tilaus- prosessit ja niiden toiminnot, miten toimivat vapaat tekstilaukset, ns. punch out (toimit- tajan oma verkkokauppa) -tilausrutiinit ja mitkä ovat hankinnan prosessissa toimivien eri roolit. Lisäksi käydään läpi kaikkien eri maiden tuotekategorioiden nykyiset toiminta- tavat.

Aloituskokouksen jälkeen käytiin maittain läpi kunkin maan nykyiset hankinnan proses- sit ja kartoitettiin hankintaorganisaatioiden roolit ja tehtävät sekä tärkeimmät toimittajat ja tuotekategoriat. Tämä vaihe toteutettiin haastattelemalla kunkin maan hankintaor- ganisaation tuotekategorioista vastaavia henkilöitä. Haastatteluissa pyrittiin löytämään maakohtaiset erityistarpeet, nykyiset hankintatoimen haasteet sekä tulevaisuuden kehi- tysnäkökymät.

Haastatteluvaiheen jälkeen pidettiin kaksipäiväinen työpaja, johon osallistuivat maa- kohtaiset projektioorganisaatiot sekä projektijohtajat. Tämän työpajan aikana määriteltiin kaikille maille yhteiset hankinnan prosessit ja yhteiset tuotekategoriat sekä sovittiin järjestelmäarkkitehtuurin yksityiskohdat mukaan lukien kaikki tarvittavat integraatiot muihin järjestelmiin. Samoin listattiin ne maakohtaiset toiminnot, joiden tarkempi toteu- tus määritellään siinä vaiheessa kun kunkin maan tuotekategorian käyttöönottoa ja testauksia suunnitellaan.

Tämän yhteisen vaiheen lopputuloksena syntyi tarkennettu projektisuunnitelma aikatauluineen hyväksyttäväksi hankkeen johtoryhmässä.

4.2 Teorian mukaisten toimenpiteiden toteutus

Tutkimuksessa sovelletaan ensisijaisesti John Kotterin (1996, 21) kahdeksan portaista muutosjohtamisen prosessimallia. Kotterin mallin perusteella tehdään konkreettiset toimenpiteet muutoksen alla olevaan organisaatioon. Tavoitteena on luoda mallin perusteella muutosjohtamisen ohjeet, suunnitella tarvittava muutos, hallita sitä sekä sitouttaa vastuulliset henkilöt. Lisäksi jokaisen Kotterin mallin askeleen kohdalla laajennan näkökulmaa Nadler&Tushmanin mallin mukaan siten, että varsinkin Kotterin viidennestä portaasta eteenpäin organisaation jokainen osa-alue tulee tutkittua. Nadler&Tushmanin teorialmallia sovelletaan McKinseyn Seitsemän "S":n kautta käytäntöön. Lisäksi askeleisiin lisätään muutosagenttiryhmän teorialmalleja sekä painotetaan loppukäyttäjän käyttöönottopäätökseen vaikuttavia muuttujia.

Taulukko 1. Muutosprosessin vaiheet John P. Kotterin mukaan

<i>1. Muutosten kiireellisyyden ja välttämättömyyden tähdentäminen</i>
<i>2. Ohjaavan tiimin perustaminen</i>
<i>3. Vision ja strategian laatiminen</i>
<i>4. Muutosvisiosta viestiminen</i>
<i>5. Henkilöstön valtuuttaminen vision mukaiseen toimintaan</i>
<i>6. Lyhyen aikavälin onnistumisten varmistaminen</i>
<i>7. Parannusten vakiinnuttaminen ja uusien muutosten toteuttaminen</i>
<i>8. Uusien toimintatapojen juurruttaminen yrityskulttuuriin</i>

4.2.1 Muutostarpeen tunnistaminen ja luominen

Kotterin ensimmäisen askeleen mukaan muutosprosessi lähtee todenteolla liikkeelle vasta kun henkilöstö oivaltaa, että nykytilan mukaisesti emme voi jatkaa ja että muutos on välttämätön. Näkökulmat muutostarpeeseen ovat erilaiset organisaation eri tasoilla, niin myös kohdeorganisaatiolla (Kotter 2009, 11.)

Muutostarpeen on tunnistanut ja luonut Pohjoismainen hankintaorganisaatio. Hankinnan näkökulmasta suurimmat saavutettavat hyödyt järjestelmästä syntyvät läpinäky-

västä hankinnan prosessista, yhteisistä toimittaja- ja tuotekategoriavalinnoista sekä yhtenäisestä raportoinnista. Näiden avulla voidaan vähentää hallinnollista työtä ja tehostaa toimintoja merkittävästi sekä saada siten huomattavia kustannussäästöjä. Koska hankinnan näkökulma kohdeyrityksessä ei välttämättä ole selvä kaikille järjestelmän käyttöönottoon tai käyttöön liittyville sidosryhmille, hankinnan ja projektitiimin tehtävä on muutoksen alkuvaiheessa auttaa henkilöstöä ymmärtämään ja hyväksymään ne syyt ja perusteet, jotka pakottavat muutokseen.

Itse olen luonut muutostarvetta, sekä omien tuoteryhmieni hankinnan päivillä että tuoteryhmieni johtoryhmässä esittelemällä näissä tilaisuudessa hankkeen tavoitetta, aikatauluja sekä sitä, mitä järjestelmän käyttöönotto jokaisen käyttäjän kohdalla tulee merkitsemään. Loppukäyttäjälle konkreettinen muutos ja muutoksen tarve on esitetty siten, että käyttäjälle järjestelmä tarjoaa helpompaa ostamista, kun järjestelmästä löytyvät suoraan ISS:n sopimustoimittajat ajantasaisine tuoteluetteloineen, oma ostohistoria on kätevästi seurattavissa koko tuloskuukauden ajan ja aiemmat tilaukset ovat kopioitavissa uusiin tilauksiin. Eri toimittajien tuotteita on myös helppo verrata yhdessä ja samassa järjestelmässä. Lisäksi etukäteen hyväksytyjen hankintojen laskut siirtyvät automaattisesti suoraan maksuun, kunhan lasku vastaa tilausta. Varsinkin näiden asioiden painottamisella on haluttu lisätä käyttöönottoprosessin hyväksynnän näkökulmaa, jossa omaa hyötyä järjestelmän käytöstä on korostettu.

Kuten on aiemmin jo sanottu, johdon tuki järjestelmäprojektille on kriittisen tärkeää. Tämän vuoksi ISS:n eri palveluiden tuotejohtajille, johtoryhmälle sekä aluejohdolle on tuotu konkreettisten lukujen valossa esille järjestelmän hyödyt euromääräisinä säästöinä niin sopimustoimittajiin keskittyttäessä kuin myös alaisten säästettynä työaikana prosessin tehostuessa, kun sähköinen järjestelmä otetaan käyttöön. Lisäksi johdolle osoitettu viestintä on sisältänyt Mckinseyn seitsemän "S":n teorian mukaisesti organisaation päämäärän, strategian ja vision teroittamista.

Toimittajat ovat yksi suuri hankintajärjestelmään liittyvä sidosryhmä, jolle myös muutostarve pitää esittää sekä ISS:n että heidän näkökulmastaan. Toimittajille ISS:n hankintojen muuttuminen sähköiseksi merkitsee useimmiten joko lisää työmäärää - ainakin alkuun - tai jopa IT kehitystyötä. Olen omista tuoteryhmistäni valinnut ne toimittajat, jotka on tarkoitus ottaa mukaan järjestelmän käyttöön. Toimittajille on ilmoitettu kirjeitse, että ISS:n hankinta tulee muuttumaan sähköiseksi ja mitä erilaisia mahdollisuuksia toimittajalla on käyttää uutta järjestelmää. Koska tarkoituksena on, että toimittajan mahdolliset

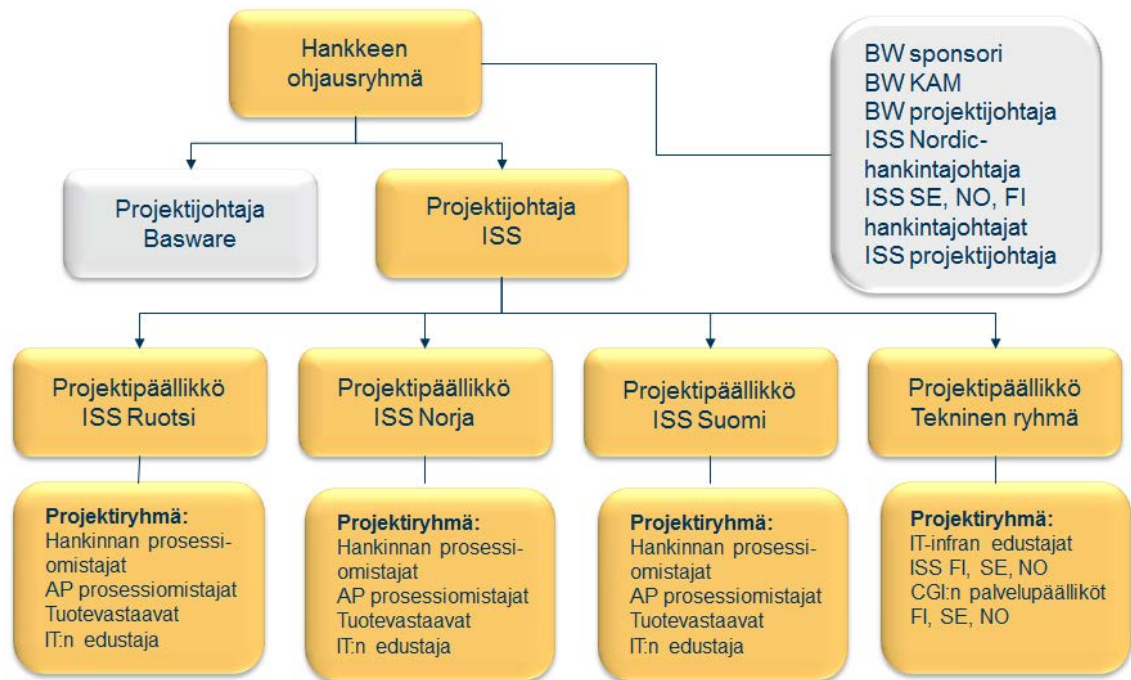
kehityskustannukset maksaa jokainen toimittaja itse, vaatii tämä joidenkin kohdalla neuvottelua. Pitkäaikainen kumppanuus vaatii myös yhteisiä päämääriä ja tavoitteita seitsemän "S".n teorian mukaisesti.

Sopimustoimittajille parhaimmat argumentit ovat tietenkin myynnin lisäämisen näkymät, kun vastaisuudessa keskitetään hankinnat vain sopimustoimittajille, jotka ovat järjestelmässä sekä oikeiden tilaaja- yms. viitteiden löytyminen sähköisen järjestelmän avulla tehdystä tilauksesta. Tilauksen voi myös tehdä muina aikoina kuin toimittajan aukioloaikoina, jolloin tilauksen käsittely tehdään aukioloaikana. Toimittajaportaalista hyötyvät myös pienet toimittajat: toimittaja saa tilauksen sähköisesti ja pystyy kääntämään tilauksen suoraan sähköiseksi laskuksi.

4.2.2 Muutosta ohjaavan tiimin perustaminen

Kotterin toisen portaan mukaan kerrotaan, että muutoksen eteenpäin vieminen organisaatiossa tai työyhteisössä vaatii sitoutunutta projektitiimiä. Yksittäinen henkilö ei voi vastata onnistuneesta muutosprosessista. Projektin läpiviemisen varmistamiseksi on perustettava ryhmä, joka päämäärätietoisesti ja hallitusti toteuttaa muutoksen vaatimia toimenpiteitä. Ryhmään kannattaa valikoida työyhteisöstä sekä "ihmisten johtajia", että "asioiden johtajia". Muutosjohtamisessa on ennemminkin kyse johtamistaidosta ja asioiden johtamisesta. Ihmiset tekevät muutoksen, joten ihmisiä pitää johtaa. (Kotter 2009, 11.)

Kohdeorganisaatiossa Pohjoismainen hankintajärjestelmähanke on organisoitu seuraavan kuvan mukaisesti



Kuvio 11. Hankintajärjestelmäprojektin organisaatio

Järjestelmän käyttöönottohankeelle on perustettu ohjausryhmä, joka koostuu ISS Pohjoismaiden hankintajohtajasta sekä ISS Norjan, Ruotsin ja Suomen hankinta- ja projektijohtajista sekä järjestelmätoimittajan ns. sponsori jäsenestä, asiakkuusjohtajasta.

Jokaiselle hankkeessa mukana olevalle ISS-maalle on nimetty myös maakohtainen projektipäällikkö, jonka vastuulla on vetää kunkin maan omaa projektiryhmää. Näihin projektiryhmiin kuuluvat hankinnan prosessiomistajat, ostoreskontraprosessin omistajat, tuotekategorioiden vastaavat sekä IT:n edustajat. Lisäksi on perustettu erillinen tekninen projektiryhmä, jonka vastuulla on itse järjestelmän ja sen infrastruktuurin pystyttäminen yhdessä järjestelmätoimittajan kanssa.

Hankkeen eri jäsenten roolit ja vastuut on kuvattu seuraavassa taulukossa

Taulukko 2. Projektin osapuolet, roolit ja vastuualueet

Osapuoli	Rooli	Vastuualue
Ohjausryhmä	Valvoo ja ohjaa projektia, tekee projektia koskevat suu-remmat päätökset	Vastaa siitä, että projektille asetetut tavoitteet saavutetaan sovituissa aikataulussa ja budjetissa
Baswaren projekti-johtaja	Ohjaa toimittajan projekti- ja kehitystiimiä	Vastaa siitä, että projekti viedään läpi suunnitelman mukaisesti
ISS:n projektijohtaja	Ohjaa eri maiden projektipäälliköiden ja teknisen ryhmän toimintaa	Vastaa asiakkaan puolelta projektin toteuttamisesta suunnitelman mukaisesti
ISS:n maakohtainen projektipäällikkö	Johtaa ko. maan projektiryhmän työskentelyä	Varmistaa että maakohtainen projekti viedään läpi suunnitelman mukaisesti
Hankintaprosessin omistaja = Tutkimustyön tekijä	Välittää tietoa eri hankintatoimen prosesseista	Vastaa siitä, että projekti-ryhmällä on käytettävissään tarvittavat ja riittävät tiedot prosessien määrittelemiseksi
Ostoreskontra-prosessin omistaja	Välittää tietoa ostoreskontran prosesseista ja liittymistä	Vastaa siitä, että projektiryhmällä on tarvittavat ja riittävät tiedot ostoreskontran prosessien ja liittymien määrittelemiseksi
Tuotevastaava = Tutkimustyön tekijä	Toimii tuotekategorioiden ja tuotteiden tietolähteenä	Vastaa siitä, että projekti-ryhmällä on tarvittavat ja riittävät tiedot tuotteista ja niiden toimittajista
Teknisen ryhmän projektipäällikkö	Suunnittelee ja toteuttaa järjestelmän teknisen arkkitehtuurin yhdessä ulkoistuskumppanin ja Baswaren teknisten asiantuntijoiden kanssa	Vastaa siitä, että järjestelmän tekninen ympäristö toimii

IT-järjestelmä- vastaava	Avustaa ja välittää tietoa kustakin sovelluksesta ja siihen liittyvistä tietovirroista liittyviä rakennettaessa	Vastaa siitä, että teknisellä ryhmällä on tarvittavat ja riittävät tiedot liittymien toteuttamiseksi
-----------------------------	---	--

Roolit ja vastuualueet kannattaa aina projektin alussa määritellä tarkasti. Tällöin vältetään tilanteilta, joissa jokin osa-alue ei ole kenenkään vastuulla. Oheiseen taulukkoon olen merkinnyt sinisellä ne osa-alueet, joista itse vastaan tässä projektissa.

Varsinkin seitsemän "S":n teoriasta kannattaa käyttää projektiryhmää kootessa mielessä tiimin ominaisuudet ja henkilökohtaiset tiedot ja taidot sekä hierarkia. ISS Palveluiden kohdassa esimerkiksi projektipäällikkö päätettiin palkata yrityksen ulkopuolelta, jotta varmistutaan tarvittavasta omasta pääomasta johtaa IT-projektia.

4.2.3 Muutoksen vision selkeyttäminen

Päämäärän tulee olla kaikille selvänä mielessä. Jokaiselle sidosryhmälle tulee olla selvillä mihin muutoksella pyritään. Muutosvision pitää pystyä myös kertomaan sen, mistä tiedämme, että olemme toteuttaneet onnistuneesti tavoittelemamme muutoksen? Projektijohdon tulee varmistaa, että kaikilla on samanlainen käsitys muutosprosessin tavoitteesta ja konkreettisista askelista, jotka vievät tavoitteeseen. Muutoksen strategian tulee olla kaikille ymmärrettävä ja toteuttamiskelpoinen (Kotter 2009, 11.)

Kohdeorganisaatiossa muutoksen visiota selkeytetään avain- sekä loppukäyttäjille sekä henkilökohtaisessa viestinnässä että koulutuksissa. Varsinkin koulutusmateriaalissa on kuvattu myönteisten esimerkkien avulla tuotekategoriakohtaisesti järjestelmän käytön hyödyt: prosessin yhtenäistäminen ja järjestelmän kautta saatava prosessin läpinäkyvyys tulee tehostamaan ja nopeuttamaan koko prosessia. Jokaiselle kerrotaan tuoteryhmäkohtaiset tavoitteet, joihin pääsemistä mitataan. Varsinkin hyötyjä ja helpokäyttöisyyttä korostetaan Davisin (1989) teoriaan perustuen.

Vaikka projektipäällikkö vastaa varsinaisesti kouluttamisesta, on jokainen tuotevastaava/hankintaprosessin omistaja vastuussa siitä, että koulutusmateriaalissa on määrittysten mukaisesti prosessin kulku esitettynä ja kategoriakohtaiset esimerkit helpottamaan prosessin kulun ymmärtämistä ja oppimista. Tuotevastaavat ovat myös koulutuksissa

läsnä, jotta mahdolliset tuotetta tai kategorian prosessia koskevat kysymykset saadaan selvitettyä samassa tilaisuudessa. Tuotevastaavat toimivat ensimmäisinä muutosagentteina koulutettaville avainkäyttäjille tarkoituksena yhdistää ja voimaannuttaa avainkäyttäjien ryhmää. Jokainen tuotevastaava osallistuu oman kategoriansa opetukseen siten, että luvussa kaksi kerrotulla omalla esimerkillään ja esitettyjen kysymysten avulla auttavat tulevia muutosagentteja muutoksessa. Itse olen myös henkilökohtaisesti jatkuvassa yhteydessä tutkimustyöhön valittuihin tutkittaviin, jotta varmistutaan heidän panoksensa tutkimukselle ja koko järjestelmän käyttöönotolle.

Johtoryhmälle ja aluejohdolle on kerrottu ja tullaan edelleen kertomaan tuote- ja aluejohdon palaverissa erityisesti, että järjestelmän avulla oikeiden talouspäätösten tekeminen helpottuu, sillä analytiikan avulla voidaan visualisoida kulut sekä hankinnan tehokkuus ja jakaa nämä tiedot helposti kaikkien niitä tarvitsevien kesken. Kaikkien kuluista vastaavien näkökulmasta hankintojen hallinta helpottuu järjestelmän tarjoamien raporttien avulla. Varsinkin yllä mainitun sidosryhmän kanssa halutaan ennen kaikkea vuoropuhelua. Yrityksen johto toimii omalla esimerkillään myös muutosagenttina, vaikka heidän kanssaan ei käydä muutosagenttien työkaluja läpi.

4.2.4 Muutoksen viestintä

Kuten monissa muissakin muutosjohtamisen malleissa niin Kotterinkin mallissa viestintän osuutta ei voi liioitella muutoksessa. Muutosprosessin aikana – alusta loppuun – viestintä on yksi tärkeimmistä onnistumisen tai epäonnistumisen tekijöistä. Viesti koetaan yleensä uskottavammaksi, kun sen kertoo lähin esimies. Visiosta on syytä viestiä pienissä ja suurissa kokouksissa, keskusteluissa ja tiedotusvälineissä. Muutoksesta viestiminen on kaksisuuntainen prosessi. Keskustelutilaisuudet ovat erityisen tärkeitä, koska niissä tietoa on mahdollista jäsentää muiden kanssa yhdessä. Esitysten ja keskustelujen lisäksi myös kirjallinen aineisto on usein tarpeen. (Kotter 2009.)

Erityisen tärkeänä voidaan pitää johdon läsnäoloa ja avointa muutoksen puolesta puhumista myös muutosprosessin aikana. Ilman heidän esillä oloaan ja läsnäoloa keskusteluissa, muutosta ei koeta tärkeäksi eikä muutos etene. Johtajan on ymmärrettävä, että pienetkin epäviralliset keskustelut työntekijöiden kanssa voivat olla merkittäviä. (Suominen 2006.)

ISS palveluissa viestintä on tavallisestikin ongelmallista, sillä ei ole yhtä paikkaa, missä työtä tehdään joten kommunikointi on mahdollista lähes poikkeuksetta ainoastaan sähköisesti - tai sitten postikirjeellä. ISS Palveluiden yritysviestintä on ollut mukana suunnittelemassa ja neuvomassa järjestelmän käyttöönoton viestintää projektiryhmän palaverissa. Viestinnästä on haluttu mahdollisimman monipuolista, toistuvaa sekä mahdollisimman monet saavuttavaa.

ISS:n projektiryhmään, ohjausryhmään sekä toimittajan projektiryhmään kuuluville henkilöille on avattu internetpohjainen ryhmähuone, johon kaikki materiaalit ja dokumentit tallennetaan. Näin ollen projektin vetovastuussa olevat henkilöt pääsevät koska tahansa katsomaan projektin tilaa, kommentoimaan dokumentteja tai tekemään muutoksia. Kaikki muutokset tallentuvat järjestelmään ja viimeiset muutokset jäävät näkyviin ensimmäisinä.

Yksi viestinnän tehtävistä on myös etukäteen virittää ihmiset positiivisesti tietoisiksi tulevasta muutoksesta (Kaihovirta-Rapo, 2014). Tähän ideoin järjestelmän nimikilpailun mainostettavaksi Intraamme ja saimmekin useita nimivaihtoehtoja mistä valita. Päädyimme nimeen HankkISS, joka kuvaa sitä, mitä tällä järjestelmällä tehdään sekä siinä yhdistyy myös yrityksemme nimi. Nimikilpailun voittajille - samaa nimeä ehdotti muutama kekseliäs - annoimme palkinnot ja kerroimme voittajat ja järjestelmän nimen Intraassa.

Nimikilpailun lisäksi itse olen päävastuullisesti suunnitellut viestintää sekä ISS:n esimiehille että avainkäyttäjille eli muutosagenteille. Esimiehille lähtee kuukausittain verkkolehti, johon päivitetään muiden ajankohtaisten uutisten lisäksi kuukausittain viimeisimmät tapahtumat myös hankintajärjestelmäprojektista. Järjestelmällä on myös oma sivu ISS:n omassa sisäisessä internetissä Intraassa. Intraan jokainen tuotevastaava päivittää omien tuoteryhmiensä tilanteen, tulevat toimenpiteet ja aikataulut. Kuukausittaisen verkkolehden tiedot ja tapahtumat käydään myös kuukausittaisessa tulosinfossa läpi projektinjohtajan johdolla. Muutosagenttien kanssa ollaan oltu yhteydessä henkilökohtaisesti ja heidän roolinsa tärkeyttä on käyty läpi Cameronin (2012) oppien mukaisesti.

ISS:llä on käytössään myös ns. sisäinen facebook Sharepoint, jolla pyritään parantamaan kommunikointia ja viestintää käyttäjäryhmien, muutosagenttien ja projektiorganisaation kesken. Kuka tahansa kohdeyrityksessä työskentelevä voi ottaa tämän sivus-

ton kautta yhteyttä projektiryhmään joko julkisesti tai yksityisesti. Julkisissa keskusteluissa mm. kysymykset ja vastaukset jäävät kaikkien näkyviin. Tässä ryhmätyötilassa myös tiedotetaan projektin etenemisestä, aikatauluista, koulutustilaisuuksista jne. Lisäksi keskustelua voidaan käydä käyttäjien välillä projektista ja itse hankintatoimeen liittyvistä asioista.

Jokainen testaaja, avainkäyttäjä ja loppukäyttäjä ovat esimiehensä kautta tietoinen omasta roolistaan hankintajärjestelmässä. Ja varsinkin testaajat ja avainkäyttäjät ovat esimiestensä valitsemia. Projektiryhmän kautta jokaiseen avainkäyttäjäryhmän jäsenen ollaan henkilökohtaisesti yhteydessä.

4.2.5 Sidosryhmien vaikuttamisen mahdollistaminen

Useammasta muutosjohtamisen lähteestä käy ilmi, että vaikuttamisen ja hallinnan tunne tukee muutosta ja mahdollistaa muutoksen kohteena olevan henkilöstön aktiivisen roolin ottamisen. Vaikuttamisen mahdollisuudet tulee antaa selkeästi kuten myös valtuuksia toimia muutoksen edellyttämällä tavalla. Ulkoa ohjatut ja käskytetyt muutosprosessit onnistuvat vain harvoin. Muutoksen syyt voivat tulla ulkoa, mutta prosessin toteutukseen liittyvät valinnat on saatava tehdä itse. (Kotter 2009, 11.)

Kotter ei varsinaisesti kerro konkreettisesti, miten kaikkien ryhmien vaikuttaminen muutokseen mahdollistetaan, mutta antaa kylläkin mielenkiintoisen näkökulman siihen, mikä mahdollisesti on syynä siihen, että henkilöstö ei tunne voivansa vaikuttaa muutokseen. Suurimpina syinä Kotter esittää esimiesten osaamattomuuden ja takertumisen vanhaan sekä sen, että vaikka yrityksen johdossa visioidaan toimintojen muutoksesta, tehostamisesta ja asiakkaaseen keskittymisestä, vaaditaan edelleen, että työ tehdään vanhoilla tavoilla ja menetelmillä. (Kotter International, 2014.)

Koska Kotter ei tarjoa omassa mallissaan konkretiaa tähän portaaseen, tarkastellaan mahdollisuuksia McKinneyn avainelementtien kautta. Ensinnäkin, kun puhutaan sidosryhmien vaikuttamisen mahdollisuudesta, tulee ottaa huomioon myös loppukäyttäjien lisäksi johto, joka ei välttämättä itse tule aktiivisesti käyttämään järjestelmää - ainakaan päivittäisessä työssä - mutta joka asiakkuuksista vastuullisena näkee järjestelmäprojektin onnistumisen tai epäonnistumisen vaikutukset. Tärkeitä on siis ottaa huomioon koko henkilöstön taidot ja ominaisuudet ja pyrkiä poistamaan mahdollisia muureja eri sidosryhmien ja muutosjohtajan välissä.

Parhaimpia foorumeita avoimelle keskustelulle ovat jo aiemmassa askeleessa mainittuja eri palveluiden ohjausryhmien tapaamiset, jossa johtoryhmää myöten on johtajia keskustelemassa ja kuulemassa muutoksen etenemisestä. Koulutukset, niistä kerättävät palautteet sekä Sharepoint ovat otantaryhmälle tehtävän kyselyn lisäksi kanavia, joiden kautta kuka tahansa voi antaa palautetta ja pyrkiä vaikuttamaan. Lisäksi kohdeyrityksessä otetaan käyttöön jokaisella kvartaalilla hankintajärjestelmän käyttäjille kohdennettu kysely, joka lähetetään Webropol-järjestelmällä linkkinä käyttäjätietojen mukaan jokaisen sähköpostiin. Myös itse hankintajärjestelmän kautta pystyy jättämään pääkäyttäjälle palautetta.

Kotter sanoo, että tähän portaaseen ei ole olemassa helppoja ratkaisuja ja mitä ilmeisimmin hän on oikeassa. Itse aion mahdollistaa vaikuttamisen siten, että kerään riittävän usein palautetta omien vastuualueideni muutosagenteilta ja käyttäjiltä, pyrin löytämään sekä ne henkilöt, jotka eivät käytä järjestelmää kuten pitäisi että ne, jotka käyttävät järjestelmää oikein ja pyrin saamaan heidät keskustelemaan keskenään. Tähän tulen varsinkin paneutumaan loppukäyttäjän käyttöönottopäätöksen teorian kautta vahvistamalla esimerkein sekä hyötyjä käyttäjälle että helppokäyttöisyyttä. Koska itse tulen olemaan ohjelmiston pääkäyttäjän sijainen, tulen olemaan järjestelmäkehityksessä vastaisuudessakin mukana suuressa roolissa kuten myös suorassa yhteydessä järjestelmätoimittajaan. Tästä syystä uskon, että pystyn mahdollistamaan muutoksia sekä käyttäjille että myös toimittajille.

4.2.6 Lyhyen aikavälin muutosten huomioiminen

Muutos voi olla kokonaisuutena suuri ja pitkän ajan kuluessa tapahtuva hanke, jolloin on tärkeää asettaa konkreettisia ja realistisia välitavoitteita ja huomioida yhteisesti niissä onnistuminen. Välimatkan etappeihin pääsy osoittaa henkilöstölle, että muutosprosessi menee koko ajan eteenpäin ja että lopputulokseen pääsy on mahdollista. Tutkimukset osoittavat, että yritykset, joilla on hyviä kokemuksia lyhyen aikavälin muutoksista vuoden tai kahden kuluttua muutoksen alusta, ovat yrityksiä, jotka pääsevät muutoksessa onnistuneesti loppuun saakka. Tällöin lyhyen tähtäimen maalien tulee olla sekä näkyviä että yksiselitteisiä. Sellaiset voitot auttavat ihmisiä uskomaan, että muutokset ovat mahdollisia ja että uhraukset palkitaan.

Lyhyen aikavälin muutokset pitää suunnitella ja niihin pitää käyttää voimavaroja - niitä ei vain tapahdu. Kun lyhyen tähtäimen muutokset ja onnistumiset suunnitellaan ja teh-

dään taitavasti, voivat ne lisätä todellisen kiireen tunnetta tavoitteiden saavuttamiseen ja muutoksen loppuun viemiseen. (Kotter International, 2014.)

Tutkimuksen kohdalla kyselyillä ja mittauksilla on suuri merkitys, jotta koko organisaatiolle pystytään todentamaan näkyvä muutos ja mitä se on tuonut. Ensisijaisesti lyhyen aikavälin muutoksissa tullaan kertomaan, miten mittauksista on nähtävillä, kuinka paljon prosessi on nopeutunut eli mitä hyötyä siitä käyttäjälle on ollut. Jokaisella ISS:n palvelulla on hieman erilainen hankintaprosessi palvelun luonteesta johtuen ja näin se tulee jatkossakin olemaan, vaikka palvelun sisällä prosessit tulevat yhdistymään. Tässä kohden tulee siis teoriaa taas laajentaa Nadler&Tushmanin ja McKinseyn pääkomponentteihin ja varsinkin ihmisten päivittäiseen työhön ja ominaisuuksiin: mitä kukin tekee ja miten muutos parhaiten kerrotaan erilaista työtä tekeville ihmisille.

Siivouspalveluille merkityksellisiä prosessimuutoksia tulee olemaan useamman toimituspaikan tilausten yhdistäminen, josta on saatavissa sekä ajankäytössä että toimitusmaksuissa säästöjä. Siivouspalveluilla on isoimman toimittajan kanssa ollut jo laskun täsmäytys käytössä, mutta uudessa järjestelmässä prosessi muuttuu siten, että laskua ei enää tarkasteta vaan hankinta hyväksytään ennen tilausta. Ruokailupalveluiden kohdalla yksittäisten tilausten hyväksyttäminen olisi mahdotonta ruuan vaatiman nopean tilausprosessin vuoksi. Näin ollen lyhyen aikavälin saavutuksia tulee olemaan hankintasuunnitelmien hyväksyttämisen kautta tuleva prosessin nopeus, jolloin vastaanotettua tilausta ei tarvitse enää tarkastaa eikä hyväksyä.

Kiinteistön ylläpidolla hankaluuksia on aiheuttanut se, että varsinkin yhtäkkiset korjaukset eivät rekisteröidy esimiehille ennen laskua. Uuden järjestelmän myötä toimittajien kanssa ryhdytään käänteiseen tilaamiseen, jolloin paikalla tehdystä tilauksesta toimittaja pystyy tekemään tilauksen ISS:n hankintajärjestelmään. Täten esimies pystyy hyväksymään ja on tietoinen hankinnasta heti sen tapahduttua ja tilaus täsmäytyy myös laskuun. Yllä mainitut konkreettiset muutokset tullaan viestimään jo aiemmin kerrotuilla eri tavoilla käyttäjien haastatteluiden myötä lyhyen tähtäimen muutoksina.

4.2.7 Muutoksen vakiinnuttaminen

Jos muutosprosessi etenee hyvin ensimmäisten askelten kanssa, pitää muutosjohtajan ottaa huomioon, että ihmisillä on taipumus palata ja kaivata menneeseen ja ”valua” vaivihkaa takaisin vanhoihin toimintamalleihin. Muutosjohtajan sekä sponsorin tuleekin

pitää jonkin aikaa uusia käytäntöjä korostetusti esillä. Koko henkilökunnalle tulee viestiä: tämä on meidän nykyinen tapamme tehdä töitä. Jos antaa periksi ennen kuin työ on kokonaisuudessaan valmis, kriittinen muutosvoima voi kadota kokonaan ja muutoksen taantuma seuraa. Uusia käyttäytymismalleja ja käytäntöjä on ajettava osaksi kulttuuria ja näin varmistaa pitkän aikavälin menestys.

Muutoksen vakiinnuttamisen avaintekijöitä ovat uusien avainhenkilöiden ottaminen mukaan muutokseen, johtajien mukaan ottaminen laajemmalla rintamalla, jolla kiristetaan useamman johtohenkilön toimesta yhteisiä tavoitteita ja visiota. Työntekijät valtuutetaan omalla toiminnallaan johtamaan muutosta. Muutosjohtajien tulee jatkuvalla syötöllä tiedottaa todisteita muutoksen hyödyistä ja samalla pitää yllä muutoksen tärkeyttä ja kiireellisyyttä. Muutosagentteja tulee käyttää siten, että he varmistavat uusien toimenpiteiden olevan käytössä ja osana uutta organisaatiokulttuuria. Ilman riittävää ja johdonmukaista johtajuutta, muutos pysähtyy, ja menestymisestä nopeasti muuttuvassa maailmassa tulee erittäin ongelmallista. (Kotter International, 2014.)

Avainasemassa muutoksen vakiinnuttamisessa ISS Palveluissa ovat sekä sponsorit että muutosagentit. Yllä jo aiemmin mainittuja viestinnän toimenpiteitä on tarkoitus jatkaa tulevaisuudessa niin pitkään, kuin tuntuu tarpeelliselta, jotta kaikilla on tiedossa hankintaprosessin muutos, sen olevan osana yrityksen visiota ja strategiaa sekä tietenkin kertomalla järjestelmän kautta saavutetuista ja tulevista hyödyistä. Muutosagentteja tulee aina lisää kun uusi kategoria alkaa käyttää järjestelmää.

Muutoksen viestinnän kommunikoinnin lisäksi hankinnassa sisäisesti tullaan seuraamaan käyttäjien järjestelmän käyttöprosenttia, ostolaskujen määrää, joissa on tilausnumero, tilauksia ja laskuja jotka täsmäytyvät sekä ohioistoja. Jokaiseen ohioistoon puututaan siten, että perusteluita pyydetään ohioistoille ja vain hankinnassa työskentelevä pystyy hyväksymään kyseisen oston. Järjestelmän seuranta ja sisäisten mittarien raportointi tulee olemaan pääkäyttäjän ja hänen sijaisensa - eli minun - vastuulla.

4.2.8 Muutoksen pysyvyyden varmistaminen

Uusilla käytännöillä ja prosesseilla kestää aikaa, ennen kuin muutoksen juuret ovat kasvaneet syväälle yrityskulttuuriin. Kulttuuri koostuu normeista, käyttäytymisestä ja yhteisistä arvoista. Nämä yhteiskunnalliset voimat ovat todella vahvoja. Jokainen yksi-

lö, joka liittyy organisaatioon, tulee jollain aikavälillä olemaan osa kulttuuria. Muutokset - riippumatta siitä ovatko johdonmukaisia tai eivät - on vaikea saada pysymään.

Kulttuurin muutos tulee viimeisenä, ei ensimmäisenä. Muutosjohtajan tulee pystyä todistamaan, että uusi tapa on oikeasti parempi kuin vanhat tavat. Onnistuminen pitää olla näkyvää ja siitä pitää pystyä kertomaan. Parhaiten uutta kulttuuria ja toimintatapoja saa vietyä eteenpäin uusien työntekijöiden avulla. (Kotter International, 2014.)

Muutosta ja sen vaikutuksia tullaan ISS Palveluilla mittaamaan osittain tämän tutkimustyön mittareilla ja osittain koko ISS:n mittareilla, joilla mitataan sopimustoimittajien käyttöä, syntyneitä säästöjä sekä sitä, kuinka paljon hankinnoista tehdään sähköisesti. Vielä ei ole suunniteltu muita kuin tässä tutkimuksessa esitettyjä toimenpiteitä muutoksen vakiinnuttamiseksi. Jos käyttöönoton edetessä käy ilmi, että järjestelmää ei käytetä tavoitteiden mukaisesti, tullaan tavoitteet uudelleen arvioimaan sekä selvitetään syyt projektin epäonnistumiseen. Tässä vaiheessa projektia hankintajärjestelmän käyttöönoton ollessa etusijalla niin Suomen, Ruotsin kuin Norjan hankinnoissa, ei ole syytä epäillä ettei järjestelmää tulla ottamaan kokonaisuudessaan käyttöön ja varmistamaan sen käyttö myös jatkossa. Jotain poisrajauksia saattaa tulla järjestelmän kannalta esiin, kun kaikki suorat ja epäsuorat hankinnat eri prosesseineen yritetään saada järjestelmään.

5 Tutkimusmenetelmät ja -aineisto

Tutkimus toteutetaan toimintatutkimuksena. Toimintatutkimuksessa sekä tutkitaan että yritetään muuttaa vallitsevia käytäntöjä. Tutkimuksen avulla etsitään ratkaisuja ongelmiin ja olennaista on se, että tutkittavat eli tässä tapauksessa yrityksessä toimivat ihmiset otetaan aktiivisiksi osallisiksi tutkimukseen mukaan. Tutkittavien kanssa tehdään tiivistä yhteistyötä ja tutkijan rooli on aktiivinen osallistuja ja muutoksen eteenpäin viejä.

Lewin (1951) on muotoillut toimintatutkimuksellisen kenttäkokeen perusmallin, johon kuuluvat vertailuasetelma, lähtötilan kartoitus, intervention kuvaus ja lopputilan mittaus. Samaten hän määritteli toimintatutkimuksen spiraalin, joka kulkee seuraavien vaiheiden kautta: Toiminnan suunnittelu -> Muutoksen toteutus -> Muutoksen vaikutusten seuranta ja arviointi -> Toiminnan suunnittelu jne. Toimintatutkimukselle on tyypillistä

käytäntöön suuntautuminen, ongelmakeskeisyys, tutkittavien ja tutkijan roolit aktiivisina toimijoina muutosprosessissa ja tutkittavien ja tutkijan suhteen perustana oleva yhteistyö.

Toimintatutkimuksessa on olennaista pyrkiä tutkimisen avulla mahdollisimman reaaliaikaisesti erilaisten asiointilojen muutokseen edistämällä ja parantamalla niitä tavalla tai toisella. Yhtä tärkeää on kuitenkin muistaa, että kyseessä on myös tutkimus. Toimintatutkimuksessa tuotetaan aineistoa ja sen pohjalta uutta tutkimuksellista tietoa, vaikka aiotut käytännön muutokset eivät onnistuisikaan. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2014.)

5.1 Tutkimusaineiston hankinta

Rajauksen perusteella valitut vastaajat on haastateltu ensimmäisen kyselylomakkeen avulla ja selvitetty, miten he tällä hetkellä hoitavat operatiivisen hankinnan, mitä järjestelmiä he käyttävät ja kuinka paljon heillä menee hankintoihin aikaa. Tämän perusteella saadaan suureet, joilla voidaan todentaa nykytilan ja muutoksen jälkeisen tilanteen eroja.

Tutkimuksen tavoitteena on testata valittujen mallien antamien työkalujen avulla Kotterin kahdeksan askeleen toimenpidesuunnitelman toimivuutta hankintoja tekevien henkilöiden pilottikäyttöön oton yhteydessä ja sen jälkeen mahdollisesti muuttaa toimenpiteitä havainnoidun ja koetun perusteella ennen käyttöönoton jatkamista laajemmin.

Ulkoisten toimijoiden – tässä tapauksessa tavaroiden ja palvelujen tarjoajien – mielenkiinto projektille pitää myös varmistaa, jotta kysyntä ja tarjonta kohtaavat myös järjestelmässä eikä järjestelmää ohiteta vanhoilla tilaamistavoilla. Tähän tarkoitukseen ei tehdä erityisesti heitä koskevia kyselyitä vaan toimittajiin liittyvät kysymykset huomioidaan käyttäjille tarkoitettussa kyselylomakkeessa.

Yhtenä tutkimuksen tavoitteena on myös löytää toimenpiteet ja kanavat, miten parhaiten voidaan opettaa hankintoja tekeville uudet toimintatavat ja muuttaa olemassa olevia työskentelytapoja. Loppukäyttäjien positiivisen asenteen ja mielenkiinnon ylläpitäminen projektia kohtaan ovat kriittisiä. Lisäksi tutkimuksen tavoitteena on varmistaa, että

myös käyttöönottoprojektin jälkeen hankintojen prosessi säilyy projektin tavoitteen mukaisena.

5.2 Kyselyjen toteuttaminen

Ensimmäinen kysely toteutettiin sähköisellä lomakkeella, joka lähetettiin aiemmin esitetyillä kriteereillä valituille käyttäjille helmikuussa 2014. Kyselylomake löytyy tutkimuksen liitteenä (Liite 1.) Ensimmäinen kysely toteutettiin alkuperäisen suunnitelman mukaisesti eli se lähetettiin 172:lle siivouspalveluiden tilaajalle. Näistä vastauksia saatiin takaisin 42 eli vastausprosentti oli 24 %. Ensimmäinen lomake lähetettiin käyttäjille siinä vaiheessa, kun Kotterin teorian mukaisia toimenpiteitä oli tehty syksystä 2013 lähtien sidosryhmien vaikuttamisen mahdollisuuteen saakka. Vastausaikaa oli kyselyyn kaksi viikkoa. Vastausten jättöpäivänä lähetettiin myös muistutus, jolloin saatiin vaadittavat 40 vastausta täyteen.

Siivouspalveluiden päätoimittajan integraatio-ongelmien viivästyttäessä tutkimuksen etenemistä päädyttiin siihen, että käyttäjäryhmä vaihdettiin, jotta saisimme absoluuttisilla mittareilla mitattavia tuloksia. Toiselle ryhmälle lähetettiin kyselylomake syyskuun 2014 puolivälissä. Uusi käyttäjäryhmä eroaa ensimmäisestä ryhmästä lähinnä työtehtäviä, tilausten frekvenssiä ja volyymia tarkastellessa mutta koska uusi käyttäjäryhmä oli jo ehtinyt käyttämään järjestelmää, teorian mukaisten toimenpiteiden onnistumista pystyttäisiin mittaamaan tuloksista. Huomioitavaa kuitenkin on, että vaikkakin toimistotarviketoimittaja on ollut järjestelmässä jo maaliskuun lopusta lähtien, meillä ei ole tarkkaa tietoa siitä, koska kukakin seitsemästä kyselyyn valituista olivat alkaneet käyttää uutta tilaustapaa. Jokainen on saanut itse valita koulutuksen sekä järjestelmän käyttöönoton ajankohdan. Näin ollen osa vastaajista on voinut käyttää järjestelmää jo useita kuukausia kun taas osa on voinut olla vasta-alkaja sen käytössä.

Toinen kyselylomake (Liite 2.) toteutettiin myös sähköisenä ja se lähetettiin valitun joukon sähköpostiin. Koska kyseessä oli vain pieni käyttäjäjoukko, kyselyyn annettiin vastausaikaa vain viikko ja vastaamisen kerrottiin olevan pakollista. Näin varmistettiin se, että kaikki valitut vastasivat kyselyyn. Vastauksia tuli siis lähetetyt 7 kpl eli vastausprosentti oli 100 %.

6 Tulokset

Ensimmäisestä kyselystä saatiin takaisin 42 kappaletta vastauksia. Kyselylomakkeiden kysymyksistä valittiin analysoitavaksi ne kysymykset, joilla pystyttiin selvittämään viestinnän onnistuminen ennen projektin alkua sekä absoluuttisten mittareiden kysymykset prosessiin käytettävästä ajasta ja tyytyväisyydestä nykyiseen manuaaliseen tilausprosessiin. Viestintä ja sen onnistuminen on yksi tämän työn mittareista ja se näyttää hyvin sen, onko teorianmallien vienti käytännön toimenpiteisiin ollut onnistunut vai ei.

Kyselylomakkeeseen saattoi jättää vastaamatta mihin tahansa kohtaan tai vastata useampia vaihtoehtoja mihin tahansa kohtaan, eivät saatujen vastausten määrä täysin kohtaa vastattavien määrän kanssa. Ensimmäisellä kerralla otanta oli kuitenkin määrällisesti sen verran suuri, että tästä ei näyttänyt olevan haittaa tulosten luotettavuudelle. Kyselyt on purettu ja analysoitu täsmälleen lomakkeista löytyvien vastausten tai rastien perusteella jolloin yhdestä lomakkeesta voi tulla yhdelle kysymykselle sekä kyllä että ei vastaus tai ei vastausta ollenkaan.

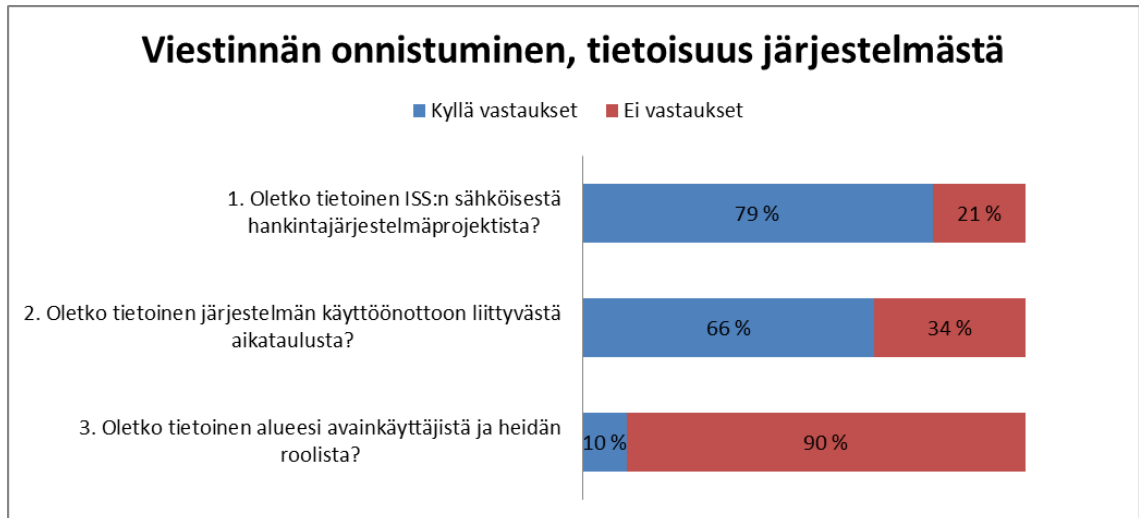
6.1 Viestinnän onnistuminen

6.1.1 Ensimmäinen kysely

Lähes kaikissa muutosjohtamisen malleissa ja teorioissa korostetaan viestinnän osuutta muutoksessa. Näin myös Kotterin teorian neljännessä askeleessa, joka on ollut perustana tälle tutkimukselle. Koska on selvää, että muutosprosessin aikana viestintä on yksi tärkeimmistä onnistumisen tai epäonnistumisen tekijöistä, on syytä katsoa myös käyttäjäkyselyn vastausten perusteella, kuinka hyvin viestinnässä onnistuttiin.

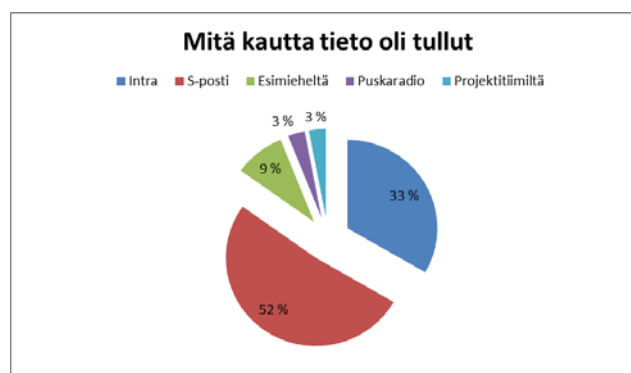
Jo alun perin kerroin että ISS palveluissa viestintä on tavallisestikin ongelmallista, sillä ei ole yhtä paikkaa, missä työtä tehdään joten kommunikointi on mahdollista lähes poikkeuksetta ainoastaan sähköistä. Koska viestintä koettiin myös ISS Palveluissa teorioiden pohjalta tärkeänä, olin itse päävastuullisesti suunnitellut viestintää sekä ISS:n esimiehille että avainkäyttäjille. Varsinaiset viestinnälliset tehdyt toimenpiteet on esitelty tämän tutkimuksen kohdassa 4.2.4.

Ensimmäisessä kyselykaavakkeessa kysyttiin kolme kysymystä, joiden avulla oli tarkoitus kartoittaa työntekijöiden tietoisuutta järjestelmästä ja sen käyttöönotosta. Ensimmäinen kysely tehtiin jo ennen koulutuksia eikä järjestelmä ollut vielä käytössä muuten kuin prosessin omistajien ja avainkäyttäjien testattavana.



Kuvio 12. Viestinnän onnistuminen

Kuviosta 12. näkee, että lähes 80 prosenttia vastanneista olivat tietoisia järjestelmästä ja siitä, että hankintaprosessi tullaan sähköistämään. Kun kysyttiin tietoa tarkemmista aikatauluista, tietoisuus putosi kahteen kolmasosaan. Kaikkein vähiten tiedettiin oman alueen avainkäyttäjistä ja heidän roolistaan.



Kuvio 13. Miten tieto hankintajärjestelmästä on saavuttanut työntekijät?

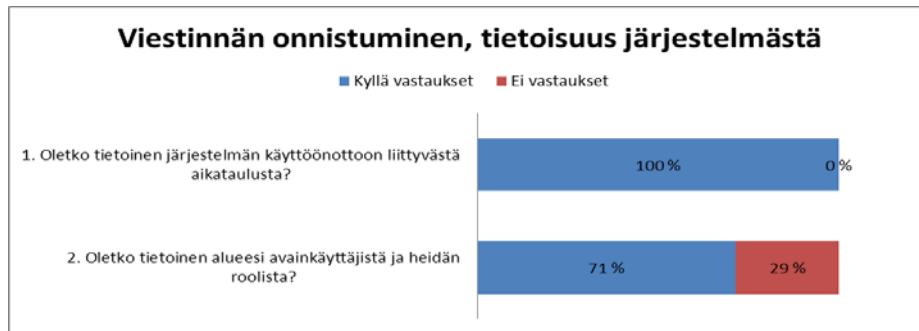
Hankintajärjestelmästä tietämisen lisäksi kysyttiin, mitä kautta tieto oli saavuttanut tulevat käyttäjät. Tämä on tärkeä tieto siinä mielessä, että otimme käyttöön useita eri foorumeita, jopa sellaisia, joita ei aiemmin ollut juurikaan käytetty samantyyppisessä viestinnässä. Yksi näistä uusista viestimistä oli mm. ISS Sharepoint. Kuten kuviosta 13 näkee, edelleen suurin osa, eli yli puolet kyselyyn vastanneista, oli saanut tietoa sähköpostin välityksellä. Kyselyllä ei eroteltu sitä, oliko sähköposti ollut esimiehille tarkoitettu kuukausittain uutiskirje, avainkäyttäjryhmään kuuluvan henkilön saama henkilökohtainen viesti projektiryhmältä vai yleinen käyttäjiä informoiva viesti.

Toiseksi eniten tietoa oli haettu ja löydetty ISS:n sisäisestä internetistä eli Intrasta. Intran etusivulle päivitettiin aina uusimmat tiedotteet, joista löytyi linkin järjestelmäprojektin omille kotisivuille. Vastanneista vain 9 prosenttia oli saanut tietää järjestelmäprojektista omalta esimieheltään.

6.1.2 Toinen kysely

Ensimmäisen ja toisen kyselyn välillä ei tehty merkittäviä muutoksia viestinnässä, koska kaiken kaikkiaan vastausten perusteella pystyi toteamaan, että uuden järjestelmän käyttöönotto oli kokolailla tiedossa. Suurin muutos oli aikatauluista ja avainkäyttäjistä lisätty tiedottaminen samoja tiedotuskanavia pitkin kuin muukin järjestelmästä tiedottaminen. Tämä sen vuoksi, että ensimmäisellä kyselykierroksella vain kymmenen prosenttia vastaajista olivat tietoisia avainkäyttäjistä ja heidän roolistaan.

Kuviosta 14. on nähtävissä, että uudella kyselykierroksella jokainen on tietoinen käyttöönottoon liittyvistä aikatauluista. Vastauksesta ei pysty päättelemään, tietävätkö vastaajat kaikista aikatauluista mutta voidaan arvioida, että he tietävät ainakin itseään koskevista aikatauluista, mikä on kaikkein tärkein. Lisäksi tietoisuus avainkäyttäjistä ja heidän roolistaan on kasvanut merkittävästi: vain kymmenestä prosentista yli 70 prosenttiin.



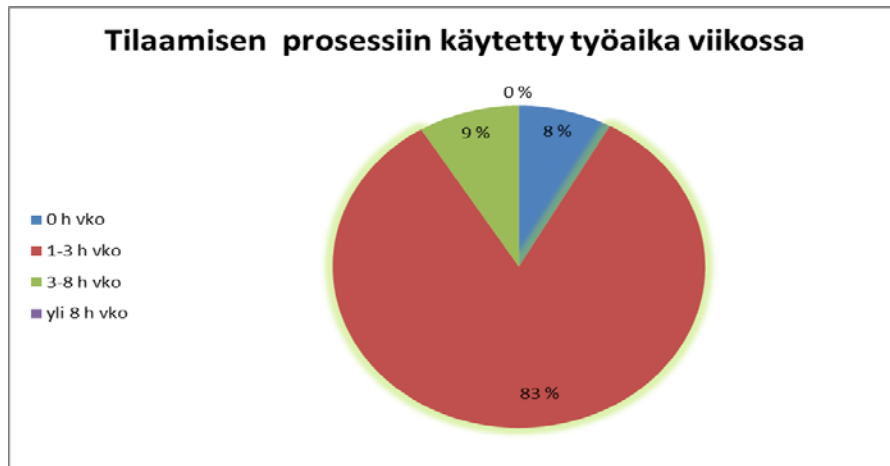
Kuvio 14. Viestinnän onnistuminen

6.2 Absoluuttiset mittarit

6.2.1 Prosessin läpimenoaika ensimmäinen kysely

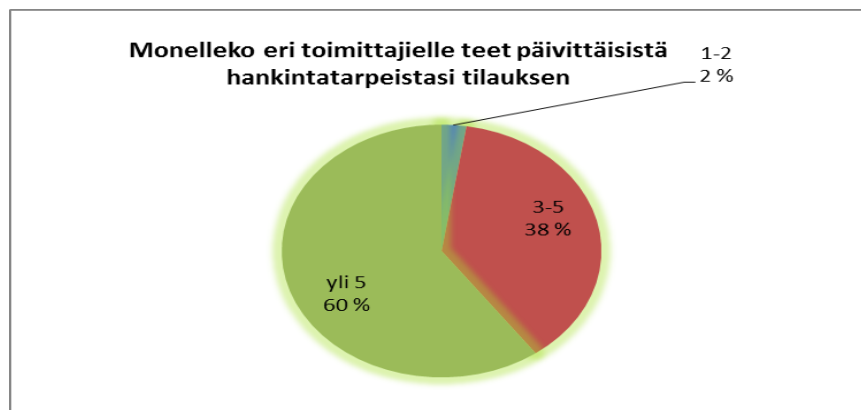
Tärkeänä taloudellisena mittarina tässä tutkimustyössä on hankinnasta maksuun prosessiin käytettävä aika, sillä sähköisen hankintajärjestelmän yhtenä tavoitteena on tehostaa hankinnasta maksuun prosessia ja säästää aikaa. Ensimmäisellä kyselylomakkeella selvitettiin manuaaliseen prosessiin käytettävä aika, jota tullaan vertaamaan läpimenoaikaan silloin, kun järjestelmä on käytössä. Tämän jälkeen on vielä mahdollista mitata prosessin läpimenoajan kehitys järjestelmän käyttöönoton edetessä ja sitä kautta voidaan laskea ja varmistaa läpimenoajan kustannusten vähentyminen (Neef & Dale 2001, 48.)

Kahdeksankymmentäkolme prosenttia vastanneista käyttää tilaamisen eri toimintoihin - tilaaminen, tavaran vastaanotto ja laskun tarkastaminen - keskimäärin yhdestä kolmeen tuntia toimintoa kohden viikossa. Yhdeksän prosenttia käyttää yli kolme tuntia tilaamiseen aikaa viikossa ja kahdeksan prosenttia vastanneista ei tee näitä prosessin osia välttämättä ollenkaan viikon aikana, mikä tarkoittaa sitä että he tilaavat tavaraa harvemmin kuin kerran viikossa. Kukaan ei käytä edellä mainittuihin yhteen tehtävään yli kahdeksaa tuntia viikossa.



Kuvio 15. Tilaamisen prosessiin käytetty työaika viikossa

Jotta saadaan kokonaiskuva kaiken kaikkiaan tilaamisesta maksuun käytetyistä tunti-
määristä laskin toimintoihin käytetyt tunnit minimissään ja maksimissaan. Yhdestä kol-
meen tuntia vaihtoehtoon tuli kaiken kaikkiaan 123 vastausta ja kolmesta kahdeksaan
tuntia vaihtoehtoon tuli kaiken kaikkiaan 13 vastausta. Vähimmillään näihin toimintoihin
vastanneiden kesken käytetään siis 162 tuntia tai enimmillään 473 tuntia viikossa. Kun
nämä tunnit jaetaan vastanneiden kesken, voidaan arvioida, että yksi työntekijä käyttää
tilaamisesta maksuun prosessiin manuaalista järjestelmää käyttäen 3,9 - 11,3 tuntia
viikossa.

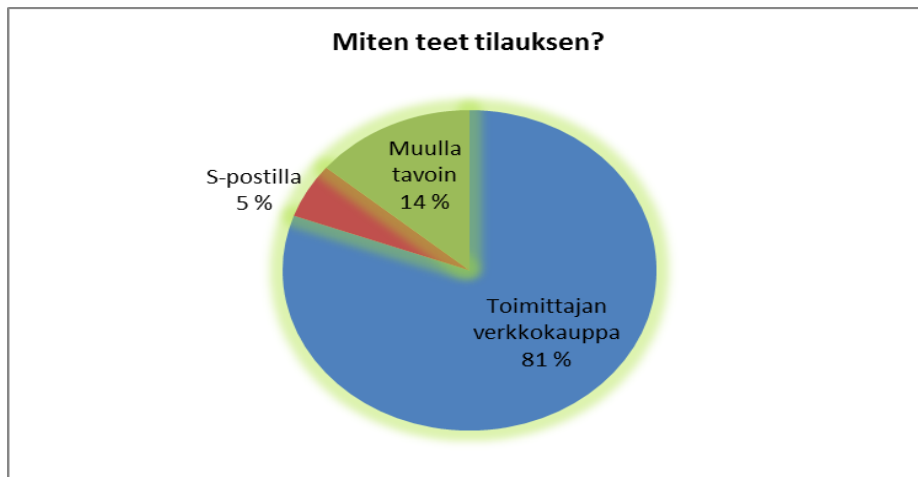


Kuvio 16. Toimittajien määrä, joilta tilauksia tehdään

Kyselylomakkeessa kysyttiin myös sitä, kuinka monelle eri toimittajalle tilauksia teh-
dään päivittäisistä hankintatarpeista. 60 prosenttia vastanneista tekee tilauksia yli vii-
delle toimittajalle ja lähes 40 prosenttiakin tekee tilauksia kolmesta viidelle toimittajalle.
Vain kaksi prosenttia tekee tilauksia harvemmalle toimittajamäärälle. Koska yhtenäistä

hankintajärjestelmää ei ole käytössä, joudutaan jokaiselle toimittajalle tekemään oma tilaus heidän kanssa sovitulla menetelmällä.

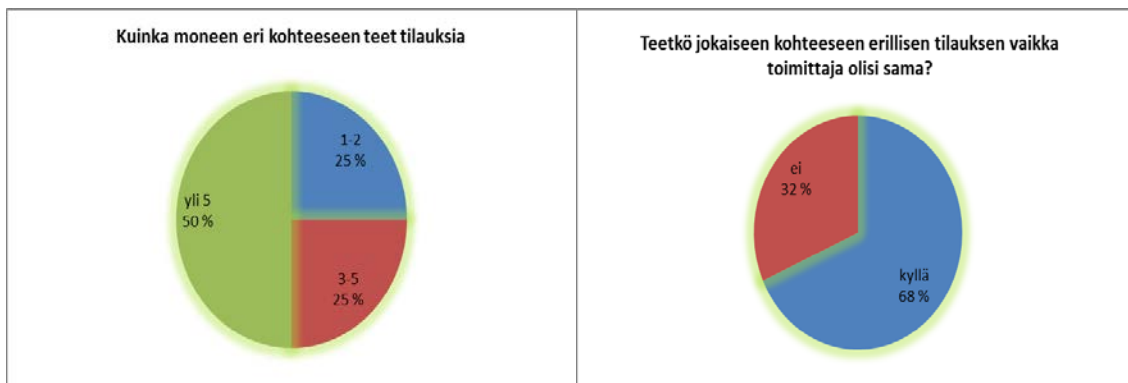
Kyselyssä kysyttiin myös tapaa tehdä tilauksia. Yli 80 prosenttia tilaajista teki tilauksia toimittajan verkkokaupan kautta. Muulla tavoin, jota ei tarvinnut määritellä sen tarkemmin tehtiin 14 % tilauksista ja sähköpostilla tehtiin 5 prosenttia tilauksista.



Kuvio 17. Miten tilaukset tehdään manuaaliprosessissa

Seuraavat kysymykset käsittelevät sitä, kuinka moneen eri kohteeseen tilauksia tehdään käyttäjien toimesta ja sitä, tekevätkö he jokaiseen kohteeseen aina uuden tilauksen vai onnistuuko eri kohteisiin tilaaminen samalla tilauksella. Kaikista vastaajista 50 prosenttia tekivät tilauksia yli viiteen eri kohteeseen. Tämä siis tarkoittaa että heillä on enemmän kuin viisi eri toimitusosoitetta, joihin he tilauksia tekevät. Alle viiteen kohteeseen tilaavat jakautuivat tasan yli kolmen ja alle viiden kohteen sekä yhdestä kahteen kohteen kesken.

Kysyttäessä vielä sitä, kuinka moni tekee tilaukset näihin kohteisiin omat tilaukset, 68 prosenttia vastanneista kertoi, että joutuvat tekemään jokaiseen kohteeseensa oman tilauksen ja ainoastaan 32 prosenttia pystyy tekemään samalla tilauksella hankintoja eri kohteisiin. Kyselylomakkeessa ei kysytty, johtuuko tämä toimittajasta vai tilaajasta itsestään, jos pystyy tai ei pysty yhdistämään eri kohteiden tilauksia samalle tilaukselle. Alla kuvioissa 18. ja 19. näkyvät jakaumat.



Kuvio 18. Tilaaminen eri kohteisiin

Kuvio 19. Erilliset tilaukset vai yksi tilaus eri kohteeseen

6.2.2 Prosessin läpimenoaika toinen kysely

Toiseen kyselyyn vastanneet edelleen suurimmaksi osaksi - eli 79 % - käyttää tilaamisen eri toimintoihin - tilaaminen, tavaran vastaanotto ja laskun tarkastaminen - keskimäärin yhdestä kolmeen tuntia toimintoa kohden viikossa. Neljätoista prosenttia käyttää tilaamiseen enemmän aikaa kuin kolme tuntia viikossa. 7 % vastanneista ei tee näitä prosessin osia välttämättä ollenkaan viikon aikana, mikä tarkoittaa sitä että he tilaavat tavaraa harvemmin kuin kerran viikossa. Kukaan ei edelleen käytä tilauksen tehtäviin yli kahdeksaa tuntia viikossa.



Kuvio 20. Tilaamisen prosessiin käytetty työaika viikossa

Myös toisessa kyselylomakkeessa kysyttiin sitä, kuinka monelle eri toimittajalle tilauksia tehdään päivittäisistä hankintatarpeista. Ensimmäisestä kyselystä poiketen uuden

kohderyhmän vastaajista yli puolet eli 57 % tekee tilauksia pääasiallisesti yhteen tai kahteen kohteeseen. Toiseksi eniten eli 29 % vastanneista teki yli viiteen kohteeseen tilauksia.



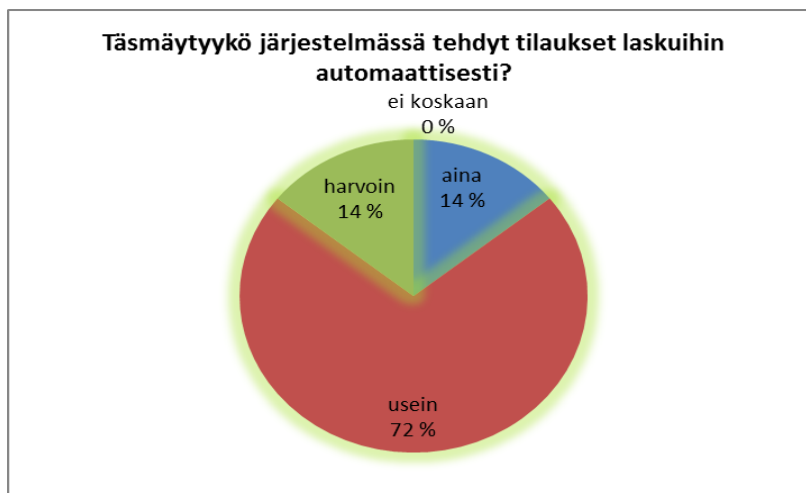
Kuvio 21. Kuinka moneen eri kohteeseen tilataan

Toiselta ryhmältä kysyttiin myös sitä, kuinka moni tekee jokaiseen kohteeseensa erilliset tilaukset ja vastaajista 86 % kertoivat, että tekevät moniinkin kohteisiin vain yhden tilauksen. Tämä on erittäin selkeä muutos prosessissa verrattuna ensimmäiseen kyselyyn, jossa vastaajista vain 32 prosenttia pystyi tekemään samalla tilauksella hankintoja eri kohteisiin.



Kuvio 22. Erilliset tilaukset vai yksi tilaus eri kohteisiin

Uuden hankintajärjestelmän tavoitteena säästää aikaa laskun tiliöinnissä, tarkastuksessa ja hyväksynnässä, joten toiselta käyttäjäryhmältä kysyttiin lomakkeessa, täsmäytyvätkö järjestelmän kautta tilattujen hankintojen laskut automaattisesti. 86 % vastaajista kertoi, että laskut täsmäytyvät joko usein tai aina. Tämä tarkoittaa, että tulevaisuudessa, kun järjestelmä on käytössä kaikissa palveluissa, ajansäästö, joka saavutetaan täsmäytyvillä laskuilla saattaa olla merkittävä.



Kuvio 23. Laskun täsmäytyminen tilaukseen

Toiselle kohderyhmälle emme kysyneet, kuinka monelle toimittajalle tilaus tehdään siitä syystä, että kyseessä oleva ryhmä, joka hankintajärjestelmää käyttää, tekee hankintoja järjestelmästä tällä hetkellä ainoastaan toimistotarviketoimittajalle.

6.2.3 Hankinnat järjestelmän kautta

Kaiken kaikkiaan toimistotarviketoimittajalle tehtiin tilauksia 17.3. - 15.9.2014 välisenä aikana 664 kappaletta. Niistä 37 kappaletta tehtiin uuden järjestelmän kautta siten, että niissä oli järjestelmän antama ostotilausnumero ja lasku oli täsmäytynyt etukäteen tiliöityyn tilaukseen. Koska tarkoituksena oli selvittää miten valittu käyttäjäryhmä oli siirtynyt järjestelmää käyttämään, mitataan työn absoluuttisena mittarina sitä, kuinka monta tilausta käyttäjäryhmä oli tehnyt kaiken kaikkiaan yllä mainittuna aikana ja kuinka monta niistä oli tehty järjestelmän kautta uudella, sähköisellä prosessilla.

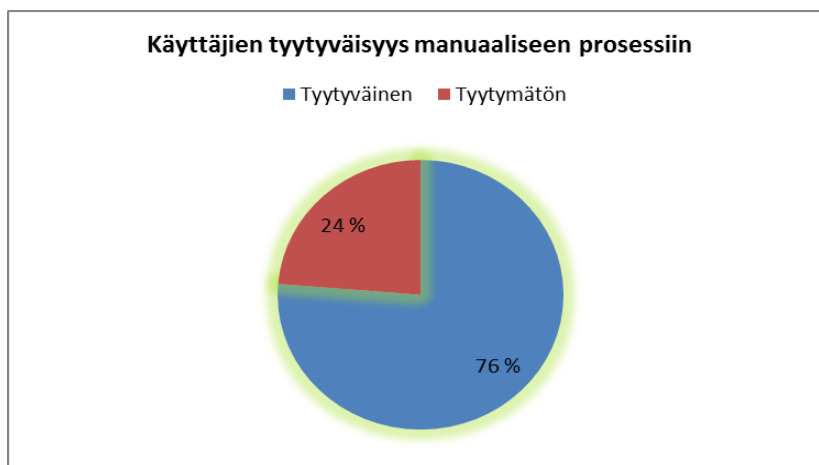
Seitsemän valitun käyttäjän ryhmä oli tehnyt aikavälillä 42 tilausta, joista 37 oli tehty järjestelmän kautta. Tilauksia, joissa oli ostotilausnumero ja jotka olivat täsmäytyneet laskuun oli siis 88 % käyttäjäryhmän tilauksista. Käyttäjäryhmän tilausten määrää hankintajärjestelmän kautta sovittuna ajankohtana voidaan pitää erittäin hyvänä.

6.2.4 Ensimmäinen käyttäjätyytyväisyyskysely

Käyttäjätyytyväisyyttä kysyttiin ensimmäisessä kyselyllä ja tavoitteena oli selvittää, kuinka tyytyväisiä tilaajat ylipäätään olivat manuaaliseen prosessiin. Kuten kuviosta 17. käy ilmi, käyttäjät pitävät manuaalista prosessia helppona, yksinkertaisena ja suurin osa - lähes 80 prosenttia - saa manuaaliprosessin järjestelmästä myös tarvittavat tiedot hankinnoista. Ainoastaan kysyttäessä sitä, onko tieto hankinnoista saatavilla helposti vain vajaa 60 prosenttia oli sitä mieltä, että kyllä on. Toisaalta vastauksissa on tulkinnan varaa siinä, tarkoittaako vastaaja yleisesti tietoa hankinnoista vai prosessiin jäävää tietoa tehdyistä hankinnoista. Joka tapauksessa selkeästi yli puolet on kuitenkin sitä mieltä, että tietoa hankinnoista on helposti saatavilla. Kuten kuviosta 24. pystyy näkemään, yleisesti ottaen ollaan hyvinkin tyytyväisiä nykyiseen järjestelmään. Koska tavoitteena on kuitenkin muuttaa prosessia, on hyvä tarkastella käyttäjien avointen kysymysten kommentteja, missä he kokevat, että olisi parannettavaa.



Kuvio 24. Kysymykset, joilla kartoitetaan käyttäjien tyytyväisyyttä manuaaliprosessiin



Kuvio 25. Käyttäjien tyytyväisyys kokonaisuudessa manuaaliseen tilausprosessiin

Alla olevassa taulukossa on esitetty kommentteja, jotka käyttäjät pystyivät kirjoittamaan kyselylomakkeen avointen kysymysten kohtaan. Kommenteista käy ilmi, että vaikka käyttäjät olivat yleisesti tyytyväisiä siihen, miten tilaukseen tarvittavat tiedot löytyvät manuaalijärjestelmästä, niin silti hinta ja pakkaustiedot eivät aina ole selviä. Monessa kommentissa tulee ilmi se, että hankintoja hankaloittaa se, että oikeaa toimittajaa on vaikea löytää tuotteille, joita tarvitaan vain harvoin. Myös ajantasaisista dokumenteista, yleisistä ja käyttöohjeista oli kommenttia. Mitä luultavimmin muutamat kommentit yhdestä portaalista ja tilauksista kaikkiin kohteisiin kerralla tulevat käyttäjiltä, joilla on useita kohteita ja yhdellä tilauksella niihin tilaaminen ei ole ollut mahdollista.

Saadut kommentit osoittavat, että sähköisen hankintajärjestelmän tuomista ominiasuuksista on hyötyä operatiiviseenkin hankintaan ja sen vuoksi sekä prosessin tehostaminen ja parantaminen on mahdollista loppukäyttäjien tasolle asti.

Taulukko 3. Käyttäjien kommentteja manuaaliprosessista

Manuaaliseen prosessiin parannuksia
vaikea löytää sopimustoimittajaa harvemmin tarvittaville tuotteille
pakkaus- ja hintatiedot huonosti näkyvissä
parannus olisi yksi portaali, massatilaukset, yksi tapa tilata
kuvat jotta tietää tarkemmin mitä tilaa
selkeämmät ohjeet, nyt kaikilla erilaiset dokumentit
eri toimittajat selkeämmin, ei tietoa mitä tilata keltäkin
joskus pienen mutta tärkeän hankinnan teko hankalaa, ei tietoa mistä tilata
tiedon pitäisi olla ajantasaista, tavaran toimitukset nopeampia ja ohjelmat käyttäjäystävällisempiä
intrasta haulla toimittajien etsiminen vaikeaa
hankintakanavat selkeämmiksi
kaikkiin kohteisiin tilaukset kerralla
tieto vaihdetuista tuotteista
ajantasaiset käyttöohjeet aina saatavilla

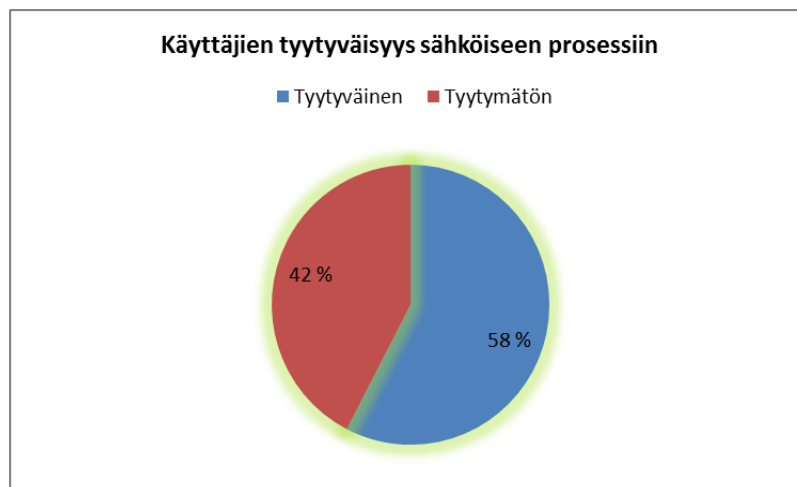
6.2.1 Toinen käyttäjätyytyväisyyskysely

Myös toisessa kyselyllä oli osio, jolla oli tarkoitus selvittää tyytyväisyyttä uuteen järjestelmään. Käyttäjiltä kysyttiin ensinnäkin, oliko järjestelmää helppo ja sujuva käyttää. Kuten alla olevasta kuvioista 26. näkee, uusi järjestelmä koetaan selkeästi paremmaksi tuotteiden tietojen ja hintojen löytymisen kannalta mutta vielä tässä vaiheessa joko puolet tai vähän alle vastanneista kokee, että järjestelmää on helppo käyttää ja että se on parempi kuin edellinen manuaalisesti tehtävä tilaaminen. Kysyttäessä arviota, onko järjestelmä helpottanut hankintaa ainoastaan 40 % vastanneista on sitä mieltä, että on.



Kuvio 26. Kysymykset, joilla kartoitetaan käyttäjien tyytyväisyyttä sähköiseen prosessiin

Kun yllä olevan taulukon kaikki luvut laitetaan yhteen, saadaan keskiarvo siitä, kuinka tyytyväisiä ollaan uuteen järjestelmään. Kuitenkin siis 58 % on tyytyväisiä uuteen järjestelmään, kuten kuvio 27. osoittaa.



Kuvio 27. Käyttäjien tyytyväisyys kokonaisuudessa sähköiseen tilausprosessiin

7 Yhteenveto ja suositukset

7.1 Tutkimustulosten yhteenveto ja päätelmät

Tämän toimintatutkimuksen viimeisen luvun tavoite on esittää yhteenveto tutkimuksesta, päätelmiä tuloksista ja niiden kautta antaa suosituksia jatkotutkimukseen. Tutkimuksen päätavoitteena on ollut myötävaikuttaa tilausprosessin muutokseen manuaalisesta sähköiseen sekä lisäksi varmistaa se, että muutos tulee olemaan pysyvä. Tulosten arvioinnin toivotaan antavan hyödyllistä informaatiota projektin seuraaviin vaiheisiin: suurin osa palveluista, toimittajista ja käyttäjistä ovat vielä tässä vaiheessa järjestelmän ulkopuolella. Käyttäjätyytyväisyyskyselyssä havaitut yhtenäisimmät kommentit on hyvä huomioida kun käyttöönottoprojektia viedään eteenpäin ja niiden avulla pystytään näkemään, missä teorian kohdissa on vielä vahvistamisen ja parantamisen varaa.

Hankintajärjestelmän käyttöönoton onnistumista ISS Palveluissa arvioitiin viestinnän onnistumisen, tilauksiin käytetyn ajan, järjestelmän kautta tehtyjen ostotilausten ja käyttäjätyytyväisyyden näkökulmasta. Käyttöönottoa tukevien toimenpiteiden perustana käytettiin muutamia muutosjohtamisen teorioita, joista oli muokattavissa konkreettisia, kohdeyritykselle sopivia tapoja muutoksen johtamiselle.

7.1.1 Viestintä

Viestintää ei voida riittävästi painottaa muutosprosesseissa ja muutoksen johtamisessa. Sen vuoksi yksi tämän tutkimustyön mittareista on viestinnän onnistuminen. Ensimmäisen kyselyn tuloksista pystyi sanomaan että lähes 80 prosenttia vastanneista olivat tietoisia järjestelmästä ja siitä, että hankintaprosessi tullaan sähköistämään. Vaikka käyttöönottoprosessin aikatauluista tai avainkäyttäjistä ja heidän roolistaan ei oltu tietoisia, voidaan yleisesti ennen järjestelmän käyttöönottoa tehtyjen viestinnän toimenpiteiden onnistuneen. Kaikkein tärkeintä oli ylipäänsä tiedottaa positiivisesti uudesta järjestelmästä ja jos mahdollista, luoda Kotterin oppien mukainen kuva muutoksen tarpeellisuudesta.

Ensimmäisen kyselyn perusteella viestinnän toimenpiteisiin ei tehty merkittäviä muutoksia. Samoja kanavia käytettiin edelleen viestintään mutta järjestelmän käyttöönoton

aikatauluista ja avainkäyttäjistä lisättiin tiedottamista. Toisen kyselykierroksella jälkeen tietoisuus sekä käyttöönoton aikatauluista että avainkäyttäjistä oli kasvanut merkittävästi: kymmenestä prosentista yli 70 prosenttiin. Viestinnän toimenpiteet ovat olleet pääosin onnistuneita.

7.1.2 Prosessin läpimenoaika

Yksi keskeisiä järjestelmän käyttöönoton syitä on saada säästöjä prosessin tehostamisen kautta, joten yksi mittareista on prosessin läpimenoaika eli se, kuinka paljon aikaa tilaamiseen käytetään. Ensimmäisen ja toisen kyselyn tuloksista voi päätellä, että koska prosessin läpimenoaika on kasvanut neljällä prosentilla yli kolmeen tuntiin, on järjestelmä vielä uusi käyttäjilleen eikä se vielä tässä kyselyiden vaiheessa ole tuonut prosessiin toivottua nopeutumista. Toisaalta, uuden opettelemiseen pitää varata aikaa ja vasta kun tilaaminen uudella järjestelmällä on rutiininomaista, voidaan olettaa, että tilauksen prosessi tehostuu ja se näkyy myös tilaamiseen käytettävässä ajassa.

Huomioitavaa on myös se, että aikaisemmin tavaroiden vastaanottoa ei kontrolloitu mitenkään eikä tavaroita otettu vastaan mihinkään järjestelmään. Uuden järjestelmän myötä tavarantoimitus tuli ”näkyväksi” toimenpiteeksi eli tavarat pitää ottaa myös järjestelmään vastaan tilaukselle. Tämän toimenpiteen lisääminen prosessiin kuitenkin varmistaa sen, että laskut saadaan täsmäytettyä tilausta vastaan, jolloin laskut menevät automaattisesti maksuun eikä niitä tarvitse enää tarkastaa tai hyväksyä. Kyselyn perusteella laskut kuitenkin aina tai usein täsmäytyvät järjestelmän kautta tehtyihin tilauksiin, joten projektin edetessä ja järjestelmän tullessa käyttöön useammille ihmisille on hyvin todennäköistä, että laskun tarkastuksessa säästyy enemmän aikaa kuin mitä vastaanottamiseen järjestelmään menee.

Yksi keskeisiä prosessimuutoksia otettaessa järjestelmä käyttöön oli mahdollisuus tehdä useisiin eri kohteisiin - toimitusosoitteisiin - tilaus yhdellä kertaa ja samalla tilauksella. Tämä toiminto tehostaa prosessia ja tulee säästämään aikaa. Ensimmäisen ja toisen kyselyn vastauksista pystyy jo näkemään prosessimuutoksen, sillä ensimmäisestä kyselystä yhdellä tilauksella kaikkiin kohteisiin tilaavien määrä oli noussut 32 prosentista 86 prosenttiin.

Laskun täsmäytymisen, sekä useisiin toimitusosoitteisiin tehtyjen tilausten prosessit ovat jo muuttuneet, ja siten niiden kohdalla järjestelmämuutos on ollut onnistunut. Vielä

tässä kohtaa projektia ei kuitenkaan tilaamiseen ja laskun maksuun käytetty kokonais-aika ole vähentynyt vaan päinvastoin lisääntynyt neljällä prosentilla, joten tutkimustyön kannalta toimenpiteet eivät ole olleet kovin onnistuneita.

7.1.3 Hankinnat järjestelmän kautta

Seitsemän toiseen kyselyyn valitun käyttäjän ryhmä oli tehnyt aikavälillä 17.3 - 9.9.2014 yhteensä 42 tilausta, joista 37 oli tehty järjestelmän kautta. Tilauksia, joissa oli ostotilausnumero ja jotka olivat täsmäytyneet laskuun oli siis 88 % käyttäjäryhmän tilauksista. Käyttäjäryhmän tilausten määrää hankintajärjestelmän kautta sovittuna ajan-kohtana voidaan pitää erittäin hyvänä.

Alun perin varsinaista tavoitetasoa ei asetettu, mutta yleisesti voidaan olettaa, että mitä lähempänä prosentti on sataa sellaisien toimittajien kohdalla, joiden tuotteet ovat stabiileja, toimenpiteiden voidaan katsoa onnistuneen. Käyttäjäryhmän prosenttia sadasta alaspäin saattaa tiputtaa myös se, että kyseisen ryhmän käyttäjiä ei kaikkia koulutettu täysin samaan aikaan, jolloin käyttöönotto on saattanut tapahtua vasta joitakin viikkoja tai kuukausia toimittajan järjestelmässä julkaisun jälkeen. Käyttöönottoprosessin voidaan katsoa onnistuneen hyvin sen suhteen, että kun järjestelmä on otettu käyttöön, on se ollut käyttäjillä lähes yksinomaan tilauskanavana.

7.1.4 Käyttäjien tyytyväisyys järjestelmään

Ensimmäisellä kyselyllä saatiin selville, että käyttäjät olivat hyvin tyytyväisiä manuaaliseen tapaan tehdä hankintoja. He pitivät tapaa helppona ja sujuvana. Kaiken kaikkiaan lähes 80 % vastaajista oli tyytyväisiä manuaaliseen tapaan tilata. Tämä jos sinänsä asetti paineita uuden järjestelmän suhteen: jos käyttäjät pääosin ovat tyytyväisiä vanhaan prosessiin, saattaa muutosvastarinta olla voimakasta kun prosessi muuttuu ja pitää opetella uusi tapa tehdä tilauksia. Kyselylomakkeessa sai kuitenkin kertoa, mitä parannettavaa vanhassa prosessissa oli ja koulutuksissa kerrottiin kommenttien perusteella, miten uusi järjestelmä tulee hyödyttämään tilaajia verrattuna vanhaan järjestelmään, jossa hinta, pakkaus yms. tietoja ei aina ole saatavilla, järjestelmästä löytyy aina oikeat toimittajat ja tuotteita pystyy hakemaan hakusanoilla, eikä välttämättä siis edes tarvitse etukäteen tietää toimittajaa.

Toisen kyselyn tuloksista oli nähtävissä, että vaikka selkeästi uusi prosessi ei vielä ollut täysin rutiininomaista ja helppoa, järjestelmän hyödyt oli jo nähtävissä. Käyttäjät olivat lähes 60 prosenttisesti tyytyväisiä uuteen järjestelmään, mikä on erittäin hyvä tulos kun ottaa huomioon, että vanhaan prosessiin oltiin pääosin erittäin tyytyväisiä. Käyttäjien tyytyväisyyden perusteella voi sanoa, että käyttäjien asenteeseen ja sitoutumiseen ohjaavat sekä vaikuttamisen mahdollisuuden toimenpiteet ovat olleet onnistuneita.

7.2 Tutkimuksen luotettavuus

Tämän toimintatutkimuksen tavoite oli selvittää toimenpiteitä ja kanavia, jotka parhaiten toimivat muutoksessa, kun tavoitteena on muuttaa tilaamisen prosessia manuaalisesta sähköiseen ja ottaa uusi hankintajärjestelmä käyttöön. Tavoitteena oli myös minimoida mahdollisia kielteisiä tekijöitä etukäteen ja siten varmistaa kohdeyrityksen hankintaprosessin muutos ja järjestelmän käyttöönoton onnistuminen mahdollisimman hyvin. Koska haluttiin johtaa muutosta, muutosjohtamisen teorian, yksilön käyttäytyminen muutoksessa sekä muutosorganisaation roolimallit ovat päteviä teorioita tutkimuksessa. Valittu teorian sopivat perustellusti kohdeyrityksen kaltaiseen palveluorganisaatioon.

Jotta mittarit ovat päteviä mittaamaan toimintatutkimusta, niiden tulee kertoa, miten hyvin käyttöönotto on onnistunut. Tutkimuksen mittarit ovat jaettu absoluuttisiin mittareihin, joilla mitataan nykytilan ja käyttöönoton jälkeistä tilaa sekä suhteellisiin mittareihin, joilla mitataan toimenpiteiden muutosvoimaa, kun järjestelmä on jo käytössä. Lisäksi, koska viestintä on muutoksessa keskeisessä roolissa, valittiin se ja siinä onnistuminen yhdeksi toimintatutkimuksen mittariksi.

Absoluuttiset mittarit ovat luotettavia, sillä ne kertovat tutkimuksen toimenpiteiden onnistumisen verrattuna nykytilan hankinnasta maksuun prosessiin. Näin ollen absoluuttiset mittarit kertovat, onko muutos onnistunut - kuten oletetaan - verrattuna vanhan käytäntöön. Absoluuttisten mittarien luotettavuutta voi kyseenalaistaa taloudellisen mittarin kohdalla, sillä nykytilan tulokset saadaan käyttäjäkyselyn avulla.

Suhteellisissa mittareissa järjestelmän käyttöprosentti sekä järjestelmän kautta tehtyjen tilausten ja niihin täsmävien laskujen määrä ovat luotettavia mittareita, koska nämä tiedot pystytään saamaan suoraan käytössä olevista järjestelmistä ja niiden muutokset kertovat juuri sitä, miten paljon järjestelmää käytetään. Käyttäjätyytyväisyyskysely on

kvalitatiivisessa tutkimuksessa luotettava, jos mahdollisimman moni käyttäjä vastaa kyselyyn.

Tutkimus on myös luotettava siten, että mittareilla pystytään yhä uudelleen keräämään tiedot ja analysoimaan tulokset myös senkin jälkeen, kun toimintatutkimus on valmis. Koko tutkimuksen tavoitteena on helpottaa hankintajärjestelmän käyttöönottoa muutosjohtamisen mallien ja lainalaisuuksien perusteella. Kaikki toimenpiteet siis tähtäsivät siihen, että järjestelmä on jollain aikavälillä käytössä ja kohdeyrityksen prosessi muuttuu tilaamisessa kokonaan. Näin ollen mittarit tulevat kertomaan sen, mihin suuntaan ollaan menty nykytilasta ja ovatko toimenpiteet olleet oikeita. Jokaisen mittauksen jälkeen voidaan tehdä mahdollisia muutoksia toimenpiteisiin, jolloin tulee todennettua toimenpiteiden pätevyys.

Tutkimuksesta saadut tulokset pätevät todennäköisesti myös muissa samantyyppisissä käyttöönottoprojekteissa. Koska tutkimusta ei voitu viedä loppuun suunnitellusti, voi eri käyttäjäryhmien vastaukset heilauttaa mittareita hieman eri suuntiin. Esimerkiksi stabiilien toimistotarvikkeiden tilaamisen prosessi tulee olemaan paljon nopeammin halutussa tehokkuudessa kuin esimerkiksi ravintoloiden nopeasykliset, tuoretuotteet eli raaka-aineet, jotka vaihtuvat monesta eri syystä johtuen jopa päivittäin. Joka tapauksessa tämäkään tosiasia ei muuta merkittävästi sitä, että valitut mittarit ovat luotettavat ja tuloksia pystytään arvioimaan myös sekä muissa projekteissa että myöhemmin tässä projektissa.

7.3 Suositukset ja jatkotutkiminen

Käyttäjäkyselyn sekä tutkimustyön tekijän projektin aikana havainnoidun perusteella esitetään seuraavassa muutamia kehitystoimenpiteitä, joilla varmistetaan prosessin pysyvyys sekä järjestelmän käyttöönotto kaikissa palveluissa lähitulevaisuudessa. Suositukset perustuvat osittain myös tutkimuksessa käytettyjen muutosjohtamisen teorioihin.

Koska tutkimuksen rinnalla kulkevan järjestelmäprojektin aikataulu venyi niin, että käyttäjäkyselyitä ei pystytty toteuttamaan alkuperäisen suunnitelman mukaan, ensimmäisenä suosittelen, että toinen kysely suoritettaisiin ensimmäiselle käyttäjäryhmälle ja tulokset analysoidaan käyttäen hyväksi toisen kyselyryhmän kaavioita. Lisäksi, jotta

saadaan tietoa siitä, kuinka pian uuteen prosessiin käytetty aika vähenee, kolmas käyttäjäkysely tulisi suorittaa tälle samalle käyttäjäryhmälle.

Viestinnän toimenpiteiden parannuksena ehdotan ennen seuraavaa mittausta keskijohdolle viestimisen painottamisesta. Vaikka ylin johto sekä loppukäyttäjät ovat pääosin tietoisia ja sitoutuneita, keskijohto eli käyttäjien esimiehet eivät joko tiedä järjestelmän käyttöönotosta tai eivät siitä viesti alaisilleen. Tämä selviää ensimmäisen kyselyn tuloksista kysyttäessä, mistä tieto järjestelmän käyttöönotosta on saatu. Kotterin mukaan omalta esimieheltä tullut tieto muutoksesta edesauttaa voimakkaimman muutoksen hyväksymistä. Ensimmäisen kyselylomakkeen perusteella kuitenkin vain 9 prosenttia oli kuullut järjestelmämuutoksesta omalta esimieheltään.

Koska kyselyiden tuloksista oli havaittavissa se, että vielä tähän mennessä haluttua prosessin nopeutta ei ollut tullut, ehdotan uutena toimenpiteenä käyttäjäkohtaista yksilöseurantaa heti, kun tilaaja on ottanut järjestelmän käyttöön ensimmäisen koulutuksen jälkeen. Käytönnoton pystyy todentamaan järjestelmästä. Seurannan perusteella tulee antaa käyttäjälle täsmäkoulutusta, jos tilaaja on vielä epävarma järjestelmän käytössä. Uskon, että tällä toimenpiteellä pystyttäisiin nopeuttamaan sitä, kuinka pian uudella järjestelmällä tilaaminen alkaa olemaan rutiininomainen prosessi. Tällöin odotettu prosessitehokkuus saavutettaisiin nopeammin.

Toisen käyttäjäryhmän perusteella voidaan todeta, että kun tilaaja alkaa järjestelmää käyttäjään tietyille tai tietyille toimittajille, hän mitä ilmeisimmin ei käytä enää vanhaa manuaalista prosessia tilaamiseen. Nämä onnistumiset sopivat hyvin myös Kotterin kuudennen askeleen kanssa yhteen eli lyhyen aikavälin onnistumiseen. Tätä onnistumista voidaan hyödyntää siten, että viestitään valittuja kanavia pitkin näistä tilaajaryhmistä, jotka ovat onnistuneet ottamaan järjestelmä käyttöön ja pystyvät tekemään kaikki tietyn toimittajaryhmän tilaukset järjestelmän kautta.

Kaiken kaikkiaan jo nyt uudella järjestelmällä tilaavat ovat tyytyväisiä järjestelmään ja pystyvät kertomaan, mitkä asiat ovat sähköisessä järjestelmässä paremmin kuin manuaali prosessissa. Jotta tyytyväisyys kasvaisi entisestään, ehdotan, että manuaaliprosessiin kohdistuneesta kritiikistä kerätään sekä viestinnän kanaviin että koulutuksiin kirjallinen osio, jossa kerrotaan, mitkä uuden järjestelmän ominaisuudet tulevat hyödyttämään tilaajia ja näin kannustaa uuden järjestelmän käyttöön. Tätä tukee myös Davi- sin oppimisen teoria loppukäyttäjän käyttöönottopäätöksestä: hänen mukaansa tärkein

merkitys loppukäyttäjän hyväksynnälle on koetulla järjestelmän käytettävyydellä sekä omien työtehtävien kannalta hyödyn kokemisella.

Lähteet

Aikkila, P., Saukko, T. 2012. Tietojärjestelmien käyttöönotto ja ylläpito. Kandidaatintyö, Lappeenranta University of Technology.

Alter, S. 2002. Information Systems. Prentice Hall.

ATK-Sanakirja 1. 2008. Talentum.

Basware Oy 2014. Hankinnasta maksuun. Kilpailuetua erinomaisilla talousprosesseilla <http://www.basware.fi/ratkaisut/hankinnasta-maksuun> Luettu 2013-2014.

Battilana, J. Casciaro, T. The Magazine The Network Secrets of Great Change Agents. Päivitetty elokuu 2013 <http://hbr.org/2013/07/the-network-secrets-of-great-change-agents/ar/1> luettu kevät 2014.

Businessdictionary, 2014.
<http://www.businessdictionary.com/definition/procurement.html> Luettu 13.8.2014.

Cameron, Esther, 2012. Making sense of change management: a complete guide to the models, tools, and techniques of organizational change / Esther Cameron and Mike Green. 3rd ed: London, Philadelphia, Kogan Page.

Chaffey, Dave 2011. E-business and e-commerce management: strategy, implementation and practice. 5th edition. Harlow. Peason Education.

Davis, F. 1989. Perceived usefulness, perceived ease of use, and user acceptance of information technology. MIS Quarterly, 13, 319-340.

Falletta, S & Combs W. 2002. Surveys as a Tool for Organization Development and Change <http://bivir.uacj.mx/Reserva/Documentos/rva200468.pdf> luettu 15.8.2014

Höytiläinen, R - Kalliokoski, P. 2001 Tietojärjestelmän käyttöönottoprosessi. Valtion teknillinen tutkimuskeskus, VTT:n julkaisuja 854, Espoo.

Härkönen, E. Nissinen, J. 1990. Ihmisten johtaminen. Yritystaitojulkaisut. Kkustsanustuloskirjat Oy, Kainuun Sanomain Kirjapaino Oy

Iloranta, K, Pajunen-Muhonen, H. 2012 .Hankintojen johtaminen - ostamisesta toimittajamarkkinoiden hallintaan. Tietosanoma Oy.

ISSIntranet
<http://issintranet.fi/Sivut/Etusivu.aspx> Luettu 2013-2014.

Jordan, E., Silcock L. 2005. Beating IT Risks, Wiley. 1 edition. Käännös 2006. Edita Publishing Oy.

Kaihovirta-Rapo, M. 2014 Esimiesvalmiuksien kehittäminen luento syksy 2014

Kettunen, J., Simons, M. 2001. Toiminnanohjausjärjestelmän käyttöönotto PKyrityksessä. Teknologialähtöisestä ajattelusta kohti tiedon ja osaamisen

hallintaa. VTT Julkaisuja 854, Espoo. 17–39.

Kiinteistöyönantajat ry

<http://www.kiinteistotyönantajat.fi/tietoatoimialasta/> Luettu maaliskuu 2013.

Kotter, J.P. 2009. A sense of urgency. Talentum.

Kotter International. Because change is essential. 2014

<http://www.kotterinternational.com> luettu 2014

Kvalimotv Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2014

http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L5_4.html luettu 18.8.2014

Lith, Pekka. 2012 Kiinteistöala Suomen kansantaloudessa. Muistio kiinteistöalan yritystoiminnasta, markkinoista ja kehityslinjoista Helsinki.

<http://www.kiinteistotyönantajat.fi/attachements/2012-06-04T11-52-4037.pdf> Luettu maaliskuu 2013.

Möttönen, S. 2001. Virastosta tuli palvelukeskus. Kunnallisen organisaation muutoskerromus. Juva PS-kustannus.

Neef, Dale 2001. E-procurement: From strategy to implementation: Upper Saddle River, NJ: Financial Times/Prentice Hall.

Nurmi, A. 2008. Essays on management of complex information. System development projects. Helsingin kauppakorkeakoulu. HSE Print.

Paton, Robert A., 2008. Change management : a guide to effective implementation 3rd ed, Los Angeles, SAGE.

Pekkala, M. MP-Plan Lyhyt Opas Tietojärjestelmän Hankintaan. Päivitetty 01.12.2010

<http://www.mp-plan.fi/lyhyt-opas-tietojärjestelmien-hankintaan---tiivistelmäA4.html> luettu kevät 2014.

Procurement Manual, 2004. This manual contains ISS confidential and proprietary information. Copyright by ISS.

Rakennuskantatilasto, Tilastokeskus . 2010 Rakennusten (pl. pientalot) kerrosalat (neliömetriä) rakennustyyppittäin kerrosneliöt ja prosenttia.

Suomen Osto- ja Logistiikkayhdistys LOGY. 2014 Hankintatoimen kehittäminen

http://www.hankintatoimi.fi/prosessit_ja_tyokalut/hankintoja_tukevat_jarjestelmat/ luettu tammikuu 2014.

Stenvall, J., Virtanen, P. 2007 Muutosta johtamassa, Edita Publishing Oy.

Suominen, S. 2006. Johtaminen muutoksessa, päättötyö, Delfoi Akatemia -

johtamisvalmennus <http://pyk2.aalto.fi/arkisto/delfoiakatemia/SatuSuominenDA1.pdf> luettu 20.8.2014.

van Weele, J. Arjan, 2010. Purchasing and Supply Chain Management 5e, Cengage Learning.

Zviran, M. & Erlich, Z. 2003. Measuring IS User Satisfaction: Review and Implications. Communications of the Association for Information Systems, Vol 12.

Liitteet

Liite 1. Ensimmäinen käyttäjäkysely

Liite 2. Toinen käyttäjäkysely

LIITE 1.

VASTAAJAN TIEDOT

Nimi:
Toimipaikka:
Titteli:
Yhteystiedot:

HankkISS käyttäjäkysely

Oletko tietoinen ISS:n sähköisestä hankintajärjestelmäprojektista?	kyllä	ei
Jos vastasit kyllä, mistä olet saanut tietoa?		
Oletko tietoinen järjestelmän käyttöönottoon liittyvästä aikataulusta?	kyllä	ei
Oletko tietoinen HankkISS-järjestelmän tukihenkilöiksi koulutettavista paikallisista avainkäyttäjistä? (Palvelukohtainen henkilö, joka mm. kouluttaa paikallisesti, sekä antaa käyttäjätukea ja tietoa järjestelmästä)	kyllä	ei

Nykytilan kartoitus: käytetty aika

Monelleko eri toimittajalle teet päivittäisistä hankintatarpeistasi tilauksen?	0	1 - 2	3 - 5	yli 5
Kuinka moneen eri kohteeseen tilaat?	0	1 - 2	3 - 5	yli 5
Teetkö jokaiseen kohteeseen erillisen tilauksen vaikka toimittaja olisi sama?			kyllä	ei
Miten teet tilauksen? Napsauta "valitse kohde" päällä hiirellä ja valitse vaihtoehto				
Kuinka paljon aikaa käytät tilaamiseen viikossa?	0 h/vko	1 - 3h/vko	3 - 8h/vko	yli 8h/vko

Kuinka paljon aikaa käytät tavaroiden vastaanottoon 0 - 3h/vko 3 - 8h/vko yli 8h/vko viikossa?

Kuinka paljon aikaa käytät tilauksen tai toimituksen 0 - 3h/vko 3 - 8h/vko yli 8h/vko epäselvyyksien selvittämiseen viikossa?

Millaisia epäselvyyksiä on eniten?

Kuinka paljon aikaa käytät laskujen tarkastamiseen, 0 - 3h/vko 3 - 8h/vko yli 8h/vko hyväksymiseen tai selvittämiseen viikossa?

Nykytilan kartoitus: tyytyväisyys

Onko nykyinen tapa hankkia selkeä ja helppo? kyllä ei

Miten parantaisit nykyisiä hankintatapoja?

Onko kaikki tieto hankinnoista helposti saatavilla? kyllä ei

Mikäli vastasit ei, kuvaile millaista tietoa haluaisit lisää?

Jos käytät nykyisin jonkinlaista sähköistä hankintajärjestelmää ja/tai verkkokauppaa tilaamiseen, vastaa seuraaviin kysymyksiin

Koetko tilaamisen olevan yksinkertaista? kyllä ei

Saatko järjestelmästä tarvittavat tiedot tilaamista varten?

Ovatko käyttämäsi tilausjärjestelmät helppokäyttöisiä ja saako niistä tarvitsemasi tiedot? kyllä ei

Joudutko usein ottamaan yhteyttä toimittajaan lisäselvitysten vuoksi? kyllä ei

Tiedätkö hyvin kuinka paljon ja millä euromäärällä olet tilauksia tehnyt kuukauden aikana? kyllä ei

Uuden tietojärjestelmän käyttöönotto: odotukset, kommentit, terveiset

Arvioi tuleeko uusi järjestelmä helpottamaan hankintaa? kyllä ei

Jos olet tutustunut järjestelmään, onko sitä helppo käyttää? kyllä ei

Onko uusien järjestelmien oppiminen sinulle helppoa? kyllä ei

Haluatko olla mukana kehittämässä uutta järjestelmää? kyllä ei

Mikä olisi luontevin tapa uuden järjestelmän opettelemiseen, numeroi vaihtoehdot
(1 = mielestäsi tehokkain tapa, 5= vähiten tehokkain tapa)

- Etäkoulutus videoneuvotteluna
- Itseopiskelumateriaali ja verkkokoulutus
- Itseopiskelu ohjeiden kanssa
- Pienryhmäopiskelu kouluttajan kanssa

Haluaisitko saada lisätietoa HankkISS-järjestelmästä? Millaista tietoa?

Mitkä asiat koet yleensä suurimmiksi esteiksi uusien järjestelmien käyttöönotossa?

Vapaat kommentit ja terveiset

KIITOS VASTAUKSISTASI!

LIITE 2.

VASTAAJAN TIEDOT

<i>Nimi:</i>
<i>Toimipaikka:</i>
<i>Titteli:</i>
<i>Yhteystiedot:</i>

HankkISS käyttäjäkysely

Oletko tietoinen järjestelmän käyttöönottoon liittyvästä aikataulusta?	kyllä	ei
Oletko tietoinen HankkISS-järjestelmän tukihenkilöiksi koulutettavista paikallisista avainkäyttäjistä?	kyllä	ei

Uuden prosessin kartoitus: käytetty aika

Tilaatko Hankkiksella useaan eri kohteeseen?	0	1 - 2	3 - 5	yli 5
Teetkö vain yhden tilauksen, jos tilaat kerralla kaikkiin kohteisiisi?		kyllä		ei
Kuinka paljon aikaa käytät HankkISS- tilaamiseen viikossa?	0 h/vko	1 - 3h/vko	3 - 8h/vko	yli 8h/vko
Kuinka paljon aikaa käytät tavaroiden vastaanottoon	0 - 3h/vko	3 - 8h/vko		yli 8h/vko viikossa?
Täsmäytyykö Hankkiksessa tehdyt tilaukset laskuihin?	aina	usein	harvoin	ei koskaan

Uuden prosessin kartoitus: tyytyväisyys

Onko HankkISSta sujuva käyttää?	kyllä	ei
Onko HankkISS sujuvampi kuin edellinen tapasi tehdä tilauksia? Löytyykö Hankkiksesta tarvitsemasi tuotteet entistä paremmin?	kyllä	ei
Löytyykö Hankkiksesta tuotteiden hinnat ja tiedot entistä paremmin?	kyllä	ei
Arvioi onko HankkISS helpottanut hankintaa?	kyllä	ei

Uuden tietojärjestelmän käyttöönotto: raportointi

Tiedätkö ajantasaisesti mitä olet kuukauden aikana tilannut?	kyllä	ei
olet tilauksia tehnyt kuukauden aikana?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tiedätkö ajantasaisesti kuinka paljon ja millä euromäärällä olet tilauksia tehnyt kuukauden aikana?	kyllä	ei
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Uuden tietojärjestelmän käyttöönotto: odotukset, kommentit, terveiset

Tarvitsetko lisäopetusta Hankkiksen käytöstä?	kyllä	ei
---	-------	----

Miten haluaisin lisäopetusta?

- Etäkoulutus videoneuvotteluna
- Itseopiskelumateriaali ja verkkokoulutus
- Itseopiskelu ohjeiden kanssa
- Pienryhmäopiskelu kouluttajan kanssa

Vapaat kommentit ja terveiset

Kirjoita tekstiä napsauttamalla tätä.

KIITOS VASTAUKSISTASI!