

Tavoitteellinen myynninjohtaminen Pirkanmaan Osuuskaupassa

LAB-ammattikorkeakoulu
Restonomi (YAMK)
2022
Susanna Okker

Tiivistelmä

Tekijä Susanna Okker	Julkaisun laji Opinnäytetyö, YAMK Sivumäärä 43 + 4	Valmistumisaika 2022
Työn nimi Tavoitteellinen myynninjohtaminen Pirkanmaan Osuuskaupassa		
Tutkinto ja koulutusala Restonomi (YAMK), Palveluliiketoiminnan kehittäminen ja johtaminen		
Toimeksiantajaorganisaatio Pirkanmaan Osuuskauppa		
<p>Tämän opinnäytetyön tarkoitus on tutkia Pirkanmaan Osuuskaupan tavoitteellisen myynninjohtamisen projektin onnistumista ja koota kehittämissuhteita projektin kehittämistä varten. Projekti on aloitettu vuoden 2022 alussa ja projekti on tällä hetkellä ylläpitovaiheessa, mutta sitä on tarkoitus kehittää jatkuvan kehittämisen hengessä. Tavoitteellisen myynninjohtamisen projektin tavoitteena on kaupallisen otteen konkretisoituminen myymälässä.</p> <p>Tämän opinnäytetyön teoriaviitekehys käsittelee strategiaa ja strategian toteutusta. Pääosassa teoriaviitekehyksessä on lean-toimintamallin valikoidut menetelmät, joita ovat prosessien vakiointi, viestintä ja jatkuva kehittäminen. Prosessien vakiointi, viestintä ja jatkuva kehittäminen antavat tähän opinnäytetyöhön projektin arvioimiseen työkalut. Tämän työn tutkimus tukee tavoitteellisen myynninjohtamisen projektin jatkuvaa kehittämistä.</p> <p>Tavoitteellisen myynninjohtamisen projektin toteutuksen onnistumista arvioidaan dokumenttianalyysin, prosessikartan ja kyselyn avulla. Näissä menetelmissä tämän työn teoriat antavat työkalut projektin arviointiin. Näiden tutkimusmenetelmien tulosten pohjalta esitetään kehitysehdotuksia projektille.</p> <p>Tämän opinnäytetyön tavoite on tutkimuksen avulla löytää työkaluja tavoitteellisen myynninjohtamisen projektin toteutuksen kehittämiseen. Tutkimuksen avulla löydettiin teoriaviitekehysten mukaisesti kehittämissuhteita. Kehittämissuhteet tähtäävät projektin parempaan viestintään, prosessien kehittämiseen ja projektin jatkuvaan kehittämiseen. Tutkimustuloksissa korostuvat prosessien hallinta, esimiesviestinnän tukeminen, jatkuvan kehittämisen tukeminen sekä jatkuvaan kehittämiseen motivoivat keinot.</p>		
Asiasanat Lean, Prosessit, Viestintä, Jatkuva kehittäminen, Strategia		

Abstract

Author Susanna Okker	Type of Publication Thesis, UAS	Published 2022
	Number of Pages 43 + 4	
Title of Publication Goal-oriented sales management in Pirkanmaan Osuuskauppa		
Degree, Field of Study Master of Hospitality management		
Organisation of the client Pirkanmaan Osuuskauppa		
<p>The purpose of this thesis is to investigate the outcomes of a goal-oriented sales management project carried out by Pirkanmaan Osuuskauppa (POK) and to suggest various new ideas for developing the project further. Initiated in early 2022, the project is currently in a support phase. However, future continuous developments to the project may follow. The purpose of goal-oriented sales management is to make a commercial approach concrete in day-to-day operations in a retail store.</p> <p>The theoretical framework of this thesis comprises the concepts of strategy and implementation of strategy. The main focus is given to the selected methods of lean business management: process standardization, communications, and continuous development. These three methods provide the tools for measuring the outcomes of the project for this thesis. The findings on this thesis support the continuous development of goal-oriented sales management.</p> <p>The outcomes of the project were evaluated through a document analysis, a process chart, and a questionnaire. These methods alongside with the theoretical framework provided the tools for evaluating the project. On the basis of the evaluation, various ideas for further developments in the project were suggested.</p> <p>The objective of this study is to find tools for developing the implementation of a goal-oriented sales management project. This study discovered various suggestions for development: better communication during the project, advances in processes, and continuous development of the project. Highlighted in the findings were process management, support for managerial communications, and ways of motivating and supporting continuous development.</p>		
Keywords Lean, Process, Communication, Continuous development, Strategy		

Sisällys

1	Johdanto.....	1
2	Pirkanmaan Osuuskauppa ja SOK.....	3
2.1	Pirkanmaan Osuuskaupan strategia	3
3	Strategia	5
3.1	Strategian toteutus.....	6
3.2	Strategia toiminnaksi	7
3.3	Strategiasta viestiminen.....	8
4	Lean	9
4.1	Hukka ja virtaustehokkuus	9
4.2	Prosessit ovat virtaustehokkuuden perusta.....	10
4.3	Tavoite.....	10
4.4	Just-in-time ja Jidoka	11
4.5	Vakiointi.....	12
4.6	Jatkuvasti kehittyvä organisaatio	12
4.7	Lean tässä opinnäytetyössä	13
5	Prosessit.....	15
5.1	Mitä prosessit ovat?.....	15
5.2	Prosessikuvauksen hyödyt	16
5.3	Prosessikuvaus	17
5.4	Prosessien kehittäminen.....	18
6	Viestintä.....	20
6.1	Osallistaminen on viestintää ja viestintä on osallistamista.....	21
6.2	Esimies on viestinviejä.....	23
6.3	Avoin keskustelukulttuuri ja luottamus esimieheen	24
6.4	Autoritaarisen johtajuuden vaikutus viestinnän onnistumiselle	24
7	Jatkuvasti kehittyvä organisaatio	27
7.1	Muutos koko organisaation tasolla	27
7.2	Kehittämisen mittaaminen.....	28
8	Tutkimus.....	30
9	Kysely.....	34
10	Yhteenveto ja kehittämissuhteita.....	35
11	Arvio työstä ja jatkokehitysideoita	40
	Lähteet	41

Liite 1. Kyselylomake

Liite 2. Hyllynpäätyjen rakennusohjeistus

Liite 3. Päiväsuunnitelmapohja

1 Johdanto

Tämän opinnäytetyön aihe on tavoitteellinen myyntityö Pirkanmaan Osuuskaupassa. Tavoitteellisen myyntityön projekti on osa Pirkanmaan Osuuskaupan uuden strategian jalkauttamista. Pirkanmaan Osuuskaupan uusi strategia, jota kutsutaan reseptiksi, on laadittu 2019. Resepti on kolme osainen, reseptin osat ovat: Ihmiset ensin, uudenlaisen tasapainon hakeminen ja voittamme kisan asiakkaiden fiiliksestä. Tavoitteellisen myyntityön projekti jalkauttaa myymälöiden toiminnan tasolle strategian osaa voittamme kisan asiakkaiden fiiliksestä.

Tavoitteellisen myyntityön projektiin tavoitteena on kaupallisen otteen konkretisoituminen myymälässä. Kaupallisen otteen konkretisoituminen myymälässä tarkoittaa ajankohtaisia esillepanoja, sesonkien parempaa huomioimista, näyttävämpiä esillepanoja ja yhtenäisiä kampanjoita, sekä kampanjoiden näkyvyyttä myymälöissä.

Tämän opinnäytetyön tavoite on tutkimuksen avulla löytää työkaluja tavoitteellisen myyntityön projektiin toteutuksen kehittämiseen. Tämän opinnäytetyön tutkimuskysymys on: miten tavoitteellisen myyntityön projektiin toteutuksessa on onnistuttu? Ja miten tavoitteellisen myyntityön projektia voidaan kehittää?

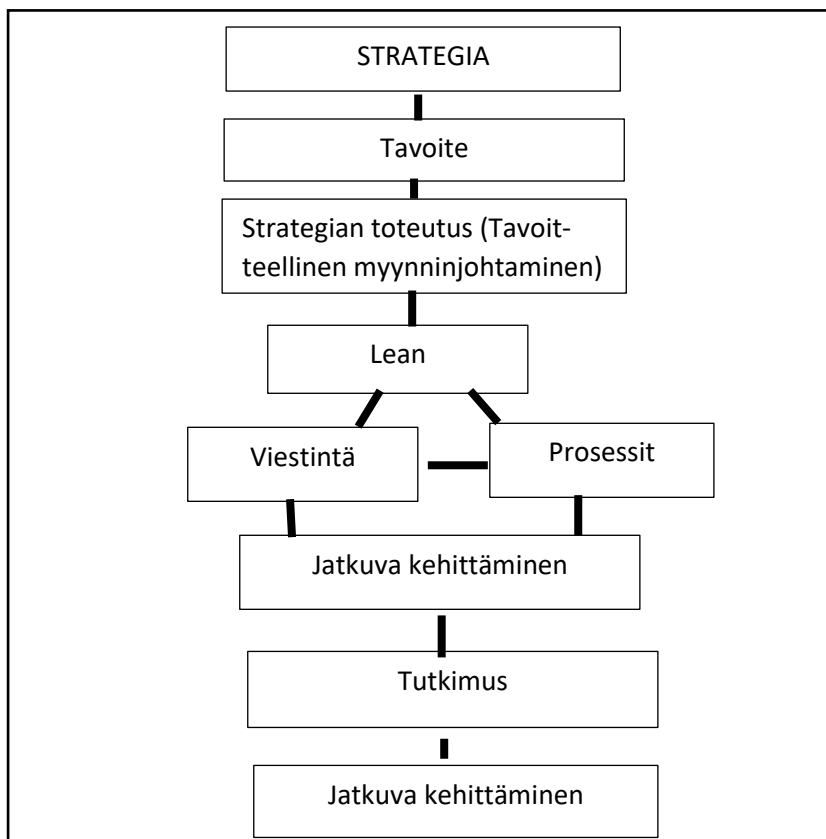
Tämän opinnäytetyön teoriaviitekehityksessä kuvataan, mitä on strategia ja miten strategiaa tulisi toteuttaa. Strategiaa ja strategian toteutusta kuvataan tässä opinnäytetyössä, koska opinnäytetyön aihe on strategiaa toteuttava projekti. Tämän opinnäytetyön teoria pohjautuu pääosin lean -toimintamalliin. Lean -toimintamalli on strategisen johtamisenmalli. Lean -toimintamallin valituista menetelmistä saadaan tämän työn teoriaviitekehitys. Teoriaviitekehityksestä saadaan tähän opinnäytetyöhön työkaluja arvioida projektia. Tämän opinnäytetyön teoriaviitekehitykseen on poimittu lean -toimintamallista prosessien vakiointi, viestintä ja jatkuva kehittäminen.

Toyotan toimintatapa pohjautuu lean -toimintamalliin ja se on organisaation kokonaisvaltainen kehittämisfilosofia. Lean -ajattelun kulmakivi on jatkuva parantaminen, jossa toimintoja tarkastellaan arvon tuoton kannalta. (Logistiikanmaailma.) Tämän opinnäytetyön tutkimus pohjautuu lean-ajattelun jatkuvan kehittämisen ideologiaan. Lean-ajattelun ideologia tukee myös Pirkanmaan Osuuskaupan strategian osaa uudenlaisen tasapainon hakeminen. Kun projektia arvioidaan alkuvaiheessa ja koko projektin elinkaaren ajan, voidaan projektia kehittää koko projektin ajan virheistä oppien. Tähän on hyvä liittää yksi Pirkanmaan Osuuskaupassa oppimani viisaus, joka tukee jatkuvan oppimisen ajattelua, sekä Pirkanmaan Osuuskaupan strategian kaikkia osia. Vastuuhenkilövalmennuksessa vuonna 2021 yksi ryhmäpäälliköistä kertoi Pirkanmaan Osuuskaupan strategiasta ja sanoi, että virheitä saa

aina tehdä, kunhan virheistä opitaan. Tämä olkoon myös tämän opinnäytetyön kantava voima.

Tässä opinnäytetyössä voidaan todeta, että organisaation kehittäminen tapahtuu prosesseissa, onnistunutta viestintää tukee avoin ja salliva työympäristö, onnistuessaan viestintä auttaa organisaation jokaista tasoa onnistumaan. Jatkuvaa kehittämistä tukee prosessien kehittäminen ja kehittynyt viestintäympäristö.

Tämä opinnäytetyö on tapaustutkimus. Tämän työn tutkimusmenetelmät ovat dokumenttianalyysi, prosessikartta ja kysely. Dokumenttianalyysin avulla työn aihe tavoitteellinen myynninjohtaminen pilkottiin osiksi ja pilkotut osat analysoitiin työn teorioiden avulla. Tässä työssä prosessikartta tiivistää dokumenttianalyysin tulokset ja esittää tavoitteellisen myynninjohtamisen prosessit. Prosessikartassa on havainnollistettuna prosessin vaiheet, vaiheiden ongelmat sekä ongelmien ratkaisut. Tämän opinnäytetyön tutkimus täydentyy kyselyllä, joka sisältää määrällisiä kysymyksiä, sekä laadullisia kysymyksiä. Kyselyn kysymykset mitaavat projektin tavoitteiden saavuttamista, projektin toteuttamisen haasteita, projektin viestintää ja viestintäkanavia, sekä mitä organisaatio voi jatkossa tehdä paremmin. Kyselyn tulokset analysoidaan tämän työn teoriaviitekehityksen avulla. Seuraavassa kuvassa tämän opinnäytetyön teoriakartta, joka kuvaa teorioiden riippuvuussuhteita ja niiden asettumista opinnäytetyön aiheeseen.



Kuva 1. Opinnäytetyön teorioiden riippuvuussuhteet.

2 Pirkanmaan Osuuskauppa ja SOK

Pirkanmaan Osuuskauppa on alueosuuskauppa, joka on osa S-ryhmää. S-Ryhmän muodostavat Suomessa 19 alueosuuskauppaa, osuuskaupan jäsenet ovat asiakasomistajia ja he omistavat alueosuuskaupat. Keskusliike SOK:n omistavat alueosuuskaupat. S-ryhmän strategisesta ohjauksesta ja liiketoimintaketjujen kehittämisestä vastaa SOK. Suomen Osuuskauppojen Keskuskunta (SOK) ja sen tytäryhtiöt muodostavat SOK:n. SOK on keskusliike, jossa tuotetaan osuuskaupoille asiantuntija- ja tukipalveluita. (S-point.)

Vuonna 2019 vähittäiskaupan osuus kaupan alan kokonaisliikevaihdosta oli Suomessa 31 prosenttia (39 mrd. euroa). Suomesta maailman suurimpien vähittäiskauppojen joukkoon mahtuvat S-ryhmä ja Kesko. S-ryhmä Suomen edustajista suurin, sijalla 83 ja Kesko sijalla 127. (Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja, 24.)

Pirkanmaan Osuuskauppa toimii 21 kunnassa Pirkanmaan alueella (Pirkanmaan Osuuskaupan kotisivut). Pirkanmaan Osuuskauppa tarjoaa päivittäis- ja käyttötavara-kaupan, ravintolakaupan sekä liikennemyymälä- ja polttonestekaupan palveluja lähes 120 toimipaikassa, joita ovat: 9 Prismaa, 25 S-marketia, 34 Salea, Sokos, 3 Emotionia, 4 ravintolaa, 8 ABC-liikennemyymälää, 26 ABC-automaattiasemaa ja 11 ABC CarWashia. (S-point.)

Pirkanmaan Osuuskaupan toimitusjohtaja on Timo Mäki-Ullakko.

Avainlukuja 2020:

Asiakasomistajia 207 435

Maksettuja Bonuksia 33,4 M€

Henkilöstömäärä 2 999

Myynti 1 115 M€ (S-point.)

2.1 Pirkanmaan Osuuskaupan strategia

Pirkanmaan Osuuskaupan strategia on leivottu reseptiksi. Pirkanmaan Osuuskaupan resepti on seuraava: ”Meillä on pokkaa ja sydäntä tehdä yhdessä helpompia hetkiä ja hyvinvointia. Paremmin ja ylivertaisesti.” Pirkanmaa Osuuskaupan resepti on jaettu kolmeen osaan:

1. Ihmiset ensin

Tärkeimmät tavoitteet, työn merkityksellisyys

2. Voitamme kisan asiakkaiden fiiliksestä

Tärkeimmät tavoitteet, asiakaskokemus

3. Uudenlaisen tasapainon hakeminen

Tärkeimmät tavoitteet, tasapaino (S-point.)

3 Strategia

Strategian sisältö ja tavoite voivat olla erilaisia eri organisaatioissa. Tässä opinnäytetyössä pyritään ensimmäiseksi selventämään, mitä on strategia, jotta työssä voidaan pureutua strategian toteuttamiseen. Strategian merkityksen etsiminen eri julkaisuista antaa monipuolisen vastauksen siitä, mitä strategia on. Strategiakirjoissa pyritään kuvaamaan strategiaa monilla eri tavoin, lähtien strategian historiasta ja käytännönläheisemmin pyrkimällä kuvaamaan mitä strategia on.

Kirjassa strateginen johtaminen menestyksen timantti, Mika Kamensky selventää strategiaa sen historialla. Kamensky kertoo strategia-sanana tulevan alun perin kreikankielisestä sanasta "strategos". Strategos tarkoittaa sodan jatkamisen taitoa. Kamenskyn mukaan suurin osa strategian historiasta liittyykin sodankäyntiin. Kamensky sanoo, että sotateoriassa kuvataan strategian tehtävänä olevan sodan voittaminen. Tosin kiinalaisen sotapäällikön Sun Tzun mukaan strategisen johtamisen ylimpänä taitona on kyky välttää sota. (Kamensky 2010, 16.)

Sotaan liittyvä, lyhyt ja ytimekäs kuvaus strategiasta on myös lainaus tuntemattomasta sotilaasta: "Strategia on sitä, että tähtää ennen kuin ampuu." Alikersantti Antero Rokka Tuntemattomassa sotilaassa (Marjamäki & Vuorio 2021, 52.)

Kamensky vertaa strategiaa myös urheiluun, hänen mukaansa toinen suosittu liiketoiminnan vertailukohde on urheilu, ja hänen mukaansa vastaavuus on monessa suhteessa hyvä. Hän sanoo, että erityisesti vertaaminen joukkueurheiluun on usein osuva, koska organisaatioiden toiminta on mitä suurimmassa määrin joukkuepeliä. Kamenskyn mukaan monien organisaatioiden joukkuepeli on vain monin verroin monimutkaisempaa, koska suuri organisaatio koostuu monista osajoukkueista, jotka yhdessä muodostavat kokonaisjoukkueen. Strategisesti merkittävämpi ero on siinä, että urheilussa kilpailulaji ja pelisäännöt on selvästi rajattu ja määritelty. Liiketoiminnassa kilpailukentän rajoja usein pyritään muuttamaan siten, että koko kilpailulaji ja sitä kautta myös pelisäännöt muuttuvat. Tai sitten pyritään muuttamaan kilpailulajin pelisääntöjä niin voimakkaasti, että koko kilpailulaji sitä kautta muuttuu. (Kamensky 2010, 18.)

Kirjassa Strategia toimeksi, kirjoittaja Valpolan mukaan strategia kertoo ne valinnat, joilla toimintaa ohjataan lähtötilanteesta haluttuun visionääriseen päämäärään. Strategia kirjoitetaan näkyväksi, helpottamaan päätöksentekoa käytännön tilanteissa ja viestinnässä. (Valpola ym. 2010, 15.)

Kirjassa onnistu strategiassa, sanotaan, että strategian määrittäminen yksiselitteisesti on niin ikään hankalaa, sillä "strategiasta" on todennäköisesti yhtä monta määritelmää, kuin on

määrittelijääkin. Kuitenkin kirjan tekijät ovat päätyneet lainaamaan Suomalaisen strategia-tutkijan, Professori Juha Näsin määritelmää strategiasta, määritelmän selkeyden vuoksi. Näsin ytimekäs määritelmä kuuluu seuraavasti: ”Strategia on organisaation toiminnan juoni, sen tapahtumisen punainen lanka” (Lindroos & Lohivesi 2006, 28).

Kirjassa pelastetaan strategia, selitetään strategian olevan olemassa vastatakseen kysymykseen, mikä on juuri meille paras tapa menestyä valitsemassamme liiketoiminnassa tulevaisuudessa (Sutinen & Haapakorva 2021, 37).

Kirjassa voittajan strategia kerrotaan strategian olevan joukko valintoja, joilla haetaan kilpailuetua, pyritään saavuttamaan asetetut päämäärät ja toteutetaan omistajatahto (Mitronen & Raikaslehto 2019, 58).

Markku Vierula sanoo kirjassaan kirjoituksia viestinnästä ja työelämästä, että strategian tehtävä on kertoa suunta: mitä yritys tekee ja miten se toimii (Blogtalk 2019, 32).

Strategia siis helpottaa päätöksentekoa, on toiminnan suunnittelua ja keinojen suunnittelua voittamiseksi. Strategia on ne valinnat, joilla toimintaa ohjataan lähtötilanteesta päämäärään. Strategia on toiminnan juoni. Strategia on myös tapahtumien punainen lanka ja se kertoo parhaan tavan menestyä valitsemassaan liiketoiminnassa. Strategia on valintoja, joilla haetaan kilpailuetua, saavutetaan asetetut päämäärät, toteutetaan omistajatahto. Strategian viitoittamin keinoin kilpailuedut saadaan toteutettua käytännössä ja strategian tehtävä on kertoa suunta.

3.1 Strategian toteutus

Strategia on toiminnan kuvaus ja keinot, millä asetettuun tavoitteeseen päästään. Kuitenkaan ei riitä, että strategia on kirjoitettu, se pitää vielä toteuttaa. Strategia antaa suuntaa organisaation toiminnalle ja monien lähteiden mukaan kaiken organisaation toiminnan tulee pohjautua strategiaan.

Blogikirjoituskokoelmassa kirjoituksia viestinnästä ja työelämästä Markku Vierula sanoo, että strategia on voitava purkaa arjen tasolle. Mikäli asiakas haluaa ostaa organisaation tarjoamaa arvoa, vastaukseksi ei riitä strategiassa määritelty ”haluamme kasvaa 35%” (Blogtalk 2019, 34).

Kirjassa pelastetaan strategia, kerrotaan että strategian arvo mitataan toteutuksessa, ei määrittelyssä. Kirjan mukaan strategia on työkalu, johtamisen ja priorisoinnin väline, mitä kuuluu käyttää joka päivä. Strategia ei ole vain sujuvasanainen tahdonilmaisu, jonka valmistumista juhlietaan sen jälkeen, kun hallitus hyväksyy viimeisimmän version strategiadokumentista. Strategian tulee olla suunnitelma, jonka pohjalta tehtyjen asioiden toteutumista

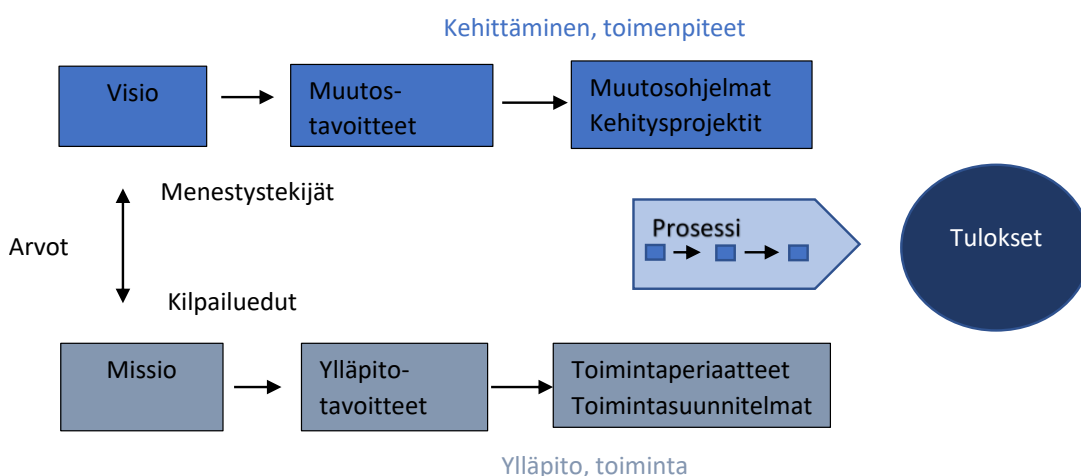
kannattaisi juhlia. Kirjan tekijöiden mukaan strategian tulee priorisoida tekemistämme päivätasolla ja siten olla mukana meidän kaikkien arjen valinnoissa. Strategian kautta tulisi tehdä työajan ja toimien suunnittelu. Strategian tehtävä on ohjata valintoja, sekä fokusoida tekemistä olennaisimpaan. (Sutinen & Haapakorva 2021, 41.)

3.2 Strategia toiminnaksi

Kirjassa voittajan strategia sanotaan, että kun strategiaa lähdetään työstämään tai päivittämään, pitää tietää mihin pyritään, mitkä ovat strategiset tavoitteet tai visio. On tiedettävä, mistä lähdetään, mikä on nykytila ja mitkä ovat strategiset ongelmat. Valintojen tekemisen jälkeen mietitään, miten strategia toteutetaan. Strategiaa voi toteuttaa esimerkiksi erilaisten projektien ja kehittämissalkun avulla. (Mitronen & Raikaslehto 2019, 92.)

Mitrosen ja Raikaslehdon mukaan strategian toteutusta suunniteltaessa on hyvä määrittää strategiset mittarit ja niiden tavoitearvot, jotta tiedetään, miten strategia etenee. Viestintä ja osallistaminen on hyvä muistaa strategiaprosessin aikana. (Mitronen & Raikaslehto 2019, 95.)

Kirjassa prosessijohtamisen käsitteet sanotaan, että strategiat toteutuvat prosessien kautta. Ja ilman tavoitteita organisaatio on tuuliajolla. Kirjailijat sanovat, että organisaatio menestyy strategiansa perusteella. Heidän mukaansa strategia kertoo mitä tehdään nyt, jotta organisaatio menestyy tulevaisuudessa. Muutos tarkoittaa sitä, että toiminta muuttuu prosesseissa. (Laamanen & Tinnilä 2009, 13.)



Kuva 2. Operatiiviset strategiat toteutuvat prosesseissa (Laamanen & Tinnilä 2009, 15).

3.3 Strategiasta viestiminen

Kirjassa voittajan strategia sanotaan, että viestintä on tärkeä strategian onnistumisen edellytys. Kirjan mukaan jokainen taso organisaatiossa voi sekä muuttaa strategista viestiä että jopa pimittää sitä. Pienessä yrityksessä ei ole alkuvaiheessa hierarkiaa, ja kaikista asioista voidaan keskustella koko henkilöstön kanssa sujuvasti ja ongelmitta, myös strategiasta. Kun yritys kasvaa, osallistaminen muuttuu haastavammaksi. Näissä tapauksissa on mahdollista käyttää uusia viestinnän keinoja. (Mitronen & Raikaslehto 2019, 200-201.)

Mitronen ja Raikaslehto sanovat myös, että jos halutaan, että koko organisaation toiminta tai toiminnan vektorit suuntautuvat samaan suuntaan, henkilöstön osallistaminen on yksi keino saada strategia viestityksi ja jalkautetuksi (Mitronen & Raikaslehto 2019, 201-202).

Näiden lähteiden pohjalta voidaan todeta, että strategia määrittää tavoitteen ja strategian tulee määrittää jokapäiväistä tekemistä. Strategian tulee näkyä työajansuunnittelussa ja jokapäiväisessä töiden toteutuksessa määrätietoisesti arjen tasolla. Strategisia valintoja tehdessä, on tiedettävä, minne ollaan menossa ja miksi, tätä suuntaa antaa kirjoitettu strategia. Organisaation arvot näkyvät strategiassa ja nämä antavat suuntaa kehitystyölle. Organisaation arvot näkyvät myös prosesseissa. Strategian johtamisessa on hyvä tuntee organisaation prosesseja. Strategia viedään käytäntöön viestinnän avulla, osallistamalla ja organisaation prosesseissa. Strategiaa jalkauttaessa on hyvä määrittää strategiset mittarit ja tavoitearvot, jotta voidaan mitata strategian toteutumista.

4 Lean

Toyota, joka on johtava lean -esikuva maailmassa ja myös yksi suurimmista auton valmistajista maailmassa, todistaa lean -toimintamallin voimaa. Tämä jatkuva menestys yli kahden vuosikymmenen on luonut valtavan kysynnän suuremmalle tietämykselle lean -ajattelusta. On olemassa satoja kirjoja ja tuhansia artikkeleita, jotka selventävät asiaa ja hyödyntävät tätä kasvavaa leanista kiinnostunutta yleisöä. Kun lean -ajattelu jatkaa levittäytymistä joka maailman kolkkaan, johtajat sovittavat keinoja ja toimintaperiaatteita yli teollisuuden myös muille toimialoille. (Lean enterprise institute.)

Kirjassa Tätä on lean Niklas Modig ja Pär Åhlström avaavat leania hyvin kattavasti, mutta sanovat myös, että lean on vain sana (Modig & Åhlström 2018, 124). Toki edellä mainitulla lauseella on asiayhteys, joka avaa hieman lisää Modigin ja Åhlströmin ajatusta leanista. Modig ja Åhlström sanovat, että lean on heistä toimintastrategia, koska leanissa on kyse siitä, millä tavoin organisaatio tuottaa arvoa. Heidän mielestään on tärkeää korostaa, että strategiaa voisi nimittää millä tahansa muullakin nimellä. Lean on vain sana. Modigin ja Åhlströmin mielestä on aivan yhdentekevää, mitä sanaa strategiasta käytetään. (Modig & Åhlström 2018, 124.)

Leanin perusta on virtaustehokkuus. Virtaustehokkuuden tärkein asia on aika, joka kuluu tarpeen tunnistamisesta sen tyydyttämiseen. Organisaatiot voivat kuvitella olevansa tehokkaita, vaikka todellisuudessa ne saattavat kuitenkin haaskata resursseja. Tästä on kyse leanissa ja lean pyrkii ratkaisemaan tämän ongelman parantamalla virtaustehokkuutta. (Modig & Åhlström 2018, 5.)

4.1 Hukka ja virtaustehokkuus

Monissa lähteissä leanin perustaksi nimetään hukan vähentäminen. Kirjassa Operation management for dummies, sanotaan leanin tarkoittavan liiketoiminnassa sitä, että eliminoidaan hukka ja tuotetaan vain sitä, mitä asiakas haluaa (Anderson ym. 2013).

Lean- toimintamallissa tarkoitus on vähentää hukkaa virtaustehokkuutta parantamalla. Kirjassa operations management for dummies sanotaan, että lean filosofia on lisätä asiakkaalle arvoa samalla, kun vähennetään hukkaa prosessissa. Tätä filosofiaa toteuttaakseen yritykset ovat kehittäneet erilaisia työkaluja (Anderson ym. 2013).

Hyvä virtaustehokkuus on leanin toiminnan ydin. Virtaustehokkuus paranee vähentämällä hukkaa. Modig ja Åhlström sanovat, että virtaustehokkuutta tarkasteltaessa, huomio kohdistuu jalostettavaan yksikköön organisaatiossa. Teollisuudessa yksikköinä ovat tuotteet, niitä jalostetaan erilaisia materiaaleja käyttämällä. Palvelualoilla yksikkö on useimmiten

asiakas, jonka tarpeita täytetään erilaisilla toiminnoilla. Tämä edellä mainittu tehokkuuden laji on virtaustehokkuutta. Virtaustehokkuudessa päähuomio on organisaation läpi ”virtaavassa” yksikössä. Tätä organisaation läpi virtaavaa yksikköä sanotaan virtausyksiköksi. (Modig & Åhlström 2018, 13.)

4.2 Prosessit ovat virtaustehokkuuden perusta

Koska virtaustehokkuus syntyy prosesseissa, on tärkeää ymmärtää, miten prosessit toimivat organisaatiossa. Kaikilla organisaatioilla on prosesseja ja me kaikki olemme joka päivä osallisina monissa prosesseissa. (Modig & Åhlström 2018, 17.)

Tärkeää on myös ymmärtää, että kaikilla organisaatioilla on prosesseja, oli ne virallistettu tai ei. Organisaation työ tapahtuu prosesseissa, siksi prosessit ovat organisaation perusosia. Näin ollen virtaustehokkuuskin syntyy prosesseissa. (Modig & Åhlström 2018, 29.)

4.3 Tavoite

Lean -ajattelussa on tärkeää myös erottaa keinot ja tavoite. Jotta voidaan määrittellä keinoja tavoitteen saavuttamiseksi, on hyvä erottaa keinot ja tavoite. On myös tiedettävä mikä on tavoite, voidakseen suunnitella keinot tavoitteeseen pääsemiseksi. Kappaleessa strategian toteutus todettiin lähteiden perusteella, että strategia määrittää organisaation tavoitteen ja strateginen tavoite määrittää jokapäiväistä tekemistä. Myös lean -toimintamallissa korostetaan tavoitteen merkitystä.

Kirjassa tätä on lean Modig ja Åhlström kuvaavat tavoitteen merkitystä huippu-urheilun tasolla. Heidän mukaansa Carolina Klüffin päättäessä lopettaa urheilu-uransa vuonna 2008, häntä pidettiin seitsenottelun kuningattarena. Hän oli siinä lajissa voittamaton. Heidän mukaansa Klüft on sanonut usein menestyksensä salaisuudeksi sen, että kilpaileminen on hänestä hauskaa. Klüft on aina korostanut kyltymätöntä kilpailuhaluaan. Hän korostaa tilaa, jonka hän saavuttaa, eli tavoitetta eikä keskity keinoihin, joita hän on käyttänyt tavoitteen saavuttamiseksi. Keinot selittävät, miten. Tavoite taas selittää, miksi. Kun huomio kohdistetaan tavoitteen sijasta keinoihin, ongelmaksi tulee, ettei tavoitteen ja keinojen välinen yhteys ole kaikille sama. Vaikka jollakulla olisi samanlaiset varusteet kuin Carolina Klüffillä ja hän harjoittelisi samalla tavalla kuin Carolina, mikään ei takaa, että hän menestyy. Tältä pohjalta Modig ja Åhlström sanovat, että keskittyminen tavoitteeseen antaa joustavuutta, kun taas keskittyminen keinoihin voi rajoittaa. (Modig & Åhlström 2018, 92-93.)

4.4 Just-in-time ja Jidoka

Just-in-time ja Jidoka ovat leanin käsitteitä. Kirjassa tätä on lean, kerrotaan näistä käsitteistä tarinalla länsimaisten tutkijoiden matkasta Japaniin tutustumaan lean-toimintamalliin. Toyotan tehtaalla heidät ottaa vastaan Nishida-san, yksi Toyotan nuorimmista seniorijohtajista, hän on Toyotan vuonna 1995 perustaman erikoisyksikön johtaja. Yksikössä kehitetään konseptia, jonka tarkoituksena on tehostaa yhtiön autojen myyntiä, jakelua ja huoltoa. Kirjassa kerrotaan Nishida-sanin tapa kuvata Toyotan toimintamallia tarinan muodossa.

Kirjassa tätä on lean kerrotaan Nishida-sanin sanoneen, että ensimmäinen periaate just-in-timessa on kyse virtauksen luomisesta. Nishada-san neuvoo ajattelemaan jalkapallo-ottelua. Hänen mukaansa virtaus alkaa siitä, kun joukkue siirtelee palloa puolelta toiselle ja potkaisee sen lopulta vastustajan maaliin. Pallo on koko ajan liikkeessä. Kaikki pelaajat ovat mukana etsimässä pallolle täydellistä reittiä. Pallo virtaa syötöstä toiseen ja vihdoon maaliin. Nishida-san sanoo, että maalin tekeminen jalkapallo-ottelussa on periaatteessa sama asia kuin se, että toimittaa juuri sitä, mitä asiakas haluaa, juuri silloin kun asiakas sen haluaa ja juuri sen verran kuin asiakas haluaa. Asiakkaan saamassa arvossa on siis kyse maalien tekemisestä. (Modig & Åhlström 2018, 132.)

Kirjan kertoman mukaan Nishida-san sanoo myös, että jidoka on paljon yksinkertaisempaa, mutta jalkapallossa vastaus on niin yksinkertainen, ettemme edes ajattele, että se on edellytys. Jalkapallossa perusedellytykset, jotta joukkue pystyy tekemään maalin, paitsi että kaikki pelaajat hallitsevat säännöt ja oman joukkueen pelistrategian, kaikki pelaajat myös näkevät ja kuulevat kaiken ja ovat tietoisia siitä, mitä kentällä tapahtuu. Tämän kokonaiskuvan perusteella pelaajat tekevät päätöksiä siitä, miten he tekevät yhdessä maaleja. Jos joku pelaajista tekee virheen tai jompikumpi joukkue tekee maalin, erotuomari puhalttaa pilliin. Kaikki pelaajat kuulevat vihellyksen ja peli keskeytyy sekunneissa. Nämä edellytykset ovat monissa joukkuelajeissa selviö. Kaikki näkevät koko ajan kaiken ja erotuomari voi pysäyttää pelin sekunnissa. (Modig & Åhlström 2018, 133-134.)

Kuitenkaan näitä perusedellytyksiä, eli kykyä nähdä koko ajan kaikki, on vaikea luoda organisaatioissa. Tämä johtuu siitä, että istumme eri paikoissa ja teemme eri asioita eri aikaan, toisistamme riippumatta. Nykyorganisaatioita voi verrata jalkapallokentälle pystytettyihin satoihin pieniin telttoihin, joissa pelataan palloa monella eri pallolla samaan aikaan. Nykyorganisaatioissa pelaajia palkitaan siitä, että he potkivat palloa mahdollisimman monta kertaa, ja pelaajat luulevat, että maali tulee, kun he potkaisevat pallon ulos omasta teltasta. Pelaajat pelaavat eri aikoihin ja tuskin edes tietävät toisten pelaajien nimiä. Kukaan ei myöskään kuule pillin vihellyksiä. (Modig & Åhlström 2018, 134.)

Myös Mika Kamensky vertaa strategiaa joukkueurheiluun, hänen mukaansa organisaatioiden toiminta on mitä suurimmassa määrin joukkuepelejä. Monien organisaatioiden joukkuepelejä vain on monin verroin monimutkaisempaa, koska suuri organisaatio koostuu hyvin monista osajoukkueista, jotka yhdessä muodostavat kokonaisjoukkueen. (Kamensky 2010, 18.) Tuoko lean ratkaisun tähän Kamenskyn esittämään monimutkaisuuteen. Jidoka auttaa Just-in-timea toteutumaan. Voisiko Jidokan toteutumiseen auttaa yritysmaailman monimutkaisemmassa pelissä viestintä. Viestintä on isossa organisaatiossa keino auttaa kaikkia pelaajia näkemään ja kuulemaan kaiken ja olemaan tietoisia siitä mitä kentällä tapahtuu. Menetelmien kehittäminen taas varmistaa just-in-timen toteutumisen virtaustehokkuutta parantamalla. Viestintä on yksi tärkeä menetelmä.

4.5 Vakiointi

Kirjassa tätä on lean Modig ja Åhlström kertovat, että vakiointi on esimerkki leanin tärkeimmistä menetelmistä. Vakiointi on muiden menetelmien kehittämisen menetelmä. Jotta voimme luoda, ja ennen kaikkea säilyttää tehokkaan virtauksen, tulisi virtaus vakioida niin, että kaikilla on sama kuva siitä, miten tulee toimia. Miten vakiointi eli standardointi tehdään? Miten päädytään siihen, että yksi työskentelytapa on muita parempi? Se ei ole helppoa jalkapallossakaan. Miten jalkapallovalmentajan on toimittava, jotta hän saa joukkueen kanssa sovituksi vakiotaktiikan? Standardointi on Modigin ja Åhlströmin mukaan standardien määrittämisen standardi! (Modig & Åhlström 2018, 136.)

Kirjassa ketterä kasvu Kimmo herrasen mukaan virtaustehokkuuden aikaansaamiseksi työtä pyritään vakioimaan pienentämällä eräkoon vaihtelua. Esimerkiksi palvelun tuotteistamisella pyritään vakiointiin, jolloin vähempi räätälöinnin määrä vähentää poikkeustilanteita, ajankäytön eroavaisuuksia eri asiakastoimituksissa ja tasoittaa siten työn virtaamista ja Herrasen mukaan myös ainakin teoriassa parantaa kannattavuutta. (Herranen 2020, 42.)

Hyvä keino toteuttaa lean -toimintastrategiaa on eliminoida, vähentää ja käsitellä organisaatiossa esiintyvää vaihtelua. Yhdenmukaistamalla arvoja, vähennetään vaihtelua siinä, millaisia olemme. Periaatteita soveltamalla vähennetään vaihtelua siinä, miten priorisoimme asioita ja teemme päätöksiä. Menetelmiä vakioimalla vähennetään vaihtelua siinä, mitä teemme. Toteuttamalla työkaluja, vähennetään vaihtelua siinä mitä käytämme. (Modig & Åhlström 2018, 141-142.)

4.6 Jatkuvasti kehittyvä organisaatio

Leanin -toimintastrategian tavoitteena on parantaa virtaustehokkuutta, luopumatta resurssitehokkuudesta ja tavoitteena on, että myös resurssitehokkuus paranee. Kun tavoite on

saavutettu, strategiaa voidaan pitää toteutettuna. Tavoitetta määriteltäessä on kaksi ääripäätä, ne ovat staattinen ja dynaaminen. (Modig & Åhlström 2018, 149.)

Dynaamisen lähestymistavan valitessa, pääpaino on siinä, että virtaustehokkuuden parannukset jatkuvat kaiken aikaa. Dynaaminen tarkastelutapa tarkoittaa, että organisaatiot pitävät leanin toimintastrategian toteuttamista muuttavana, ei staattisena tilana. Lean toimintastrategia toteutuu, kun organisaatio parantaa virtaustehokkuutta jatkuvasti. (Modig & Åhlström 2018, 151.)

Lean -toimintastrategian toteuttaminen ei ole vain tosiasiallisen virtauksen parantamista, vaan myös eri tapoja olla jatkuvasti kehittyvä organisaatio. Jatkuvasti virtausta parantava organisaatio kartuttaa uutta osaamista, uutta ymmärrystä, uusia kokemuksia ja uusia opetuksia asiakkaan tarpeista ja niiden tehokkaasta tyydyttämisestä. (Modig & Åhlström 2018, 152.)

4.7 Lean tässä opinnäytetyössä

Tämän opinnäytetyön aihe tavoitteellinen myynninjohtaminen on Pirkanmaan Osuuskaupan strategian toteuttamisen projekti. Tässä opinnäytetyössä käytetään teoriana strategisen johtamisen mallia. Lean on yksi strategisen johtamisen toimintamalli.

Koska tämä opinnäytetyö koskee ainoastaan strategian toteuttamisen projektia, ei tässä työssä hyödynnetä leania korkeimmalla abstraktitasolla. Tässä työssä hyödynnetään lean-toimintamallin menetelmiä ja työkaluja, eli toteutetaan leania matalalla abstraktitasolla. Lean-toimintamallissa on tärkeää tunnistaa eri abstraktitasot. On tärkeää tietää millä abstraktitasolla leania toteutetaan. Leania voi toteuttaa eri abstraktitasoilla, mutta täysin leania toteuttava organisaatio kehittää leania korkeimmalla abstraktitasolla.

Kirjassa tätä on lean kuvataan todella toimivalla esimerkillä eri abstraktitasoja. Kirjassa kuvataan eri abstraktitasoja hedelmävertauksella: Haluatko hedelmän, päärynän vai vihreän omenan? Koska nämä kolme vastausvaihtoehtoa eivät ole samalla abstraktitasolla, on vaikea antaa vastausta. Hedelmä on korkeimmalla abstraktitasolla. Keskimmaisella tasolla on päärynä. Alimmalla abstraktitasolla on vihreä omena. Hedelmä sisältää myös muut vaihtoehdot, joten se on korkeimmalla tasolla. Koska päärynä on hedelmä ja sen lisäksi oma hedelmäajinsa, on se hedelmää alemmalla tasolla. Vihreää omenaa määrittävät laji ja väri, niin se on vielä alemmalla tasolla. Mitä korkeampi abstraktitaso, sitä rajatumpi määritelmä on. "Haluan hedelmän" on yleisempi tarve kuin "haluan vihreän omenan". (Modig & Åhlström 2018, 88.)

Tässä opinnäytetyössä on oleellisena osana tavoitteellisen myynninjohtamisen projektin tavoite. Jo aiemmin todettiin, että organisaation strategia määrittää tavoitteen. Tätä on lean - kirjassa, kuvattiin tavoitteen asetannan merkitystä kertomalla huippu-urheilija Carolin Klüftin tarina. Kun koko organisaatiolla on sama tavoite, kaikki tietävät mihin pyritään. Tavoitteen asetannan jälkeen voi suunnitella keinot sen tavoittamiseksi.

Tässä opinnäytetyössä keskitytään prosessien vakiointiin, tällä tavoin vähennetään tavoitteellisen myynninjohtamisen prosessissa tapahtuvaa hukkaa. Tämän opinnäytetyön lähteiden mukaan hukka on resurssien tuhlaamista, joten hukkan minimoiminen tässä työssä on tavoiteltavaa.

Tämän opinnäytetyön teorioiden perusteella todettiin, että organisaatiossa viestintä takaa just-in-timen ja jidokan toteutumisen. Onnistunut viestintä takaa organisaation toiminnan oikea-aikaisuuden, ja sen että kaikki työntekijät näkevät ja kuulevat kaiken ja ovat tietoisia siitä, mitä tapahtuu. Aiemmin todettiin teorian pohjalta myös, että yksi strategian onnistumisen edellytys on viestintä.

Lean-toimintamallin tärkein osa-alue on jatkuvasti kehittyvä organisaatio. Tämän opinnäytetyön tarkoitus on selvittää tutkimuksen avulla, miten tavoitteellisen myynninjohtamisen projekti on tähän mennessä onnistunut ja miten projektissa on onnistuttu tukemaan jatkuvaa kehittymistä. Tämä opinnäytetyö pyrkii myös selvittämään keinoja, joilla voitaisiin tavoitteellisen myynninjohtamisen projektia jatkossakin kehittää jatkuvasti.

5 Prosessit

Edellisten kappaleiden lähteiden perusteella voitiin todeta, että strategia toteutuu prosesseissa. Lähteiden perusteella voitiin todeta myös, että lean -toimintamallin yksi tärkeimmistä menetelmistä on prosessien vakiointi, sillä virtaustehokkuus syntyy prosesseissa. Kaikissa toiminnoissa on prosesseja ja virtauksia. Prosessi on jalostusvaihe, jossa tehdään töitä arvon lisäämiseksi tuotteelle, palvelulle tai potilaalle. Prosessien toimivuuden ja laadun kehittäminen parantaa koko yrityksen toimintaa ja kannattavuutta.

Kaikilla organisaatioilla on prosesseja, prosessit ovat organisaatioiden perusosia, sillä organisaation työ tehdään prosesseissa. Kuitenkaan kaikissa organisaatioissa prosesseja ei ole tunnistettu. Vasta prosessien vakiointi tuo hyödyn. Prosessien vakiointi kuvaa miten manuaalinen työ pitää tehdä. Vakiointi on muiden menetelmien kehittämisen menetelmä.

Lean -ajattelun mukaan vähempi räätälöinnin määrä vähentää poikkeustilanteita, ajankäytön eroavaisuuksia eri asiakastoimituksissa ja tasoittaa siten työn virtaamista sekä ainakin teoriassa myös parantaa kannattavuutta (Herranen 2020, 42.)

Tässä opinnäytetyössä lean -toimintamallin pohjalta on haettu työkaluja ja menetelmiä strategisen projektin arvioimiseksi ja kehittämiseksi. Lean -toimintamallin kulmakiviä on prosessit ja prosessien vakiointi. Strategisen johtamisen kaksi eri toimintamallia lean ja prosessi-johtaminen yhdistyvät tässä opinnäytetyössä prosessien osalta.

5.1 Mitä prosessit ovat?

Kirjassa valitse myynnin kasvu sanotaan, että prosessi on käytännössä onnistumisen monistamista (Karppinen ym. 2022, 51). Kirjassa prosessijohtamisen käsitteet, sanotaan prosessien olevan joukko toisiinsa liittyviä toimintoja, joiden toteuttamiseen tarvitaan resursseja ja niiden avulla syötteet muutetaan tuotoksiksi (Laamanen & Tinnilä 2009, 121). Kirjassa kerrotaan myös prosessiajattelun peruskomuksen olevan se, että jokaisella organisaatiolla on olemassa toimintojen ketju, jonka avulla luodaan arvoa asiakkaalle ja tässä prosessissa syntyy organisaation operatiivinen tulos (Laamanen & Tinnilä 2009, 10).

Kirjassa tiedonhallinta, avain tietotyön tuottavuuteen, sanotaan että yhä useammat organisaatiot kuvaavat ja kehittävät toimintaansa prosessiajattelun pohjalta. Kirjan tekijöiden mielestä on hyvä ymmärtää, että prosessit ovat organisaatiossa aina olemassa, vaikka niitä ei olisikaan määrämuotoisesti kuvattu. (Kaario & Peltola 2008, 71.)

Meurman ja Kärnä sanovat, että prosessi on joukko toisiinsa liittyviä, toistuvia toimintoja, joiden avulla syötteet muutetaan tuotoksiksi. Heidän mukaansa prosessille on tunnusomaista, että se käyttää resursseja, tuottaa arvoa asiakkaille, on sitä mihin organisaatiossa

aika kuluu, sekä koostuu tapahtumista ja asioista, joita yhdistää tietty etenemisen logiikka. (Meurman & Kärnä 2019.)

5.2 Prosessikuvauksen hyödyt

Tracy Willis sanoo, että tarkkaa määritelmää johtamisen onnistumiselle ei ole määritelty, mutta hän pitää kiinni siitä, että tärkeä elementti menestykselle on prosessiosaaminen. Hän sanoo myös, että monet yritykset menettävät suuria summia, koska heillä ei ole prosessien tuntemusta. (Willis 2009.)

Kirjassa operations management for dummies sanotaan, että yrityksellä, jolla on hyvin suunnitellut ja täydellisesti toimivat prosessit, on ratkaiseva etulyöntiasema kilpailijoihin nähden ensisijaisesti siksi, että se käyttää resursseja tehokseen voittoon, ei tuhlaakaan niitä (Anderson ym. 2013.)

Prosessijohtamisen tavoitteena on analysoida, parantaa, kontrolloida ja hallita liiketoimintaprosesseja. Tällainen systemaattinen ja organisoitu lähestymistapa tähtää tuotteiden ja palveluiden laadun parantamiseen, yhdenmukaistamiseen sekä yhtenäisiin toimintatapoihin. Prosessijohtaminen keskittyy organisaatiolle strategisesti tärkeisiin toimintoihin eli ydinprosesseihin. Keskeistä on hallita prosesseja ja tarkkailla niitä, oikein toteutettuna prosessointi auttaa organisaatiota järjestämään liiketoimintansa tehokkaammin. (Korhonen & Rajala 2011, 53.)

Helpottaa perehdytystä ja työntekijöiden ohjeistusta

Kirjassa viestinnän prosessointi sanotaan tarkan prosessikuvauksen kaikkine työhajeineen saavan aikaan sen, että lähes kuka tahansa voi hoitaa tehtävän. Suorittajasta riippumatta toimenpide tulee tehtyä virheettömästi ja tehokkaasti. Tehoa tuo se, että kaikki tarpeelliset työhajeet on koottu prosessiin, eikä työn tekijältä kulu aikaa niiden etsimiseen. Myös turhien työvaiheiden poistaminen nopeuttaa toimintaa. (Korhonen & Rajala 2011, 73.)

Tasalaatuinen lopputuotos

Korhosen ja Rajalan mukaan on tärkeää huomata, että prosessi suoritetaan aina samalla tavalla, ja siksi sen lopputuloksen tulisi aina olla sama. Esimerkiksi vaikkapa uuden työntekijän rekrytointi tai annoksen valmistaminen ravintolassa. Etenkin annoksen valmistamisessa laadun tulee olla tasaista ja lopputuloksen aina sama, ja siksi prosessissa ei voi olla vaihtelua. (Korhonen & Rajala 2011, 54-55.)

Virheiden väheneminen ja ajansäästö

Prosessikuvaus kertoo, missä järjestyksessä toimenpiteet suoritetaan ja auttaa näin vähentämään sekaannuksia. Usein sekaannukset aiheutuvat siitä, että jotain olennaista unohdetaan tietyssä vaiheessa. Näin tapahtuessa, joudutaan palaamaan takaisin prosessissa ja tekemään mahdollisesti jotakin toiseen kertaan. Tällä lailla toimiessa aikaa kuluu kahteen kertaan tekemiseen sekä sekaannuksen selvittelyyn. Toimivassa prosessissa ei olisi kumpaakaan edellä mainittua aikasyöppöä. (Korhonen & Rajala 2011, 72.)

Kustannustehokkuus ja resurssien käytön suunnitelmallisuus

Resurssien käyttöä pienentämällä voidaan vaikuttaa kuluihin. Tämä tarkoittaa prosessiajattelun puitteissa sitä, että prosessiin liittyvää toimintaa täytyy jollakin tavalla muuttaa. Laamasen ja Tinnilän mukaan prosessiajattelu eroaa muista johtamisen konsepteista siinä, että siinä kohdistuu huomio suoraan toimintaan, sillä prosessiajattelussa ei odoteta ihmisten tekevän enemmän, vaan eri tavalla. (Laamanen & Tinnilä 2009, 12.)

Toiminnan läpinäkyvyys ja riskienhallinta

Korhosen ja Rajalan mukaan viestinnän prosessien dokumentointi johtaa toiminnan suurempaan läpinäkyvyyteen avaamalla toiminnot auki vaihe vaiheelta. Kun yksikön sisällä suoritettut toiminnot saadaan prosessoinnin avulla käsinkosketeltavaan muotoon, toiminnan läpinäkyvyys kasvaa. Se lisääntyy entisestään, jos prosessit dokumentoidaan ja julkistetaan organisaation sisällä. Korhonen ja Rajala toteavat kirjassaan myös, että sairaslomalla olevan työntekijän korvaaminen on helpompaa, kun sijainen pystyy tekemään työt prosessikuvausten avulla. (Korhonen & Rajala 2011, 202.)

Hiljainen tieto talteen

Niin suurissa kuin pienissäkin organisaatioissa tiedon jakaminen ja sen saattaminen kaikkien käyttöön on hyvin tärkeää toiminnan jatkuvuuden kannalta. Yksi prosessiajattelun viestintätoimintoon liittyvä hyöty onkin tiedon siirtämisen ja hiljaisen tiedon jakamisen helpottuminen. Kuvaamalla prosessit, tallennetaan samalla työntekijöiden omaama hiljainen tieto niin, että sitä voidaan jakaa organisaation sisällä. Parhaiden käytäntöjen jakaminen hyvin laaditun prosessidokumentaation avulla on erittäin tehokasta. (Korhonen & Rajala 2011, 196.)

5.3 Prosessikuvaus

Prosessikuvauksen tarkoitus on esittää prosessin ymmärtämisen kannalta kriittiset toiminnot (Laamanen & Tinnilä 2009, 123). Prosessikuvauksen tapa on vapaa. Prosessien

kuvaamiselle on olemassa erilaisia ohjeistuksia, mutta ei kuitenkaan ole olemassa yleismaailmallista standardimallia siitä, miten prosessi pitäisi kuvata. Erilaiset tarpeet vaativat erilaisen lähestymistavan, ja siksi prosessien dokumentoimisessa ei ole yhtä kaikille sopivaa ratkaisua. (Korhonen & Rajala 2011, 59.)

Prosessit voivat olla kuvattu tekstin tasolla, pelkkänä vuokaaviona tai kumpaakin keinoa käyttäen. Prosessikaaviot voivat olla toisessa ääripäässä yksityiskohtaisia virtauskaavioita tai pelkistetyimmillään vain muistilistoja ranskalaisine viivoineen. (Korhonen & Rajala 2011, 60.)

Kuten strategian onnistumiselle, on myös prosessoinnin onnistumiselle tärkeää, että mukana olevat osallistuvat prosessien kuvauksien kehittelyvaiheeseen. Myös aktiivinen kommunikointi sekä jatkuvasti ajantasainen, organisaatiolle sopiva tarkkuus dokumentoinnissa on tärkeää prosessien kuvaamisessa. (Korhonen & Rajala 2011, 60.)

Prosessikuvauksia voi tehdä työn ohessa tai yhtenä projektina. Prosessoitavien alueiden valintaa voi tehdä oman työn ohessa sitä mukaa, kun havaitsee aikasyöppöjä tai muuten prosessoitaviksi sopivia toimintoja. Toinen ääripään vaihtoehto on hoitaa prosessointi projektina, jossa nykyinen toiminta analysoidaan, analyysin perusteella arvioidaan eniten prosessointia kaipaavat osa-alueet, sovitaan prosessoinnin prioriteeteista sekä aikatauluista ja luodaan prosessit liiketoimintojen kanssa yhdellä kertaa. Myös näiden molempien toimintatapojen väliltäkin löytyy kullekin organisaatiolle sopivia toimintatapoja. (Korhonen & Rajala 2011, 66.)

Prosessoinnissa kaikkien tiettyä toimenpidettä toteuttavien organisaation osien työtavoista poimitaan ja kirjataan parhaat käytännöt, ja kaikki ryhtyvät toimimaan samalla tavalla. Tällaisissa tapauksissa saavutetaan kaikki prosessoinnin perushyödyt: yhdenmukaisuus, laatu, tehokkuus sekä työn mielekkyys. Oikein tehtynä prosessit jättävät tilaa myös luovuudelle, kun rutiineista säästyy aikaa ajattelulle, suunnittelulle ja rauhassa tekemiselle. (Korhonen & Rajala 2011, 69.)

Laatikainen Päivi tutki opinnäytetyössään myymäläprosessien tehokkaampaa toteuttamista ABC marketissa. Hänen tutkimuksessaan kävi ilmi, että hyvä suoritustaso ja tasalaatuisuus voidaan saavuttaa kopioimalla parhaat käytänteet prosessien sisällä kuin myös yksiköiden välillä (Laatikainen 2011, 47).

5.4 Prosessien kehittäminen

Prosessien kehittäminen on avain organisaation jatkuvaan kehittämiseen. Jos toiminta prosesseissa ei muutu, ei voi saada parempia tuloksia. Organisaation on hyvä tunnistaa ja

kuvata keskeisimmät prosessinsa, jotta prosesseja voi jatkossa kehittää. Prosessointia voi käyttää kehittämistyökaluna, koska yleensä prosessikuvausta tehdessä koko toiminta kehittyy. Kuitenkaan ei riitä, että prosessit on kuvattu, prosessien käyttöä tulee seurata ja tavoitteiden toteutumista arvioida.

Laamasen ja Tinnilän mukaan prosessin parantaminen tarkoittaa toimintatavan muuttamista prosessissa. He sanovat, että parempia tuloksia ei voi saada, jos toiminta prosessissa ei muutu. (Laamanen & Tinnilä 2009, 14.) Laamanen ja Tinnilä sanovat myös, että muutos parantaa suorituskkyä vain, jos toiminta prosessissa toteutuu uudella parempia tuloksia tuottavalla tavalla. Heidän mukaansa tehokas kehittäminen kohdistuu prosessiin. Prosessien avulla luodaan organisaatioon kehittämisen infrastruktuuri ja oppivan organisaation malli. (Laamanen & Tinnilä 2009, 39.)

Tässä luvussa todettiin lähteiden pohjalta, että prosessien toimivuus sekä laadun kehittäminen parantaa koko yrityksen toimintaa ja kannattavuutta. Lähteiden mukaan prosessi on sarja toisiinsa liittyviä toimintoja, joiden tarkoitus on saavuttaa tietty lopputulos.

Prosessien toteuttamiseen tarvitaan resursseja ja liiketoimintojen prosessit tuottavat asiakkaalle arvoa. Prosessit ovat aina olemassa organisaatiossa, vaikka niitä ei olisikaan kuvattu. Käytettynä prosessikuvaus takaa tasalaatuisen lopputuloksen ja tasalaatuisen prosessin suorittamisen.

Prosessikuvausta tehdessä kuvataan toimintatapa ja tavoite on, että kaikki organisaatiossa noudattavat tätä kuvattua toimintatapaa. Prosessikuvaus tähtää siihen, että aina samalla tavalla tehdyn prosessin tulos on tasalaatuinen.

Prosessikuvaus helpottaa perehdytystä ja työntekijöiden ohjeistusta. Prosessikuvaus auttaa suorittamaan prosessin tehokkaasti ja näin ollen prosessikuvaus säästää aikaa. Prosessikuvaus parantaa organisaation kustannustehokkuutta ja resurssien käytön suunnitelmallisuutta. Prosessikuvausten dokumentointi johtaa toiminnan läpinäkyvyyteen ja parantaa riskienhallintaa.

6 Viestintä

Tämän opinnäytetyön teorian pohjalta on voitu todeta, että viestintä on tärkeä strategian onnistumisen edellytys. Teorian pohjalta voitiin todeta myös, että jokainen taso organisaatiossa voi muuttaa strategista viestiä, tai jopa pimittää sitä. Tämän työn teorioiden pohjalta voitiin todeta myös, että jos halutaan koko organisaation toiminta tai toiminnan vektoreiden suuntautuvan samaan suuntaan, henkilöstön osallistaminen on yksi keino saada strategia viestityksi ja jalkautetuksi.

Myös lean -ajattelussa viestinnällä on tärkeä rooli. Lean ajattelussa yksi tärkeä elementti on se, että organisaatiossa on kyky koko ajan nähdä kaikki, tälle on lean -ajattelussa termi Jidoka. Modigin ja Åhlströmin kirjassa tätä on lean selitetty Jidoka kuvaamalla jalkapallopelivertaus. Tarina kuvasi sitä, miten jalkapallossakin on tärkeää, että kaikki pelaajat tietävät koko ajan mitä kentällä tapahtuu, tällöin kaikki voivat pelata kohti yhteistä tavoitetta. Jalkapallovertauksella kuvattiin samaisessa kirjassa myös just-in-timea, mikä tarkoittaa oikea-aikaisuutta. Jidokassa on kyse virtauksen luomisesta. Jalkapallossa virtauksen luominen on sitä, että pallo on koko ajan liikkeessä. Kirjan mukaan maalin tekeminen jalkapalloottelussa on periaatteessa sama asia kuin se, että toimittaa juuri sitä, mitä asiakas haluaa, juuri silloin kun asiakas sen haluaa ja juuri sen verran kuin asiakas haluaa.

Koska yritysorganisaatiot ovat laajempia ja monisyisempiä kuin jalkapallokenttä, on tehtävä haastavampi. Tässä opinnäytetyössä todettiin, että viestintä on yksi keino, millä saadaan yritysmaailmassa kentän tapahtumat kaikkien tietoon ja tällä tavoin luotua virtausta oikea-aikaiseksi.

Viestinnän johtaminen kirjassa kerrotaan, että viestinnän tutkimuksessa on vuosien saatossa yritetty vastata kysymykseen, mitä viestintä on. Kirjan mukaan vastaukseksi on saatu esimerkiksi, että viestintä on tiedon vaihtamista, merkitysten luomista ja yhteyden rakentamista. Näitä kaikkia tarvitaan, jotta organisaatio tai yritys voi onnistua tehtävässään. Viestintä kietoutuu tavoitteiden saavuttamiseen ja toiminnan jatkuvuuteen. Asiakasviestintä liittyy asiakaspalveluun, työyhteisöviestintä kietoutuu johtamiseen ja vuorovaikutus hoidetaan kehittämään yhdessä. Missä ripeästi etenevä uudistus, siellä viestintä. Tai toisin päin. Kun jokin menee pieleen, ei tarvitse yleensä rapsuttaa kovinkaan syvälle, kun selviää, että tiedon kulku ei ole toiminut, asialle ei ole luotu yhteisiä merkityksiä tai yhteys ei ole syntynyt. (Marjamäki & Vuorio 2021, 10.)

Kirjassa viestinnän prosessointi sanotaan, että organisaation hyvä viestintä ei ole pelkästään laadukkaasti kirjoitettuja juttuja ja helposti ymmärrettäviä viestejä. Kirjailijoiden mielestä hyvään viestintään ei riitä sekään, että viestintäyksikkö kertoo oikeille ihmisille oikeita

asioita. Ei, vaikka organisaation tietoa on olemassa ja tarjolla hirvittäviä määriä. Kirjailijoiden mukaan viestintävälineet ovat kehittyneet erittäin tehokkaiksi, ja niitä on runsaasti. Sähköiset kanavat mahdollistavat nopean viestien välityksen ja tarkan kohdentamisen. Olennaisen tiedon erottaminen on yhä vaikeampaa. Näistä syistä kirjailijoiden mukaan organisaatioiden ei ole aina helppo onnistua viestinnässä edes kohtuullisesti. (Korhonen & Rajala 2011, 15.)

Kirjassa *Communicare! Ota viestinnän ilmiöt ja strategiat haltuun*, Elisa Juholin sanoo, että viestintä ja vuorovaikutus ovat ihmiselle lajityypillinen ominaisuus, sekä kaiken inhimillisen toiminnan perusta. Juholinin mukaan viestintä on välttämätön ehto ihmisen elämälle ja sosiaaliselle järjestykselle. Hänen mukaansa ilman viestintää ei olisi organisoitua toimintaa eikä organisaatioita. (Juholin 2022, 26.)

Juholin kertoo, että noin sata vuotta sitten ajattelua hallitsi suoraviivainen lähettäjäältä vastaanottajalle -ajattelu eli tiedottaminen, jolla on edelleen paikkansa organisaatioissa ja yhteiskunnassa. Hänen mukaansa järjestyksen ja hallinnan vaihtoehtoa edustaa käsitys viestinnästä sekavana ilmiönä, jossa ei näyttäisi olevan alkua eikä loppua, järjestystä eikä loogiikkaa. Tällaisena viestintä nähdään usein myös ennakoimattomissa tilanteissa ja nykyään myös päivittäin sosiaalisessa mediassa. (Juholin 2022, 27.)

Juholin sanoo myös, että nykyisin viestintä nähdään organisaatioiden läpileikkaavana toimintona ja prosesseina, joissa keinoja valitaan tavoitteiden ja tilanteiden mukaan. Viestintä ylittää organisaatioiden sisäiset ja ulkoiset rajat, eikä enää puhuta sisäisestä ja ulkoisesta viestinnästä. (Juholin 2022, 34.)

Juholinin mielestä viestintää tarvitaan, jotta organisaatiot toimivat, yhteiskunnan pyörät pyörivät, ihmiset tietävät, miten toimia, ja voivat päätellä, mitä muut ajattelevat ja aikovat. Juholinin mukaan tarkempi tarkastelu osoittaa, että osa viestinnän tehtävistä on luonteeltaan käytännöllisiä, osa strategisia, monet lakisääteisiä tai etiikkaan perustuvia. (Juholin 2022, 35.)

6.1 Osallistaminen on viestintää ja viestintä on osallistamista

Parhaimmillaan viestintä ei ole pelkästään ylhäältä alas tiedottamista, vaan viestinnän monimuotoisin keinoin saadaan kaikki mukaan viestimään. Kirjassa esimies muutoksen johtajana sanotaan, että muutosjohtaminen ei ole vain ylhäältä alas johtamista, sen on oltava myös alhaalta ylös sekä yli organisaatorajojen johtamista. Muutos on poikki organisaation toimivaa yhteistyötä sekä toinen toisensa haastamista, jotta muutoksen tavoitteet voidaan saavuttaa yhdessä. (Pirinen H 2015.)

Marjamäki ja Vuorio sanovat, että osallistamalla voidaan saada tietoa, joka muuten saattaisi jäädä kokonaan piiloon. Keskustelujen avulla tieto myös jalostuu eri näkökulmien myötä. Jos voi osallistua jonkin ongelman ratkomiseen, sitä valmiimpi on todennäköisesti ratkaisemaan tulevia ongelmia yhteistyön avulla. Työyhteisössä osallistuminen lisää proaktiivisuutta, tiedon jakamista, luovuutta ja sopeutumiskykyä. Nämä jos mitkä vähentävät epävarmuutta ja auttavat reagoimaan paremmin toimintaympäristön muutoksiin. (Marjamäki & Vuorio 2021, 104-105.)

Riitta Kalin kertoo kirjassa *Strategia* toimeksi, että vastarintaa pidetään hankalana muutoksen esteenä. Mutta hän kysyy: jospa se onkin arvokasta? Kalinin mielestä ”Totuuksien” kyseenalaistaminen voi estää johdon sokeutumisen. Entä jos muutosvastarinta onkin terve ilmiö? Mitä kertoo organisaation tilasta, jos minkäänlaista vastarintaa johdon esiin tuomille uusille asioille ei ilmene? Kalin sanoo, että lamaantunut, omaa työtään ja työyhteisöään kohtaan välinpitämätön toimija ei esitä vastalauseita. Työhönsä sitoutunut ihminen sen sijaan luopuu hyväksi havaituista toimintatavoistaan oivallettuaan itse, miksi uudet työtavat olisivat parempia. Puutteellinen tieto tulevasta aiheuttaa epävarmuutta. Pelko perustuu kunkin omaan tulkintaan tilanteesta, huolimatta siitä oliko tulkinta sitten ”oikea” tai ”väärä”. Kun tietoa jaetaan johdonmukaisesti, selkeästi ja jatkuvasti toistaen, ihmiset voivat muodostaa oman käsityksen muutoksen seurauksista. Jos ei ole riittävää informaatiota, näkemys voidaan muodostaa huhujen ja arvailujen pohjalta. Kalin sanoo, että mikään määrä tietoa ei kuitenkaan takaa tulkintojen olevan täysin sama kuin johdolla. Mikäli ihmiset kokevat olevansa muutoksen kohteita, eivätkä aktiivisia vaikuttajia, voi herätä vastarinta. Kun eri foorumeilla saa keskustella ja osallistua muutoksen toteuttamiseen, vastustus voi vaihtua asian ymmärtämiseksi ja hyväksymiseksi. Mitä enemmän johtaja tai muutosagentti on keskusteluissa aidosti mukana, sitä enemmän hänellä on mahdollisuuksia vaikuttaa siihen, miten muut tulkitsevat asioita. (Valpola ym. 2010, 116-117.)

Korhonen ja Bergman sanovat, että viralliset, lähinnä yksisuuntaisen tiedottamisen kanavat ovat hyvä lähtökohta ja tuki sisäiselle viestinnälle, mutta keskeistä on monikanavaisuus. Heidän mukaansa tarvitaan osallistavia ja vuorovaikutteisia keinoja uudistumisen tavoitteiden ja keinojen viestintään. (Korhonen & Bergman 2019, 115.)

Strategisen työyhteisöviestinnän mallissa (Juholin, Åberg & Aula 2015.) esittävät, että kaikki työyhteisön jäsenet ovat vastuussa viestinnän toimivuudesta omalta osaltaan. Heidän mukaansa viestintä on voimavara yhteisöllisyyden rakentumisessa, työhyvinvoinnin ylläpitämisessä ja lopulta siihen, miten tuloksia syntyy. Kaiken tämän, tulisi haastaa työyhteisöjä etsimään ratkaisuja yhdessä tekemiseen. Teknologiat, jotka ovat operatiivisen viestinnän käytettävissä, eivät välttämättä ratkaise yhteisöllisyyden ideaa, tämän korona-aika osoitti

konkreettisesti. Tarvitaan myös tilanteita, tilaa ja aikaa yhteiseen keskusteluun, pohdintaan, arviointiin ja ideointiin. Yhteisöllisyyteen tarvitaan ravinnoksi myös vapaamuotoista, agendaista vapaata tilaa, joissa kohdataan kasvotusten. (Juholin 2022, 372.)

Myös Tuija Kankio on saanut samantapaisia tuloksia yamk -opinnäytetyön tutkimukseen. Kankion opinnäytetyön aihe oli sisäinen viestintä muutoksessa. Hän tutki organisaatioviestintää organisaatiomuutoksen aikana. Kankio sanoo, että työntekijöiden osallistaminen muutokseen olisi ollut hyvä tehdä mahdollisimman aikaisessa vaiheessa. Hänen mukaansa osallistaminen lisäisi työntekijän arvostuksen tunnetta. Hän sanoo, että on myös todennäköistä, että muutokset hyväksyttäisiin nopeammin, mikäli työntekijät pääsisivät itse keskustelemaan muutoksista ja tuomaan omat ratkaisuehdotuksensa keskusteluun mukaan. (Kankio 2022, 44.)

6.2 Esimies on viestinviejä

Korhonen ja Rajala sanovat, että esimiehet ovat ehdottomasti vahvin kanava. Esimiesviestinnässä on mahdollista käyttää henkilökohtaista, kasvotusten tapahtuvaa viestintää, tällainen viestintä vastaanottajan on helpompi kuulla ja ymmärtää, toisin kuin suurissa tiedotustilaisuuksissa esitetty tai sähköisesti jaettu viesti. Pienten ryhmien ja yksittäisten ihmisten kanssa on myös parempi mahdollisuus oikeaan vuorovaikutukseen: kysymysten esittämiseen ja täsmällisempien vastausten antamiseen siitä, miten viestittävä seikka vaikuttaa oman tiimin toimintaan tai tietyn henkilön tehtäviin. Korhonen ja Rajala sanovat, että hyvää esimiestä myös arvostetaan. Viestin tullessa suoraan lähimmältä, arvossa pidetyltä esimieheltä, siihen on helpompi sitoutua. (Korhonen & Rajala 2011, 21.)

Korhosen ja Rajalan mukaan hyvin viestivissä organisaatioissa esimiehet toimivat luotettava ja laadukkaana viestinnän kanavana. Heidän mukaansa parhaassa tapauksessa esimiehistö toimii kuten perinteisesti katsotut kanavat. Tähän ”kanavaan” viesti lähtee lähes yhtä luotettavasti kuin painettuun henkilöstölehteen. Mikäli esimiehet toimivat oikein, ovat he perinteisiä kanavia tehokkaampia viestintävälineitä henkilökohtaisuuden, kahdensuuntaisuuden ja arvovaltansa vuoksi. (Korhonen & Rajala 2011, 22.)

Korhosen ja Bergmanin mielestä esimiehellä on roolinsa vuoksi merkittävä vaikutus useamman ihmisen prioriteetteihin ja ajattelutapoihin. Heidän mielestään esimies voi toiminnallaan edistää, hidastaa tai jopa estää uusien ajatusten juurtumista organisaatiossa. Tästä syystä johdon olisi hyvä käyttää esimiesten kanssa keskusteluihin paljon aikaa. (Korhonen & Bergman 2019, 120.)

6.3 Avoin keskustelukulttuuri ja luottamus esimieheen

Fredmanin kirjassa *Paranoidi optimisti* Siilasmaa sanoo, että huonot uutiset ovat hyviä uutisia. Siilasmaan mukaan yrityksen, joka on kyvytön myöntämään tai edes näkemään virheitään, on mahdoton korjata ongelmiaan. Voi olla, että huonojen uutisten kertomista vältellään kritiikin pelossa. Tai jos joku ehdottomasti haluaa kertoa huonot uutiset ja saa vainpalkaksi potkut tai nuhteet, se on muille selvä viesti pysyä vai. Siilasmaa sanoo, että tiedon tulee kulkea kahteen suuntaan. Huonojen uutisten tulee saavuttaa johto, ja johdon on etsittävä huonoja uutisia. (Fredman 2018, 79-80.)

Siilasmaa sanoo, että kun luottamus leviää organisaatioon, tuloksena on selkeämpää viestintää ja parempaa läpinäkyvyyttä, mikä johtaa monipuolisempiin ideoihin ja ehdotuksiin henkilöstöltä ja kollegoilta. Hänen mukaansa ne ovat juuri sellaisia innovatiivisia ideoita ja ehdotuksia, joilla yrityksen suunnanmuutos käynnistetään. (Fredman 2018, 189.)

Siilasmaa sanoo myös, että oppimiseen kuuluu älyllinen rehellisyys, ja rehellisyys saattaa tuottaa joskus tuskaa. Hän sanoo, että oppimiseen kannustavan yrityskulttuurin vastakohta on kulttuuri, missä huonot uutiset tukahdutetaan, johtajien tuhoisaa toimintaa suvaitaan, eikä uusia asioita kokeilla, koska epäonnistumisesta rangaistaan. (Fredman 2018, 9.)

Myös Tuija Kankio on saanut opinnäytetyönsä tutkimuksessa tuloksia, jotka puhuvat avoimen organisaatiokulttuurin puolesta. Kankion mukaan henkilöstökokemukseen voisi vaikuttaa avoimemman keskusteluympäristön luomisella. Mikäli työntekijä pelkää näyttää tunteensa tai mikäli työyhteisössä koetaan tunteiden olevan kiellettyjä, voi se johtaa ajan myötä työhyvinvoinnin heikkenemiseen. Kriittisen keskustelun salliminen voisi kehittää yksilöä sekä koko organisaatiota. (Kankio 2022, 45-46.)

6.4 Autoritaarisen johtajuuden vaikutus viestinnän onnistumiselle

Ääripään esimerkki organisaatiosta, jossa huonot uutiset eivät tavoita johtajaa, on Venäjän sotatoimet Ukrainassa. Valitettavasti kaikki tietävät Ukrainan sodan ja tietävät myös, miten Venäjä luuli vain kävelevänsä Ukrainaan ja saavuttavansa voiton lyhyessä ajassa. Toisin kuitenkin kävi. Kukaan ei vielä tiedä, miten Ukrainan sota päättyy, mutta tällä hetkellä on näkyvissä Venäjän toiminnan epäonnistuminen tavoitteeseensa nähden.

Ilta-Sanomien kertovat sotatieteiden tutkija Justin Bronkin sanoneen, että Venäjän menetykset ovat suurempia kuin ”missään aiemmassa lähihistorian konfliktissa”, hän viittaa esimerkiksi Georgiaan, Tshetsheniaan ja Afganistaniin 1980-luvulla. Bronkin mukaan tämä ei varmasti ollut sitä, mitä Venäjä suunnitteli. Ilta-Sanomien mukaan yksi syy epäonnistumiseen on ollut Venäjän poliittisen johtajuuden epäonnistuminen.

Ilta-Sanomien kertovat Yhdysvaltain kansallisen turvallisuuden asiantuntija Jeffrey Edmonds kertoneen NBC Newsille uskovansa poliittisen johtajuuden epäonnistumisen tuoneen Venäjän sen nykyiseen tilanteeseen.

”Venäjän johtajat todella uskoivat asioihin, joita he ovat sanoneet ukrainalaisista eivätkä uskoneet, että ukrainalaiset olisivat nousseet vastarintaan. Tästä syystä invaasion laajuus salattiin jopa armeijalta aivan viimeisiin päiviin asti”, Edmonds kertoi Ilta-Sanomien mukaan.

Ilta-Sanomien mukaan kenraalimajuri evp Pekka Toveri sanoo, ettei johtokaan ole välttämättä saanut oikeaa informaatiota. ”Autoritaarisessa valtiossa eteneminen uralla ei välttämättä liity osaamiseen, vaan johtajan mielistelyyn”, Toveri toteaa. ”Alainen kertoo johtajalle asioita, joita uskoo johtajan haluavan kuulla. Tämä pätee koko johtoketjuun. Mitä tulee Putinin, hän on ollut pari vuotta koronaeristyksessä ja vallassa parikymmentä vuotta, eikä hänelle ole todennäköisesti uskallettu kertoa tilanteen todellista luonnetta. On kerrottu hyviä uutisia ja alettu uskoa omaan propagandaan”, Toveri arvioi. (Hallikainen 2022.)

Tämä tosiaan oli ääripään esimerkki, mutta usein ääriesimerkit kuvaavat hyvin asioita. Koska tämä opinnäytetyö alkoi sotaesimerkillä strategian historiasta, on sopivaa ottaa myös viestinnän esimerkiksi sotaan liittyvä esimerkki. Tällä esimerkillä oli tarkoitus kertoa tosielämästä kaikkien tuntema tapahtuma, jossa autoritääriin johtaminen on vaikuttanut tiedonkuluun. Risto Siilasmaan sanoin: ”Huonot uutiset ovat hyviä uutisia.”

Näistä esimerkeistä voimme päätellä, että viestinnän onnistumiseen voi vaikuttaa myös organisaatiokulttuuri. Avoimessa organisaatiossa hyödynnetään myös muutosvastarinnan hyöty. Muutosvastarinta voi estää johdon sokeutumisen. Viestinnän onnistumisen kannalta on myös hyvä, että viesti sisältää tavoitteen. Viesti on helpompi ymmärtää, kun tietää mikä on tavoite.

Kuten kappaleen alun lähteidenkin mukaan voitiin todeta, hyvä viestintä ei ole pelkästään laadukkaasti kirjoitettuja juttuja ja helposti ymmärrettäviä viestejä. Viestintä on vuorovaikutusta ja vaikuttamista, tiedon vaihtamista, merkitysten luomista ja yhteyden rakentamista. Viestintää tarvitaan, jotta organisaatiot toimivat, yhteiskunnan pyörät pyörivät, ihmiset tietävät, miten toimia, ja voivat päätellä, mitä muut ajattelevat ja aikovat.

Yrityksessä viestitään jatkuvasti ja kaikkialla. Ilman viestintää ei olisi organisoitua toimintaa eikä organisaatioita. Viestintävälineet ovat kehittyneet erittäin tehokkaiksi, ja niitä on runsaasti. Sähköiset kanavat mahdollistavat nopean viestinvälityksen ja tarkan kohdentamisen. Kuitenkin olennaisen tiedon erottaminen on yhä vaikeampaa. Viestintä nähdään usein ennakoimattomissa tilanteissa ja päivittäin sosiaalisessa mediassa sekavana ilmiönä, jossa ei näyttäisi olevan alkua eikä loppua, järjestystä eikä logiikkaa.

Sosiaalisenmedian kanavat ovat nykyään moninaiset, mutta sosiaalinen mediakaan ei takaa kaiken viestin kulkemista perille. Jokainen taso organisaatiossa voi sekä muuttaa strategista viestintää että jopa pimittää sitä.

Viestintä liittyy olennaisesti johtamiseen ja esihenkilöiden työhön. Se on päivittäistä vuorovaikutusta ja kokonaisvaltaista viestintää, joka lähtee organisaation tehtävästä, tavoitteista ja strategioista sekä toimintaympäristön muutoksista ja sidosryhmien toimista ja odotuksista. Tehokas sisäinen viestintä on kaksisuuntaista. Viestinnän on hyvä kulkea myös poikki organisaation. Osallistaminen on yksi viestinnän keino, kun ihminen osallistuu itse jonkin luomiseen, on hänellä parempi käsitys asiasta ja hän sitoutuu asiaan. Osallistamalla voidaan myös saada tietoa, joka muuten saattaisi jäädä kokonaan piiloon.

Prosessikuvaukset ovat mitä parhaimmassa määrin viestintää, sillä prosessikuvauksen tarkoitus on viestiä, miten jokin asia tulee tehdä. Osallistamalla tehdyt prosessikuvaukset ovat keino saada myös hiljainen tieto kaikkien käyttöön.

Kun viesti ei tavoita yleisöään, ongelma ei välttämättä ole informaation puutteessa, vaan ongelma voi olla viestin vaikeaselkoisuudessa ja paljoudessa. Myös viestintäympäristö vaikuttaa viestin kulkuun. Kuten sotaesimerkistä voidaan todeta, johtajan luomalla ilmapiirillä voi olla vaikutusta viestin kulkuun.

Johtajat voivat paljon vaikuttaa viestinnän laatuun ja tasoon organisaatiossa, kuitenkin haluan vielä muistuttaa jokaisen vastuusta viestinnästä. Esimies voi vaikuttaa ja kannustaa siihen, että saa palautetta sekä kehitysideoita, mutta kaikilla on vastuu viestinnästä. Näyttelijä ja tapakouluttaja Jaana Saarinen sanoi Flinkkilä & Kellomäen haastattelussa, että kun hänet kutsutaan kouluttamaan työpaikalle, yleensä mättää kaksi asiaa. Toinen on se, että tieto ei kulje ja toinen se, että palautetta ei saa. Hänen vastauksensa molempiin ongelmiin on se, että kysykää hyvät ihmiset. Vaatikaa tietoa, puhukaa esihenkilölle, älkää vain odotako. Pyytäkää sitä palautetta. Tämä ei tarkoita sitä, että johto ja esihenkilöt voivat pestä kätensä viestintä vastuusta, heidän tulee viestiä ja vaalia avointa viestintäympäristöä, mutta he voivat myös vaatia viestintää kaikilta organisaation tasoilta. (Flinkkilä & Kellomäki 2022.)

7 Jatkuvasti kehittyvä organisaatio

Yksi leanin oppi on jatkuva kehittäminen. Lean-toimintamallin mukaan jatkuvan parantamisen avulla on lopulta mahdollista saavuttaa sekä virtaus- että resurssitehokkuus. Leanissa organisaatio valitsee dynaamisen lähestymistavan kehittämistyössä. Dynaamisen lähestymistavan mukaan virtaustehokkuuden parannukset jatkuvat kaiken aikaa.

Lean-toimintamallissa on kyse eri tavoista olla jatkuvasti kehittyvä organisaatio. Tämän opinnäytetyön lähteiden perusteella voitiin todeta, että parhaimmassa tapauksessa jatkuva kehittäminen on kirjoitettu strategiaan, ja myös onnistunut viestintä, prosessien kehittäminen sekä avoin ilmapiiri tukevat jatkuvaa kehittämistä.

Kun länsimaat alkoivat kiinnostua Toyotan tavasta tehdä asioita ja kopioida lean-ajattelua, useasti suurin osa ei välittänyt Toyotan kokonaisvaltaisesta johtamistavasta, jossa jokaisella organisaation tasolla jatkuva kehittäminen on osa jokaisen organisaatiotason toimintaa. Kaikki huomio keskittyi yksittäisiin työkaluihin ja menetelmiin. Toyota ei kehitä pelkästään liiketoimintaa, vaan sillä on sisäinen kyky kehittää kehittymistä koko ajan. (Paju 2021.)

Jatkuva kehittäminen on myös muiden lähteiden mukaan tärkeää yritystoiminnassa. Kirjassa kehittämistyön menetelmät sanotaan, että toimintaympäristön nopeat muutokset ovat tuoneet mukanaan monia uudenlaisia haasteita ja mahdollisuuksia organisaatioille. Kirjan mukaan jatkuva kehittämistyö on yhä tärkeämpää. Yritysten on kyettävä ennakoimaan muutoksia, arvioitava muutosten merkityksiä ja tehtävä näiden pohjalta strategisia valintoja. (Ojasalo ym. 2018, 3.)

7.1 Muutos koko organisaation tasolla

Kirjassa johtaja muutoksen ytimessä sanotaan, että muutoksessa onnistuminen vaatii avointa ja rehellistä keskustelua onnistumisista ja epäonnistumisista, ikävätkin uutiset tulee hyväksyä ja koota oppi niistä. Käytännössä tämä tarkoittaa kannustavaa kulttuuria, jossa uskalletaan tuoda esiin erilaisia näkemyksiä, kokeilla niiden pohjalta ja löytää toimivia malleja uusiin tilanteisiin. Kirjan mukaan johtajuudelta vaaditaan tällaisessa kulttuurissa eri asioita kuin perinteisessä hierarkisesti johdetussa organisaatiossa. (Korhonen & Bergman 2019, 11.)

Kirjassa pelastetaan strategia, sanotaan että muutokseen tulisi reagoida joukkueena, eikä se onnistu enää niin, että muutoksen tunnistaa ja määrittelee ylin johto. Tämän jälkeen johto yrittää saada muun osan ihmisistä ymmärtämään ensinnäkin muutostarpeen ja sen jälkeen toiseksi vielä muuttumaan johdon haluamalla tavalla. Kirjailijoiden mielestä on opetettava

toinen, osallistuvampi tapa, jonka pelikirja on niin yksinkertainen, että se on kaikkien hallittavissa. (Sutinen & Haapakorva 2021, 47.)

Kirjassa ketterä kasvu sanotaan, että kokeilukulttuurille ominaista on altistaa itsensä tekemään virheitä. Jos ei tehdä virheitä, ei tapahdu oppimista. Olennaista ei ole löytää syyllistä virheeseen vaan ymmärtää, miksi virhe tapahtui. Pitää pyrkiä löytämään syitä virheiden takana ja parantaa toimintaa löydetyin pohjalta. Kaikkien organisaatiossa pitää tiedostaa, että kokeileminen tarkoittaa samaa kuin jatkuva erehtyminen. Virhe on lahja! Jos organisaatiokulttuuriin kuuluu virheiden välttäminen, syyllisten etsiminen ja ajatus, että kaikessa mihin ryhdytään pitää onnistua, on aika tarkastella johtamista ja yrityskulttuuria kriittisesti. (Herranen 2020, 162.)

Herrasen mukaan innovointi lähtee yrityskulttuurista. Kun yrityksessä rohkaistaan ongelmien esiintuomiseen ja ratkaisuiden kehittämiseen, on yrityksellä olemassa hyvä perusta innovoinnille. Innovointia ei pidä sekoittaa johonkin, jota tekevät vain harvat ja nimetyt. Innovointi on jokaisen työntekijän perusoikeus ja velvollisuus. (Herranen 2020, 30.)

7.2 Kehittämisen mittaaminen

Kirjassa voittajan strategia on mielenkiintoinen näkökanta tulosten mittaamiseen ja näiden mittareiden vaikutuksesta tulokseen. Kirjan mukaan mittarit ja palkitseminen kertovat paljon yrityskulttuurista. Kirjassa kerrotaan, että kun Massachusetts Institute of Technologyssä (MIT:ssä) työskentelevä taloustieteen professori Bengt Holmström voitti Nobelin taloustieteen palkinnon vuonna 2016, Nobel -komitea nosti esiin yhden keskeisen teeman Holmströmin tutkimuksista: jos johtajan tulospalkkio korostaa yhtiön pitkän aikavälin kassavirtaa, johtaja voi toiminnallaan laiminlyödä yhtiön terveyden pitkällä aikavälillä. (Mitronen & Raikaslehto 2019, 204.)

Mitrosen ja Raikaslehdon mukaan mittareita eri strategiajäljenteille kannattaa kehittää oman liiketoiminnan tarpeiden mukaan. Keskeistä kuitenkin on, että mittareita käytetään ja että ne viedään myös johdon tulokortteihin. Jos mitataan vain vuosittaista tuloksetekokykyä, uudistumista ei tapahdu. Usein uudistuminen tulee viiveellä, jolloin on tärkeää, että osa mittareista on ennakoivia, kuten vaikkapa kokeilujen määrä tai digitaalisen liiketoiminnan eri konversiokertoimet. Taustalla on oletus, että kun määrää lisätään, myös lopputulosmittarit, kuten taloudellinen tulos alkavat jossain vaiheessa kehittyä positiivisesti. (Mitronen & Raikaslehto 2019, 205.)

Tulospainotteinen mittaristo jättää olennaisen katveeseen, sillä prosessin sijasta se analysoi tulosta. Jotta pystyy kehittämään myynnissä oikeita asioita, mittariston pitäisi analysoida prosessia ei tulosta. (Karppinen ym. 2022, 70.)

Kehittämistyö tapahtuu prosesseissa ja avoin viestintäympäristö kannustaa kehittämään. Toki organisaation toimintaan vaikuttavat monet muutkin asiat, tässä opinnäytetyössä kuitenkin keskitytään suppeasti teorioihin, joilla voidaan kehittää ja vaikuttaa jatkuvan kehittämisen edistämiseen.

Parhaiten menestyvät ne, jotka pystyvät itse viemään kehitystä eteenpäin. Kehittämistyölle antaa suuntaa yrityksen strategia. Strategian tulisi näkyä organisaation jokapäiväisessä toiminnassa, niin myös kehittämistyössä. Kehittämistyön ei tarvitse aina olla suuri projekti, vaan kehittämisen olisi hyvä olla nimenomaan jatkuvaa jokapäiväisessä työssä havainnoimista. Kehittämistyön tulisi myös kuulua jokaisen toimenkuvaan organisaatiossa.

Avoin ilmapiiri kannustaa kaikkia kehittämään ja ideoimaan organisaation toimintaa. Jatkuva kehittäminen vaatii avointa viestintäkulttuuria, myöskään jatkuvaa kehittymistä ei tue liian hierarkinen johtaminen. Yrityksessä on hyvä rohkaista ongelmien esille tuomiseen ja ratkaisujen kehittämiseen.

Virheitä ei saa pelätä organisaatiossa, koska virheet auttavat kehittymään. Organisaatiossa on hyvä olla kulttuuri, jossa virheistä ei rangaista, virheet voivat jopa olla toivottuja, sillä virheet auttavat löytämään kehittämiskohteita. Se että virheiden avulla löytää kehittämiskohteita, vaatii sen, että virheet uskalletaan tuoda esille.

Tässä työssä ei oteta kantaa johdon tulospalkkion määrittelyyn, mutta edellä mainitusta näkökulmasta saa hyvää ajatusta siitä, mitä vaikutuksia mittareilla on toimintaan. On hyvä pohtia millä tavalla mittarit vaikuttavat toimintaan. Olisiko mittariston hyvä analysoida prosessia, eikä pelkästään tulosta. Voisiko oikeilla mittareilla saada aikaan jatkuvaa kehitystä pelkän tuloksen tuijottamisen sijaan.

8 Tutkimus

Tämän opinnäytetyön tarkoitus on tutkia, miten tavoitteellisen myynninjohtamisen projekti on onnistunut. Onko myymälöiden tiimivastaavat ja päälliköt törmänneet jonkinlaisiin ongelmiin tavoitteellisen myynninjohtamisen toteuttamisessa ja miten projektin toteutusta voidaan parantaa. Tässä opinnäytetyössä etsitään projektin toteuttamisen alun kompastuskiviä, jotta projektin edetessä voidaan kehittää projektia.

Tämän opinnäytetyön tavoite on tutkimuksen avulla löytää työkaluja tavoitteellisen myynninjohtamisen projektin toteutuksen kehittämiseen. Tämän opinnäytetyön tutkimuskysymys on: miten tavoitteellisen myynninjohtamisen projektin toteutuksessa on onnistuttu? Ja miten tavoitteellisen myynninjohtamisen projektia voidaan kehittää?

Tämän opinnäytetyön lähestymistapa aihetta kohtaan on kriittinen. Ei siksi, että tässä työssä haluttaisiin välttämättä tuoda esille epäkohtia, vaan siksi että tämän työn tekijä uskoo jatkuvaan kehittämiseen ja siihen, että vain epäkohtia löytämällä ja niitä esiintuomalla voidaan aidosti kehittää ja kehittyä paremmiksi.

Kriittinen arviointi on asioiden eri puolien punnitsemista, vahvuuksien ja heikkouksien tietoista pohtimista sekä tiedon luotettavuuden ja merkityksen analysointia. Arviointi ei tarkoita kritisoimista vaan sitä, että toimitaan tavoitteellisesti ja järjestelmällisesti ja tarkastellaan mahdollisimman puolueettomasti erilaisia näkökulmia. Kriittisyys auttaa erottamaan oleellisen epäoleellisesta, mikä on hyvin tärkeää, kun tietoa on runsaasti saatavilla. (Ojasalo ym. 2018, 32.)

Tämä opinnäytetyö on tutkimuksellista kehittämistyötä ja tämän työn tutkimus on tapaustutkimus. Tutkimuksellinen kehittämistyö voi saada alkunsa esimerkiksi organisaation kehittämistarpeista tai halusta saada aikaan muutoksia. Yleensä tutkimukselliseen kehittämistyöhön kuuluu käytännön ongelmien ratkaisua sekä uusien ideoiden, käytäntöjen, tuotteiden tai palvelujen tuottamista ja toteuttamista. Tyypillisesti tutkimuksellisen kehittämistyön tarkoitus on luonnostella, kehitellä ja ottaa käyttöön ratkaisuja. Kehittämistyössä ei pelkästään kuvailla tai selitetä asioita, siinä etsitään parempia vaihtoehtoja ja viedään asioita eteenpäin käytännössä. Erot tieteellisessä tutkimuksessa ja tutkimuksellisessa kehittämistyössä ovat toiminnan päämäärissä: halutaanko tuottaa ilmiöistä uutta teoriaa vai saada aikaan myös käytännön parannuksia tai uusia ratkaisuja. Myös tekstin ja uuden tiedon tuottaminen on keskeistä tutkimuksellisessa kehittämistyössä. Pääpaino tavoitteenasettelussa on usein varsinaisen käytännön kehittämistehtävän saavuttamisessa, silti tavoitteena olisi hyvä olla myös uuden tiedon tuottaminen käytännössä. (Ojasalo ym. 2018,19.)

Tapaustutkimus on hyvä lähestymistapa kehittämistyölle, kun halutaan ymmärtää syvästi kehittämisen kohdetta ja tuottaa kehittämissuhteita. Tapaustutkimuksessa on usein vain yksi tutkimuksen kohde. Tapaus jota tutkitaan voi olla esimerkiksi yksilö, ihmisryhmä, organisaatio, tapahtuma, toiminto, prosessi tai maantieteellinen alue. (Ojasalo ym. 2018, 53.)

Tämän opinnäytetyön tutkimuksen tarkoitus on tutkia vuoden 2022 alusta aloitetun Pirkanmaan Osuuskaupan tavoitteellisen myynninjohtamisen projektin aloituksen onnistumista. Tutkimuksen tavoite on tuottaa kehittämissuhteita projektin tulevaisuuden toteutuksia varten. Tämän opinnäytetyön tutkimus sisältää dokumenttianalyysin (liite 5), prosessikartan (liite 6) ja kyselyn (liite 7) Pirkanmaan Osuuskaupan myymälöiden tuoteryhmävastaaville ja päälliköille.

Tyypillisesti tapaustutkimuksessa lähdetään liikkeelle analysoitavasta tai tutkittavasta tapauksesta, ei pelkästään yleisistä teorioista. Alustavan kehittämistehtävän määrittelyn mahdollistaa se, että usein kehittämisen kohteesta kiinnostuneella tutkijalla on ilmiöstä jonkinlaista aiempaa tietoa. Aiheeseen on hyvä ensin perehtyä, jotta tietää, mitä siitä todella voi kysyä tai mikä todellinen kehittämistehtävä on. (Ojasalo ym. 2018, 54.)

Tämän opinnäytetyön aiheeseen on perehdytty aluksi Pirkanmaan Osuuskaupan tavoitteellisen myynninjohtamisen projektin materiaaleihin (liite 4) tutustumalla sekä organisaatioon tutustumalla. Näihin materiaaleihin tutustumalla on saatu kuva lähtötilanteesta, aiheesta sekä kohdeorganisaatiosta. Projektin materiaaleihin ja Pirkanmaan Osuuskauppaan perehtyminen on myös auttanut kehittämistehtävän tavoitteen ja tutkimuskysymysten asettelussa. Tavoite ja tutkimuskysymys on täsmentynyt projektin materiaaleihin ja Pirkanmaan Osuuskauppaan perehtymisen aikana. Myös teoriaviitekehukseen tutustuminen on muokannut suunnitelmia alkuperäisestä.

Tapaustutkimukselle tyypillistä on se, että tutkittavasta tapauksesta saadaan syvälinen, monipuolinen ja kokonaisvaltainen kuva, useita menetelmiä käyttämällä. Tapaustutkimusta voi tehdä sekä määrällisin että laadullisin menetelmin tai molempia menetelmiä yhdistelemällä. Tapaustutkimus liitetään usein laadulliseen tutkimukseen ja menetelmiin, mutta siinä voi hyödyntää myös määrällisiä menetelmiä (esimerkiksi kyselyä). (Ojasalo ym. 2018, 55.)

Tämän opinnäytetyön kohteen tavoitteellisen myynninjohtamisen projektin toteutuksen onnistumisia arvioitiin pilkkomalla projektin prosessit ja arvioimalla niitä tämän opinnäytetyön teoriaviitekehityksen avulla. Tiedon pilkkominen tutkitun teorian avulla, on toimiva tapa analysoida tietoa. Tämä tiedon analysointimenetelmä on dokumenttianalyysiä.

Dokumenttianalyysissä päätelmiä pyritään tekemään kirjalliseen muotoon saatetusta aineistosta. Dokumentteihin voidaan lukea kaikki tutkittavasta ilmiöstä kirjoitettu, puhuttu tai kuvattu materiaali, jopa esineistö. Dokumenttianalyysin tavoitteena on analysoida dokumentteja järjestelmällisesti sekä luoda sanallinen, selkeä kuvaus tutkittavasta ja kehitettävästä asiasta. Sisällönanalyysillä aineisto pyritään järjestämään tiiviiksi ja selkeäksi. Analyysin tarkoitus on lisätä informaatioarvoa. Analyysillä lisätään aineiston selkeyttä, jotta voidaan tehdä selkeitä ja luotettavia johtopäätöksiä. (Ojasalo ym. 2018,136.)

Dokumenttianalyysissä voidaan erotella kaksi keskeistä analyysitapaa: sisällön analyysi ja sisällön erittely. Sisällön analyysi tarkoittaa dokumenttien sisällön kuvaamista sanallisesti, sen tavoitteena on etsiä ja tunnistaa tekstien merkityksiä. Sisällön analyysissä aineiston käsittely perustuu loogiseen päättelyyn ja tulkintaan. Ensimmäiseksi aineisto hajotetaan osiin ja käsitteellistetään, minkä jälkeen se kootaan uudestaan loogiseksi kokonaisuudeksi toisella tavalla. (Ojasalo ym. 2018, 137.) Tässä opinnäytetyössä käytettävä dokumenttianalyysitapa on sisällön analyysi.

Prosessianalyysi on menetelmä, jonka avulla voidaan tutkia ja kehittää prosesseja ja esimerkiksi selvittää, mikä eri osapuolten rooli on prosesseissa, mitkä ovat kriittisiä vaiheita prosesseissa, sekä missä ongelmia ilmenee ja miksi niitä ilmenee. Edellisen perusteella pyritään löytämään ratkaisuja identifioituihin ongelmiin. Menetelmän tarkoitus on luoda prosessikaavio, joka havainnollistaa prosessin eri vaiheet, vaiheiden ongelmat sekä ehdotetut ratkaisut ongelmiin. (Ojasalo ym. 2018, 178.) Tässä opinnäytetyössä prosessikaaviona toimii tavoitteellisen myynninjohtamisen prosessit pilkottuina ja prosessien vaiheet tunnistettuina ranskalaisin viivoin. Tällä tavoin saatiin pilkottua tavoitteellisen myynninjohtamisen prosessi ja yhdistettyä näihin prosesseihin tämän opinnäytetyön teorialat. Näiden pilkkomisten ja yhdistämisten avulla päästiin analysoimaan projektia tämän opinnäytetyön teorioiden kautta. Prosessikartassa on myös kehittämisehdotuksia, jotka saatiin koottua prosessikaavion osien tuloksena. Lopulliset kehittämisehdotukset esitellään kuitenkin yhteenvetokappaleessa.

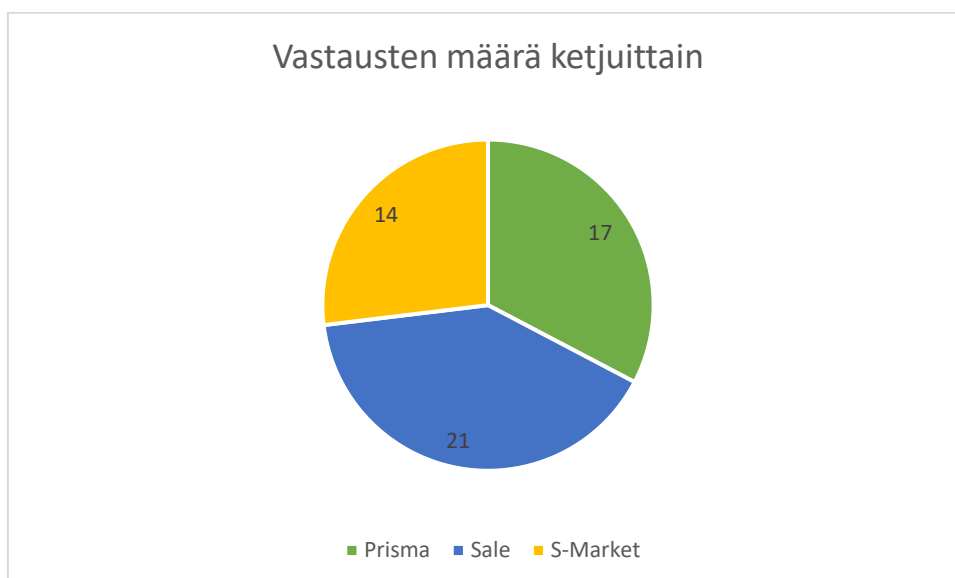
Tämän opinnäytetyön yhtenä tutkimusmenetelmänä on kysely. Kysely sisältää sekä määrällisiä, että laadullisia kysymyksiä. Tutkimuskysymykset mittaavat projektin tavoitteiden saavuttamista, projektin toteuttamisen haasteita, projektin viestinnän onnistumista ja viestintäkanavien tarkoituksenmukaisuutta, sekä mitä organisaatio voi jatkossa tehdä paremmin projektia kehittäessään. Kyselyssä on vastausvaihtoehtoja, sekä avoimia kysymyksiä. Tällä tutkimuksella halutaan saada uutta tietoa projektin toteutuksen onnistumisesta Pirkanmaan Osuuskaupan myymälöiden tuoteryhmävastaavien ja päälliköiden näkökulmasta.

Tutkimuskysymykset lähetettiin Pirkanmaan Osuuskaupan myymälöiden tiimivastaaville ja päälliköille.

9 Kysely

Tämän opinnäytetyön on tarkoitus tuottaa kehittämissuhteita tavoitteellisen myynninjohtamisen prosessin kehittämistä varten. Tämä opinnäytetyö koostuu yrityksen perustiedoista, tavoitteellisen myynninjohtamisen perustiedoista, teoriaviitekehystä ja tutkimuksesta. Tämän työn teoriaviitekehystä hyödyntävillä dokumenttianalyysillä ja prosessikartalla on jo arvioitu projektia. Tutkimuksen avulla etsitään myymälöiden näkökulmasta kehittämissuhteita. Tämän työn teoriaan nojautuen analysoidaan tutkimuskysymyksiä ja etsitään niiden pohjalta kehittämissuhteita.

Tämän opinnäytetyön kysely sisältää sekä laadullisia, että määrällisiä kysymyksiä. Kysymykset on laadittu yhteistyössä tavoitteellisen myynninjohtamisen vastuuhenkilöiden kanssa. Kysymysten suunnittelussa on haluttu hyödyntää laajaa ammattitaitoa ja näkemystä. Kysely toteutettiin Microsoft Forms -sovelluksella. Kysely lähetettiin kaikkiin Pirkanmaan Osuuskaupan Sale-, S-Market- ja Prismamyymälöihin. Näitä myymälöitä on Pirkanmaan Osuuskaupan alueella yhteensä 67: Salet 34, S-Marketit 25, Prismat 8. Kyselyyn toivottiin vastauksia myymälöiden päälliköiltä ja tiimivastaavilta. Vastauksia saatiin yhteensä 52. Vastausprosentti on 77,6%. Otoksen virhemarginaali on 95 prosentin luotettavuusrajalta 12,3. Kysely lähetettiin 12.10 ja siihen oli vastausaikaa 25.10 asti. Vastausaikaa oli noin kaksi viikkoa. Kyselyn vastaukset analysoitiin, jonka jälkeen kyselyn tuloksista sekä dokumenttianalyysin ja prosessikartan tuloksista tehdään johtopäätökset ja kehittämissuhteet.



Kuva 3. Kyselyn vastausmäärä ketjuittain.

10 Yhteenveto ja kehittämisehdotuksia

Tämän opinnäytetyön tavoite on tutkimuksen avulla löytää työkaluja tavoitteellisen myynninjohtamisen projektin toteutuksen kehittämiseen. Tämän opinnäytetyön tutkimuskysymys on: miten tavoitteellisen myynninjohtamisen projektin toteutuksessa on onnistuttu? Ja miten tavoitteellisen myynninjohtamisen projektia voidaan kehittää?

Tässä opinnäytetyössä on teoriaviitekehyksen perusteella määritelty tavoitteellisen myynninjohtamisen olevan myymälän toimintojen kehittämistä tavoitteellisesti. Tämä määritelmä pitää sisällään prosessien tavoitteellisen kehittämisen, viestinnän tavoitteellisen kehittämisen ja tavoitteellisen jatkuvan kehittämisen mahdollistamisen.

Tämän opinnäytetyön pohjalta on voitu todeta, että tavoitteellisen myynninjohtamisen projektissa on viestinnän sekä jatkuvan kehittämisen osalta jo onnistuneita prosesseja. Kuitenkin tämän opinnäytetyön tutkimuksen perusteella voidaan esittää prosessien, viestinnän ja jatkuvan kehittämisen näkökulmasta vielä kehittämisehdotuksia tämän opinnäytetyön tavoitteen mukaisesti.

Tämän työn teoriaviitekehys nojaa lean -toimintamalliin. Lean -toimintamallilla pyritään hukkaa vähentämällä parantamaan virtaustehokkuutta. Lean -toimintamalli on kokonaisvaltainen koko organisaation kattava kehittämismalli. Tässä työssä ei ole tarkoitus muuttaa koko organisaation toimintaa, vaan lean -toimintamallin valikoiduilla menetelmillä kuitenkin parantaa tavoitteellisen myynninjohtamisen toimintoja ja näin ollen myös virtaustehokkuutta. Kehittämisehdotukset on jaoteltu tämän työn teorian mukaisesti viestinnän, prosessien ja jatkuvan kehittämisen mukaisiin ehdotuksiin, lisäksi on vielä muuta otsikon alla kyselyssä esille tulleita asioita, jotka eivät sopineet tämän teoriaviitekehyksen mukaisten otsikoiden alle. Tämän työn tutkimusmenetelmissä on otettu huomioon myös Pirkanmaan Osuuskaupan strategia sekä tavoitteellisen myynninjohtamisen tavoitteet.

Viestintä

Tämän opinnäytetyön teoriaviitekehyksen perustana toimivan lean -toimintamallin pohjalta todettiin, että jidoka ja jist-in-time on yrityksessä onnistunutta ja suunnitelmallista viestintää. Teoriaviitekehyyksessä todettiin myös, että hyvä viestintä on osallistavaa, kulkee myös poikkiorganisaation, on kaksisuuntaista ja on kaikkien vastuulla. Myymälöihin lähetetyn kyselyn kysymyksissä mitattiin paljon viestinnän onnistumista ja miten viestintää voidaan vastaajien mielestä kehittää.

Vastaajien mukaan parhaiksi viestintäkanaviksi valikoituivat work place, info-tv ja viikkotiedote. Work place oli vastaajien ehdoton suosikki vaihtoehdoista, joten tehostaisin viestintää erityisesti tässä kanavassa.

Vastaajat toivoivat myös, että kaikki tieto löytyisi yhdestä paikasta keskitetysti. Ehdottomasti kannustaisin miettimään, miten tiedon löytymistä voisi helpottaa ja mikä olisi se paikka, mistä löytyisi kaikki tieto selkeästi arkistoituna. Tiedon helposti löydettävyys tuo myös ajansäästöä ja helpottaa työn tekoa.

Kyselyn vastaajat kaipasivat selkeästi henkilökunnalle viestimiseen apuja. Monessa vastauksessa ehdotettiin ratkaisuksi valmista tiivistettyä materiaalia, jonka voi suoraan jakaa työryhmälle esim. juliste, jossa on päivämäärät, päätyjen sisältö ja materiaalitarve. Vaihtoehtoisesti vastauksissa toivottiin selkeää, tulostettavaa koostetta, tai muokattavaa kuukausi-infoa. Kuukausi-infoa kaivattiin myös sähköiseen muotoon. Mielestäni ajansäästön vuoksi valmis juliste olisi hyvä, tässä julisteessa voisi olla muokkausmahdollisuus, jos se tulisi sähköisenä toimipaikkoihin. Viestintää voisi helpottaa myös päiväsuunnitelmapohja, johon esimies suunnittelisi kirjallisesti tulevat päivät. Tämä helpottaisi esimiehen suunnittelutyötä ja parantaisi päivittäistä viestintää. Jokaisella ketjulla voisi olla oma päiväsuunnitelmapohja, joka tasalaatuistaisi toimintaa ja helpottaisi resurssien suunnitelmallista käyttöä. Esimerkki päiväsuunnittelupohjasta liitteenä (liite 3).

Markkinointimateriaalin löytyminen koettiin hankalaksi. Tieto siitä, milloin materiaali tulee ja mistä se tulee ei tavoittanut kaikkia vastaajia. Yhdessä vastauksessa ehdotettiin, että markkinointimateriaalitieto olisi tiivistetyssä materiaalissa tai kuukausi-infossa. Tämä olisi hyvä idea toteutettavaksi, kun markkinointimateriaalitieto olisi yhdestä paikasta saatavissa, ei kuluisi aikaa sen etsimiseen.

Vastausten mukaan vastaajien tiimit olivat tietoisia siitä, mitä TMJ on, mutta monessa vastauksessa kaivattiin henkilökunnalle enemmän TMJ-tietoutta. Hyviä ehdotuksia tietouden lisäämiseksi oli se, että TMJ-koulutus tulisi osaksi perehdytystä ja että olisi myös TMJ-verkkokoulutus. Esimiehille voisi olla oma koulutus ja myyjille oma, jolloin esimiesten koulutuksessa voitaisiin varmistaa laadukas esimiesviestintä jatkossa.

Joissain vastauksissa paistoi läpi myös vastaajien vajaavainen tieto TMJ:stä. Muun muassa yhdessä vastauksessa toivottiin joka kuukausi kuukausi-infoa ja toisessa vastauksessa kaivattiin tarkkoja päivämääriä esillepanoihin. Mielestäni nämä vastaukset kertovat esimiehille suunnatun TMJ-koulutuksen tarpeesta. Esimieskoulutukset parantaisivat myös esimiesten valmiuksia viestintään. Teoriaviitekehyksessä todettiin esimiesten olevan hyvä viestinnän kanava, joten tähän kannattaa panostaa. TMJ-koulutus toisi myös kaivattua ohjeistusta päätyjen tekoon. Koulutus voisi antaa vastauksen myös siihen, minkä verran on omia

vapauksia esillepanojen toteutuksiin. Koulutuksesta kannattaisi tehdä myös kirjallinen koonti, mikä olisi helposti löydettävissä, jos ohjeeseen on tarvetta palata.

Vastaajat kaipasivat myös vinkkejä ja ideoita esillepanoista sekä enemmän onnistumisten esille nostoja. Myös vinkkejä ja ohjeita kalusteista ja niiden käytöstä kaivattiin. Vinkkejä ja ideoita esillepanoista sekä kalusteista ja niiden käytöstä voisi saada poikkiorganisaation kulkevalla viestinnällä. Olisiko mahdollista perustaa vastausten perusteella tehokkaimpaan viestintäkanavaan, eli work placeen ryhmä / chattiryhmä, jossa myymälät voivat kysyä neuvoa ja jakaa vinkkejä toisilleen. Vastauksista ilmeni, että epäselvää oli myös, missä esillepanojen kuvia tulisi julkaista. Tärkeää olisi, että ryhmiä olisi järkevä määrä ja että kaikki tietäisivät mikä ryhmä on mihinkin tarkoitukseen, esimerkiksi TMJ:n viestintäalustoista voisi olla tieto kuukausi-infosta, jolloin kaikkien olisi mahdollista löytää tieto siitä mikä on TMJ:n ilmoituskanava. Kuten teoriaviitekehelyssä todettiin, sosiaalinen media voidaan kokea sekavan ilmiönä, mikä näkyy erityisesti sosiaalisessa mediassa. Tämän vuoksi olisi tärkeää, että ryhmiä on hallittumäärä ja kaikki tietävät, mikä on minkäkin ryhmän tarkoitus.

Ehdottomasti tulee kannustaa myös alhaalta ylöspäin viestinnässä. TMJ-workplace- / chattiryhmä toimisi hyvänä alustana palautteeseen ja molemminpuoliseen viestintään. Tämä samainen keskustelualusta toimisi hyvin osallistavana kanavana. Keskustelukanavan käyttäjiä kannattaisi kannustaa myös omien virheiden esilletuomiseen ja kehittämisehdotusten esilletuomiseen. Johdon viestinnässä kannattaisi huomioida avoimen viestintäkulttuurin edistäminen ja muutosvastarinnan hyödyntäminen.

Prosessit

Tämän opinnäytetyön teorioiden perusteella todettiin, että prosessien vakiointi on muiden menetelmien kehittämisen menetelmä ja prosessien toteuttamiseen tarvitaan resursseja. Oikein toteutettuna prosessointi auttaa organisaatiota järjestämään liiketoimintansa tehokkaammin. Hyvä suoritustaso ja tasalaatuisuus voidaan saavuttaa kopioimalla parhaat käytänteet prosessien sisällä kuin myös yksiköiden välillä. Prosessien vakioinnilla on monenlaisia hyötyjä. Tämän opinnäytetyön teoriaviitekehelyksen perusteella voitiin todeta prosessien vakioinnin hyödyiksi: Helpottaa perehdytystä ja työntekijöiden ohjeistusta, tasalaatuisen lopputuotos, virheiden väheneminen ja ajansäästö, kustannustehokkuus ja resurssien käytön suunnitelmallisuus, toiminnan läpinäkyvyys ja riskienhallinta, hiljainen tieto talteen.

Kyselyn mukaan suurimpina haasteina esillepanojen toteutuksissa olivat miehitys, tuotteiden saatavuus ja aikataulut. Myös tuotteiden määrät koettiin ongelmaksi. Tuotteiden alkujaot olivat liian pieniä, joskus saatavuus tuotti ongelmia ja poistuvien päätyjen ylijäävät tuotteet tuottivat ongelmia. Yhdestä myymälästä kerrottiin, että päätyyn tulevat tuotteet päätyvät

hyllyyn ennen päädyn tekoa. Päätyjen tekoon ei myöskään aika riitä ja toivottiin, että päätyjen rakentaminen huomioitaisiin työvuorosunnittelussa.

Tämän opinnäytetyön teoriaviitekehyksessä todettiin organisaation kehittämisen tapahtuvan prosessien kehittämisen kautta. Prosessien vakiointi tuo ajansäästöä, helpottaa suorituskyvyn mittaamista, tehostaa resurssien käyttöä ja ovat tehokasta viestintää. Teoriaviitekehyksessä todettiin myös, että prosessien toteuttamiseen tarvitaan resursseja.

Mikäli ehdotus TMJ:n sisällyttämisestä perehdytykseen ja TMJ-koulutuksesta toteutetaan, saadaan niillä tehokkuutta tuotteiden saatavuuden ja tuotteiden määrän hallintaan, ajankäyttöön ja toimintatapoihin. Perehdytyksen ja koulutuksen lisäksi olisi hyvä tarkastella myös prosesseja. Kuten teoriaviitekehyksessä voitiin todeta: jos toiminta ei muutu prosesseissa, ei voi saada parempia tuloksia. Suunnitellut, säännöllisesti toistuvat prosessit toisivat edellä mainittuihin ongelmiin toivottuja hyötyjä. Kun tilaukset ja työmäärän suunnittelu kulkevat käsikädessä kuukausi-infon, sekä vaihtuvien esillepanojen ohjeistusten kanssa, saadaan tehoa aikataulutukseen, tuotteiden määrään, viestintään ja miehitykseen. Myös päivittäin käytetyt työohjeet nopeuttavat ohjeistusta ja itse toimintoja. Tässä opinnäytetyössä on liitteenä hyllynpäädynteon ohjeistus (Liite 2) ja päiväsuunnittelupohja (Liite 3), jotka ovat esimerkkejä prosessien vakioinneista, jotka helpottavat töiden suunnittelua ja ohjausta. Ehdottaisin ketjuille suunniteltuja prosesseja, jotka helpottaisivat viestintää, yhtenäistäisivät toimintoja ja toisivat näin tehokkuushyötyä, sekä näitä käyttämällä resurssien suunnittelu helpottuisi. Prosessikuvaukset helpottaisivat myös TMJ:n tavoitetta: Tavoitteellisempaa ja pidemmälle aikataulutettua tekemistä.

Prosessikuvausten teon voi aloittaa projektina tai oman työn ohessa havainnoiden. Prosessikuvausten tekoon olisi hyvä osallistaa jossakin määrin koko henkilökunta, jotta saadaan kaikki tieto talteen ja sitoutuminen kuvausten käyttöön ja kehittämiseen paranisi. Mikäli prosessikuvauksia toteutetaan, niiden käyttöä tulee seurata ja tavoitteiden toteutumista arvioida.

Jatkuva kehittäminen

Lean -toimintamallin yksi tärkeä elementti on jatkuva kehittäminen. Tämän opinnäytetyön teoriaviitekehys antoi suunnan sille, mitkä tekijät tukevat jatkuvaa kehittämistä. Strategia antaa suunnan kehittämiselle, Pirkanmaan Osuuskaupan strategian kohta uuden tasapainon hakeminen kannustaa uusiin kokeiluihin. Jatkuva kehittäminen on jokapäiväistä työssä havainnointia. Avoin ilmapiiri kannustaa kaikkia kehittämään ja virheiden hyväksyminen auttaa kehittymään. Ongelmien esille tuomiseen on hyvä rohkaista. Avoin viestintäkulttuuri tukee kehittämistä. Kehittämiseen kannustavat mittarit mittaavat myös prosesseja, ei pelkästään tulosta.

Tässä opinnäytetyössä analysoitu kysely tukee jatkuvaa kehittämistä, etsimällä projektin kehittämiskohteita projektia toteuttavilta tahoilta. Tällä hetkellä projektin mittareina ovat toimineet myymäläkäyntien nostot ja toimipaikkojen omat kuvat esillepanoista. Voisiko olla muita mittareita, jotka mittaisivat tavoitteellisen myynninjohtamisen prosesseja. Olisi tärkeää luoda myös mittareita, jotka mittaavat projektin kaikkien tavoitteiden toteutumista.

Voisiko olla jo aiemmin ehdotettu TMJ-work place-ryhmä toimia alustana, joka kannustaa jatkuvaan kehittämiseen ja ideoiden jakamiseen. Tällaisessa ryhmässä voisi kannustaa myös virheiden esilletuomiseen ja niistä oppimiseen. Kehittämistyön olisi hyvä kuulua jokaisen toimenkuvaan organisaatiossa, tätä olisi hyvä tuoda esille organisaatiossa ja kannustaa jokaista oman työn kehittämiseen. Kyselyn vastauksissa kaivattiin myös esimerkkejä esillepanojen vaikutuksesta myyntiin ja asiakastyytyvyyteen. Tämä voisi olla yksi mittari lisää, mikä kannustaisi kehittämään tavoitteellisen myynninjohtamisen prosesseja.

Kyselyn vastauksien perusteella kilpailut, palaute ja palkinnot kannustaisivat päätyjen tekkoon ja kuvien julkaisuun. Aiemmin mainitussa TMJ-ryhmässä voisi olla myös näitä kaivattuja kilpailuita.

Muuta

Kyselyn vastauksien perusteella tuotteistuksen suunnitelmallisuuteen kaivattiin panostusta, tuotteiden määrä esillepanoissa oli joidenkin vastausten mukaan liiallista. Esillepanojen tuotteistuksen toivottiin olevan vähäisempää. Myös päätyjen kiertonopeutta toivottiin hidastettavan, sillä usein vaihtuvat päädyt tuovat hävikkiongelman myymälöihin.

Vastauksissa tuli ilmi myös, että tilojen ja rekvisiitan rajallisuus haastavat. Esimerkiksi yhdessä vastauksessa sanottiin, että myymälässä on vain yksi pääty, joka on tehty ohjeistuksen mukaan, joten on vaikea käyttää omaa visuaalista osaamista.

Hyviä nostoja olivat myös ne, että kassapäätyihin kaivataan TMJ-tuotteistusta ja kuulutuksiin kaupallisen kalenterin mukaisia kuulutustekstejä

11 Arvio työstä ja jatkokehitysideoita

Tämä opinnäytetyö toteutti sille asetetun tavoitteen. Teoriaviitekehyksen sekä tutkimusmenetelmien avulla voitiin esittää tavoitteellisen myynninjohtamisen projektille kehittämissuhteita. Kehittämissuhteet olivat monipuolisia ja toteutettavia. Tämän opinnäytetyön sisältö antaa kohdeorganisaatiolle hyvät työkalut tavoitteellisen myynninjohtamisen kehittämiseen. Tämä opinnäytetyö antaa myös hyvän pohjan tavoitteellisen myynninjohtamisen jatkokehittämiselle, sekä koko organisaation kehittämiseksi.

Tämän opinnäytetyön pohjalta seuraavia kehittämiskohteita voisi olla koko organisaation prosessien määrittäminen ja niiden kehittäminen. Myös koko organisaation jatkuvaa kehittämistä voisi tukea tässä työssä esitetyin tavoin, avointa viestintäilmapiiriä tukevalla toiminnalla. Tässä opinnäytetyössä esitetyt viestintää parantavat keinot voisi myös ottaa käyttöön koko organisaation tasolla. Ehdottomasti kannattaisi tavoitteellisen myynninjohtamisen projektia laajentaa koskemaan muitakin toimintoja kohdeorganisaatiossa muun muassa jaksonvaihteita kannattaisi tarkastella tavoitteellisen myynninjohtamisen projektin avulla.

Tämä opinnäytetyö toimi myös erittäin hyvänä oppimisen alustana opinnäytetyöntekijälle. Tämä työ ei ollut pelkästään opintojen pakollinen päätös, vaan tämä opinnäytetyö antoi paljon uutta oppia ja näkemystä. Opinnäytetyön aiheena tavoitteellinen myynninjohtaminen oli monipuolinen ja ajankohtainen. Aihe antoi vapauden teoriaviitekehyksen rakentamiselle ja tässä työssä tätä vapautta käytettiin luovasti sekä hyödyllisesti. Tämän opinnäytetyön teoriaviitekehyksen ansiosta tavoitteelliselle myynninjohtamiselle saatiin teoria ja sitä pystyttiin arvioimaan teoreettisesta näkökulmasta.

Lähteet

Anderson M. Anderson E. Parker G. 2013. Operation management for dummies. Ellibs library.com. (viitattu 7.10.2022). Saatavilla: www.ellibslibrary.com/reader/9781118551073

Blogtalk. 2019. Kirjoituksia viestinnästä ja työelämästä. Helsinki. Libris

Flinkkilä & Kellomäki. Kohtaamisia. Jaana Saarisen haastattelu. Miksi huono tuuli tarttuu helpommin kuin hyvä, ihmettelee näyttelijä ja kouluttaja Jaana Saarinen ja haluaisi pistää kuriin työpaikkojen huokailijat. Julkaistu 15.10.2022. Saatavilla: yle.fi/aihe/a/20-10003525. Luettu 15.10.2022

Fredman C. 2018. Risto Siilasmaa - Paranoidi optimisti – Näin johdin Nokiaa murroksessa. Helsinki. Kustannusosakeyhtiö Tammi

Hallikainen I. 2022. 5 asiaa, joissa Venäjä on epä-onnistunut Ukrainan sodassa – katso lista sodan eri osa-puolten materiaali-menetyksistä. Iltasanomat. www.is.fi/ulkomaat/art-2000008682462.html. Julkaistu 16.3.2022. luettu 21.3.2022

Herranen K. 2020. Ketterä kasvu. Helsinki Alma Talent

Juholin E.2022. Communicare! Ota viestinnän ilmiöt ja strategiat haltuun. Turenki. Hansaprint Oy

Kaario K. Peltola T. 2008. Tiedonhallinta, Avain tietotyön tuottavuuteen. Porvoo. WS Bookwell

Kamensky M. 2010. Strateginen johtaminen menestyksen timantti. Helsinki. Talentum

Kankio T. 2022. Sisäinen viestintä muutoksessa. YAMK- opinnäytetyö. Samk. Saatavilla: www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/753522/Kankio_Tuija.pdf?sequence=2&isAllowed=y. Luettu 14.10.2022

Karppinen J. Paussu A. Sorri T. 2022. Valitse myynnin kasvu. Latvia. Jelgavas Tipografija

Korhonen H. Bergman T. 2019. Johtaja muutoksen ytimessä. Helsinki. Alma Talent

Korhonen N. Rajala R. 2011. Viestinnän prosessointi. Helsinki. Talentum

Kortetjärvi-Nurmi S. Kuronen M. Ollikainen M. 2008. Yrityksen viestintä. Helsinki. Edita Prima Oy

Kouri I. 2010 Lean taskukirja. Helsinki. Kopio-Niini

Laamanen K. 2007. Johda liiketoimintaa prosessien verkkona. Keuruu. Otavan kirjapaino

- Laamanen K. Tinnilä M. 2009. Prosessijohtamisen käsitteet. Espoo. Redfina Oy
- Laatikainen P. 2011. Myymäläprosessin tehokkaampi toteuttaminen ABC marketissa. YAMK -opinnäytetyö. JAMK
- Lean enterprise institute. Saatavilla: www.lean.org. Luettu 12.10.2022
- Lindroos J. Lohivesi K. 2006. Onnistu strategiassa. Juva. WS Bookwell Oy
- logistiikan maailma, lean-ajattelu, www.logistiikanmaailma.fi/tuotanto/prosessien-kehittaminen/lean-ajattelu/, luettu 12.2.2022
- Marjamäki P. Vuorio J. 2021. Viestinnän johtaminen. Helsinki. Alma Talent
- Meurman M. Kärnä A. 2019. Prosessitutkimus. Arter Oy. Saatavilla: www.arter.fi/app/uploads/2019/11/Prosessitutkimus-2019_Arter-Oy.pdf. Luettu 14.10.2022
- Mitronen L. Raikaslehto T. 2019. Voittajan strategia. Helsinki. Alma Talent
- Modig N. Åhlström P. 2018. Tätä on lean. Tukholma. Rheologica Puplicshings.
- Mäntyneva M. 2016. Hallittu projekti, jäntevästä suunnittelusta menestykselliseen toteutukseen. Viro. Helsingin seudun kauppakamari
- Ojasalo K. Moilanen T. Ritalahti J. 2018. Kehittämistyönmenetelmät. Helsinki. Sanoma Pro Oy.
- Paju S. 2021. Laastariratkaisuista jatkuvaan kehittämiseen – organisaation toiminnan kehittäminen vie aikaa, mutta panostus kannattaa. Artikkel. Saatavilla: filosofianakademiamia.fi/kirjoittaja/sami-paju Luettu: 14.10.2022
- Peterson Per ym. 2018. Työntekijän opas menestykseen, kehitä leanin avulla. Latvia. Part development Ab
- Pirinen H. 2015. Esimies muutoksen johtajana. Alma Talent verkkokirjahylly. (viitattu 1.10.2022). Saatavilla: verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.saimia.fi
- Pirkanmaan Osuuskaupan kotisivut. pirkanmaanosuuskauppa.fi/tietoa-meista/. Luettu 9.4.2022
- S-point (s-ryhmän sisäinen intranet), sryhma.sharepoint.com, luettu 5.2.2022
- S-ryhmän intranet, sryhma.sharepoint.com, luettu 31.1.2022
- Sutinen M. Haapakorva A. 2021. Pelastetaan strategia. Liettua. Balto print

Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja. Kaupan toimialan tilannekuva, muutos ja tulevaisuuskuva. 2021. Kaupan toimialan tilannekuva, muutos ja tulevaisuuskuva (valtioneuvosto.fi). Luettu 23.4.2022

Valpola A. ym. 2010. Strategia toimeksi -muutosvoimana ihmiset. Espoo. Painotalo Redfina Oy

Willis T. 2009. Evidence that Sticks: Root Cause Analysis Paves the Way for Process Improvement. Industrial Engineer magazine

Liite 1. Kyselylomake

Tavoitteellinen myynnin johtaminen TMJ

Moikka, Olemme vuoden alusta työskennelleet TMJ hengessä mm. kaupallisen kalenterin sekä hyllynpäätyjen/sesonkien kanssa. Olemmekin osuuskauppa tasolla ns. edelläkävijöitä ja ottaneet isoja harppauksia toimipaikkojen kaupallisuudessa. Siitä iso kiitos kuuluu Teille ja tekemillenne esillepanoillen sekä toimipaikkojen hoitotasolle!

TMJ:n tarkoituksena on parantaa myymälän ajankohtaisuutta, herätteellisyyttä ja sitä kautta lisätä myyntiä. Elämme nyt projektin ns. ylläpito vaihetta ja jatkuvan parantamisen hengessä haluamme helpottaa teidän arkeanne voittaaaksenne kisan asiakkaiden fiiliksestä. Toivottavasti sinulla olisi muutama minuutti aikaa vastata alla oleviin kysymyksiin ja auttaa meitä onnistumaan. Jaathan meille rohkeasti hulluimmatkin ajatuksesi ja ideasi!

1. Onko TMJ jo tuttu asia myymäläsi henkilökunnalle? *
 - Kyllä
 - Ei
 - Muu

2. Missä kanavissa kaipaisit lisää yleistä TMJ viestintää Pirkanmaan Osuuskaupan tasolla? *
 - Workplace
 - Info-tv
 - Viikkotiedote
 - Pokkari
 - Sähköposti
 - Muu

3. Minkälaista materiaalia ja viestintää kaipaisit lisää? Mikä helpottaisi sinun arkea, jotta pystyt johtamaan tiimisi TMJ-tekemistä?

4. Mitä kautta ensisijaisesti tutustutaan KK-infoon (voit valita useamman)?
 - Sähköposti
 - Teams info
 - Workplace
 - Keskisen Jenniltä/SOK:n tuleva info
 - Esihenkilön laatima ohjeistus
 - Muu

5. Miten KK-infon sisältöä tulisi kehittää, jotta se toimisi vielä paremmin arjen työkaluna?

6. Tapahtuvatko kaupallisen kalenterin esillepanojen toteutukset ajallaan myymälässasi? *
 - Kyllä
 - Ei
 - Useimmiten ajallaan

Liite 1. jatkuu

7. Mikä haastaa esillepanojen esim. päädyt ja sesonkialueettoteutuksessa (voit valita useamman)? *
 - Aikataulu
 - Miehitys
 - Tuotteiden saatavuus
 - Markkinointimateriaalin tulostus
 - Visuaalinen osaaminen
 - En tiedä paljonko tulleita ohjeita voin soveltaa
 - Ohjeistusta on liikaa omaksuttavaksi
 - On vaikea hahmottaa, mikä on tärkeintä
 - Muu
8. Muuta? Mihin kaipaisit lisää apuja ja vinkkejä esillepanojen onnistuneeseen toteutukseen myymälässäsi? Toimiiko työskentely yli osastorajojen (Prismat)?
9. Mikä innostaisi sinua ja henkilökuntaasi vielä lisäämään myymälän ajankohtaisuutta ja houkuttelevuutta vaihtuvien esillepanojen avulla? Mikä motivoisi rohkeammin jakamaan kuvia esillepanoista yhteisiin ryhmiimme?

Liite 2

HYLLYNPÄÄTYJEN TOTEUTUS

- **Ennen päädyn rakentamista, tarkista tilausriveiltä, että tilaukset eivät ole nollaantuneet**
- **Pura vanha hyllynpääty, vie tuotteet omille paikoilleen ja eimahtuvat varastolavoille (hyödynnä sinisiä laatikoita, jos tarve)**
- **Ota poistuvan hyllynpäädyn tuotteiden omalta paikalta pois hyllynpäätylaput.**
- **Mikäli hyllynpääty on pölyinen ja likainen, pyyhi hyllyt kun olet purkanut päädyn. Mikäli lattia on likainen, kutsu siivooja paikalle**
- **Rakenna hyllyt riittävän tiheästi, niin että peltiä ei näy. Kun aloitat päädyn rakentamisen alhaalta ylöspäin, niin saat juuri oikean korkuiset hyllyvälit**
- **Tee päädyistä hyvännäköinen ja runsas**
- **Muista viedä tuotteen omalle paikalle päätytuotelappu**
- **Maksimimääriä ei muuteta hyllynpäätytuotteista**
- **Kirjaa päädyn voimassaoloaika ylimmän vasemmassa reunassa olevan etiketin taakse**
- **Muista laittaa myymälämateriaalit esille, jos päätyyn kuuluu materiaalia**
- **Yleensä sekapalletit eivät ole saldoilla, tarkista aina onko sekapalletti saldoilla, jos ei ole, saldota palletin tuotteet**
- **Tee tarvittaessa hyllynpäätyihin lisätilaukset manuaalisesti**
- **Muista säilyttää kartat**
- **Mikäli hyllynpäätyohjeistus on ketjulta, ei tarvitse kirjata vaihtuvaa esillepanoa. Jos teet oman päädyn muista kirjata vaihtuva esillepano**

Liite 3

Automaattinen tallennus Päiväsuunnitelmapohja Hae (Alt+Q) Susanna Okker

Tiedosto Aloitus Lisää Sivun asettelu Kaavat Tiedot Tarkista Näytä Ohje Kommentit Jaa

Leikepöytä Fontti Tasaus Numero Tyylit

Calibri 11 A⁺ A⁻ Vleinen

B I U Fontti Tasaus Numero Tyylit

Ehdollinen muotoilu Muotoile taulukoksi Solutyylit

Lisää Poista Muotoile

Lajittele ja suodata Etsi ja valitse

Luottamuksellisuus

K33 ja tilaa kassajoumia manuaalisesti

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P	Q	R	S	T	U	V	W	X	Y	Z	AA	AB	AC	AD	AE	AF	AG	
1																																		
2																																		
3		TR	Työaika	Tunnia							Yht.	0		Tunnit	0	Yht.	0																	
4											Tabit:																							
5											Pakaste:																							
6											Fluoka-																							
7											siotinat:																							
8		Teollinen									Fluoka-																							
9											Kempparit:																							
10											Fluoka-																							
11											Pakaste:																							
12											Fluoka-																							
13											siotinat:																							
14											Pakaste:																							
15											Fluoka-																							
16											siotinat:																							
17											Pakaste:																							
18											Fluoka-																							
19											siotinat:																							
20											Pakaste:																							
21											Fluoka-																							
22											siotinat:																							
23											Pakaste:																							
24											Fluoka-																							
25											siotinat:																							
26											Pakaste:																							
27											Fluoka-																							
28											siotinat:																							
29											Pakaste:																							
30		Ilta									Fluoka-																							
31		Yön veto									siotinat:																							
32											Pakaste:																							
33											Fluoka-																							
34											siotinat:																							
35											Pakaste:																							
36											Fluoka-																							
37											siotinat:																							
38											Pakaste:																							

Ma Ti Ke To Pe La Su Osaajat

Valmis Helppokäyttöisyys: tutustu suosituksiin

Kirjoita tähän hakeaksesi kohteista

2°C Puolipilvistä 12.19 13.11.2022