



LAUREA
AMMATTIKORKEAKOULU

Uuden edellä

Intranet erikoiskaupan myymäläkäytössä: Case Intersport Finland Oy

Virtanen Anssi, Vuotila Otto

2012 Laurea Leppävaara

Laurea-ammattikorkeakoulu
Laurea Leppävaara

Intranet erikoiskaupan myymäläkäytössä: Case Intersport Finland Oy

Virtanen Anssi, Vuotila Otto
Liiketalouden koulutusohjelma
Opinnäytetyö
Maaliskuu, 2012

Virtanen Anssi, Vuotila Otto

Intranet erikoiskaupan myymäläkäytössä: Case Intersport Finland Oy

Vuosi

2012

Sivumäärä

57

Intranet on löytänyt viimeisen kymmenen vuoden aikana paikkansa yritysten ja yhteisöjen sisäisessä viestinnässä. Useissa yrityksissä se on jopa tärkein ja käytetyin päivittäisen viestinnän foorumi. Yritykset ja toimialat ovat keskenään erilaisia, eikä intranet aina välttämättä sovellu suoraan jokaisen yrityksen sisäisen viestinnän keskeisimmäksi välineeksi.

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on tutkia intranetin käyttökelpoisuutta toimeksiantajana toimivan Intersport-ketjun myymälätyöskentelyssä, pääsääntöisesti myyjien käytössä. Tämän opinnäytetyön osana on myös tuotettu polkupyörämyynnin tukimateriaali Intersportin intranettiin. Sen tarkoituksena on tarjota polkupyörämyynnin parissa työskentelevälle henkilökunnalle kootusti tietoa polkupyörämyyntiin liittyvistä asioista. Työn teoriaosuudessa perehdytään organisaation sisäiseen viestintään sekä intranettiin useiden eri lähteiden kautta.

Keskeisenä osana opinnäytetyötä toteutettiin kvalitatiivinen tutkimus. Tutkimus toteutettiin teemahaastatteluina ja haastateltavat koostuivat pääsääntöisesti Intersport-myymlöiden polkupyöräkauppaan osallistuvista myyntineuvottelijoista sekä kauppiaista.

Tutkimuksen tulokset osoittavat, että nykyisessä muodossaan intranet ei tuo kovinkaan suurta lisäarvoa myymälähenkilökunnalle toimeksiantajan tapauksessa. Toimeksiantajan nykyinen intranet on suunniteltu lähinnä kauppiaille ja myymäläpäälliköille, eikä valtaosalla myyjistä ole erityistä tarvetta intranetin käytölle. Vastaajat olivat myös pääsääntöisesti tyytyväisiä sisäisen viestinnän nykytilaan. Tutkimuksen mukaan myymälähenkilökunnalla olisi kuitenkin aikaa ja halukkuutta intranetin käyttöön. Intranetin sisältöä laajentamalla myös enemmän myyjille relevantilla sisällöllä, sekä markkinoimalla intranetiä ketjun sisällä myös myyjille, voitaisiin yhtenäistää sekä tehostaa ketjun sisäistä viestintää. Intranettiin voitaisiin jatkossa lisätä mm. koulutus- ja perehdytysmateriaaleja sekä tukimateriaaleja myös muille tuoteryhmille/osastoille. Näillä toimenpiteillä intranetillä olisi mahdollista luoda lisäarvoa niin myyjille, kuin myös ketjun toiminnalle.

Asiasanat intranet, erikoiskauppa, ketjuliiketoiminta, työyhteisöviestintä

Virtanen Anssi, Vuotila Otto

The use of the intranet in a special trade store environment: a case study of Intersport Finland Oy

Year	2012	Pages	57
------	------	-------	----

During the last ten years the intranet has become well established as a channel of internal communication in companies and organisations. In many companies it is the most important and frequently used forum of daily communication, although there are also many companies and industries where the intranet simply does not function as the primary tool of internal communication due to the nature of the business.

The purpose of this thesis is to investigate possibilities for utilizing the intranet in the retail store environment of the Intersport sporting goods chain. As an outcome of the thesis, support materials were produced for the intranet in the department of bicycle sales. The purpose of these materials was to provide employees with information about various matters related to bicycle sales. The theoretical section of the thesis examines the internal communication of organizations and the use of the intranet from various perspectives.

A key aspect of the thesis is the use of empirical data acquired through a qualitative study. The study was conducted through themed interviews with sales negotiators and retail entrepreneurs.

The results of the study reveal that currently the intranet does not bring any significant added value to the sales personnel in the retail stores of the case company. Currently, the use of the intranet is mainly directed to the store management and most of the sales staff does not use it at all. The interviewees of the study were mostly satisfied with the current state of the company's internal communication. According to the study the store staff would have time and be more interested in using the intranet. The internal communication of the case company could be unified and enhanced by expanding the range of content on the intranet to include information which is more relevant to the store sales personnel and by marketing it more to the store personnel. Training and introduction materials and support materials for other product departments could be added in the future. With these actions the intranet could create value for the store staff and therefore also for the company itself.

Keywords: intranet, special trade, chain business, workplace communication

Sisällys

1	Johdanto	7
1.1	Opinnäytetyön tausta ja tavoitteet	7
1.2	Toimeksianto	8
1.3	Rajaus	9
1.4	Keskeiset käsitteet	9
2	Intersport Finland Oy	11
2.1	Perustiedot	11
2.2	Tuotteet	13
2.3	Kilpailutilanne	14
2.4	Intersportin polkupyörämyynnin haasteet	15
2.4.1	Yleisesti	15
2.4.2	Sisäinen viestintä	15
2.4.3	Henkilöstö	16
2.4.4	Tuotteiden kokoonpano	17
2.5	Polkupyörätuoteryhmän tukimateriaali	18
2.6	Tukimateriaalin hyödyt	19
3	Viestintä	20
3.1	Viestinnästä yleisesti	20
3.1.1	Johdanto	20
3.1.2	Viestinnän tutkimuksen koulukunnat	22
3.1.3	Viestinnän määritelmä	23
3.2	Sisäinen viestintä	25
3.2.1	Yhteisöviestintä	25
3.2.2	Kanavat ja foorumit	26
3.2.3	Haasteet ja häiriöt	29
3.2.4	Arviointi ja mittaaminen	30
3.2.5	Kehittäminen ja tavoitteet	31
4	Intranet	33
4.1	Viestintäkanava vai foorumi	34
4.2	Intranetin edut	34
4.3	Intranetin viestinnälliset haasteet	35
4.4	Intranet osana yrityksen viestintästrategiaa	35
4.5	Intersport Finland Oy:n intranet	36
5	Tutkimusosio	38
5.1	Tutkimusaihe	38
5.2	Tutkimusongelma	38
5.3	Aiemmat tutkimukset	39

5.4	Kvalitatiivinen tutkimus.....	39
5.5	Tutkimusmenetelmät	40
5.6	Tutkimusjoukko.....	41
6	Tulokset ja analyysi	42
6.1	Tulokset.....	42
6.1.1	Johdanto	42
6.1.2	Intranet	42
6.1.3	Intranetin käyttö myymälässä.....	43
6.1.4	Tiedonhankinta myymälässä.....	44
6.1.5	Polkupyöräilyn tukimateriaali.....	45
6.1.6	Sisäinen viestintä.....	46
6.2	Johtopäätökset	47
6.3	Kehittämisehdotukset	47
6.4	Jatkotutkimushaasteet	49
7	Tiivistelmä	50
	Lähteet	51
	Kuvat	54
	Kuviot	55
	Taulukot	56
	Liitteet.....	57

1 Johdanto

1.1 Opinnäytetyön tausta ja tavoitteet

Erikoiskauppa on jo nimensä mukaisesti kaupankäyntiä, jossa tarvitaan paljon tietoa ja osaamista. Erikoiskaupan alalla toimivan myyjän pitäisi olla oman alansa todellinen asiantuntija ja moniosaaja. Huippumyyjällä pitäisi olla myyntitekniikka hallussa, hyvä tuoteosaaminen, tuntemusta omasta erikoisalasta, ongelmanratkaisukykyä ja lisäksi hänen tulisi mm. osata hoitaa reklamaatiotapauksia. Edellä mainitut asiat ovat vain osa kokonaisuutta, sillä erikoiskaupan myyjän tehtäviin ja omaksuttaviin asioihin kuuluu myös monia muita asioita. Alalla työntekijöiden vaihtuvuus on nopeaa ja työvoima on usein melko nuorta. Varsinkin uudelle nuorelle myyjälle valtavan tietomäärän omaksuminen voi viedä paljon aikaa. Monet erikoiskaupan alat myös muuttuvat ja kehittyvät nopeasti, jolloin kokeneinkin myyjä tarvitsee uutta tietoa ja koulutusta. Tiedon hankinta, kouluttautuminen ja viestintä asettavat näin ollen erikoiskaupalle suuren haasteen. Myyjät saavatkin koulutusta usein mm. oman myymälän tai ketjun puolesta sekä tuotekoulutusta valmistajien ja maahantuojien puolesta. Koulutuksista huolimatta jokaisen myyjän eteen tulee päivittäin tilanteita, joissa myyjä tarvitsee pikaisesti tietoa joko tuotteesta tai esimerkiksi takuuasioista.

Perinteisin tapa saada tietoa kiireelliseen asiaan on yhteydenotto tiedonlähteeseen puhelimitse tai sähköpostilla. Monilla yrityksillä, kuten valmistajilla ja maahantuojilla, on olemassa jälleenmyyntiporrasta varten omat tukikanavansa, joista myyjä saa pikaisesti vastaukset kysymyksiinsä. Aina näin ei kuitenkaan ole, vaan päivittäisistä yhteydenotoista syntyy paljon työtä henkilöille, joiden työaikaan ei ole budjetoitu edellä mainittujen asioiden selvittelyä. Nykyaikainen ratkaisu nopealle tiedonhauille ja viestinnälle on intranet, jonka kautta myyjällä tai muulla työntekijällä on käytössään heille tarkoitettu tietopankki tietokoneen ruudulla.

Opinnäytetyön taustalla on toimeksianto urheilutarvike-alan tukkukaupan yritykseltä, jonka tavoitteena on kehittää yhtä tuoteryhmäänsä parantamalla sisäistä viestintäänsä intranetin avulla. Tarkoituksena on luoda yhdelle tuoteryhmälle tarvittava materiaali intranetin käyttöönottoa varten ja sitä kautta kokonaisvaltaisesti kehittää tuoteryhmän toimintaa. Materiaalin luomisen lisäksi tutkimme sen vastaanottoa, työelämän tarpeiden vastaavuutta ja jatkokehitysmahdollisuuksia. Hanke toteutetaan tiiviissä yhteistyössä toimeksiantajan kanssa. Molempien osapuolten yhteinen tavoite on toteuttaa hanke mahdollisimman hyvin ja vastaamaan toimeksiantajan tarpeita, jolloin aktiivinen yhteydenpito on avainasemassa.

1.2 Toimeksianto

Opinnäytetyön toimeksiantajayrityksenä on Intersport Finland Oy, joka on Intersport - ketjun tukku-, hallinnointi- ja markkinointiyritys. Toimeksianto on saatu polkupyöräilyn sekä maastohiihdon tuotepäällikkö Jukka Pinolalta. Polkupyöräilyn tuoteryhmä on yritykselle tärkeä, mutta siihen sisältyy myös paljon työtä ja haasteita ketjun sisällä. Haasteet syntyvät mm. tuotteiden teknisyydestä, laajasta ja moniosaisesta viestinnän kentästä sekä suuresta tiedon tarpeesta. Näihin haasteisiin on aiemmin pyritty reagoimaan keväisin jaetulla materiaalipaketilla. "Pyöränews" -niminen materiaalipaketti on jaettu sähköpostilla kauppiaiden, myymäläpäälliköiden ja myyjien käyttöön. Materiaali on sisältänyt paljon hyödyllistä polkupyörämyyntiin liittyvää tietoa kuten esimerkiksi uutisia polkupyörätuoteryhmään liittyen, malliston tuotetietoja, tietoa takuukäytännöistä ja toiminnoista sekä tuoteryhmään liittyviä yhteystietoja. Materiaalipaketin ylläpidosta on vastannut tuotepäällikkö, jonka resurssit asian hoitamiseen ovat luonnollisesti rajalliset. (Pinola 2011.)

Materiaalin ongelmina ovat olleet sen suppeus, huono luettavuus, päivittäminen ja jakelu. Materiaali on lähetetty kauppiaille sähköpostilla ja tarkoituksena on ollut, että kauppiat tulostaisivat materiaalin myymälän henkilökunnan käyttöön. Pinolan mukaan ongelmana on usein ollut, että materiaali jää hyvin helposti tulostamatta, jolloin se ei tavoita kohderyhmäänsä juuri ollenkaan. Harmillisen suuri osa jälleenmyyjien työntekijöistä ei edes tiedä materiaalin olemassaolosta. (Pinola 2011.)

Syyskuussa 2010 yrityksen käyttöön ottama intranet tarjoaa oivan mahdollisuuden kokeilla uutta jakelukanavaa polkupyörämyynnin tukimateriaalille. Tätä varten materiaali täytyy päivittää paljon kattavammaksi, paremmin luettavaksi ja vähemmän päivittämistä vaativaksi. Intranet valittiin viestintäkanavaksi tukkuportaan ja jälleenmyyjien välillä toimeksiantajan kokemusten perusteella. Ketjun sisäistä sähköpostiliikennettä on yksiselitteisesti paljon ja sitä pyritään intranetin myötä vähentämään tuntuvasti. Tuotepäällikkö Pinolan mukaan hänelle tulee myös puhelimitse paljon yhteydenottoja tuotteisiin sekä reklamaatioihin liittyen. Myös näiden puhelimitse tulevien yhteydenottojen tuomaa työkuorman määrää voidaan mahdollisesti vähentää tukimateriaalin sijoittamisella intranetiin. Tiedon saaminen intranetistä on myös ennen kaikkea sen käyttäjien, eli jälleenmyyjäliikkeiden etu, sillä intranetistä on mahdollista saada ihannelähtöisessä syvällisempää, monimuotoisempaa ja laajempaa informaatiota nopeasti. Yhtenä toimeksiantomme keskeisimpänä tehtävänä on kehittää tämä materiaali intranetiin niin, että sen luettavuus ja selkeys eivät olisi esteenä materiaalin tavoitavuudelle. Apuna työssä käytämme intranetiin ja viestintään liittyvää kirjallisuutta. Materiaalin julkaisun jälkeen toteutamme kvalitatiivisen tutkimuksen siitä,

kuinka materiaali ja uusi jakelutapa otetaan vastaan jälleenmyyjäketjussa sekä lisäksi siitä, kuinka hyvin intranet toimii päivittäisessä myymälätyöskentelyssä. Tutkimustuloksista tehtävien johtopäätösten perusteella laadimme kehitysehdotukset siitä, kuinka polkupyöräkaupan tukitoimia ja intranetiä voitaisiin jatkossa parantaa. (Pinola 2011.)

1.3 Rajaus

Intersport Finlandin jälleenmyyjistä keskitymme pelkästään Intersport-ketjuun. Muut yrityksen vähittäismyyntiketjut ja yhteistyökumppanit rajataan pois. Ketjun suuresta tuotevalikoimasta keskitymme vain toimeksiantannon mukaisesti polkupyöräily-tuoteryhmään. Tuoteryhmän nykytilanne on toimeksiantajalle jo hyvin selvillä, joten sitä ei ole tarpeen erikseen tutkia. Koko toimeksiantomme pohjautuu jo olemassa olevaan tietoon nykytilanteesta. Pyörämyynnin haasteisiin keskitymme erityisesti sisäisen viestinnän näkökulmasta. Pois jääviä osa-alueita ovat mm. kaikki myyntiin ja markkinointiin liittyvät asiat, kuten esimerkiksi osto- ja myyntitoiminta, valikoima, mainonta, kampanjat, myyntitaidot sekä taloudelliset luvut ja mittarit. Näiden asioiden tarkastelussa tarvittaviin tietoihin ei ole lähtökohtaisesti edes mahdollista päästä käsiksi, eivätkä ne ole oleellisia asioita aiheemme kannalta. Tämän projektin todellinen vaikutus mihinkään taloudellisiin lukuihin jää myös selvittämättä, sillä tarvittavaa informaatiota on erittäin vaikeaa saada, sekä aiheetta on hankalaa tutkia. Tekniikkaan ja tietotekniikkaan liittyvät asiat ja yksityiskohdat rajataan myös pois.

Opinnäytetyön teoriaosuus on rajattu käsittelemään työyhteisön sisäistä viestintää sekä intranetiä.

Materiaalin lanseerauksen jälkeen tehtävän laadullisen tutkimuksen kohdejoukko on rajattu ketjun polkupyöräkaupan myymälätyöskentelyn kanssa tekemisissä oleviin henkilöihin. Tämä tarkoittaa lähinnä polkupyörämyyjiä, mutta myös joidenkin myymälöiden tapauksissa kauppiaita ja myymäläpäälliköitä.

1.4 Keskeiset käsitteet

Intranet

”Intranet, tai omaverkko on 1990-luvun alkupuolella syntynyt käsite, jossa organisaatio rakentaa sisäisen, ulkopuolisilta suljetun TCP/IP-aliverkon tai joukon aliverkkoja, joka tarjoaa käyttäjälleen Internetin kaltaisia palveluita, kuten www, hakupalvelut ja postin” (Jaakohuhta 2003, 24). Käytännössä Intranet mahdollistaa valtavan määrän erilaisia toimintoja organisaation käyttöön. Se toimii nopeana sisäisen viestinnän välineenä ja sen sisällä voidaan mm. jakaa tiedostoja käyttäjien kesken.

Erikoiskauppa

”Erikoistavaroiden kauppaa harjoittavat myymälät myyvät monipuolista valikoimaa tietyn alan tuotteita. Myös tavaratalot harjoittavat osastoillaan erikoistavaroiden (käyttötavaroiden) kauppaa. Erikoiskaupalla tarkoitetaan tietyn erikoiskaupan toimialan tuotteiden kauppaa ja niihin liittyviin palveluihin erikoistunutta myymälää. Erikoiskaupoiksi voidaan lukea kaikki ne vähittäiskaupan toimialojen yritykset, jotka eivät ole päivittäistavara-kauppoja tai päivittäistavaroita pääosin myyviä suuryksiköitä. Erikoiskauppoja ovat mm. vaate- ja kenkäkaupat, kirjakaupat, kodintekniikkakaupat, apteekit, lahjatavara- ja huonekalukaupat ja muut tiettyjen kulutushyödykkeiden myyntiin erikoistuneet vähittäiskaupat.” (Erikoiskauppa 2009.)

Reklamaatio

”Reklamaatio on tuotteesta tai palvelusta esitetty valitus, johon yhdistyy usein vaatimus tilanteen korjaamisesta tai hyvityksestä” (Rämö 2006, 47).

Ketjuliiketoiminta

”Ketju muodostuu yhdenmukaisesti määritellyn ketjukonseptin mukaan toimivista ketjun kaupoista ja niiden yhteiselimenä toimivasta ketjuyksiköstä. Keskeistä ketjun toiminnalle on, että sen toimintaa ohjaa ketjuliiketoimintamalli, joka on kokonaisvaltainen, looginen ja yhdenmukainen toimintatapa, joka tähtää valituissa asiakaskohderyhmissä ketjukonseptin parhaaseen tunnettuuteen ja asiakastyytyväisyyteen sekä toisaalta tätä tavoitetta tukevaan alan parhaaseen sisäiseen toiminnan tehokkuuteen.” (Kautto & Lindblom 2005, 31.)

Työyhteisöviestintä

”Työyhteisöviestintä on syvimmältä olemukseltaan kaikkeen organisaatioissa tapahtuvaan tekemiseen sisältyvä prosessi, joka luo edellytyksiä organisaation menestykselle. Siihen osallistuvat työyhteisön jäsenet ja tilanteiden mukaan verkostokumppaneita, asiakkaita ja muita osapuolia. Työyhteisöviestinnän tärkeitä tehtäviä ovat työskentelyn edellytysten luominen, työhyvinvoinnin vahvistaminen, uuden tiedon luominen ja jalostaminen sekä yhteinen oppiminen, mikä tapahtuu dialogisen ja vastuullisen vuorovaikutuksen kautta. Kommunikoiva ja hyvinvoiva työyhteisö on tuottava. Työyhteisöviestintä korvaa sisäisen viestinnän käsitteen.” (Juholin 2010, 19.)

Ketjuyksikkö

Tässä opinnäytetyössä ketjuyksiköllä tarkoitetaan Intersport Finland Oy:tä. Ketjuyksikköön ei siis lainkaan sisälly jälleenmyyjäliikkeet. "Ketjuyksikkö on K-ryhmässä kauppaketjun toiminnasta sekä ketjukonseptin kehittämisestä ja ohjauksesta vastaava Keskon yksikkö. Se käyttää päätösvaltaa ketjua koskevissa asioissa." (Sanasto 2010.)

Tukkukauppa

"Tukkukauppa on valmistajilta suurissa erissä tapahtuvaa hankintaa ja myyntiä vähittäiskauppaa harjoittaville yrityksille" (Sanasto 2010).

K-kauppias

"K-kauppias on itsenäinen ketjuyrittäjä, joka hyvän palvelun, osaamisen ja paikallistuntemuksen kautta tuo lisävoimaa ketjutoimintaan. K-kauppiasyrittäjä vastaa kauppansa asiakastyytyvyydestä, henkilökunnasta ja liiketoiminnan tuloksellisuudesta." (Sanasto 2010.)

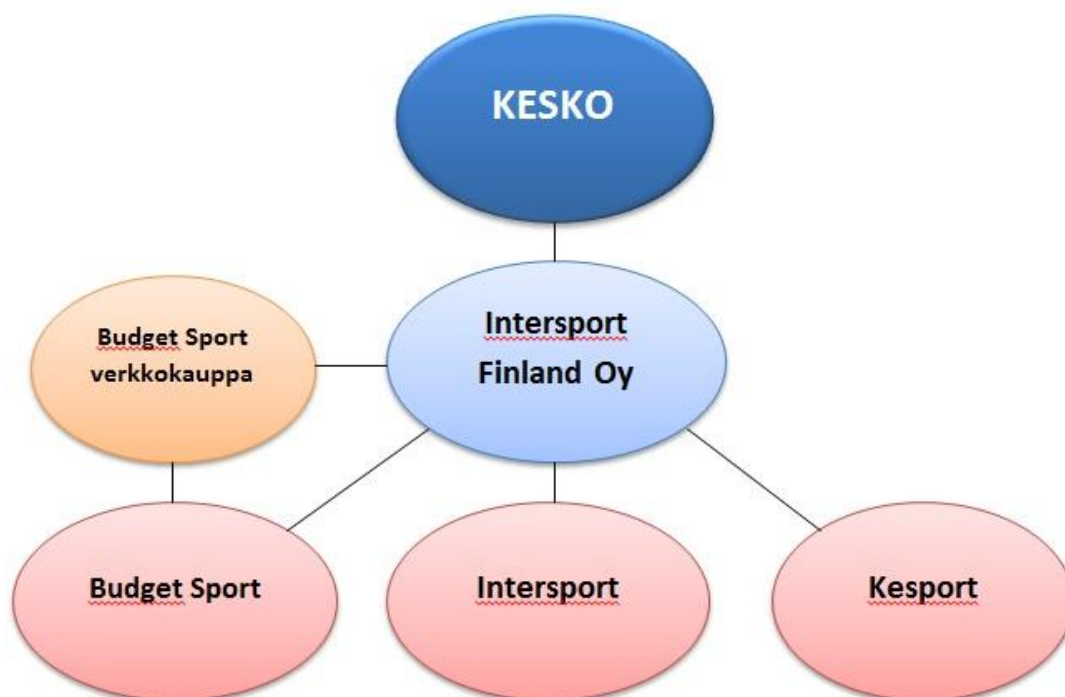
2 Intersport Finland Oy

2.1 Perustiedot

Intersport Finland Oy on Keskon omistama urheilualan tukkuliike ja kansainvälisen Intersport ketjun (IIC) Suomen pääkonttori. Yrityksen vähittäiskauppaketjuja ovat Intersport, Budget Sport ja Kesport, jotka on havainnollistettu kuviossa 1. Intersport Finland vastaa ketjujen markkinoinnista, hankinta- ja logistiikkapalveluista, kauppapaikkaverkostosta ja kauppiasresursseista. Suurin osa liikkeistä on yrittäjävetoisia, mutta yhteensä seitsemän liikettä on Intersport Finlandin omistuksessa. Intersport-kauppoja on Suomessa 56 kpl, Budget Sport -kauppoja 5 kpl ja Kesport-kauppoja 35 kpl. Näiden lisäksi yrityksellä on verkkokauppa Budget Sport nimellä. Vuonna 2010 yrityksen liikevaihto oli 173.2 miljoonaa euroa, nettotulos oli 9.9 miljoonaa euroa ja se työllisti 206 henkilöä. Liikevaihto kasvoi edellisvuoteen verrattuna 5.1 % ja tulos puolestaan 94.4 %. Intersport-, Budget Sport- ja Kesport-kauppojen yhteenlaskettu vähittäismyynti oli 262 milj. euroa ja se kasvoi 4.1 %. Kuvassa 1 esiintyy Intersportin käyttämä logo, joka on käytössä myös kansainvälisesti. (Yrityshaku 2010; Keskon vuosikertomus 2010)



Kuva 1: Intersport logo



Kuvio 1: Intersport Finland Oy:n vähittäismyyntikanavat

"Intersport-ketju on urheilukaupan markkinajohtaja Suomessa. Intersportin valikoimaan kuuluvat sekä aktiivurheilijan että harrastajan vaatteet ja välineet sekä urheiluun että vapaa-aikaan. Intersportin vahvuuksia ovat ketjun luotettavuus ja tunnettuus, laajat ja monipuoliset valikoimat sekä asiantunteva ja palveleva henkilökunta. Budget Sport on edullisiin hintoihin ja kustannustehokkaaseen toimintaan perustuva urheilukauppa. Valikoimasta löytyvät tuotteet vapaa-aikaan sekä monipuoliseen liikuntaan, urheiluun ja ulkoiluun. Kesport-kaupat sijaitsevat pienemmissä taajamissa ja ovat alueensa johtavia urheilukauppoja, joissa asiakas saa ammattitaitoista palvelua ja osaamista." (Keskon vuosikertomus 2010)

IIC-Intersport International Corporation on kansallisista yhtiöistä muodostuva maailman johtava kansainvälinen urheilukaupan markkinointiketju, joka omistaa ja hallinnoi Intersport konsernia. IIC on perustettu vuonna 1968 ja pääkonttori sijaitsee

Sveitsin Bernissä. Intersportin maailmanlaajuinen liikevaihto on yli 10 miljardia euroa. Intersportilla on kansainvälisesti yli 5300 valtuutettua vähittäismyymyjä 39 eri maassa. Kesko on osakkaana IIC:ssä ja Suomen toimintoja hallitsee Intersport Finland Oy. (Keskon vuosikertomus 2010.)

2.2 Tuotteet

Kokonaisuudessaan Intersport-ketjun tuotevalikoima on alan laajimpia. Tuotteet on suunnattu aloittelijoista aktiiviharrastajille ja edustavat laadukkaita, tunnettuja merkkejä. Intersport Finland Oy:n tuotevalikoima koostuu sekä maahantuoduista, että itse valmistetuista tuotteista. Jälleenmyyjäliikkeiden valikoimissa on näiden lisäksi myös muiden maahantuojien tuotteita. (Pinola 2011)

Polkupyöräily-tuoteryhmässä Intersport Finland Oy maahantuo Jamis-polkupyöriä, Northwave-ajovarusteita sekä Limar-kypäriä ja valmistuttaa polkupyöriä omistamallaan Nopsa-tuotemerkillä (Pinola 2011).

Nopsa on perinteikäs, mutta aikaa ja trendejä seuraava polkupyörämerkki. Nopsa-polkupyöriä on valmistettu jo vuodesta 1951. Nopsa-polkupyörät suunnitellaan Suomessa ja niissä käytetään vain alan suurimpien valmistajien komponentteja. Polkupyörät valmistetaan ulkomailla moderneissa ja laadukkaissa tehtaissa. Nopsa on nykyisin Intersport Finland Oy:n omistama polkupyörämerkki. Pyörien suunnittelussa on huomioitu suomalaisten polkupyöräilijöiden tarpeet ja vaativa ilmasto. Kuvassa 2 esiintyy Nopsan käyttämä logo. (Historia 2011.)



Kuva 2: Nopsa logo

Jamisin emoyhtiö G. Joannou Cycle on perustettu vuonna 1937 ja on nykyään yksi vanhimmista sekä suurimmista pyöräalan perheyrytyksistä Amerikassa. Vuonna 1979 esiteltiin ensimmäinen Jamis-malli, Earth Cruiser, joka sittemmin toimi esikuvana nykyisille maastopyörille. Vuonna 1983 esiteltiin ensimmäinen Dakota-malli, joka oli ensimmäisiä laadukkaita teollisesti tuotettuja maastopyöriä maailmassa. (History 2011.)

Jamis-pyörät ovat voittaneet "Bike of the Year" -palkinnon viidesti vuodesta 1998 lähtien. Kolme kertaa Jamis-pyörät ovat olleet Bicycling-lehden päätoimittajan valinta. Jamis-pyörillä on voitettu kolme maailmancup-kilpailua ja viisi Pohjois-Amerikan mestaruutta (viimeksi

vuonna 2007) - tavallisilla kaupassa myytävillä Dakar-rungoilla. Kuvassa 3 esitetään Jamis logo. (Jamis Maailma 2011.)



Kuva 3: Jamis Bicycles logo

Limar on italialainen kypärävalmistaja, jonka tuotannossa on myös muiden lajien kypäriä sekä laseja. Turvallisuus on Limar -kypärän tärkein ominaisuus. Oli sitten pyöräilyn aktiiviharrastaja, satunnainen sunnuntaipyöräilijä tai "uraansa" pyöräilyn maailmassa aloittava lapsi, niin jokainen kypärä on suunniteltu suojaamaan käyttäjänsä päätä parhaalla mahdollisella tavalla. Limar onkin yksi harvoista merkeistä, joiden kypärät täyttävät kaikki kolme tärkeintä turvallisuusstandardia kolmella eri mantereella: Euroopassa CE EN 1078, USA:ssa U.S.CPSC Safety Standardin ja Australiassa Australian Standard Certified productin. Kuvassa 4 esitetään Limar logo.

(Limar turvallinen valinta 2011.)



Kuva 4: Limar logo

2.3 Kilpailutilanne

Vuonna 2010 urheilukaupan markkinat olivat arvion mukaan 760 milj. euroa (alv 0 %) ja ne kasvoivat 5 % vuoteen 2009 verrattuna. Intersport-, Budget Sport- ja Kesport-ketjujen osuus tästä oli arvion mukaan n. 34 %. Kovimpia kilpailijoita ovat Sportia, Stadium ja Top Sport. Näiden lisäksi kilpailijoita ovat hypermarketit ja eri urheilualojen erikoisliikkeet. (Keskon vuosikertomus 2010.)

Pyörämarkkinoilla Intersport kilpailee tavaratalojen, muiden urheiluvälineliikkeiden ja pyöräilyn erikoisliikkeiden kanssa. Taulukossa 1 on ryhmitelty pyörämarkkinoiden jakautumista kotimaan toimijoiden välillä.

Toimija	Pyörien hintaskaala	Valikoiman laajuus
Hypermarketit	70 - 500 €	Suppea
Urheiluvälineliikkeet	300 - 2500 €	Kohtalainen
Erikoisliikkeet	300 - 8000 €	Laaja

Taulukko 1: Pyöräkaupan toimijoiden hinnan ja valikoiman jakauma

2.4 Intersportin polkupyörämyynnin haasteet

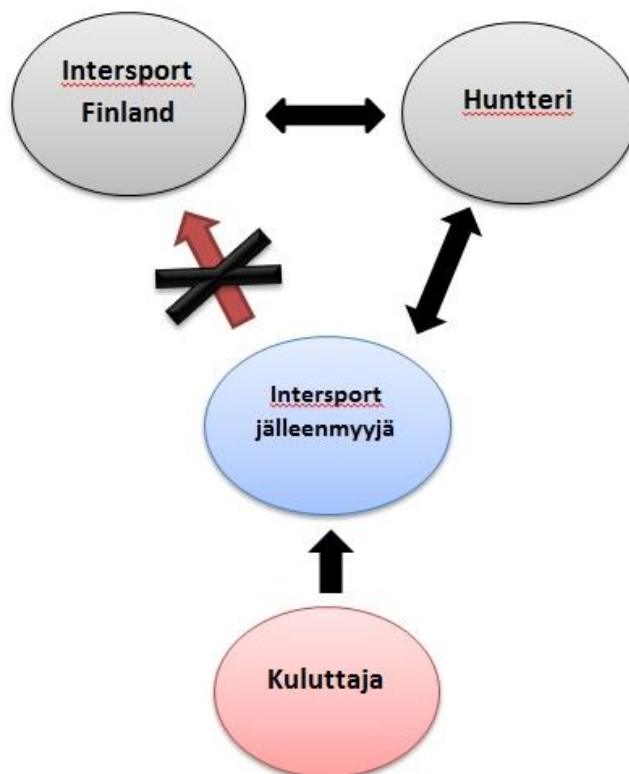
2.4.1 Yleisesti

Polkupyöräily on ketjulle merkittävä tuoteryhmä ja se on myös yksi kesäkauden tärkeimmistä. Siihen liittyy luonnollisesti myös paljon haasteita. Tuotteet ovat monimutkaisia sekä teknisiä ja vaativat paljon osaamista niiden kanssa työskenteleviltä ihmisiltä. Kuten moniin kulutustavaratuoteryhmiin, myös tähän tuoteryhmään liittyy harmillisesti reklamaatioita. Niitä voivat aiheuttaa mm. laadulliset ongelmat, kokoonpano, kuljetukset ja loppukäyttäjän huolenpito tuotteestaan, mutta joskus reklamaatioita voi aiheutua myös tiedon puutteesta jälleenmyyjäportaassa. Tuoteryhmän vaativuus yhdistettynä muihin tapaus- ja aluekohtaisiin syihin on saanut osan kauppiaista jättämään jopa koko tuoteryhmän väliin. Jälleenmyyjien vaihteleva valikoima voi olla tietyllä tapaa asiakkaalle hankalaa, kun esimerkiksi valtakunnallisissa kampanjoissa esiintyvä tuote onkin joissain liikkeissä pelkästään tilaustavaraa. Nämä vaihtelevuudet tietysti huomioidaan kampanjoinnissa aina asianmukaisesti. Valikoiman lievä vaihtelevuus on ketjuliiketoiminnan ja vähittäistavarakaupan alalla täysin normaalia, sillä tapauskohtaisista syistä johtuen kaikkia tuotteita ei ole aina kannattavaa tai edes mahdollista myydä kaikissa myymälöissä. (Pinola 2011; Vuotila 2011.)

2.4.2 Sisäinen viestintä

Yksi tyypillisistä haasteista kaikessa yritystoiminnassa, kuin myös vähittäistavarakaupassa, on sisäinen viestintä. Ongelman sattuessa kohdalle, jälleenmyyjäliikkeessä myyjä ei välttämättä aina tiedä kuinka toimia ja miten hankkia lisätietoa asian selvittämiseksi organisaation sisällä. Ongelmatilanteiden varalle on usein olemassa selkeät toimintamallit ja jos niitä ei noudateta, aiheuttaa se tarpeetonta räsitusta organisaation eri osille. Käytännössä tämä tarkoittaa ketjun tuotepäällikön tai myynnin kontaktointia monessa eri tilanteessa. Intersport-ketjussa Nopsa-pyörien reklamaatioiden hoito on ulkoistettu Oy Huntteri Ab:lle, joka neuvoo tuoteasioissa, suorittaa takuuhuollot sekä toimittaa varaosat. Jamiksen osalta neuvonta kuuluu tuotepäällikölle, mutta varaosat ja takuuhuollot toteuttaa varastopäällikkö. Viestintää koko ketjun sisällä pyritään kehittämään painottamalla sisäistä viestintää intranetiin. Tällä

hetkellä ketjun ja kauppiaiden välistä viestintää on jo rohkaisevin tuloksin ohjattu uuteen intranettiin. (Pinola 2011; Vuotila 2011.)



Kuvio 2: Nopsa-reklamaatioiden kulku

2.4.3 Henkilöstö

Liikkeiden henkilökunta on haasteellisessa ja vaativassa asemassa, sillä heidän pitäisi parhaimmillaan hallita kaikkien Suomessa harjoitettavien urheilulajien tuotetieto ja pyöräily on varmasti yksi vaikeimmista hallita. Erikoiskaupan harjoittamisessa on tärkeää kehittää ja ylläpitää myyntihenkilökunnan osaamista ja tuotetietoutta, sillä tuotteet ja tekniikat kehittyvät nopeasti sekä uusia alalajeja ja trendejä syntyy jatkuvasti. Koulutuksen järjestäminen voi olla kuitenkin hankalaa johtuen monista eri asioista. Tyypillisiä henkilökunnan kouluttamisen ongelmia ovat ajan puute, henkilöstön pieni koko ja työvoiman nopea vaihtuvuus (erityisesti pk-seudulla). Työntekijöiden työpäivät ovat hyvin työllä täytetyt eikä aikaa koulutuksille välttämättä kovin helposti liikene. Henkilöstöjen pienet koot voivat myös usein olla rajoittavana tekijänä koulutusten järjestämiselle. Tämä tarkoittaa sitä, että koulutusten järjestäminen myymälän aukioloaikoina voi olla hankalaa, eikä tällöin koko henkilökunta pääse osallistumaan, kun myös myymälän normaalia toimintaa pitää samanaikaisesti ylläpitää.

Polkupyörätuoteryhmän osalta koulutusta on tarjottu ketjuyksikön suunnalta jälleenmyyjille kahdella tavalla. Keväisin jaetulla "Pyöränews" uutislehdellä sekä ostettuna konsulttipalveluna, jota on tarjottu sitä haluaville jälleenmyyjille. Konsultin järjestämä koulutus on toteutettu liikkeissä paikanpäällä kiertämällä. Kummankaan tavan tavoitavuus ei ole ollut halutulla tasolla, sillä kyseistä tuotekoulutusta on vuosittain halunnut vain n. 5 % jälleenmyyjistä. (Pinola 2011; Vuotila 2011.)

2.4.4 Tuotteiden kokoonpano

Polkupyörien kokoonpano on erittäin tärkeä vaihe, sillä jos se on tehty huonosti, pyörä melko varmasti palautetaan takaisin jälleenmyyjäliikkeeseen korjattavaksi. Pahimmissa tapauksissa jokin osa on rikkoutunut tai kuluttaja on jopa loukannut itsensä. Seurauksena on lähes aina ylimääräisiä kuluja ja aikaa pois normaalista asiakaspalvelu- ja myyntityöstä. Lisäksi takuuehdot ja -käytännöt ovat monimuotoisuudessa valitettavan harvoin niin hyvin selvillä, että asian selvittäminen hoituisi aina nopeasti ja ilman ongelmia. Reklamaatiotapaukset ovat myös lähes aina keskenään erilaisia ja yksilöllisiä tapauksia, jolloin asian käsittelijältä vaaditaan tietynlaista soveltamiskykyä. Kuvassa 5 esitellään polkupyörän kokoamiseen vaadittavia perustarvikkeita. Kuva on lainattu tuottamastamme polkupyöräilytuoteryhmän tukimateriaalista.

(Pinola 2011; Vuotila 2011.)



Kuva 5: Perustarvikkeet pyörähuoltoon varten

Pyörät tulevat jälleenmyyjille vaihtelevissa kokoamisasteissa. Kokoonpano-ongelmien takia vuodesta 2010 lähtien myös Jamis-pyörät toimitetaan esikoottuina Nopsa-pyörien tavoin. Kaupoille jää kuitenkin pyörän ajokuntoon saattaminen ja luovutustarkastuksen tekeminen. Luovutustarkastuksessa käydään läpi pyörän kaikki kriittiset paikat, jotta pyörän toimivuus ja turvallisuus voidaan taata. Tarkastuksen apuna pyörän kokoajalla on "check list" -tyyppinen

kaavake, joka pitäisi työn lopuksi allekirjoittaa. Mikäli myyjäliike luovuttaa asiakkaalle polkupyörän kuljetuspakkauksessa, ilman asianmukaista kokoonpanoa ja toiminnallista tarkastusta, siirtyy vastuu niin tuoteteknisissä kuin tuotevakuutuskohtissa kauppiaille. Valmistajan ja maahantuojan vakuutuksien tuotevastuukohtat, sekä teknisen tuotteen käyttöturvallisuuden tarkastusvaatimukset eivät tällöin tule täytettyä. Kuvassa 6 on polkupyörä odottamassa tarkistusta.

(Pinola 2011; Vuotila 2011.)



Kuva 6: Polkupyörä huoltotelineessä tarkistusta varten

2.5 Polkupyörätuoteryhmän tukimateriaali

Osana tätä opinnäytetyötä toteutettu polkupyöräilyn tukimateriaali julkaistiin valmistumisensa jälkeen ketjun intranetissä. Materiaalista pyrittiin tekemään edeltävää kattavampi, mutta myös luettavampi, selkeämpi ja vähemmän päivittämistä vaativa. Liitteessä 1 esitetään noin puolen sivun mittainen ote tukimateriaalista. Materiaali on yhteensä noin 40 sivua pitkä word-dokumentti ja se sisältää seuraavat asiat:

- Pyöräkaupan yleisiä asioita
- Intersportin asema markkinoilla
- Omien merkkien esittelyt
- Kuluttajalupaukset
- Kilpailijoiden ja muiden alan toimijoiden esittelyt
- Varastointi ja toimitukset
- Eri pyörätyyppien esittely ja erot
- Pyöränvalintaprosessi
- Pyörän koon valinta

- Ajoasennon säätö ja merkitys
- Takuuasiat
- Takuutoiminnot
- Varaosavelvoitteet
- Toimintaohjeet ja laskutustiedot takuuasioissa
- Takuukorjaamotoiminta
- Takuukorvausmenettely
- Yhteystiedot ja kontaktiohjeet ongelmatilanteissa
- Kaavakkeet
- Esimerkkitapauksia
- Ensihuolto
- Pyörän kasaaminen
- Kuvalliset luovutushuolto-ohjeet
- Lisämyynti
- Smart Safety varkaussuoja
- Malliston esittely
- Tekniset tiedot ja hinnasto
- Kampanjat ja markkinointi

Materiaali tuotettiin yhteistyössä toimeksiantajan kanssa ja pyrittiin tekemään mahdollisimman hyvin kohderyhmän tarpeita vastaavaksi, painottuen pahimpiin ongelma-kohtiin. Esimerkiksi polkupyörien kokoamisohjeiden tueksi valokuvattiin "step-by-step" ohjeet, joilla polkupyörän kokoaminen pitäisi olla mahdollista kenelle tahansa ilman aikaisempaa kokemusta.

2.6 Tukimateriaalin hyödyt

Konkreettisin tavoite toimeksiantajan näkökulmasta on reklamaatioiden sekä niihin liittyvien yhteydenottojen vähentäminen sekä tietysti jälleenmyyjäportaan auttaminen ja tukeminen tukimateriaalin myötä. Jatkuva takuu- ja reklamaatioasioiden selvittely tuottaa suuren määrän työtä, joka vie paljon aikaa ja rahaa. Näitä tapauksia pyritään vähentämään kokoamamme tukimateriaalin avulla. Tavoitteena on, että tukimateriaalista hyötyvät sekä jälleenmyyjäliikkeet, että Intersport Finland Oy. Näiden lisäksi myös Oy Huntteri Ab, ketjun yhteistyökumppani Nopsa-pyörien reklamaatioissa, tulee hyötymään projektista mahdollisen, pienemmän työmäärän seurauksena. Avainasemassa projektin hyötyjen suuruudelle on se, kuinka hyvin tuotettu materiaali tavoittaa kohderyhmänsä. Jos materiaali ei tavoita kohderyhmäänsä toivotulla tavalla, sen hyöty jää mitättömäksi. Jos tavoitteet saavutetaan, tukevat ne myös osaltaan Intersport Finland Oy:n sekä Intersport-ketjun laadukkuutta ja mainetta sen sidosryhmien silmissä, tässä tapauksessa tarkemmin kuluttajien silmissä.

Materiaalia voidaan hyvin käyttää myös uuden työntekijän perehdyttämisessä. Myymälässä tapahtuvan perinteisen perehdyttämisen lisäksi perehdytettävä voisi halutessaan tulostaa materiaalipaketin kotiin vietäväksi. (Pinola 2011; Vuotila 2011.)

Välittömät hyödyt:

- reklamaatioiden vähentäminen
- työajan säästäminen
- kustannustehokkuuden nostaminen
- uskottavuuden nostaminen
- myynnin tukipalvelu
- asiakkaiden turvallisuuden parantaminen
- tukea perehdyttämiseen

Välilliset hyödyt:

- osa myytävää tuotekokonaisuutta
- ketjun kuluttajalupausten lunastaminen
- kilpailuetu
- arvon tuottaminen
- yhteistyön parantaminen
- asiakasuskollisuuden parantaminen
- brändin rakentaminen

3 Viestintä

3.1 Viestinnästä yleisesti

3.1.1 Johdanto

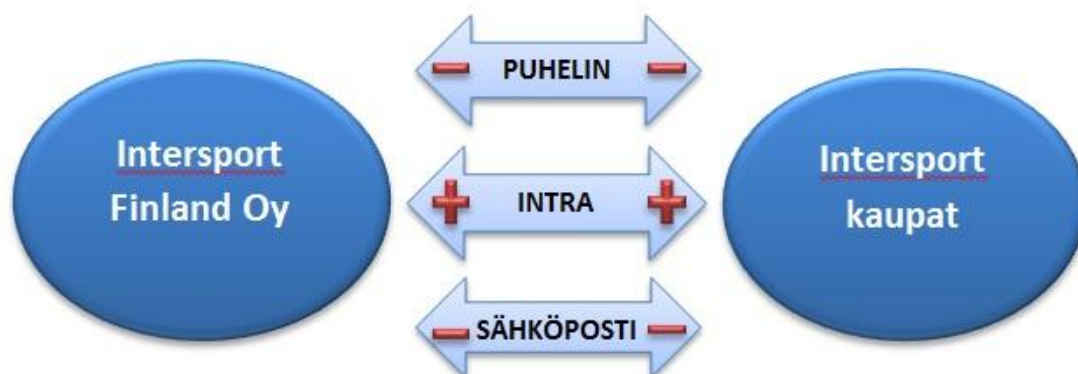
Viestinnällä on merkittävä vaikutus niin yksilöiden, kuin myös yhteisöjen jokapäiväiseen elämään. Meillä kaikilla on jatkuvasti jotain, mistä haluamme viestiä ja samalla myös vastaanotamme viestejä, halusimme tai emme. Viestimme kasvotusten käyttäen sanoja, eleitä ja ilmeitä. Käytämme viestintään myös tekniikkaa; käytämme mm. puhelinta, internetiä sekä katsomme televisiota ja luemme lehtiä. Teknologian kehityksen mukana välineet viestintään ovat muuttuneet ajan saatossa huimasti. Voimme olla yhteydessä lähestulkoon minne tahansa ja keneen tahansa maailmassa ja vielä monella eri tavalla. Käytämme matkapuhelimia ja tietokoneita päivittäin niin töissä, kuin myös vapaa-ajallamme. "Viestinnästä on tullut aikamme yleiskäsite; elämme viestintäyhteiskunnassa ja maailmamme täyttyy viesteistä" (Juholin 2009, 20).

Viestintää tapahtuu monissa eri ympäristöissä, monenlaisten viestijöiden välillä sekä moneen eri suuntaan. Viestintää tapahtuu kotona, koulussa, töissä, erilaisissa sosiaalisissa ympäristöissä, yksilöiden välillä, erilaisten yhteisöjen kuten yritysten ja organisaatioiden välillä sekä mm. eri maiden ja kulttuurien välillä. Viestintää voidaan jakaa moniin erilaisiin kategorioihin ja siitä on olemassa valtava määrä erilaisia teorioita ja malleja. Yksinkertaisimmillaan viestintä voidaan kuitenkin jakaa yksilöiden väliseen viestintään sekä yhteisöviestintään. Yhteisöviestintä voidaan puolestaan jakaa yhteisön sisäiseen sekä ulkoiseen viestintään. Tyypillisimpiä yhteisöjä, joissa viestintä on hyvin tärkeässä osassa, ovat yritykset. (Åberg 2000, 20.)

Nykyisin yrityksissä ymmärretään viestinnän merkitys ja siihen myös panostetaan. "Työyhteisöissä viestintä on noussut funktioksi, jota asiantuntijat tekevät. Esimerkiksi tiedottaminen on muuttunut operatiivisen ja taktisen tason toiminnasta strategisempaan suuntaan." Ongelmatonta ja täydellistä viestintä ei kuitenkaan missään tapauksessa ole, vaan siihen liittyy paljon ongelmia, haasteita ja kehitettävää. "Viestinnän tarkastelua työyhteisöissä vaikeuttaa se, että sitä on kaikkialla. Se on momentasoinen voimavara. Yhtäältä viestintä on toiminto, funktio, kuten markkinointi, tuotanto tai yrityssuunnittelu. Tällöin viestinnän tehtävä on, kuten muidenkin funktioiden, tukea työyhteisön tavoitteiden saavuttamista. Työyhteisöön siis palkataan asiantuntijoita viestintätehtäviin." Erityisesti pienemmissä yrityksissä viestinnän voimavaran hyödyntäminen on erityisen suuri haaste, sillä erillistä viestintäjohtajaa ei välttämättä organisaatiosta löydy. Monissa yrityksissä viestintää ei välttämättä suunnitella, kehitetä tai johdeta lainkaan. Luonnollisesti pienissä yrityksissä ei välttämättä viestintäjohtajaa tarvitsekaan, sillä pienen yrityksen tarpeet ja haasteet viestinnän suhteen ovat myös pienemmät. Silti myös pienille yrityksille viestintä on voimavara, josta voidaan saada paljon tehoa irti. (Åberg 2000, 21.)

Tämän opinnäytetyön toimeksiannon ja sen tavoitteiden mukaisesti perehdymme yrityksen sisäisen viestinnän kehittämiseen, selvittämällä kuinka hyvin intranetiä voidaan hyödyntää myymäläympäristössä. Toimeksiantajana ongelmana oli polkupyörätuoteryhmän haastava sisäinen viestintä, joka on pääsääntöisesti yhden henkilön vastuulla. Polkupyörämyynti on haastavaa erikoiskauppaa ja vaatii sen parissa työskenteleviltä myyjiltä paljon tietoa ja osaamista. Myyjät sekä muu myymälähenkilökunta tarvitsee jatkuvasti informaatiota liittyen tuotteisiin sekä mm. niiden reklamaatiotapausten selvittämiseen. Tuoteryhmää johtavalle henkilölle syntyy näin ollen hyvin paljon työtä yhteydenotoista, joista iso osa on vähennettävissä tehostamalla ketjun sisäistä viestintää. Intersport Finland Oy:n tuotepäällikkö Jukka Pinola uskoo, että pitkällä tähtäimellä ylimääräisen sähköpostin ja puhelinliikenteen määrää voidaan vähentää intranetin avulla. Pelkästään ylimääräisen työn vähentämisestä ei ole kyse, vaan sisäistä viestintää tehostamalla voidaan saavuttaa kauaskantoisia ja moneen eri liiketoiminnan osa-alueeseen ulottuvia etuja sekä parannuksia.

Tarkoitus ei ole myöskään poistaa yhteyttä tuotepäällikköön tai ketjuorganisaatioon, vaan vähentää intranetin avulla sellaisten yhteydenottojen määrää, jotka voitaisiin helposti selvittää jo myymälässä. Tämä on luonnollisesti niin myyjän, myymälän, asiakkaan kuin myös ketjuyksikön etu. Kuviossa 3 havainnollistetaan viestintäkanavien muutostavoitetta. (Pinola 2011.)



Kuvio 3: Intersport viestintäkanavien muutostavoite

Läpinäkyvyys, avoimuus ja tavoitettavuus ovat organisaation sisäisessä viestinnässä tavoiteltavia ominaisuuksia. Myymälöillä tulisi aina olla mahdollisuus saada tukea, apua ja vastauksia kysymyksiinsä, sillä erikoiskaupassa syntyy päivittäin ongelmia ja tilanteita, joihin ei ole olemassa yhtä valmista ratkaisua. Esimerkiksi reklamaatiot ja muut tuotteisiin liittyvät ongelmat ovat lähes aina yksilöllisiä tapauksia, joiden selvittämiseen tarvitaan soveltamista ja ongelmanratkaisukykyä sekä vastauksia kysymyksiin sekä organisaation sisältä, että ulkoisilta yhteistyökumppaneilta. (Pinola 2011; Vuotila 2011.)

3.1.2 Viestinnän tutkimuksen koulukunnat

Koska käsittelemme tässä opinnäytetyössä viestintää sekä hieman tarkemmin yhteisön sisäistä viestintää, koemme tarpeelliseksi avata hieman viestinnän tutkimuksen kokonaiskuva. Viestintää on perinteisesti tutkittu prosessina, jolla on alku ja loppu. Viestinnän prosessin osia ovat lähettäjä, vastaanottaja, sanoma, informaatio, kanava, häiriöt, palaute, vuorovaikutus ja kontekstit. Tutkimuksen painopiste on ollut tämän prosessin edellä mainituissa osatekijöissä. Prosessikoulukunnan mukaan kyse on siis sanomien välittämisestä tai vaihdannasta lähettäjän ja vastaanottajan välillä. Viimeaikoina prosessimallien rinnalle ovat tulleet erilaiset merkitys- tai semioottis-kulttuuriset mallit. Kiteytettynä semiotiikka tutkii merkkien merkitystä. Merkitys- tai semioottisen koulukunnan mukaan viestintä ei välttämättä ole yksiselitteinen ja lähettäjäkeskeinen prosessi, jossa viestin vastaanottaja joko ymmärtää

tai ei ymmärrä lähettäjän lähettämää viestiä. Merkitys- ja semioottisissa näkemyksissä kyse on sattumanvaraisemmasta tapahtumasta, jossa viestin vastaanottaja luo itse merkityksen viestille perustuen mm. omiin näkemyksiinsä ja kokemuksiinsa. Viestillä voi olla eri merkitys myös esimerkiksi eri kulttuuriperimän omaaville yksilöille. Nykyaikaisempi semioottinen näkemys ei kuitenkaan ole tullut täysin prosessikeskeisen näkemyksen rinnalle, vaan kumpikin näkemys täydentää toistaan. Nykyaikainen käsitys viestinnästä on siis aiempaa monipuolisempi ja syvempi. Kahden pääkoulukunnan lisäksi on olemassa myös muita malleja kuten järjestelmä-, kaaos-, vuorovaikutus-, sovite- ja funktiomallit (taulukko 2). (Åberg 2000, 19-20.)

Malli	Näkökulma
Prosessimallit	Yhteisviestintä prosessina
Semioottis-kulttuuriset mallit	Yhteisviestintä kulttuurisena merkitysprosessina
Järjestelmämallit	Yhteisviestintä osista koostuvana järjestelmänä
Kaaosmallit	Yhteisviestintä epälineaarisenä, dynaamisena järjestelmänä
Vuorovaikutusmallit	Yhteisviestintä vuorovaikutteisena järjestelmänä
Sovitemallit	Yhteisviestintä tilanteeseen sovitettuna järjestelmänä
Funktio- ja käyttösuysmallit	Yhteisviestinnän tehtävät ja käytön syyt

Taulukko 2: Organisaatioviestinnän malleja (Åberg 2000, 97.)

3.1.3 Viestinnän määritelmä

Viestinnästä on luonnollisesti olemassa valtava määrä erilaisia määritelmiä. Leif Åberg määrittelee viestinnän ottamalla huomioon viestinnän kummankin pääkoulukunnan, prosessikoulukunnan sekä semioottis-kulttuurisen koulukunnan perusnäkemykset huomioon: "Viestintä on prosessi, tapahtuma, jossa merkityksien antamisen kautta tulkitaan asioiden

tilaa ja jossa tämä tulkinta saatetaan muiden tietoisuuteen vuorovaikutteisen, sanomia välittävän verkoston kautta". (Åberg 2000, 54.)

3.2 Sisäinen viestintä

3.2.1 Yhteisöviestintä

Yhteisöviestinnästä puhuttaessa saatetaan usein käyttää erilaisia, mutta pohjimmiltaan samaa asiaa tarkoittavia termejä kuvaamaan yhteisöä. Tyypillisimmin käytetään termejä yhteisö, organisaatio tai työyhteisö. "Organisointi on tapahtuma, jossa ihmiset liittyvät yhteen saavuttaakseen sellaisia päämääriä, joihin he yksinään eivät pystyisi. Seurauksena syntyy yhteisö eli organisaatio". (Åberg 2000, 55.)

Työyhteisöviestinnässä on kyse nimensä mukaisesti viestinnästä, joka tapahtuu työyhteisöissä. Juholin määrittelee työyhteisöviestinnän seuraavanlaisesti: "Työyhteisöviestintä on syvimmältä olemukseltaan kaikkeen organisaatioissa tapahtuvaan tekemiseen sisältyvä prosessi, joka luo edellytyksiä organisaation menestykselle. Siihen osallistuvat työyhteisön jäsenet ja tilanteiden mukaan verkostokumppaneita, asiakkaita ja muita osapuolia. Työyhteisöviestinnän tärkeitä tehtäviä ovat työskentelyn edellytysten luominen, työhyvinvoinnin vahvistaminen, uuden tiedon luominen ja jalostaminen sekä yhteinen oppiminen, mikä tapahtuu dialogisen ja vastuullisen vuorovaikutuksen kautta. Kommunikoiva ja hyvinvoiva työyhteisö on tuottava. Työyhteisöviestintä korvaa sisäisen viestinnän käsitteen." (Juholin 2010, 19.)

Toimeksiantomme kohdalla yhteisöä kuvaavan termin valinta sekä viestijöiden suhteen jäsenyys, eivät kuitenkaan ole täysin yksiselitteisiä. Tästä syystä on erittäin tärkeää perustella syyt sille, miksi käsittelemme tässä opinnäytetyössä erityisesti organisaation sisäistä viestintää.

Toimeksiantomme mukaisesti liikumme ketjuliiketoiminnan sisäisen viestinnän alueella, jossa toimijoina ovat pääsääntöisesti sekä Intersport Finland Oy sekä saman Intersport-brändin nimellä toimivat ja pääsääntöisesti yrittäjävetoiset yksityiset myymälät (Intersport Finland Oy omistaa kolme Intersport myymälää). Koska myymälät myös ostavat myytäviä tuotteita Intersport Finland Oy:ltä, ovat he myös tavallaan asiakkuussuhteessa Intersport Finland Oy:lle. On kuitenkin perusteltua käsitellä sisäistä viestintää, sillä edellä mainitut osapuolet toimivat samassa ketjussa, saman Intersport-brändin nimissä. Kyseessä oleva ketjuliiketoimintamalli täyttää myös kirkkaasti organisaation määritelmän. Intersport Finland Oy:llä sekä myymälöillä on mm. yhteiset päämäärät, yhteistä markkinointia, ulkoasu, imago sekä paljon muuta yhteistyötä ja toimintaa. Myös viestintäkanava, johon toimeksiantona tuotimme polkupyörämyynnin tukimateriaalin, on nimeltään intranet, eikä extranet. Intranet

on siis nimensä mukaisesti organisaation sisäiseen käyttöön tarkoitettu viestinnän kanava, kun taas extranet on suunnattu ulkoisia sidosryhmiä varten. (Pinola 2011.)

3.2.2 Kanavat ja foorumit

Viimeisen kymmenen vuoden aikana myös työyhteisöjen sisäinen viestintä on muuttunut entistä enemmän sähköiseen muotoon. Elämme niin sanottua internetin toista vaihetta; Web 2.0. Sillä tarkoitetaan internetin kehittymistä toiminnallisempaan ja sosiaalisempaan vaiheeseen. "Se on muuttanut ihmisten käyttäytymistä merkittävästi mahdollistamalla vuorovaikutuksen, yhteistyön, päätöksenteon, tiedon jakamisen ja yhteisen tiedon luomisen uusilla helppokäyttöisillä tavoilla." (Juholin 2009, 170.)

Sisäisen viestinnän perusrakenteen kuvaamiseen on perinteisesti käytetty 1950-luvulta peräisin olevaa kanava-ajattelua. Åberg jakaa sisäisen viestinnän kanavat lähi- ja kaukokanaviin, joiden välityksellä viestintää toteutetaan sekä suoraan että välitettynä. Suoran viestinnän lähikanavilla tarkoitetaan vuorovaikutusta esimerkiksi työtovereiden tai lähimpien esimiesten kanssa mm. osastokokouksissa tai vapaamuotoisissa kohtaamis- ja kommunikointipaikoissa. Oleellista on, että vuorovaikutus henkilöiden välillä tapahtuu tässä ja nyt. Tästä käytetään kuvaavasti myös nimeä kasvokkaisuviestintä. Suoria kaukokanavia ovat sellaiset, joissa viestintää tapahtuu edellistä kaukaisemmissa ja harvemmissa yhteyksissä. Näillä tarkoitetaan mm. tiedotustilaisuuksia, kokouksia ja neuvotteluja, ylimmän johdon suoraa yhteydenpitoa sekä työtovereita muissa yksiköissä. Näissäkin tapahtuu kasvokkaisuviestintää, vaikka se ei olekaan kovin henkilökohtaista. (Åberg 2000, 174.)

Välitetty lähiviestintä tarkoittaa mm. oman yksikön ilmoitustaulua, tiedotteita, lehtiä verkkoversioineen sekä sähköpostia. Välilliset kaukokanavat poikkeavat edellisistä siinä, että asiat koskevat koko organisaatiota ja viestijät edustavat ylintä johtoa tai viestintäammattilaisia. "Erillisiä kaukokanavia ovat esimerkiksi toimintakertomukset, tietokannat verkossa, sisäinen radio ja tv sekä ylimmän johdon palstat ja blogit." (Åberg 2010, 174.)

Viestintää voidaan jakaa myös mm. sen perusteella ollaanko kasvotusten vai ei, ollaanko samassa paikassa vai ei ja ollaanko samaan vai eri aikaan. Eri kanavat esitellään taulukossa 3.

	Lähikanavat	Kaukokanavat
Suora viestintä	Lähin esimies Muut esimiehet Osastokokous Ahaa-aukiot* Työtoverit ja työystävät	Tiedotustilaisuus Yhteistyöelimet ja luottamushenkilöt Kokoukset ja neuvottelut Ylimmän johdon suora yhteydenpito Työtoverit ja työystävät muissa yksiköissä
Välitetty viestintä	Yksikön ilmoitustaulu Yksikön kiertokirjeet Tehdaslehti Verkkoviestintä	Ilmoitustaulu Kiertokirjeet Pikatiedote Tiedotus- ja henkilöstölehti Asiakaslehti Toimitusjohtajan katsaus Toimintakertomus Tietokannat verkossa Videoutiset Sisäinen radio

		Puhelinuutiset Verkkoviestintä Ammattiyhdistyksen pienjoukkoviestintä Joukkoviestintä
--	--	---

Taulukko 3: Sisäisen tiedotuksen kanavat
(Åberg 2000, 174).

Edellä esitellyn kanava-ajattelun rinnalle on sittemmin syntynyt foorumiajattelu.

”Viestintäfoorumit ovat vaihtoehtoinen käsite viestintäkanaville. Foorumi on näkyvästi vuorovaikutteinen tila, jossa yhteisön jäsenet toimivat ja viestivät. Niillä toimitaan spontaanisti, puolivirallisesti tai virallisesti. Olennaista on vuorovaikutteisuus ja työyhteisön jäsenten aloitteellisuus. Foorumit tarjoavat alustan työyhteisöviestinnän toimivuudelle ja liittävät sen toimintaympäristöönsä” (Juholin 2009, 151).

Työyhteisöviestinnän foorumeita voidaan jakaa mm. seuraaviin kategorioihin: työfoorumit, viralliset foorumit, puoliviralliset foorumit, vapaamuotoiset foorumit ja sosiaalinen media. Intersport Finland Oy:n intranet sijoittuu Åbergin sisäisen viestinnän kanavaluokittelussa välitetyn viestinnän kategoriaan. Se, onko se lähikanava tai kaukokanava, ei ole ainakaan Åbergin määrittelyjen mukaan aivan yksiselitteinen. Yksi ja sama Intranet voi sisältää mm. yksittäisen tuoteryhmän sisäistä viestintää tai koko organisaatiota koskevaa viestintää. Siellä voi olla ylimmän johdon tuottamaa sisältöä tai esimerkiksi tuotepäällikön tuottamaa sisältöä. Mm. tästä syystä Intranetistä yleisesti on huomattavasti luontevampaa puhua foorumina. Foorumeista puhuttaessa on oleellista sen vuorovaikutteisuus. Intranetin yksi parhaista ominaisuuksista on juuri vuorovaikutteisuus. Intersport Finland Oy:n tapauksessa sen intranet tarjoaa mm. mahdollisuuden kommentoida sinne ladattua sisältöä ja viestejä. Kommentointi ominaisuuden kautta käyttäjät voivat kommentoida, antaa palautetta ja esittää kysymyksiä asiaan liittyen. Intersportin intranetissä on myös erillinen palautelaatikko. Nämä asiat tekevät Intersportin intranetistä ainakin osittain vuorovaikutteisen. (Pinola 2011; Åberg 2000, 178.)

3.2.3 Haasteet ja häiriöt

Haasteita tarkastellessa syiden ja seurausten erottaminen voi olla hankalaa, sillä samalla asialla saattaa olla lukuisia eri suhteita toisiin ongelmiin. Yksi selkeimmistä haasteista sisäiselle viestinnälle on yhtenäisyyden puute. Organisaatorakenne saattaa olla epäselvä ja hankalasti hahmotettavissa. Yrityksen eri osastojen integraatio ja viestinnän kulku voi jäädä vajaaksi, kun eri osastot pyrkivät mahdollisesti eristäytymään toisistaan. (Åberg 2006, 111-112.)

Yrityksen koko ja maantieteellinen levittäytyneisyys voivat omalta osaltaan myös aiheuttaa ongelmia. Niitä ovat kasvokkain tapahtuvan viestinnän puute, viestinnän kohdentaminen ja resurssit. Välimatkat eri osien välillä voivat vaikuttaa myös henkilöstön asenteisiin: mitä kauempana, sitä epäoleellisempina asioita pidetään. Tämä on yksi syy sekä seuraus yhtenäisyyden puutteelle. Toimeksiantajamme ketjuliiketoiminta-malli on verrattavissa tähän ongelmaan, sillä kaupat sijaitsevat ympäri Suomea. Maakunnissa on pienempiä liikkeitä ja pienemmällä tiheydellä kuin suurissa kaupungeissa. Tämä voi vaikuttaa esim. maakuntien liikkeiden henkilökunnan asenteisiin; liikkeissä ei välttämättä koeta olevan yhtä tiiviisti samaa yritystä ja samojen tavoitteiden takana, kun ollaan kaukana valtakeskittymistä. (Åberg 2006, 111-112.)

Viestintäkanavat ja tiedon saatavuus aiheuttavat oman osansa. Organisaatioilla ei välttämättä ole yhtään viestintäkanavaa käytössään, millä tavoittaisi koko henkilöstön. Lisäksi viestintäkanavia voi olla liikaa. Tämä yhdistettynä monimuotoisen henkilöstöön aiheuttaa haasteita viestinnän ammattilaisille. Henkilöstön omat asenteet viestintään vaikuttavat paljon. Viestintäosaaminen, viestinnän laatu ja määrä ovat hyvin paljon kytköksissä yleisiin asenteisiin.

(Suomalaisten, monikansallisten yritysten sisäisen viestinnän haasteet 2010-luvulla - "Yksi kaikkien ja kaikki yhden puolesta" -problematiikka globaalissa kuningaskunnassa 2011.)

Sisäisen viestinnän haasteita on Åbergin mukaan neljä erilaista. Ensimmäinen niistä on tietojen liikkuminen. Se tarkoittaa sitä, että yrityksissä tietoa liikkuu liian vähän, mikä aiheuttaa uutistyhjiöitä. Uutistyhjiö syntyy siitä kun henkilöstö tietää jotain tapahtuneen, mutta heille ei kerrota siitä. Tämä aiheuttaa puskaradion syntymisen ja sitä voi olla vaikea pysäyttää ilman nopeaa, aktiivista ja luotettavaa sisäistä tiedotusta. Toinen haaste on tietovarastot ja verkot. ongelmana on silloin se, että tietoa pitäisi saada, mutta olemassa olevaan tietoon ei päästä käsiksi. Tällöin on kyse hajautetuista tietokannoista. Kolmas haaste ovat esimiehet. Esimiehillä on hyvä tuntemus omasta yksiköstään ja laaja näkemys koko organisaation kokonaistoiminnasta. Niinpä esimiehillä on tiedotusvastuu omalle yksikölleen ja

samoin viestiminen omasta yksiköstä ylöspäin organisaation sisällä. Neljäs haaste on tietotorit ja ahaa-aukiot. Yrityksillä tulisi olla fyysinen tila, jossa henkilöstö lepuuttaa aivojaan ja ideoida uutta. Kyse on tällöin satunnaisviestinnästä, joka on monen modernin yrityksen suosiossa. (Åberg 2006, 111-112.)

Åbergin mukaan viestintä on hyvin häiriöaltista ja samaa voidaan soveltaa myös sisäiseen viestintään. Osmo A. Wiion mukaan häiriöt voidaan jakaa neljään eri luokkaan. Ensimmäinen on este. Este estää viestin perille pääsyn kokonaan. Se on ulkoinen häiriö ja esiintyy sen jälkeen kun viesti on lähtenyt lähettäjältä. Toinen luokka on kohina. Kohinatilanteessa viestiin sekoittuu muita sanomia tai häiriöitä. Kohina on esteen tavoin ulkoinen häiriö. Kolmas luokka on kato. Kato on kyseessä kun viesti saapuu vastaanottajalle, mutta osa viestistä jää saamatta aistihäiriöiden tai muiden sisäisten häiriöiden vuoksi. Kato ilmestyy siinä vaiheessa kun viesti on jo vastaanottajalla. Neljäs luokka on vääristymä. Tällöin viesti pääsee perille, mutta se tulkitaan tai ymmärretään väärin. Vääristymä on myös sisäinen häiriö. Häiriöiden tulkinnassa oleellista on näkökulma. Edellä mainitut häiriöt ovat lähettäjän näkökulmasta laadittuja. (Åberg 2000, 62.)

3.2.4 Arviointi ja mittaaminen

Viestinnän mittaaminen on yksi arvioinnin osa-alueista. Sen ja erilaisten analyysien avulla saadaan tarvittavaa tietoa arvioinnin pohjaksi. Arvioinnilla tarkoitetaan viestinnän arvon, merkityksen ja/tai ansion, sekä päinvastoin, heikkouksien määrittämistä. Mittaamisen apuvälineinä käytetään erilaisia mittareita. Ne ovat tiedonkeruun instrumentteja, joilla varsinainen tieto kerätään. Hyvä mittari tekee juuri sitä mitä sen on tarkoituskin, eli antaa validia tietoa ja myös raja-arvot, joilla saadaan paremmin käsitystä tilanteesta. (Juholin 2010, 28-37.)

Mittaaminen on vahvasti sidoksissa ajankohtaan milloin sitä tehdään, sillä tärkeäksi koetut asiat muuttuvat aikakausien mukaan. 2000-luvulla kiinnostus pääasiassa kohdistuu siihen, miten viestintä auttaa organisaatiota saavuttamaan asettamansa tavoitteet. Tyytyväisyys viestinnän kulkuun ei riitä, vaan viestinnän tarkoitus on antaa strategista tukea liiketoiminnalle. Toimeksiantona tekemämme materiaalipaketti ja käyttöön otettu intranet ovat täysin tähän strategiseen käyttöön verrattavissa. Yksi tarkoituksista on viestiä jälleenmyyjille ja osoittaa että heistä "pidetään huolta" paremmin kuin kilpailevien tavarantoimittajien toimesta. Samalla myös avataan keskusteluyhteyttä ja pyritään parempaan vuorovaikutukseen, jolloin koko organisaation toiminnan kehittäminen onnistuu paremmin. (Juholin 2010, 28-37.)

Viestinnän mittaamisen ongelma on usein keskittyminen liian pieniin yksityiskohtiin ja mittaamisten liiallisen hajauttamiseen. Näin tulokset jäävät irralliseksi ja tavoitteena olevaan viestinnän arviointiin ei päästä. Kokonaistavoitteen peilaamista viestintään ei voi toteuttaa ilman kunnollista arviointia. Kokemus on osoittanut, että menestyvimmat organisaatiot ovat erittäin aktiivisia arvioimaan toimintaansa ja kehittymään tulosten perusteella. Tulokset ovat välillä hankalia käsitellä, sillä ne ovat usein välillisiä. Ne voivat liittyä esim. näkyvyyteen, tunnettuuteen, muistamiseen tai sitoutumiseen. Johtopäätöksissä tulee päätyä tarkastelemaan viestinnän arvoja, eli sitä mitä viestinnän eri muodot ja yksittäiset toimenpiteet hyödyttävät organisaatiota. Sama asia vaikuttaa arvioinnin kohteiden valintaan. Oleellista on keskittyä siihen, mikä organisaatiolle on tärkeää. Valintoja on käytännössä pakko tehdä, sillä mahdollisia mitattavia asioita on yksinkertaisesti liikaa. (Juholin 2010, 28-37.)

Viestinnän mittareiden tulee sisältyä organisaation johtamisjärjestelmään, koska tulosten voidaan nähdä vaikuttavan suoraan koko organisaation tuloksiin. Myös viestinnän tavoitteiden vertailu organisaation tavoitteiden kanssa ja niiden integrointi onnistuu näin paremmin. Johtaminen itsessään on hyvin pitkälle myös viestintää, eli vuorovaikutusta henkilöstön ja sidosryhmien kanssa. Yleisimmistä johtamismalleista BSC eli Balanced Scorecard ohjaa myös viestinnän tekijöiden työtä. Se ei välttämättä kilpaile muiden mallien kanssa vaan voi toimia niiden kanssa niitä täydentäen. BSC keskittyy määrällisiin saavutuksiin, kuten esim. julkaistujen tiedotteiden määrään, ja sitä on moitittu turhan operatiiviseksi. BSC-mittaristossa on neljä näkökulmaa: talous, asiakas, sisäiset prosessit sekä innovatiivisuus ja oppiminen. Näille näkökulmille luodaan 5-10 tavoitetta kullekin. Tavoitteiden onnistumista seurataan tarkoin valittujen mittareiden avulla. Kokonaisuutena BSC pyrkii muuttamaan vision ja strategian toiminnaksi. Se onnistuu tavoitteiden ja keinojen kuvaamisella. (Juholin 2010, 28-37.)

3.2.5 Kehittäminen ja tavoitteet

Työyhteisöviestinnän kehittäminen on koko organisaatiota koskeva projekti. Oleellista siinä on yhdessä tekeminen, jotta organisaatiosta saadaan mahdollisimman yhtenäinen ja saavutetut tulokset saadaan mahdollisimman hyvin koko organisaation käyttöön. Kehittäminen perustuu aina aiemmin tehtyyn arviointiin. Arvioinnin tulosten perusteella valitaan tärkeät, kehitettävät asiat ja laaditaan tämän pohjalta toimintasuunnitelma. Arvioinnin taustalla on erilaisia tarpeita, kuten esimerkiksi tiedonhalu, tilivelvollisuus rahoittajille ja johdolle tai strategian tarkentaminen. Oleellista on nähdä tulokset avoimesti, sillä arvioinnissa saadut tulokset eivät välttämättä ole aina varsinkaan toimeksiantajaa miellyttäviä. Tulosten vääristely tai laiminlyönti ohjaa kehittämisprojektin heti väärille urille. Juholinin mukaan kehittämisprosessissa on nähtävissä kuusi erilaista vaihetta:

1. Tulosten läpikäyminen koko organisaation tai yksikön kanssa
 2. Etsitään yhteinen näkemys siitä, mikä on nykytilanne ja mihin pyritään, samalla todetaan tärkeimmät kehittämisen kohteet
 3. Luodaan yhdessä selkeä päätavoite ja välitavoitteet
 4. Luodaan toimintasuunnitelma, aikataulut ja vastualueet projektille
 5. Määritetään arvioinnin välietapit
 6. Organisaation pitäminen ajan tasalla projektin kulusta ja taustoista
- (Juholin 2010, 99.)

Dennis Tourish ja Owen Hargie jäsentävät kirjassaan Key Issues in Organizational Communication vastaavan prosessin neljään eri vaiheeseen:

1. "audit current levels of performance"
2. "disseminate the results of the audit widely across all levels"
3. "implement an action plan tailored to rectify identified deficits"
4. "conduct a follow-up audit to evaluate the effects of the action plan"

Heidän mielestään paras tapa saada tarkkaa, tehokasta tietoa on käyttää sisäisen viestinnän auditointia. Auditoinnin tärkein hyöty on saavuttaa objektiivinen näkemys sisäisen viestinnän tilasta, eikä esim. esimiesten antamaa kuvaa. Tulokset antavat luotettavaa palautetta, jolloin päättävät tahot voivat tehdä päätökset tarvittavista toimista paremmin. Auditoinnin idea on paljastaa organisaation suorituskyky ja ongelmat. Tämä asettaa pohjan kehittymisen mittaamiselle.

(Hargie & Tourish 2006, 237.)

Viestintä ei ikinä ole itsetarkoitus, vaan työkalu tavoitteiden saavuttamiseen. Se on yksi asioista, joilla turvataan onnistuminen ja hyvä tulos. Jotta viestintä onnistuu tehtävässään, sille täytyy määrittää selkeät tavoitteet lyhyelle ja pitkälle aikavälille. Näiden tavoitteiden täytyy tukea organisaation kokonaistavoitteita ja toimintaa. Ongelmana on määrittää tulosten mittayksiköt, sillä ei ole esim. rahallista arvoa, kappaleita, kiloja jne., joita voitaisiin asettaa tavoitteiksi. Näin ollen myöskään organisaation eri yksiköiden viestinnän tulosten vertailu ei ole helppoa. Seuraava kuvio esittelee miten näihin tavoiteltuihin tuloksiin päästään, eli saavutetaan asetetut tavoitteet. (Siukonsaari 2002, 30-32.)



Kuvio 4: Yhteisöviestinnän tulokset
(Siukonsaari 2002, 33).

4 Intranet

Intranet on organisaation sisäiseen käyttöön tarkoitettu lähiverkko, johon käyttäjät voivat lisätä sisältöä sekä olla yhteydessä toisiinsa. Intranetiin voidaan lisätä sisältöä mm. tekstin, kuvien, äänen ja videoiden muodossa. Sinne voidaan lisätä tiedostoja missä tahansa tiedostomuodossa. Sinne voidaan luoda keskustelupalstoja, perehdytys- ja koulutusmateriaalia, yrityksen tai osaston ajankohtaisia ilmoituksia, yhteystietoja tai tiedotteita, eli siis mitä tahansa informaatioita ja sisältöä, jonka koetaan olevan organisaatiolle hyödyllistä. (Kuivalahti, T. & Luukkonen 2003, 14-24.)

Intranet on iältään melko nuori ilmiö, joka on viimeisen vuosikymmenen aikana yleistynyt yritysten sekä muiden organisaatioiden käytössä. Nykyään jo lähes kaikilla organisaatioilla on

olemassa oma Intranet. Vaikka Intranet on jo vakiinnuttanut paikkansa organisaatioissa, jää sen todellinen voimavara usein hyödyntämättä. Organisaatiot luovat itselleen Intranetin, johon syötetään kaikki enemmän ja vähemmän hyödyllinen informaatio. Siitä ollaan hetken aikaa ylpeitä ja sitten se jää vain pieneen ja sivulliseen rooliin viestinnän kokonaispaletissa. (Kuivalahti, T. & Luukkonen 2003, 14-24.)

4.1 Viestintäkanava vai foorumi

Tämän opinnäytetyön Intranet-osio käyttää pääsääntöisenä lähteenään Kuivalahden ja Luukkosen "Intra"-kirjaa. "Intra"-kirjan kirjoittajat käsittelevät intranetiä viestintäkanavana läpi koko kirjan. Juholin esittelee kirjassaan "Communicare" uudemman foorumi-ajattelumallin. Lyhyesti foorumilla tarkoitetaan tilaa, jossa yhteisön jäsenet voivat toimia ja viestiä. Kuten jo aiemmassa viestintäkanavia ja foorumeita käsittelevässä kappaleessamme toimme ilmi, mielestämme intranet soveltuu myös foorumin määritelmään täydellisesti. Kumpaa tahansa termiä on kuitenkin yhtä lailla luontevaa käyttää, kun kysytään, mikä intranet on. (Kuivalahti, T. & Luukkonen 2003; Juholin 2009.)

4.2 Intranetin edut

Hyvin laaditulla intranetillä on monta etua muihin viestintäkanaviin verrattuna. Se on mm. kattava, nopea ja se on reaaliaikaisesti kohdistettavissa. Yksi sen ehdottomasti parhaita puolia on juuri sen nopeus, verrattuna muihin viestintäkanaviin. Sitä nopeampia ovat vain sms-viestit ja sähköpostit, mutta parhaimmin suunnitelluissa intraneteissa nekin on voitu integroida intranetiin. Nopeuden lisäksi intranet on myös monipuolinen ja kaksisuuntainen; "Kaksisuuntaisuudessaan, monipuolisuudessaan ja nopeudessaan intranet hakkaa kaikki perinteisen sisäisen viestinnän kanavat, välineet ja keinot." (Kuivalahti, T. & Luukkonen 2003, 47) Se voi olla tarvittaessa loputtoman laaja ja sinne voidaan lisätä sisältöä monissa eri muodoissa. Intranet on myös hyvin monikäyttöinen ja se sopii lähestulkoon kaikkiin yhteisön sisäisen viestinnän osa-alueisiin. Sitä voi käyttää niin arki-, muutos- ja kriisiviestintään, kuin myös kevyempään ja vapaamuotoisempaan työyhteisön viestintään ja käytännössä kaikkeen siltä väliltä. Intranet tukee parhaimmillaan koko yrityksen strategiaa erinomaisesti. "Intranet on kansainvälistyvässä yritys-elämässä kaikkein tärkein kanava, jonka kautta saadaan yrityksen strategia virtaamaan samanlaatuisena ja samansisältöisenä kaikkialla organisaatiossa." (Kuivalahti, T. & Luukkonen 2003, 47, 49, 51.)

Intranetin etuja pohdittaessa tulee ottaa huomioon se, kuinka hyvin intraneteja voidaan yleistää. Intranetin keskenään voivat olla hyvin erilaisia ja eritasoisia. Parhaimmissa tapauksissa intranet on erittäin tärkeässä osassa organisaation viestintästrategiaa ja sen voimavarat on osattu hyödyntää erinomaisella tasolla. Huonommissa tapauksissa intranet on

yksinkertaisesti olemassa, mutta sitä hyödynnetään heikosti ja vain satunnaisesti. Tällöin intranet ei luo mitään arvoa yhteisön viestinnän kokonaispalettiin. Intranet ei siis automaattisesti ja itsessään luo juuri mitään aitoa etua tai hyötyä vaan sen voimavarojen hyödyntäminen on organisaation kokonaisviestinnän suunnittelijoiden, intranetin tekijöiden, ylläpitäjien ja käyttäjien käsissä.

(Kuivalahti, T. & Luukkonen 2003, 50.)

4.3 Intranetin viestinnälliset haasteet

Intranet voi kuulostaa sellaisenaan jopa liian hyvältä ollakseen totta. Sillä on ainakin paperilla valtava määrä hyviä ominaisuuksia. Intranetillä on kuitenkin viestintäkanavana myös omat ongelmansa ja haasteensa.

Kuivalahti ja Luukkonen (Intra 2003, 53) kiteyttävät intranetin suurimmaksi ongelmaksi sen saattamisen merkittäväksi ja hyödylliseksi osaksi käytännön liiketoimintaa. He myös mainitsevat yhdeksi suurimmista haasteista olevan asenteissa; ”työntekijöiden ja johdon tulee löytää intranetistä vuorovaikutuksen edesauttaja - ei pelkkä rööri, josta tulvii disinformaatiota infoähkyyn saakka.” Kuivalahti ja Luukkonen jakavat intranetin haasteet kuuteen kategoriaan. Haasteet ovat:

- 1.) teknisiä ja teknologisia,
- 2.) osaamisen tasoon liittyviä,
- 3.) prosesseihin liittyviä,
- 4.) tiedon johtamiseen liittyviä,
- 5.) viestinnän toteutuksen ilmaisullisia sekä
- 6.) johtamiskulttuuriin liittyviä.

4.4 Intranet osana yrityksen viestintästrategiaa

Intranet on strateginen vaikutuskanava. Jotta intranetistä saadaan paras mahdollinen teho hyödynnettyä, tulee intranetin olla kokonaisvaltaisesti osana yrityksen viestintästrategiaa. Näin ollen hyvin paljon intranetin hyödynnettävyydestä on yrityksen johdon sekä mahdollisten viestinnän ammattilaisten käsissä. On tärkeää, että myös yrityksen johto itse käyttää intranetiä kaikkeen asiointiin ja kommunikointiin, niin operatiivisella kuin myös taktisella tasolla. On selvää, ettei kaikilla yrityksillä ole erillisiä viestinnän kanssa päätoimisesti toimivia henkilöitä tai erillistä viestintästrategiaa. Tällöin intranetin hyödynnettävyys on haastavampaa kuin yrityksillä, joilla on paremmat mahdollisuudet suunnitella viestintää ja viestintästrategiaa. ”Strategia vastaa kysymykseen, miksi haluamme tulla, millaisena sotamme voittaa ja mikä on toimintamme ydinvoima. Ja tätä yrityksen työntekijät myös

tietoisesti tai tiedostamattaan pohtivat. Miksi meidän yrityksemme toimii näin, miksi teemme tätä emmekä tuota?" Mm. näitä asioita voidaan viestiä intranetin kautta. (Kuivalahti, T. & Luukkonen 2003, 48.)

Intranet voi parhaimmillaan toimia keskeisenä foorumina kaikessa yrityksen sisäisessä viestinnässä. Se soveltuu niin päivittäisviestintään, kuin myös haastavampiin viestinnän osa-alueisiin, kuten esimerkiksi muutosviestintään. "Intranetille on kanavana olennaista, että se kattaa yrityksen kaikki toiminnot. Siihen kuuluvat yhtä lailla dokumentin hallinta, henkilöstöhallinto, henkilöstön kehittäminen, osaamisen kehittäminen, tietojohtaminen jne." (Kuivalahti, T. & Luukkonen 2003, 48, 49.)

4.5 Intersport Finland Oy:n intranet

Intersport Finland Oy otti oman Intranetinsä käyttöön syksyllä 2010. Sitä voivat käyttää niin ketjuyksikön jäsenet, kauppiaat, kuin myös myymälän muu henkilökunta, kuten esimerkiksi myyntineuvottelijat. Se sisältää pääsääntöisesti useimmin kysytyjä ja toivottuja asioita, jotka palvelevat käyttäjiensä tarpeita parhaiten. Kaikille sen käyttäjille ei kuitenkaan ole saatavilla kaikki intranetin sisältämä tieto, kuten esimerkiksi hinnoitteluun tai myyntitilastoihin liittyvät tiedot, jotka eivät ole mm. kesätyöntekijälle välttämättä tarpeellisia tai hyödyllisiä. Myyjillä on oma tunnuksensa, jolla he pääsevät käyttämään intranetiä. Kauppiaille ja myymäläpäälliköille näkyy luonnollisesti koko intranetin sisältö. Intersport Finland Oy:llä on olemassa viestintästrategia ja sen keskiössä on juuri intranet. Yrityksen tarkoituksena on keskittää sisäinen viestintä intranetiin. Yrityksessä ei ole erikseen viestintäjohtajaa tai muuta viestinnän ammattilaista, mutta viestintä on suurelta osin yrityksen markkinointiosaston vastuulla. Intranetin sisällön luonnista vastaa koko ketjuyksikkö, sillä sisältöä voivat luoda mm. tuotepäälliköt ja kentällä toimivat henkilöt. Intranetiä ylläpidetään siis omatoimisesti, mutta sen tekninen toteutus tai "runko" on alihankittu. (Pinola 2011.)

Intersportin intranetin lanseeraus tapahtui sisäisellä tiedotustilaisuudella. Ketjuyksikön jäsenille, kuten tuotepäälliköille, järjestettiin käyttökoulutusta. Myöhemmin myös osalle kauppiaista on annettu intranetin käyttökoulutusta. Intersport Finland Oy:n tuotepäällikkö Jukka Pinolan mukaan intranetin vastaanotto myymälöissä on ollut toistaiseksi vaihtelevaa. Intranetin tyyppiset uudet asiat ja muutokset vievät Pinolan mukaan aina aikansa, ennen kuin ne juurtuvat ketjuliiketoimintaan kunnolla. Myymälöillä voi olla hyvin vaihtelevat mahdollisuudet ja tarpeet intranetin käytölle. Pinolan mukaan tarkoitus onkin jatkossa lisätä tiedotusta yrityksen intranetistä tulevaisuudessa. Tällä hetkellä mm. kauppiaille tulee sähköpostia aina, kun intranetissä on julkaistu jotain merkittävää ja ajankohtaista uutta sisältöä. Tämä on osaltaan ketjun sisäistä intranetin markkinointia. (Pinola 2011.)

Intranet tarjoaa mahdollisuuden luoda omat osionsa esimerkiksi jokaiselle tuoteryhmälle erikseen. Intersportin intranetin päävalikko/etusivu koostuu seuraavista pääkohdista: neuvonnan asiat, henkilöstö, markkinointi, ketjuvalikoima, vastuullisuus, kaupan järjestelmät ja IFI (yhteystiedot). Pääsivulta löytyy myös ajankohtaisia asioita, myynnin seuranta, markkinoinnin kalenteri, tapahtumakalenteri, toimitusjohtajan blogi ja ajankohtainen artikkeli. "Ketjuvalikoima" - alueelta löytyy myös tuoteryhmäkohtaiset sivut, joista löytyy myös polkupyörätuoteryhmä, johon tekemämme tukimateriaali on sijoitettu.



Kuvio 5: Intersport intranet

Intersportin tapauksessa tulee ottaa huomioon, että käyttäjät, joille tuottamamme tukimateriaali on suunnattu, eivät vietä työpäiväänsä toimistossa tietokoneen äärellä. Myymälöissä ei välttämättä ole kuin muutama tietokone myyjien käytössä, eikä sekään välttämättä ole vapaana juuri silloin kun tietoa tarvitaan nopeasti. Näin ollen voidaan päätellä, että intranetin hyöty ei toimeksiantajamme tapauksessa, ainakaan kaikkien käyttäjien kohdalla, ole välttämättä sen helppoudessa ja nopeudessa. Jos myymälän puolella on tietokone myyntihenkilökunnan jatkuvassa käytössä, voisi siinä pitää jatkuvasti intranetin auki. Näin myös myymälähenkilökunta voisi etsiä vastauksia kysymyksiinsä nopeasti. Käyttäjät, jotka tapauskohtaisesti viettävät suuremman osan työpäivästään tietokoneen äärellä, kuten kauppiaat ja myymäläpäälliköt, voivat saada ainakin oletusarvoisesti

paremman hyödyn intranetistä. Intranet sisältää myös enemmän heille suunnattua materiaalia.

Edellä mainittu seikka huomioon ottaen, on käyttäjien edun mukaista, että juuri heille suunnattu materiaali on myös helposti tulostettavissa paperimuotoon. Tuottamamme polkupyörämyynnin tukimateriaali löytyy Intersportin intranetistä Word-dokumentin muodossa. Näin myyjät voivat myös helposti tulostaa materiaalin käyttöönsä koska tahansa. Esimerkiksi polkupyörän koontitarkastusohjetta voi olla vaikea seurata tietokoneen ruudulta koonti/luovutustarkastusta tehdessä. Helposta tulostettavuudesta on myös hyötyä uuden työntekijän perehdyttämisessä. Uusi työntekijä voi opiskella tuoteryhmään liittyvää materiaalia halutessaan vaikka kotona. Toimeksiantajamme tapauksessa intranetin suurin etu lienee siinä, että tukimateriaali löytyy aina yhdestä paikasta, eikä sitä tarvitse erikseen etsiä kenenkään sähköpostista silloin kun sitä tarvitsee. Aiemmin vastaava tietopaketti juuttui usein kauppiaiden sähköposteihin eikä näin ollen tavoittanut aina myyjäiä lainkaan. Tämän opinnäytetyön tutkimusosiossa selvitämmekin sitä, kuinka hyvin intranet soveltuu Intersport-ketjun myymälöiden myymälähenkilökunnan käyttöön. Selvitämme liittykö siihen mitään ongelmia, erityispiirteitä tai erityistarpeita.

5 Tutkimusosio

5.1 Tutkimusaihe

”Tutkimusaiheella voidaan tarkoittaa laajasti oppiainetta, jonka piiriin tutkimus kuuluu, tai oppiaineen eli substanssin sisällä olevaa osa-aluetta” (Kananen 2008, 44).

Tämän tutkimuksen aihe voidaan rajata käsittelemään viestintää, työyhteisön sisäistä viestintää sekä vielä tarkemmin intranetiä sisäisen viestinnän välineenä. Tutkimusaiheen valintaan on vaikuttanut mm. toimeksiantajan tarpeet sekä tutkimuksen tekijöiden oma kiinnostus yhteisön sisäiseen viestintään sekä tekijöiden omat kokemukset erikoiskaupan työstä. Taustalla on myös toimeksiantajan oma tarve aktivoida myymälöiden henkilökuntaa intranetin käyttöön.

5.2 Tutkimusongelma

Tämän tutkimuksen tutkimusongelma voidaan kiteyttää yhteen kysymykseen; voidaanko intranetiä hyödyntää tehokkaasti Intersport-ketjun myymälätyöskentelyssä?

Tutkimusongelma on muodostunut toimeksiantajan ja tutkimuksen tekijöiden halukkuudesta selvittää, soveltuuko intranet sisäisen viestinnän kanavaksi myös myymälöissä työskenteleville

myyjille ja muulle myymälähenkilökunnalle. Tutkimusongelman selvittämisessä keskeisenä toimintaympäristönä toimii Intersport-ketjun polkupyörämyynti, joka tarjoaa tarkoituksen mukaisen kontekstin tutkia intranetiä ja sisäistä viestintää erityisesti erikoiskaupan ympäristössä.

5.3 Aiemmat tutkimukset

Intranetiä ja työyhteisöviestintää on tutkittu aiemmin laajastikin, mutta intranetin hyödynnettävyydestä erikoiskaupan myymälätyössä emme löytäneet muita aiempia tutkimuksia, kuin muutamia opinnäytetöitä. Tutkimukset intranetistä ovat pääsääntöisesti osoittaneet, että intranet on erinomainen sisäisen viestinnän väline. "Tutkimukset osoittavat, että intranet voi tuoda lisäarvoa organisaation tiedon jakeluun, tiedon säilytykseen ja hallintaan sekä yleisesti organisaation viestinnän ja yhtenäisyyden kehittämiseen. Tutkimuksissa on yleensä keskitytty positiivisiin vaikutuksiin. Intranetin negatiiviseksi ominaisuudeksi on havaittu esimerkiksi voimakas muutosvastarinta" (Enwald, 2008).

Intranetiä, viestintää ja työyhteisöviestintää käsitteleviä opinnäytetöitä löytyy todella paljon. Löysimme kaksi opinnäytetyötä, jotka ovat aiheeltaan melko lähellä toimeksiantajamme tapausta. Molemmat opinnäytetyöt käsittelevät Tiimari Oyj:n intranetiä. Näiden opinnäytetöiden tutkimusosiot tutkivat Tiimarin intranetin käyttäjien kokemuksia intranetistä. Kummassakin tutkimuksessa intranetin käyttäjien kokemukset olivat pääsääntöisesti positiivisia. Tutkimusten mukaan Tiimarissa myymälähenkilökunta käyttää aktiivisesti intranetiä ja kokee sen pääsääntöisesti hyödylliseksi. Koemme kuitenkin, että toimeksiantajamme toimiala sekä liiketoiminnan rakenne poikkeaa Tiimarista siinä määrin, että koemme tarpeelliseksi tutkia aihetta erityisesti toimeksiantajamme omassa myymäläympäristössä. Toimeksiantajamme ei myöskään ole teettänyt aiheesta tutkimuksia yrityksen sisällä. Tutkimuksen tavoitteena on antaa toimeksiantajalle hyödyllistä tietoa sen sisäisestä viestinnästä sekä intranetistä. (Laakso 2011; Purho 2011.)

5.4 Kvalitatiivinen tutkimus

Laadullinen eli kvalitatiivinen tutkimus on menetelmäsuuntaus tieteellisessä tutkimuksessa. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa pyritään ymmärtämään kokonaisvaltaisesti kohteen laatua, ominaisuuksia ja merkityksiä ilman tilastollisia tai muita määrällisiä keinoja. Laadullisen tutkimuksen parina pidetään kvantitatiivista eli määrällistä tutkimusta. Se perustuu kohteen kuvaamiseen ja tulkitsemiseen tilastojen ja numeroiden kautta kun taas kvalitatiivinen pyrkii tekemään samana asian sanoin ja lausein. Vaikka menetelmillä on eroja, niitä voidaan käyttää selittämään samoja tutkimuskohteita, jopa yhdessä samassa tutkimuksessa, jolloin kyseessä

on triangulaatio. Molemmat menetelmät voidaan jakaa tiedonkeruu- ja analyysimenetelmiin. (Kananen 2008.)

Kvalitatiivisen tutkimuksen tarkoitus on kuvata, ymmärtää ja kuvata jokin ilmiö. Pyrkimyksenä on aina ilmiön syvälinen ymmärtäminen ja rikas kuvaaminen. Kvalitatiivisella tutkimuksella ei ole niin tarkkaa viitekehystä ja tiukkoja sääntöjä kuin kvantitatiivisella tutkimuksella, vaan tutkimus on joustava ja voi jopa muuttua tutkimuksen edetessä. Tutkimus ei lopu analyysivaiheeseen, vaan analyysi on mukana tutkimusprosessin aikana, jossa se ohjaa itse tutkimusprosessia ja tiedonkeruuta. Kvalitatiivinen tutkimus tutkii aina yksittäistä tapausta, eikä tapausten joukkoa. Tutkimuksessa ollaan kiinnostuneita merkityksestä, kuinka ihmiset näkevät ja kokevat todellisuuden. Tutkimuksen kohteena on yleensä jokin prosessi. Tärkein työkalu tutkimuksessa on itse tutkija, joka tekee havainnot ja tuottaa tutkimustulokset. Oleellista on suora kontaktin tutkijan ja tutkittavan välillä, mikä yleensä edellyttää "jalkautumista kentälle". Laadullisen tutkimuksen tekijällä ei aina ole tietoa itse ilmiöstä, mutta tiedon oletetaan olevan tutkittavilla. Tutkimuksen pitäisi olla hypoteesitonta eli ilman minkäänlaisia ennako-odotuksia. Tutkimuksen tarkoituksena ei siis ole todistaa hypoteesia vaan pikemminkin luoda niitä. Tutkija voi kuitenkin käyttää työhypoteeseja, eli tietynlaisia kevyitä arvauksia lopputuloksista. (Kananen 2008.)

Kvalitatiivinen tutkimus valittiin tämän opinnäytetyön menetelmäksi useista eri syistä. Yksi syistä liittyy tutkimusjoukkoon. Tutkimusjoukko on aavistuksen liian pieni uskottavan kvantitatiivisen tutkimuksen toteuttamiseksi. Suurin osa liikkeistä suhtautuu toimeksiantajan kokemusten mukaan negatiivisesti tutkimuksen tekoon ja ovat muutenkin äärimmäisen passiivisia. Tällöin esim. sähköisen haastattelulomakkeen käyttö ei toimisi halutulla tavalla, sillä vastausmäärä jäisi todella pieneksi. Todennäköisesti suurinta osaa tutkimusjoukosta ei ylipäätään tavoitettaisi. Paras tapa saada vastaukset on kasvokkain tapahtuva haastattelu. Toinen asia on halutut tutkimustulokset. Sekä toimeksiantaja että tekijät uskovat, kvalitatiivisen tutkimuksen antavan käyttökelpoisemmat tutkimustulokset. Tavoitteena on saada kokonaiskuva aiheesta sekä paljastaa mahdollisia uusia ongelmakohtia. (Kananen 2008.)

5.5 Tutkimusmenetelmät

Tutkimusmenetelmäksi valittiin yksilöittäin toteutettava teemahaastattelu. Teemahaastattelu valittiin menetelmäksi, koska se tarjoaa tarvittavaa väljyyttä tutkimuksen tekemiseen. Ryhmähaastattelu ei ollut mahdollista toteuttaa kohderyhmän tyyppin takia, sillä haastateltavat olivat töissä ja kiireisiä. (Kananen 2008.)

Valitut teemat olivat:

- Intersportin intranet

- Intranetin käyttö myymälässä
- Tiedonhankinta myymälässä
- Polkupyöräilyn tukimateriaali
- Sisäinen viestintä

Tulokset litteroitiin propositio-tasolla käytännön syistä ja olettaen että tarkempi tapa ei tuo tarpeellista lisäarvoa toimeksiantajalle tai paranna tutkimuksen laatua sekä luotettavuutta. Propositio-tason litteroinnilla tarkoitetaan tutkimustulosten puhtaaksi kirjoittamista niin, että materiaalista poimitaan ainoastaan vastausten keskeisin sanoma. Vastauksia ei siis tallenneta sanatarkasti. (Kananen 2008.)

Kerättyä aineistoa analysoitiin aineistolähtöisesti. Tämän periaatteen mukaan analyysissä edetään yksittäisestä havainnosta yleiseen. Tämä tarkoittaa sitä, että teoria luodaan aineiston pohjalta. (Kananen 2008.)

5.6 Tutkimusjoukko

Tutkimusjoukoksi on rajattu pääkaupunkiseudun Intersport-liikkeiden polkupyörämyyjät, mutta myös tuoteryhmän kaupan osallistuvat kauppiaat kuuluvat tähän joukkoon. Muiden tuoteryhmien myyjät sekä kauppiaat tuskin ovat tutustuneet tuoteryhmän koulutusmateriaaliin, vaikka tietäisivätkin sen olemassaolosta. Heillä ei myöskään ole konkreettista tietoa intran materiaalin toimivuudesta myymälätyöskentelyssä jos eivät aktiivisesti osallistu tuoteryhmän toimintaan. Pääkaupunkiseutu valikoitui alueeksi käytännön syistä: haastattelut tehdään liikkeissä paikan päällä eivätkä olemassa olevat resurssit riitä maantieteellisesti kauempana tehtäviin haastatteluihin. Haastateltavat liikkeet valittiin yhdessä toimeksiantajan kanssa, sillä toimeksiantaja koki tarpeelliseksi kontaktoida haastateltavat liikkeet etukäteen, sillä kaikilla myymälöillä ei välttämättä ole mahdollisuuksia tai aikaa osallistua tutkimukseen. Näin varmistetaan vastausten saatavuus ja haastateltavien parempi asenne tutkimusta kohtaan, mikä vaikuttaa suoraan vastausten laajuuteen ja sitä kautta tutkimuksen laatuun. Vastausten määrän pyrimme pitämään pienenä ja analyysin määrän suurena. Tarkoitus on vieraillla yhteensä 6-8 liikkeessä ja saada jokaisesta ainakin kahden eri myyjän haastattelu. Liikkeiden määrää lisätään tarvittaessa saturaatio-periaatteen mukaisesti, eli vastauksia kerätään niin kauan kunnes uutta tietoa ei enää tule. (Kananen 2008.)

6 Tulokset ja analyysi

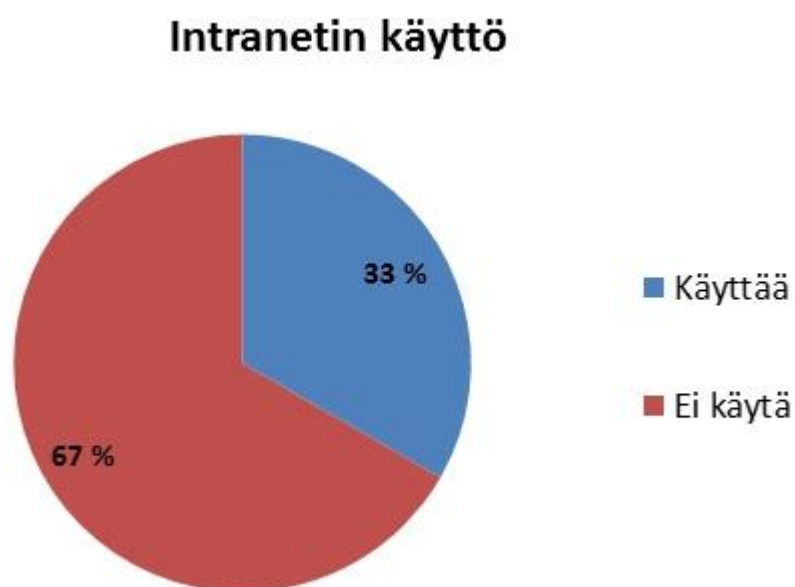
6.1 Tulokset

6.1.1 Johdanto

Tulokset saatiin haastattelemalla kuuden eri liikkeen henkilökuntaa. Yhteensä haastatteluja saatiin 12 kappaletta, joista kolme oli kauppiailta ja yhdeksän myyjiltä. Pääosin haastatellut suhtautuivat kohtuullisen positiivisesti haastatteluiden tekemiseen. Aluksi moni oli huolissaan ajanhukasta ja siitä ettei ole mitään sanottavaa, mutta haastattelun edetessä kiire unohtui ja keskustelu alkoi luistaa paremmin. Vastaukset noudattivat tietynlaista kaavaa, sillä samasta liikkeestä tuli kohtuullisen yhteneviä vastauksia. Tämän takia yhdestä liikkeestä otettiin maksimissaan kahden eri henkilön haastattelut.

”Koska tutkija ja tutkittava ovat vuorovaikutteisudessa, tulokset koskevat tutkimuksen kohteita eivätkä ole yleistettävissä otantateorian mukaan.” (Kananen 2008.)

6.1.2 Intranet



Kuvio 6: Intranetin käyttöaste

Tämä on tutkimuksen tärkein kysymys/teema, sillä se tavallaan määrittää loppuhaastattelun kulun. Kahdestatoista haastatellusta vain neljällä oli intranet käytössä. Heistä kolme kokivat intran hyödylliseksi ja käyttivät sitä päivittäin. Yksi käytti sitä ja piti ideaa loistavana, mutta

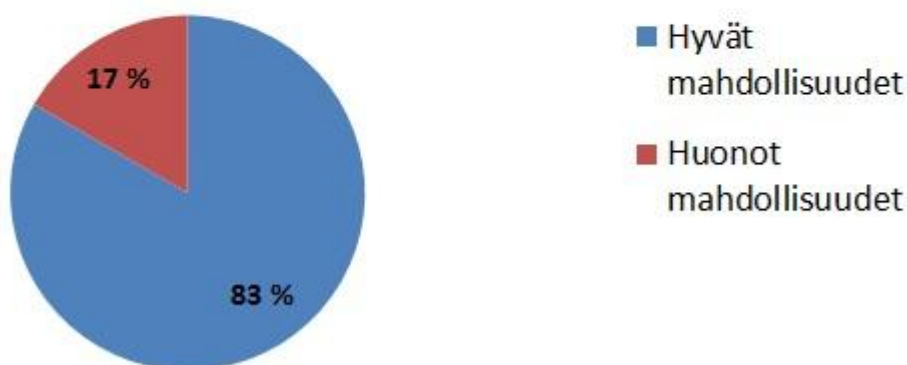
koki sen käytännössä aivan liian hankalaksi. Vain yksi intran käyttäjästä oli myyjä ja loput kolme olivat kauppiaita. Kaikki haastatellut kauppiaat siis käyttivät intraa.

Kahdeksan myyjää ilmoitti, ettei käytä intranetiä. Kolme heistä ei tuntenut intranetiä ollenkaan tai tiennyt sen olemassaolosta. Loput viisi tunsivat kyllä intranetin, mutta eivät käyttäneet sitä erilaisista syistä. Syiksi mainittiin useimmin, ettei ole tunnuksia tai ei ole saanut minkäänlaista infoa aiheesta. Viisi tästä ryhmästä oli kuitenkin sitä mieltä, että intranet voisi olla hyödyllinen työkalu ja piti ideaa erittäin hyvänä.

Intran käyttäjillä se oli kaikilla päivittäisessä käytössä. Hyvinä ominaisuuksina mainittiin yhteystiedot, "tietopankkina" toimiminen ja paperista eroon pääsy. Huonoina mainittiin kauppiaaverkon alaisuus, kirjautumisongelmat, käyttäjätasot, myyjille hyödyllisen tiedon ja intranetin käytön opastuksen puute. Kehittämistarpeina mainittiin julkiseen verkkoon siirtäminen, vuorovaikutteisuuden lisääminen, käyttäjätasojen selkeyttäminen, sisällön avoimuuden lisääminen ja kauppiaajaottelun poistaminen.

6.1.3 Intranetin käyttö myymälässä

Mahdollisuus intran käyttöön myymälätyöskentelyssä



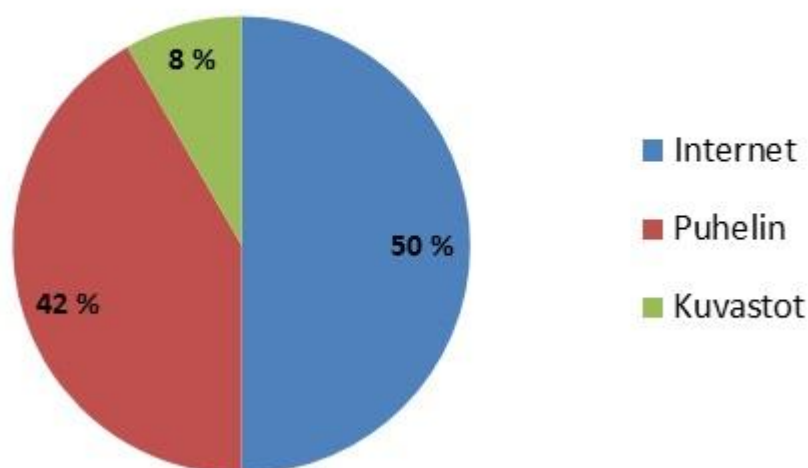
Kuvio 7: Henkilökunnan mahdollisuus intran käyttöön työpäivän aikana

Kymmenen vastaajaa oli sitä mieltä, että tarvittaessa olisi hyvin aikaa ja mahdollisuus käyttää intranetiä työpäivän aikana, kuitenkin tietyin varauksin. Mahdollisuus intran käyttöön on aina tilannesidonnaista kiireestä riippuen, mutta yleisesti ottaen sille ei ole pahoja esteitä. Esteitä mitä mainittiin, olivat tietokoneiden pieni lukumäärä sekä niiden huono sijainti. Tietokoneet, jotka ovat kauppiaaverkossa ja näin ollen ainoita joilla intraan pääsee sisään, ovat usein

myymälöiden takahuoneessa. Näitä koneita on yleensä yksi tai kaksi kappaletta per liike. Tämä tarkoittaa aina poistumista myymälän puolelta, minkä useat kokivat erittäin huonoksi asiaksi. Osa oli reagoinut tähän ongelmaan tulostamalla tärkeimmät asiat aina paperille ja toimittanut ne myymälään ja/tai henkilökunnan taukahuoneeseen. Yksi myyjä arveli, että jos intraa haluaisi alkaa käyttämään, se olisi pakko tehdä omalla ajalla. Muutama oli sitä mieltä, että intran sisältö on sellaista mitä ei tarvitse perustyöpäivänä ollenkaan ja ei näin ollen näe tarvetta sen päivittäiseen käyttöön.

6.1.4 Tiedonhankinta myymälässä

Tiedonhankinta myymälässä

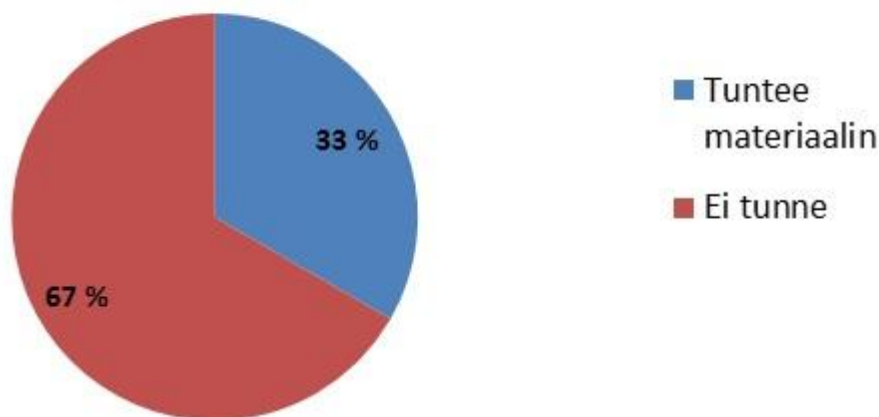


Kuvio 8: Tiedonhankinta myymälässä

Puolet vastaajista (eli 6 kpl) piti internetiä tärkeimpänä ja parhaana tiedonlähteenä, mutta kukaan ei maininnut Intersportin intranetiä, vaan pääsääntöisesti käytti hakukone Googlea sen nopeuden ja helppouden takia. Viisi vastaajaa ilmoitti mieluiten soittavansa jollekin joka tietää, syystä että piti sitä varmimpana ja nopeimpana tapana. Kukaan vastaajista ei suosinut sähköpostia ja vain yksi koki paperiset kuvastot käyttökelpoisiksi. Yksi myyjä kertoi käyttävänsä internetiä jatkuvasti, mutta omalla kännykällään, koska se on aina taskussa ja myymälän tietoliikenneyhteydet ovat toivottoman hitaat. Moni vastaaja todennäköisesti mielsi tiedonhankinnan ensisijaisesti tuotetiedon hankinnaksi, mikä saattoi vaikuttaa vastauksiin.

6.1.5 Polkupyöräilyn tukimateriaali

Tukimateriaalin tunnettuus



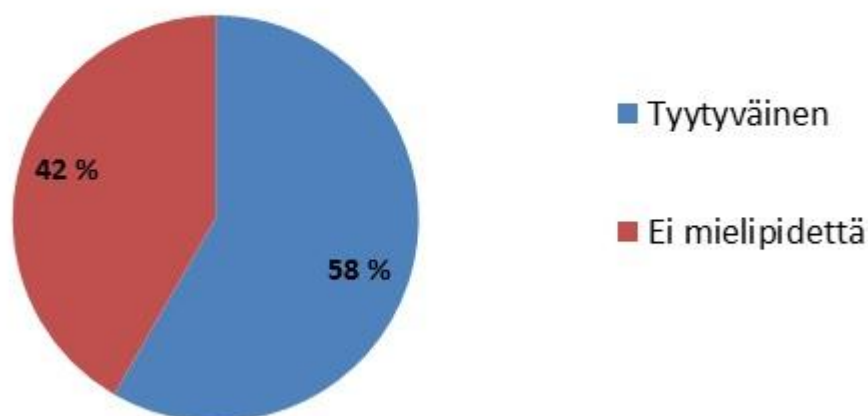
Kuvio 9: Polkupyöräilyn tukimateriaalin tunnettuus

Ainoastaan neljä vastaajaa oli nähnyt intraan laitetun polkupyöräilyn tukimateriaalin. Kaikilla näillä materiaali oli tulostettuna myymäläkäyttöön ja sitä pidettiin erittäin tervetulleena apuna. Helppoa tulostettavuutta pidettiin erittäin tärkeänä, jotta materiaalin käyttö ei ole tietokoneeseen sidonnaista. Sisältöä pidettiin hyvänä, vaikkakin joissain yksittäisissä asioissa oli ehkä jopa liian syvällistä tietoa. Tärkeänä pidettiin sitä, että materiaalissa olisi perusasiat, ei nippelitietoa ja kaikki myyntiä tukevassa muodossa. Kehitysehdotuksia vastaajilta tuli esille vain kaksi, pyörien kokotaulukot saisi muokata selkeämpään muotoon ja taulukko osasarjojen keskinäisestä hierarkiasta puuttui kokonaan.

Lopuista vastaajista, kenelle materiaali ei ollut tuttu, viisi piti ideoita hyvänä ja kolme suhtautui materiaaliin varauksella. Yksi näistä oli sitä mieltä että, materiaali ei voi tarjota tarpeeksi syvällistä tietoa ollakseen hyödyllinen. Toinen kertoi, että ei kiinnostusta ollenkaan, koska pyörämyynti vastaajan myymälässä on niin pientä, ettei siihen ole järkevää tuhlata aikaa. Kolmas oli sitä mieltä, että se on väärä tapa kouluttaa henkilökuntaa. Hänen mielestään koulutuksen tulisi tulla tavarantoimittajan aloitteesta ja ei halua henkilökunnan tekevän vapaa-ajallaan mitään työhön liittyvää. Moni oli sitä mieltä, että materiaali olisi parhaimmillaan uuden työntekijän perehdytyksessä ja perinteisen koulutuksen tukena.

6.1.6 Sisäinen viestintä

Tyytyväisyys ketjun sisäiseen viestintään



Kuvio 10: Tyytyväisyys Intersport ketjun sisäiseen viestintään

Haastatelluista viisi myyjää kertoi, ettei heillä ole suoranaisesti mielihpidettä ketjun sisäisestä viestinnästä, koska asia ei kosketa henkilökohtaisesti. Muut kokivat, että viestinnän laatu ja määrä ovat kohdallaan eikä suurta valittamisen tai kehittämisen tarvetta ole. Selkeästi myyjät tuntevat saavan tiedotteita/viestintää eniten esimiestensä kautta. Muutama oli huolissaan siitä että, viestintä on kauppiaan/esimiehen varassa ja pelkäsi jäävänsä pimentoon. Usealla liikkeellä oli myyjille yhteinen sähköpostiosoite, mutta sen käyttö oli hyvin vähäistä. Kauppiaat kokivat myös sisäisen viestinnän laadun ja määrän olevan kohdallaan. Intrasta mainittiin, että siellä on välillä liian "fiilispohjaisia juttuja". Samalla tuli esiin, että todella tärkeät asiat tulisi intran lisäksi aina laittaa myös sähköpostilla, esimerkiksi kerran viikossa kootusti.

Viestintäkanavista kaikki olivat yksimielisiä siitä, että kaikki pitäisi tarjota ensisijaisesti sähköisesti. Neljä vastaajaa oli sähköpostin kannalla, lähinnä siksi että intranet ei tavoita tarpeeksi hyvin, ainakaan vielä. Kolme haastateltavaa oli intran kannalla, mutta kaikki myös mainitsivat, että sen käyttöä pitäisi aktivoida lisää, jotta tavoitavuus parantuisi. Asiaa kommentoitiin myös niin, että aktiivisuus on enemmän kauppiaskentästä, kuin ketjuyksiköstä kiinni. Yksi vastaajista oli sitä mieltä, että viestinnän tulisi tapahtua verkossa, mutta esim. intersport.fi alaisuudessa eikä missään nimessä suljetussa verkossa. Myös välitöntä reagoitua vaativat asiat toivottiin mahdollisimman monella eri tavoin viestittynä. Nykyisillään kauppiaille on suuri vastuu tiedonkulusta alaisilleen.

6.2 Johtopäätökset

Asetettuun tutkimusongelmaan voidaan tulosten perusteella vastata, että toistaiseksi intranet ei sovellu tehokkaalla tavalla myymälätyöskentelyyn Intersport-ketjussa. Edellytykset siihen kuitenkin ovat olemassa, sillä myyjillä olisi aikaa ja mahdollisuus intran käyttöön. Tietokone ja internet ovat muutenkin jo aktiivisessa käytössä, joten intran käyttöä ei olisi vaikeaa toteuttaa näiden rinnalla. Osa oli kuitenkin sitä mieltä, ettei intralle ole tarvetta ja olivat tyytyväisiä nykytilanteeseen, jossa viestintä tulee melkein aina esimiesten kautta. Tämä johtuu varmaankin suureksi osaksi siitä, ettei intraa ja sen sisältöä vielä tunneta. Suuri osa myyjistä ei tiedä koko intran olemassaolosta tai ole saanut tarvittavaa informaatiota sen käyttöön. Samalla kuitenkin todettiin että intra voisi olla hyvä asia, kunhan sen käyttöä saadaan aktivoitua. Nykyisillään kauppiaille on suuri vastuu intran käytöstä henkilökuntansa keskuudessa. Jos he eivät koe intraa hyödyllisenä, he eivät sitä myöskään "myy" alaisilleen. Tämä voi johtua siitä, ettei intran lanseeraus ole sujunut toivotulla tavalla tai sen sisältö on liian yrityksen hallintopainotteinen. Tällöin sitä ei välttämättä haluta myyjien käyttöön, vaikka kauppialla olisikin mahdollisuus vaikuttaa siihen, mitä henkilökunta pääsee näkemään.

Intraa ei myöskään mielletty hyväksi tiedonlähteeksi. Sen käyttö on liian hidasta ja vaivalloista. Käyttöön vaaditaan kauppiasverkon alainen tietokone, jonka sijainti on yleensä huono myyjän kannalta. Koneita on yleensä myös liian vähän ja ovat näin ollen usein varattuja. Kauppiasverkon alaisuus vielä omalta osaltaan vähentää käyttöön soveltuvien tietokoneiden määrää.

Polkupyöräilyn tukimateriaali oli sen nähneiden vastaajien mukaan onnistunut. Siitä saadut kommentit olivat suurimmaksi osaksi positiivisia ja saadut kehitysehdotukset lähinnä kosmeettisia. Materiaalin ongelma, jota jo etukäteenkin pelättiin, oli sen huono tavoitavuus. Ainoastaan kolmasosa vastaajista oli nähnyt sen. Materiaalin tavoitavuus oli suorassa yhteydessä intran käyttöön, sillä jos intraa ei liikkeessä käytetty tai pidetty sitä hyvänä, ei myöskään tukimateriaalia ollut nähty. Materiaalin tärkeimmäksi ominaisuudeksi nousi sen printattavuus. Tällä tavoin se saatiin sellaiseen paikkaan, jossa sitä tarvitaan ja sen käytettävyys paranee selkeästi.

6.3 Kehittämisehdotukset

Intranetin käyttöä tulisi aktivoida ja sen käyttöä rohkaista entisestään. Kauppiaiden ja myymäläpäälliköiden käytössä se on jo käytössä ja toimii, mutta keskeisin kysymys on se, haluaako ketju ja kauppiat ylipäättäen, että myyjät käyttävät intranetiä. Jos kaikilla osapuolilla on yhtenäinen tahto, että myymälähenkilökunnan tulisi voida käyttää intranetiä, voitaisiin sitä muokata vastaamaan myös myymälähenkilökunnan käyttöä. Näin siitä saataisiin

loistava informaatiokanava ja parhaimmillaan hyvä viestinnän foorumi, niin että se kattaisi kaikki ketjun työntekijät. Kuten tutkimus paljastaa, ollaan myymälöissä pääsääntöisesti tyytyväisiä myymälän sekä ketjun sisäiseen viestintään. Tämä ei kuitenkaan tarkoita sitä, ettei intranetin tarjoamia mahdollisia etuja voisi hyödyntää ja viestinnän tasoa vielä entisestään kehittää. Jos intranetin käyttöastetta halutaan lisätä, voisi jonkinlainen kampanja olla hyödyllinen. Kampanjan voisi suunnata suurimmaksi osaksi myyjien keskuuteen, mutta kuitenkin kauppiaita unohtamatta. Intran voisi mahdollisesti liittää jotenkin mukaan vuosittaiseen mestarimyyjä - kilpailuun, jolloin osallistujien olisi ikään kuin pakko rekisteröityä intranetin käyttäjiksi.

Intran rakennetta voisi käyttäjätasojen osalta selkeyttää sekä informoida lisää entisestään. Nykyisillään kauppiailta on mahdollisuus päättää siitä, mitä myyjät näkevät. Käyttäjätasolle pitäisi luoda selkeät ja tunnetut alueet, jotta kauppiaat uskaltavat antaa myyjilleen käyttäjätunnukset. Tällöin kauppiaan vastuulle jäisi vain itselleen tarkoitettujen viestien eteenpäin jakaminen näin halutessaan, eikä hänen tarvitsisi pohtia henkilökuntansa käyttöoikeuksia ollenkaan. Intran sisälle voisi myös rakentaa selkeät kauppias/myyjä jaottelun mukaiset osiot.

Intran vuorovaikutteisuutta tulisi lisätä. Nykyisellään yhteydenotto kauppiaskentästä ketjuyksikköön on intran kautta hankalaa, sillä ainut tapa on kommentoida yksittäistä artikkelia. Tällöinkin kaikki kommentit ja niiden vastaukset eivät näy kaikille, joten tieto ei kulje parhaalla mahdollisella tavalla. Asian voisi ratkaista yhteydenottokaavakkeella tai ehkäpä paremmin vielä F.A.Q. (frequently asked questions) osiolla, jossa kaikki saisivat kysyä asioita ja vastaukset näkyisivät kaikille. Tällöin ei samaa asiaa tarvitsisi kysyä useaan kertaan. Myös keskustelufoorumi voisi olla keskeinen vuorovaikutuskanava. Keskustelufoorumilla ketjun toimijat voisivat keskenään vaihtaa ajatuksiaan ja ideoitaan liiketoimintaan liittyvissä asioissa sekä keskustella vapaamuotoisesti myös kevyemmistä aiheista. Tämä saattaisi myös kehittää ketjun sisäistä yhteisöllisyyttä.

Sisältö Intersportin intranetissä on ainakin sen nykyisen kohderyhmän osalta hyvällä tasolla ja se myös kannattaa jatkossa pitää samalla tasolla. Tämä vaatii tietysti jatkuvaa ylläpitoa ja aktiivista päivittämistä. Viestinnän perushaasteena on pitää vastaanottajan mielenkiinto yllä, tai muuten tiedonkulku kariutuu. Tuoteteknisissä asioissa hyvä lisä voisi olla lyhyehköt opastusvideot. Ne ovat suhteellisen edukkaita ja helppoja toteuttaa. Esimerkkinä voisi toteuttaa polkupyörän koontitarkastuksen mallisuorituksen, video kestäisi muutaman minuutin, mutta avaisi kenelle tahansa oleellimmat asiat, joita on vaikea opastaa tekstin muodossa.

Intran sijaintia/teknistä toteutusta voisi myös miettiä uudelleen. Nykyinen kauppiaaverkon alaisuus vaikeuttaa sisäänpääsyä ja varsinkin myyjien tapauksessa se voi olla yksi kynnyskysymys. Jos intraan rakennetaan erikseen oma osio myyjille, ainakin sinne voisi olla pääsy miltä tahansa tietokoneelta, jossa on internetyhteys. Toisaalta tässä asiassa on tietysti kyse tietoturvasasioista. Mitään arkaluontoista on tuskin järkevää pitää kauppiaaverkon ulkopuolella ja tässä tapauksessa pitäisi olla kaksi kokonaan eri intranetia.

Viestintää tulisi myös kokonaisvaltaisesti mitata ja arvioida sekä näiden kautta myös kehittää. Toimeksiantajayritys voisi laittaa alulle projektin, jonka tarkoituksena olisi selvittää koko yrityksen sisäisen viestinnän tila ja sen pohjalta luoda strategia sisäiselle viestinnälle. Toistaiseksi toimeksiantajayrityksellä ei ole erillistä sisäisen viestinnän strategiaa. Intranet voitaisiin tämä selvityksen avulla integroida vahvemmin osaksi sisäisen viestinnän uutta strategiaa. Tämän opinnäytetyön kappaleissa 3.2.3 "arviointi ja mittaaminen" sekä 3.2.4 "Kehittäminen ja tavoitteet" kerrotaan tarkemmin viestinnän kehittämisprojektin vaiheista ja ominaisuuksista.

6.4 Jatkotutkimushaasteet

Itse Intranetin osalta erilaiset jatkoselvitykset voisivat olla helpointa ja ehkä myös tuloksekkainta toteuttaa intran tietojärjestelmän kautta. Järjestelmän mahdollisesti tarjoavia tietoja voisi hyödyntää intran kehittämisessä. Esim. kuka intraa käyttää ja kuinka usein, kauanko yksi visiitti keskimäärin kestää, montako eri kävijää samasta toimipisteestä tulee, mitä intran alueita kävijät käyvät lukemassa jne. Näin ainakin intran sisällä vähälle huomiolle jäävät asiat saadaan selville ja sitä kautta karsittua turhaa tietoa pois tai tuotua tärkeät asiat paremmin esille.

Mielenkiintoista olisi myös tutkia kokonaisvaltaisesti ja laajemmin Intersportin tai jonkun muun sen kaltaisen vähittäiskauppaketjun sisäistä viestintää. Olisi varsin mielenkiintoista ja tietysti yrityksen kannalta hyödyllistä selvittää, ovatko tämänkaltaiset kauppaketjut pysyneet viestinnän kehityksessä mukana, vai toimitaanko alalla edelleen vanhojen tottumusten mukaisesti. Ainakin Intersportissa ollaan tämän tutkimuksen mukaan kehityksessä mukana Intranetin osalta, mutta laajempi kokonaisen ketjun kattava tutkimus olisi varsin mielenkiintoinen. Ihmisten tottumukset arkiviestinnässä muuttuvat tietotekniikan myötä ja uudet nuoret työntekijät ovat jo ehkä tottuneet erilaiseen viestintään, mihin vanhemmat sukupolvet ovat tottuneet.

Intranetin käyttöön liittyvät tekniset ja tietotekniset ominaisuudet ovat rajattu pois tästä tutkielmasta, mutta tutkielma tuo ilmi tiettyjä teknisiä haasteita, joihin tämä tutkielma ja

sen tekijät eivät pysty tarjoamaan suoraan vastauksia tai ratkaisuja. Tämän vuoksi olisi myös oleellista tehdä tiivistä yhteistyötä it-osaajien kanssa verkkoihin, tunnuksiin ja käyttäjätasoihin liittyvissä haasteissa. Käytännössä tämä tarkoittaa intranetin palveluntarjoajan tai yrityksen muutoin käyttämän it-kumppanin kontaktointia tarvittaessa.

7 Tiivistelmä

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää, voiko intranet toimia tärkeänä sisäisen viestinnän välineenä myös myymälöissä työskenteleville myyjille toimeksiantajayrityksen kohdalla. Työn tuloksena voitiin muodostaa johtopäätös, että tietyin toimenpitein ja muokkauksin, intranet voisi tuoda lisäarvoa niin myyjille, kuin myös koko yrityksen sisäiselle viestinnälle, ulottuessaan myös myyjien käyttöön. Tutkielman perusteella Intersportin myyjät ovat tyytyväisiä sisäisen viestinnän nykytilaan, mutta kokivat myös, että heillä olisi kiinnostusta ja mahdollisuuksia intranetin käyttöön tietyin varauksin. Jos jälleenmyyjäportaalla sekä ketjuyksiköllä on yhteinen tahto luoda intranetistä viestinnän kanava myös enemmän myymälähenkilökunnalle, voisi siitä tehdä sellaisen lisäämällä intranetiin myös myyjille relevanttia sisältöä. Osana tätä opinnäytetyötä tehty polkupyörätuoteryhmän tukimateriaali on sisällöltään sopiva kaikille polkupyörämyynnin kanssa toimiville henkilöille, erityisesti myyjille. Sen nähneet henkilöt pitivät materiaalia hyödyllisenä. Intranetiin voisi kohtuullisen helposti luoda lisää tuottamamme materiaalin kaltaista sisältöä, mm. muille tuoteryhmille. Oman teknisen haasteensa intranetin käyttöön kauppaketjuissa luo käyttäjätunnusten hallinnointi sekä eri käyttäjätasot, sillä tunnuksia ja sisällön näkyvyyttä pitää pystyä hallinnoimaan helposti.

Tutkielman reliabiliteetin ja validiteetin voidaan todeta olevan tutkielman resursseihin nähden hyvät. Laajemmalla kvantitatiivisella tutkimuksella voitaisiin saada vahvistusta tutkielmasta saatuihin tuloksiin ja johtopäätöksiin.

Lähteet

Aaltola, J. & Valli, R. 2010. Ikkunoita tutkimusmetodeihin II: näkökulmia aloittelevalla tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin. 3. painos. Jyväskylä: PS-kustannus.

Alajärvi, K. & Herno, L. & Koskinen, H. & Yrttiaho, L. 2002. Työelämän viestintä. 4.-6. painos. Porvoo: WSOY.

Engeström, Y. 2008. From Teams to Knots: Activity-Theoretical Studies of Collaboration and Learning at Work. New York: Cambridge University Press.

Hargie, O. & Tourish, D. 2006. Key Issues in Organizational Communication. 2. Painos. USA: Routledge.

Jaakohuhta, H. 2003. IT-Ensyklopedia. Helsinki: IT Press.

Juholin, E. 2010. Arvioi ja paranna! Viestinnän mittaamisen opas. Vantaa: Hansaprint.

Juholin, E. 2009. Communicare! Viestintä strategiasta käytäntöön. 5. uudistettu painos. Porvoo: Infor Oy.

Juholin, E. 1999. Sisäinen viestintä. Juva: WSOY.

Juholin, E. 2008. Viestinnän vallankumous: löydä uusi työyhteisöviestintä Juva: WSOY.

Järvinen, P. 2008. Menestyvän työyhteisön pelisäännöt. Juva: WSOY.

Kananen, J. 2008. Kvali. Kvalitatiivisen tutkimuksen teoria ja käytänteet. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kautto, M. & Lindblom, A. 2005. Ketju: kaupan ketjuliiketoiminta. Helsinki: Otava.

Keskon vuosikertomus 2010. Helsinki: Libris.

Kortetjärvi-Nurmi, S. & Kuronen, M-L. & Ollikainen, M. 2009. Yrityksen viestintä. Helsinki: Edita Prima Oy.

Kuivalahti, T. & Luukkonen, J. 2003. Intra. Hämeenlinna: Inforviestintä Oy.

Rämö, S. 2006. Retail : Kaupan työt ja toiminta. Helsinki: Edita.

Santasalo, T & Heusala, H. 2002. Erikoiskauppa kaavoituksessa. Helsinki: Tuomas Santasalo.

Santasalo, T & Koskela, K. 2008. Vähittäiskauppa Suomessa. Helsinki: Tuomas Santasalo.

Siukonsaari, A. 2002. Yhteisöviestinnän opas. Helsinki. Tietosanoma Oy

Vilka, H & Airaksinen T. 2004. Toiminnallinen opinnäytetyö. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino.

Åberg, L. 2000. Viestinnän johtaminen. Keuruu: Otavan kirjapaino Oy.

Åberg, L. 2006. Johtamisviestintää!. Helsinki: Infor Oy.

Sähköiset lähteet

Enwald, H. 2008. Kehittämiskohteena intranet. Tapaustutkimus Syöpäjärjestöistä. [Developing the Intranet. The Case of Finnish Cancer Organisations] Informaatiotutkimus. Viitattu 21.9.2011. <http://ojs.tsv.fi/index.php/inf/article/viewFile/801/661>

Erikoiskaupan liitto. 2009. Erikoiskauppa. Viitattu 12.4.2011. <http://www.erikoiskaupanliitto.fi/cms/pages/erikoiskauppa.php>

Intersport. 2011. Jamis Maailma. Viitattu 25.4.2011. <http://www.intersport.fi/artikkelit/pyoraily/terevtuloajamismaailmaan.html>

Intersport. 2011. Limar turvallinen valinta. Viitattu 25.4.2011. <http://www.intersport.fi/artikkelit/pyoraily/limartyylikasvalinta.html>

Jamis. 2011. History. Viitattu 25.4.2011. <http://www.jamisbikes.com/usa/history/index.html>

Kauppalehti. 2010. Yrityshaku. Viitattu 22.3.2011. <http://www.kauppalehti.fi/yritykset/yritys/intersport+finland+oy/16488717>

Kesko. 2010. Sanasto. Viitattu 25.4.2011. <http://www.kesko.fi/fi/Kesko-yrityksena/Sanasto/>

Nopsa. 2011. Historia. Viitattu 25.4.2011. <http://www.nopsa.fi/nopsa-polukuporat/historia>

Viestintätoimisto Deski Oy. 2011. Suomalaisten, monikansallisten yritysten sisäisen viestinnän haasteet 2010-luvulla - "Yksi kaikkien ja kaikki yhden puolesta" -problematiikka globaalissa kuningaskunnassa. Viitattu 24.11.2011. http://www.tiedottaja.fi/wp-content/uploads/2010/02/Sisaisen_viestinnan_haasteet_kvyrityksissa_2011.pdf

Julkaisemattomat lähteet

Laakso, H. 2006. Intranet sisäisen viestinnän välineenä. Lahden ammattikorkeakoulu. Lahti. Opinnäytetyö.

Pinola, J. 2011. Tuotepäällikön haastattelu 19.3.2011. Intersport Finland Oy. Espoo.

Pinola, J. 2011. Tuotepäällikön haastattelu 27.5.2011. Intersport Finland Oy. Espoo.

Pinola, J. 2011. Tuotepäällikön haastattelu 29.9.2011. Intersport Finland Oy. Espoo.

Pinola, J. 2011. Tuotepäällikön haastattelu 12.10.2011. Intersport Finland Oy. Espoo.

Pinola, J. 2011. Tuotepäällikön haastattelu 2.11.2011. Intersport Finland Oy. Espoo.

Purho, S. 2006. Intranet yrityksen sisäisen viestinnän välineenä. Lahden ammattikorkeakoulu. Lahti. Opinnäytetyö

Kuvat

Kuva 1: Intersport logo.....	12
Kuva 2: Nopsa logo.....	13
Kuva 3: Jamis Bicycles logo	14
Kuva 4: Limar logo.....	14
Kuva 5: Perustarvikkeet pyörähuoltoon varten	17
Kuva 6: Polkupyörä huoltotelineessä tarkistusta varten	18

Kuviot

Kuvio 1: Intersport Finland Oy:n vähittäismyyntikanavat.....	12
Kuvio 2: Nopsa-reklamaatioiden kulku	16
Kuvio 3: Intersport viestintäkanavien muutostavoite	22
Kuvio 4: Yhteisöviestinnän tulokset	33
Kuvio 5: Intersport intranet	37
Kuvio 6: Intranetin käyttöaste.....	42
Kuvio 7: Henkilökunnan mahdollisuus intran käyttöön työpäivän aikana	43
Kuvio 8: Tiedonhankinta myymälässä	44
Kuvio 9: Polkupyöräilyn tukimateriaalin tunnettuus.....	45
Kuvio 10: Tyytyväisyys Intersport ketjun sisäiseen viestintään	46

Taulukot

Taulukko 1: Pyöräkaupan toimijoiden hinnan ja valikoiman jakauma	15
Taulukko 2: Organisaatioviestinnän malleja	23
Taulukko 3: Sisäisen tiedotuksen kanavat	28

Liitteet

Leikekuva polkupyörätuoteryhmän tukimateriaalista

Koko

Yksi polkupyörän tärkeimmistä mitoista on rungon koko. Se vaikuttaa hyvin paljon ajoasentoon ja -mukavuuteen sekä pyörän hallittavuuteen. Kehomme mittasuhteet ovat yksilölliset, eikä yleispäteviä ohjeita pyörän koosta voida tarkasti antaa. Eri valmistajien käyttämät runkogeometriat ja rungon mittaustavat voivat vaihdella, ja siksi polkupyörän todellinen koko on vaikea ilmoittaa täsmällisesti. Oikean kokoisen polkupyörän löytää parhaiten koeajamalla.

Seuraava taulukko antaa suuntaviivat koon valinnalle. Arvion perusteena on jalan sisäpituus, jonka saat seisomalla suorassa jalat rinnakkain ja mittaamalla korkeuden lattiasta nivustaiveeseen. Osalla pyöränvalmistajista on omat mallinsa naisille, joilla on usein pidemmät jalat ja lyhyempi yläruumis kuin vastaavan kokoisilla miehillä.

Vaikka pyörän mittoihin on syytä kiinnittää huomiota, kannattaa muistaa, että rungon oikea koko on vasta ensimmäinen - vaikkakin se tärkein - askel ihanteellisen ajoasennon saavuttamiseksi.

Maantie- ja maastopyörän ohjeelliset suosituskoot:

Jalan pituus	Maantiepyörän koko	Maastopyörän koko
75-78 cm	48-52 cm	14-16 tuumaa tai S
79-82 cm	50-54 cm	16-17 tuumaa tai M
83-86 cm	53-57 cm	17-18 tuumaa tai L
87-90 cm	56-60 cm	19-21 tuumaa tai XL

Lastenpolkupyörien ohjeelliset suosituskoot:

Pyörän koko	Lapsen ikä	Lapsen pituus
12"	2 - 4 v.	80 - 100 cm
16"	3 - 5 v.	90 - 120 cm
20"	5 - 8 v.	110 - 130 cm