

Virpi Tuupanen

Vähittäiskaupan myynnin johtamisen
kehittäminen työtä ohjaavan viestinnän ja
sisäisen markkinoinnin avulla

Metropolia Ammattikorkeakoulu
Tradenomi (YAMK)
Yrittäjyys ja
liiketoimintaosaaminen
Opinnäytetyö
9.10.2013

Tekijä Otsikko Sivumäärä Aika	Virpi Tuupanen Vähittäiskaupan myynnin johtamisen kehittämisen työtä ohjaavan viestinnän ja sisäisen markkinoinnin avulla 75 sivua + 9 liitettä 19.9.2013
Tutkinto	Tradenomi (YAMK)
Koulutusohjelma	Yrittäjyys ja liiketoimintaosaaminen
Suuntautumisvaihtoehto	Johtaminen
Ohjaaja	Yliopettaja Pia Koskenoja
<p>Tämä opinnäytetyö käsittelee vähittäiskaupan myynnin johtamisen kehittämistä yhteisöviestintään kuuluvien työtä ohjaavan viestinnän ja sisäisen markkinoinnin avulla. Opinnäytetyössä kuvattu kehityshanke toteutettiin SOK Käyttötavarakaupan organisaatiossa. Kehityshankkeen tarkoituksena oli muodostaa kaikille SOK Käyttötavarakaupan ketjuille yhtenäiset viestintämallit, ja jalkauttaa ne eri organisaatioiden käyttöön. Liiketoimintahyötyinä kehityshankkeella tavoiteltiin työn ja myynnin johtamisen tehostumista sekä myynnin kasvua.</p> <p>Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys koostuu organisaation toimintaympäristöä kuvaavasta ketjuliiketoiminnan teoriasta, viestintään kuuluvasta yhteisöviestinnän teoriasta, sekä myynnin johtamisen teoriasta.</p> <p>Tutkimus toteutettiin toimintatutkimuksena. Aineisto hankittiin haastattelemalla sekä viestien lähettäjiä että vastaanottajia organisaation eri tasoilta ja eri ketjuista. Haastattelut nauhoitettiin ja aineisto litteroitiin sanatarkasti.</p> <p>Kehityshankkeen tuloksena kaikille SOK Käyttötavarakaupan ketjuille muodostettiin yhtenäiset viestintämallit, jotka jalkautettiin eri organisaatioihin esimiesten johdolla. Tavoitellut liiketoimintahyödyt, eli työn ja myynnin johtamisen tehostuminen sekä myynnin kasvu näkyvät pitkällä tähtäimellä. Kehityshankkeen onnistumista viestien vastaanottajien näkökulmasta mitattiin sähköisellä Digium-kyselyllä. Tarkastelujaksolla viestien vastaanottajien tyytyväisyys viestintään ei kuitenkaan parantunut, vaan huonontui. Suurin syy tähän tulokseen oli muutamaa kuukautta aiemmin toteutettu suuri organisaatiomuutos, jonka seurauksena viestintään tuli selkeä katkos. Uudessa organisaatiossa eri tehtäväkuvien viestintätehtävät otettiin myös hieman hitaasti haltuun.</p> <p>Jotta viestintätyytyväisyys saadaan jatkossa paremmalle tasolle, on viestit kohdennettava paremmin oikeille vastaanottajille ja viestien vastaanottajien tarpeet otettava paremmin huomioon viestien sisällön rakentamisessa. Viestit tulisi myös tiivistää entistä kompaktimpaan muotoon, sekä selkeyttää entisestään eri kanavien ja viestien lähettäjien rooleja.</p>	
Avainsanat	Myynnin johtaminen, yhteisöviestintä, ketjuliiketoiminta

Author Title Number of Pages Date	Virpi Tuupanen Development of Retail Sales Management with Organizational Communication 75 pages + 9 appendices 19 September 2013
Degree	Master of Business Administration
Degree Programme	Entrepreneurship and Business Competence
Specialisation option	
Instructor	Pia Koskenoja, Principal Lecturer
<p>The present thesis deals with how to utilize organizational communication in developing retail sales management in the case organization. The case organization is SOK Consumer Goods. The purpose of this research was to create and implement similar communication models for all SOK Consumer Goods retail chains. The business objectives of the research were to intensify work and sales management, and also to increase sales.</p> <p>The theoretical framework of the thesis was based on theories related to retail chain business models, organizational communication as well as sales management.</p> <p>The research was implemented as an action research. The data was collected through interviews from message senders and recipients at different levels of the organization and from different chains. The interviews were recorded and transcribed.</p> <p>The research resulted in similar communication models for all SOK Consumer Goods retail chains that were put in practice by the managers in different organizations. The targeted business benefits, ie. efficiency in work and sales management as well as increase in sales will be displayed in the long run. The success of the research was measured by an electronic survey Digium. The results of the survey showed that the satisfaction with communication did not improve, but rather worsened. The main reason for this result was a big organizational change undertaken a few months earlier, which caused a clear break in communication. In addition, the new communication tasks were adopted fairly slowly in the new organization.</p> <p>In order to improve communication satisfaction in the future, the messages should be targeted better to the right recipients and the needs of the recipients should be taken into account better when the messages are written. The messages should also be shorter and the roles of the different channels and senders should be further clarified.</p>	
Keywords	Sales Management, Organizational Communication, Chain

Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Tutkimus- ja kehitystehtävän määrittely ja rajaus	1
1.2	Aihetta sivuavat aiemmat tutkielmat S-ryhmässä	3
1.3	Tutkimuksen keskeiset käsitteet	4
2	Teoreettinen tausta	5
2.1	Ketjuliiketoiminta	5
2.1.1	Ketjutoiminnan pääperiaatteet	6
2.1.2	Miksi ketjussa viestitään	8
2.1.3	Ketjun johtamismallit	9
2.1.4	Toiminnan mittaaminen ketjussa	11
2.2	Yhteisöviestintä	12
2.2.1	Työtä ohjaava viestintä	16
2.2.2	Sisäinen markkinointi	20
2.2.3	Viestinnän mittaaminen	23
2.3	Myynnin johtaminen	24
2.3.1	Myyntihenkilöstön suorituskyvyn johtaminen	25
2.3.2	Myyntiprosessin johtaminen	27
2.3.3	Osaamisen johtaminen ja palkitseminen	30
2.3.4	Johtamisviestintä	32
3	Tutkimuksen viitekehys ja tutkimuskysymykset	34
4	Tutkimuksen toteutus ja tulokset	39
4.1	Toimialan kuvaus	39
4.2	Kehittämistehtävän kohdeyrityksen ja –organisaation esittely	41
4.3	Tutkimuksen eteneminen	44
4.3.1	Ongelman määrittely ja käsittelyn aloittaminen	44
4.3.2	Ongelmatilanteen havainnointi ja tiedon kerääminen	47

4.3.3	Ongelman syiden analysointi	54
4.3.4	Ratkaisun suunnittelu ja toteutus	58
4.3.5	Toimenpiteiden kokeilu ja tulosten analysointi	63
4.3.6	Uuden toimintatavan vakiinnuttaminen	67
4.3.7	Tapauksen arviointi ja siitä oppiminen	68
5	Johtopäätökset ja jatkotutkimuksen aiheet	72
	Lähteet	76
	Liitteet	
	Liite 1. S-ryhmän organisaatorakenne	
	Liite 2. SOK Käyttötavarakaupan organisaatorakenne	
	Liite 3. Teemahaastattelurunko	
	Liite 4. Matriisi viestinnän nykytilasta keväällä 2012	
	Liite 5. SWOT-analyysi viestinnän nykytilasta keväällä 2012	
	Liite 6. Tehtäväkohtaiset viestintämallit	
	Liite 7. Matriisi viestinnästä syksyllä 2012	
	Liite 8. Kooste Digium-kyselyjen kysymyksistä ja vastauksista	
	Liite 9. Viestinnän yleiset pelisäännöt	

1 Johdanto

1.1 Tutkimus- ja kehitystehtävän määrittely ja rajaus

Tämän opinnäytetyön kohdeorganisaatio on SOK Käyttötavarakauppa, jonka tehtävänä on kehittää ja johtaa S-ryhmän vähittäiskauppaa harjoittavia käyttötavaraketjuja. S-ryhmän Käyttötavarakaupan kilpailustrategia päivitettiin keväällä 2011. Uudessa kilpailustrategiassa yhtenä kehittämiskohtana nostettiin esille myynnin johtamisen kehittäminen. Tämä synnytti tarpeen tarkastella myös SOK Käyttötavarakaupan tällä hetkellä toteuttamaa viestintää alueosuuskauppojen johdolle ja myymälöille päin osana kokonaisvaltaista markkinointiprosessin kehittämistä. Viestinnän avulla organisaatio viestii ydinprosessien tuotoksia ja myymälöissä tehtäviä toimenpiteitä myymälöihin ja alueosuuskauppoihin, ja viestintä on täten erittäin tärkeässä asemassa myynnin johtamisessa.

Vuonna 2009 kehitettiin SOK Käyttötavarakaupan viestintään malleja, miten viestintää tulisi toteuttaa, mutta muun muassa tarkkojen vastuiden puuttumisen ja laadultaan vaihtelevan perehdytyksen vuoksi mallit eivät ole olleet kaikilta osin käytössä, niissä on ollut kehittämisen varaa tai viestien laatu on vaihdellut hyvin paljon. Oman haasteensa on tuonut asiaan se, että viestien lähettäjiä on suuri joukko ja käytettäviä kanavia on ollut monia. Viestinnän kehittämisen tarpeesta on saatu palautetta alueosuuskaupoilta ja myymälöistä.

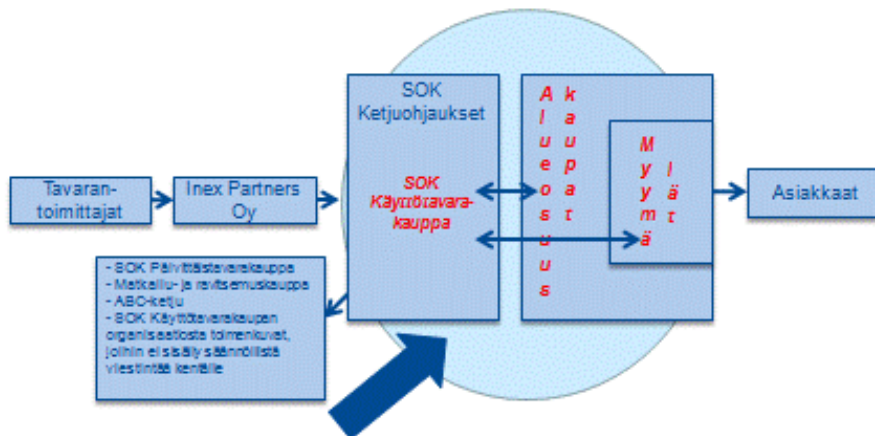
Tässä opinnäytetyössä kuvatun kehitysprojektin tarkoituksena on ollut kehittää SOK Käyttötavarakaupan myynnin johtamista sisäiseen viestintään lukeutuvien työtä ohjaavan viestinnän ja sisäisen markkinoinnin avulla. Näille aihealueille on tässä kehityshankkeessa kehitetty kaikille SOK Käyttötavarakaupan ketjuille soveltuvat yhtenäiset viestintämallit (kuka, mitä, kenelle, miksi, milloin, miten), joiden kautta myyntiä pystytään paremmin jatkossa johtamaan.

Mallit toimivat selkeinä ohjeistuksina miten työtä ohjaavaa viestintää ja sisäistä markkinointia jatkossa toteutetaan. Mallien avulla saavutetaan konkreettista apua myynnin johtamisen arkeen, kun alueosuuskauppojen toimialajohto, yksiköiden ja

tavaratalojen johtajat, sekä myyntipäälliköt saavat selkeää viestintää heidän oman johtamisensa tueksi. Lisäksi mallien avulla myyntihenkilökunta saa konkreettisia ohjeita asiakasrajapinnassa tehtäviin toimenpiteisiin, kuten myymälöiden esillepanojen ja visuaalisen ilmeen rakentamiseen.

Tulevaisuudessa tämä tarkoittaa tiukempia johtamismalleja alueosuuskaupoille ja myymälöille, sekä tarkempaa toteutusten seurantaa. Kaiken taustalla on tarkoitus tehostaa työtä ja myynnin johtamista, ja näiden seurauksena saada aikaan myynnin kasvamista.

Kehitysprojekti on rajattu koskemaan pelkästään SOK Käyttötavarakaupan organisaatioita, eikä opinnäytetyössä käsitellä tästä syystä SOK Päivittäistavarakaupan asioita. Viestintää kehitetään SOK Käyttötavarakaupan ketjuorganisaatioiden sekä valikoima- ja hankintaorganisaatioiden sekä alueosuuskauppojen ja myymälöiden välillä. Kehitysprojektissa ei tutkita ketjuorganisaation tai valikoima- ja hankintaorganisaation omaa tai organisaatioiden välistä sisäistä viestintää eikä sidosryhmäviestintää. Aiheen rajaus näkyy kuviossa 1.



Kuvio 1. Tutkimuksen rajaus

Tutkimuksen teoreettinen tausta on rajattu kehitystehtävän toimintaympäristön ymmärtämisen kannalta tärkeään ketjuliiketoiminnan, myynnin johtamisen teorian, sekä tutkimuksen ydinalueen, yhteisöviestinnän tarkasteluun.

1.2 Aihetta sivuavat aiemmat tutkielmat S-ryhmässä

S-ryhmä on iso organisaatio, jonka eri osissa teetetään jatkuvasti eri aiheista opinnäytetöitä ja pro gradu –tutkielmia. Näitä omassa opinnäytetyössäni käsiteltäviä teemoja sivuavia töitä löysin viisi kappaletta.

Virpi Marttisen (2011) Haaga-Helia ammattikorkeakoulussa tekemä opinnäytetyö on nimeltään Prisma-ketjun käyttötavarakaupan myynnin johtamisen nykytilan kartoitus. Työssä kuvataan miten Prisma-myymälöissä tällä hetkellä johdetaan myyntiä myymälän johtajan ja hänen alaisuudessaan olevien myyntipäällikköjen toimesta. Tutkimuksessa ei siten kuvata SOK Käyttötavarakaupan eri organisaatioista tulevaa myynnin johtamista myymälöihin päin, niin kuin tässä tutkimuksessani on tehty. Ketjuorganisaation ja valikoima- ja hankintaorganisaatioiden roolista ja niistä lähetetystä viestinnästä ja sen tärkeydestä työssä kuitenkin lyhyesti kerrotaan. Samoin työssä eritellään edellä mainittujen organisaatioiden rooli myynnin ohjauksessa.

Minna Kasevan (2011) Turun kauppakorkeakoulussa tekemä pro gradu –tutkielma keskittyy puolestaan tutkimaan yhden Sokos-tavaratalon asiakkailleen antamaa palvelulupausta, ja sitä, miten henkilökunta valmistetaan sisäisen markkinoinnin avulla asiakaskohtaamisiin ja asiakaslupauksen lunastamiseen. Tutkimus on rajattu tarkastelemaan edellä mainittuja asioita tavaratalon johdon ja henkilökunnan kannalta, eikä tutkimuksessa täten oteta kantaa asiakasnäkökulmaan. Käyttötavarakaupan organisaatioita ei myöskään tutkielmassa käsitellä, joskin joissain yhteyksissä organisaatiot mainitaan.

Anu Kara (2011) Metropolia ammattikorkeakoulun medianomin tutkintoon tekemässä opinnäytetyössään tutkii sähköisten viestintävälineiden soveltuvuutta yrityksen sisäiseen viestintään. Kohdeyrityksenä on S-ryhmään kuuluva alueosuuskauppa HOK-Elanto. Tutkimuksen tavoitteena on tutkia, onko laajasti S-ryhmässä käytössä oleva

intranet soveltuva myös HOK-Elannon tarpeisiin. Työssä tarkastellaan myös viestinnällistä ja toiminnallista ympäristöä, jossa intranetia käytetään.

Maisa Simola (2008) ja Heidi Niemi (2004) tuovat puolestaan opinnäytetöissään esiin miten Sokoksen omien merkkien esillepano-ohjeita voitaisiin tehdä, jotta ohjeet olisivat kattavampia ja tarkoituksenmukaisempia talojen käyttöön. Yhteistä töille oli myös toteamus silloisten ohjeistuksien riittämättömyydestä esillepanojen tekemiseen.

1.3 Tutkimuksen keskeiset käsitteet

Tutkimuksen keskeiset käsitteet ovat seuraavat:

Ketju. Ketjun muodostaa yritys tai ryhmä yrityksiä, joilla on ainakin osittain keskitetty tarjonta, ja jota johdetaan keskitetysti, tai jotka toimivat ainakin osittain yhdenmukaisten toimintamallien mukaisesti (Hukka 2005, 11).

Ketjuliiketoiminta. Ketjun kokonaisvaltainen toimintatapa, joka käsittää ketjukonseptin määrittämisen ja antaa strategiset lähtökohdat operatiivisille liiketoimintaprosesseille (Kautto & Lindblom 2005, 57).

Konsepti. Ketjun liiketoimintamalli, jota noudatetaan ketjuun kuuluvissa yrityksissä ja joka ohjaa toimintaa. Konseptista tai sen osista käytetään myös nimityksiä manuaali tai käsikirja, silloin kun toimintamallit ovat kirjallisessa muodossa. (Hukka 2005, 2, 49, 173.)

Käyttötavarakauppa. Käyttötavarakauppaan lukeutuvat esimerkiksi vaate- ja kenkäkaupat, huonekalu- ja sisustuskaupat, kodintekniikka- ja fotokaupat, rauta- ja rakennustarvikekaupat, kirjakaupat, kulta- ja kellokaupat, terveystuotekaupat, optikkoliikkeet ja apteekit (Tietoa kaupasta 2012).

Sisäinen markkinointi. Sisäisen markkinoinnin avulla motivoidaan henkilöstöä ja luodaan työyhteisöön asiakaskeskeinen ilmapiiri. Sen avulla työntekijät myös saavat tiedon uusista tuotteista ja palveluista. (Grönroos 2001, 439 - 440.)

Tilanhallinta. Tilanhallinnan avulla myymälän tila jaetaan kussakin tuoteryhmässä valikoimissa olevien tuotteiden kesken, sekä määritellään kyseisten tuotteiden kohtaamisjärjestys (Kautto & Lindblom 2005, 104).

Työtä ohjaava viestintä tai työviestintä. Työtä ohjaavan viestinnän avulla viestitään päivittäiset operatiiviset ohjeet työyhteisön jäsenille, jotta jäsenet voivat hoitaa oman työnsä (Åberg 2000, 306).

Visuaalinen markkinointi. Visuaalisen markkinoinnin keinoin täydennetään yrityksen koko markkinointikokonaisuutta visuaalisilla herätteillä, esimerkiksi tuotteiden esillepanoilla ja myymälämarkkinoinnilla (Nieminen 2004, 8).

Yhteisöviestintä. Organisaation sisällä tai organisaation ja sidosryhmien välillä tapahtuvaa kaksisuuntaista viestintää, joka on johdettua ja tavoitteellista (Juholin 2009, 395).

2 Teoreettinen tausta

2.1 Ketjuliiketoiminta

Jotta vähittäiskaupan ketju pärjäisi tulevaisuuden alati kiristyvässä kilpailussa mahdollisimman kilpailukykyisenä, on tarpeellista tiedostaa, että yrityksen liiketoimintamallin valinta vaikuttaa tähän olennaisesti. Pelkästään oikean liiketoimintamallin avulla ei kuitenkaan saavuteta yliverstaista asemaa markkinoilla, vaan mallia on osattava myös kokonaisvaltaisesti harjoittaa ja johtaa. Oleellisena osana johtamista on toimeenpanon johtaminen sekä kauppojen hyvän suoritustason ja asiakaspalvelun varmistaminen. Nämä heijastuvat asiakkaiden ostokokemukseen myymälässä ja sitä kautta asiakastyytyvyyteen. (Kautto & Lindblom & Mitronen 2008, 16 – 17.)

Tässä alaluvussa kerrotaan ketjutoiminnasta tarkemmin, sekä tutustutaan ketjun viestintään ja johtamiseen.

2.1.1 Ketjutoiminnan pääperiaatteet

Ketjut voidaan jakaa omistusperusteisiin ja sopimusperusteisiin ketjuihin. Omistusperusteisessa ketjussa toiminta on keskitetysti johdettua, ja omistus ulottuu vähittäiskauppoihin asti. Tähän ketjumuotoon voidaan lukea myös osuustoiminnallisesti toimivat yritykset, joissa osuuskaupat omistavat keskusyksikön. Sopimusperusteisissa ketjuissa ketjukonsepti on ketjuyrityksen omaisuutta, ja sopimusten kautta ketjuyritys ja yrittäjä sopivat yhteisesti ketjumaisen yhteistoiminnan harjoittamisesta. Sopimusperusteisia ketjuja ovat franchising-ketjut ja ketjut, jotka ovat sopineet yhteisestä vertikaalisesta toiminnasta. (Kautto & Lindblom 2005, 47 – 49.)

Tässä opinnäytetyössä keskitytään kuvaamaan keskitetysti omistetun ketjun toimintaa, koska osuustoiminnallisena yrityksenä opinnäytetyön kohdeyritys luetaan tähän ketjutoiminnan muotoon. Tässä opinnäytetyössä ei siis kerrota sopimusperusteisin ketjutoimintaa harjoittavan yrityksen toiminnasta, vaikkakin suuri osa jatkossa kuvatuista toimintamalleista voidaan suoraan siirtää sopimusten avulla myös sopimusperusteisen ketjun toimintaan. Hyvin markkinoilla menestyvän yrityksen kannalta on kuitenkin lähes välttämätöntä, että ketju toimii omistusperusteisen ketjun tavoin (Kautto & Lindblom 2005, 47). Tästäkin syystä tässä opinnäytetyössä keskitytään kyseiseen omistusmuotoon tarkemmin.

Ketjuliiketoimintamallin avulla ohjataan ketjun toimintaa. Sen lähtökohta on ketjukonsepti ja päämääränä kohderyhmänsä paras tunnettuus ja asiakastyytyväisyys sisäisen toiminnan tehokkuuden ohella. Vähittäiskaupan ketjun myymät toimivat määritellyn ketjukonseptin mukaisesti, ja niitä johdetaan keskitetysti ketjun yhteiselimenä toimivasta yksiköstä käsin. (Kautto & Lindblom 2005, 12.)

Yksittäisen vähittäiskaupan sekä vähittäiskaupan ketjun toiminnan tärkein fokus on saavuttaa mahdollisimman hyvä asiakastyytyväisyys. Liiketoiminta tulisikin olla asiakaskeskeistä, ja asiakkaan tarpeista impulssinsa saavaa. Kun asiakkaat ovat tyytyväisiä, luo se pohjan myös yrityksen tai ketjun hyvälle myynnille ja markkinamenestykselle. (Kautto ym. 2008, 29 – 30.)

Jotta ketjun toiminta olisi tehokasta, tulee kaikkien ketjun toimintojen toimia johdonmukaisesti, ja tukea yrityksen valitsemia ja konseptiin kirjattuja kilpailutekijöitä. Liiketoimintaprosessit eivät saa toimia irrallisina, vaan niiden täytyy toimia kokonaisuutena ja loogisesti, sekä niillä täytyy olla suora kytkentä strategioista. Yrityksen johdolla täytyy olla selkeä ja kokonaisvaltainen näkemys toimintamallista, jolloin toiminnassa ei esiinny epäloogisuuksia ja mallia on helppo viestiä eteenpäin esimerkiksi henkilöstölle. (Kautto ym. 2008, 38 – 39, 133.)

Kauton ja Lindblomin (2005, 13, 45) mukaan ketjun operatiiviset prosessit jakautuvat asiakkuusprosesseihin ja logistisiin prosesseihin. Asiakkuusprosesseihin kuuluvat tavararyhmähallinta ja markkinointi, logistisiin prosesseihin puolestaan ostotoiminta ja tilaus-toimitusprosessi.

Tässä opinnäytetyössä keskitytään lähemmin asiakkuusprosesseihin kuuluviin markkinointi- ja tavararyhmähallintaprosessiin, sekä tavararyhmähallinnan sisältämään tilanhallintaan. Markkinointia sekä tilanhallintaa koskevat ohjeistukset ovat olennainen osa vähittäiskaupan myynnin johtamista ja samalla työtä ohjaavaa viestintää ja sisäistä markkinointia.

Sekä tavararyhmähallinta- että markkinointiprosessi saavat lähtökohtansa ketjun asiakaslupauksista. Markkinointiprosessin tehtävänä on tuottaa asiakaslupausten mukainen markkinointiohjelma ketjulle. Markkinointitoimenpiteiden esillepanoista tehdään myymälöille tarkat ohjeistukset, jotta asiakas löytää markkinointituotteen hyvin. Tavararyhmähallinnan avulla puolestaan muodostetaan konseptin mukainen ja asiakaslähtöinen ketjun valikoima. Valikoimasta tehdään kauppakohtainen tilanhallintasuunnitelma. Yksi ketjun keskeinen menestystekijä onkin kurinalainen ja hyvin myymälöissä toteutettu tilanhallinta. (Kautto ym. 2008, 140 – 143, 150.)

Kaupan henkilökunta on avainasemassa asiakaslupausten lunastamisessa myymälätasolla, ja töiden organisoinnilla on tässä iso merkitys. Tuotteiden hyvällä saatavuudella ja myymälän kunnossa pitämisellä voidaan lunastaa asiakaslupaukset ja saavuttaa asiakkaiden ostouskollisuus ja kasvattaa samalla keskiostosta. (Kautto ym. 2008, 151.)

2.1.2 Miksi ketjussa viestitään

Ketjun tavararyhmähallintaprosessi antaa lähtökohdan markkinointiprosessille ketjukonseptin ohella. Suunnitellut markkinointitoimenpiteet ilmentyvät sitten myymälöissä, koska myymälät ovat ketjun tärkeimpiä markkinointivälineitä. Jo myymälän kokonaisilmeestä voidaan tunnistaa tietyn ketjun myymälä, ja tällä tavoin asiakkaalle viestitään muun muassa valikoimista, hintatasosta ja laadusta. (Kautto & Lindblom 2005, 106 – 107.)

Työtä ohjaavan viestinnän avulla annetaan myymälöille tehtäväksi markkinointia tukevat esillepanot myymälöissä, sekä sisäisen markkinoinnin avulla varmistetaan henkilökunnan tietämys myös ulkoisista markkinointitoimenpiteistä.

Kuluttajien ostopaikan valintaan voi vaikuttaa ostokokemuksen miellyttävyys jopa enemmän kuin itse tuotteiden tyyli, laatu tai hinta. Pohjana ostokokemukselle ovat erilaiset psykologiset havainnot tai tuntemukset ostospaikasta. Tämä sisältää ostopaikan fyysiset puitteet, sosiaaliset kontaktit myymälässä henkilökunnan ja muiden kuluttajien kanssa, sekä myymälän tunnelman. Fyysisiin puitteisiin luetaan muun muassa myymälän koko, layout ja esillepanojen erilaiset ratkaisut. Tunnelmaan puolestaan vaikuttaa näkyvien ja kuuluvien elementtien lisäksi tuoksut, maut ja kosketuksen kautta saatavat kokemukset. Myymälöiden tilaan ja tunnelmaan kannattaa siis panostaa. On tärkeä ymmärtää, että yhtä tärkeitä kuin myytävät tuotteet, on asiakkaiden kokema miellyttävä osto-ympäristö. Miellyttävän ympäristön vuoksi asiakas haluaa tulla myymälään uudestaan. Asiakkaan näkökulman lisäksi myymälän visuaalisessa ilmeessä on huomioitava myös toiminnan tehokkuuden tärkeys. Menestyvä yritys onkin löytänyt tasapainon näiden kahden näkökulman välillä sekä konseptissaan että imagossaan. (Sullivan & Adcock 2006, 137 – 158.)

Jotta asiakkaille suullisesti ja visuaalisesti myymälässä annettavat viestit olisivat yhteneväiset myös eri myyntipisteissä, on tärkeää, että kaikille ketjun myymälöille ja myös henkilökunnalle eri tasoilla annetaan samat selkeät tiedot ja ohjeet esimerkiksi markkinointitoimenpiteistä. Näin taataan yhtenäinen informaatio myös asiakkaille päin. (Varley 2006, 209.) Koko ketjun markkinoinnin tärkein tehtävä onkin luoda ketjun konseptista tunnettu brändi, jonka asiakaslupaukset lunastetaan ketjun myymälöissä.

Myymälät ovat tunnetusti ketjun tärkeimpiä markkinointivälineitä. Tähän sisältyvät kaikki myymälän toiminnot, ja koko kokemus, jonka asiakas myymälässä saa käydessään. (Kautto & Lindblom 2005, 108.) Lisäksi asiakkaiden tiedostamattomia tarpeita voidaan herätellä hyvin tehdyillä myymälämarkkinointikeinoilla, kuten houkuttelevilla esillepanoilla itse myymälässä, tai esimerkiksi panostamalla ikkunoiden esillepanoihin (Levy & Weitz 2004, 114).

Yrityksen kaikki markkinointitoimenpiteet voivat muuttaa asiakkaan tietoisuutta yrityksen brändeistä ja samalla näiden brändien imagoa. Tämä koskee myös myymälämarkkinointia. Esimerkiksi hyvin raju tai pitkään jatkuva alennusmyynti voi muuttaa laadukkaankin kaupan asiakkaiden silmissä alennusmyymäläksi. Yrityksen brändipääomaa täytyykin johtaa aktiivisesti, ja muistaa ottaa se huomioon kaikessa toiminnassa asiakkaisiin päin. (Keller 2008, 547.)

2.1.3 Ketjun johtamismallit

Mitronen (2002, 380 - 382) on väitöskirjassaan tutkinut kaupan hybridioorganisaation johtamista, mutta lähinnä K-ryhmän näkökulmasta, koska hänellä itsellään on K-ryhmän tausta. Seuraavassa on mukaeltuna kaupan alan yrityksen johtamisen tasot ja kunkin tason vastuut siten, että eri tasojen tehtävistä on poistettu ne toimet, jotka liittyvät suoraan yrittäjävetoisten kauppojen johtamismalleihin, eivätkä päde osuustoiminnallisissa yrityksissä. Suurin osa vastuista on kuitenkin päteviä ketjuliiketoimintaa harjoittavalle yritykselle, oli yritysmuoto mikä tahansa.

1. Konsernijohto. Tällä tasolla vastataan yrityksen strategisesta johtamisesta, joihin kuuluvat muun muassa ydinliiketoiminta-alueiden määrittely ja niiden tarvitsemien resurssien allokointi, vastuu tuloksesta, sekä johtamismallien, kilpailuetujen ja organisaation kehittämisestä, sekä myös sisäisestä ja ulkoisesta viestinnästä.
2. Tulosityhmä- tai toimialajohto. Tämä taso vastaa ketjujohtoa ohjaavista yleisistä periaatteista ja investoinneista. Tällaisia yleisiä päätösalueita ovat muun muassa ketjukonseptit, keskitetty tavararyhmähallinta, sekä päätökset koskien keskitettyä hankintaa, logistiikkaa, tietojärjestelmiä, myymäläverkostoa ja

kauppapaikkoja. Myös johtamis- ja palkitsemisperiaatteista vastaaminen kuuluu tälle tasolle.

3. Ketjujohto. Ketjujohto vastaa ketjun operatiivisesta johtamisesta, johon kuuluu muun muassa konseptien kehittäminen, ketjumarkkinointi, tavararyhmähallinta, myymälöiden johdon johtaminen ja vastaaminen myymälöiden tukitoiminnoista.
4. Kaupan johto. Tällä tasolla vastataan yksittäisen myymälän toimintojen johtamisesta, kuten asiakaspalvelun ja henkilöstön johtamisesta.

Ketjun johtamisessa lähtökohtana on aina ketjukonseptin asiakaslupaus ja päämääränä asiakastyytyväisyys ja brändin vahvistaminen. Organisoinnissa määritellään vastuut ja tehtävät ketjun eri organisaatioiden tasolle. Keskeinen osa johtamista onkin toimintojen organisointi. Haasteena on myös saada henkilökunta kaikilla tasoilla ymmärtämään ja hyväksymään ketjuliiketoiminnan tavoitteet ja toimimaan niiden mukaisesti aina yksittäiseen kaupan asiakaspalvelussa toimivaan myyjään asti. Juuri kauppojen rooli asiakasrajapinnassa on suuri asiakastyytyväsyyden synnyttämiseksi, joten myös niiden johtamista on valvottava. Näin varmistetaan, että ohjeistetut ratkaisut toteutetaan ja konseptia noudatetaan asiakasrajapintaan asti. (Kautto & Lindblom 2005, 133 - 134, 147 – 149.)

Yksipuolisella käskemisellä ei päästä kuitenkaan hyvään lopputulokseen, vaan henkilökunnan saa noudattamaan ketjutoimintaa ja toteuttamaan ketjun asiakasstrategioita myymälöissä myönteisen vuorovaikutuksen avulla. Keinoina tähän ovat tietojen läpinäkyvyys ja tosiasioiden perustelut, sekä valmennus ja koulutus. (Kautto ym. 2008, 133 – 134.)

Kaupan arvoketjun johtamisen osa-alueet voidaan jakaa karkeasti kahteen osaan: asiakkuuksien johtamiseen sekä toimitusketjun johtamiseen. Näiden osa-alueiden strategiat antavat lähtökohdat ketjun operatiivisille liiketoimintaprosesseille, asiakkuusprosesseille ja logistisille prosesseille. (Kautto ym. 2008, 156 - 157.)

Ketjun operatiivisten toimintojen johtamisessa on otettava huomioon, että koko toimintaa johdetaan loogisesti, jolloin liiketoimintaprosessitkaan eivät toimi irrallisina ja erillisinä. Näin prosesseista muodostuu johdonmukainen toimintojen ketju. (Kautto & Lindblom 2005, 130 – 131.)

Yhtenäiset johtamisen mallit tuovat yritykselle selkeyttä. Samalla eri brändien alla toiminta yhtenäistyy, brändit saavat näin toisistaan synergiaa ja vipuvoimaa, joten brändienkin rakennustyö yrityksestä ulospäin kuluttajille päin tätä kautta helpottuu. (Aaker & Joachimsthaler 2000, 150.)

2.1.4 Toiminnan mittaaminen ketjussa

Kauppan liiketoiminnassa mitattavia asioita voidaan kirjata tasapainotetun tuloskortin eri osa-alueille ja ne voivat olla esimerkiksi seuraavanlaisia:

1. Asiakkuus: asiakastyytyväisyys, ketjun brändin voima ja asiakkaiden ostoaikeukset.
2. Sisäinen tehokkuus: tilatehokkuus, tilojen tuottavuus, työvoiman käytön tehokkuus, tuotteiden kiertonopeus, tavaravirtojen läpimenoajat ja saatavuus.
3. Henkilöstö: osaamiskartoitukset, työtyytyväisyys, kehityskeskusteluiden suoritustaso.
4. Talous: yksittäisen myymälän ja ketjun liikevaihto, liikevoitto, sekä muut taloudelliset tunnusluvut. (Kautto ym. 2008, 195.)

Hyvän suoritustason saavuttaneita myymälöitä, osastoja tai yksittäisiä työntekijöitä kannattaa palkita vuosittain ketjun sisällä. Näillä palkitsemistoimenpiteillä on tärkeä asema työyhteisöissä, kun palkitseminen tehdään näyttävästi, ja samalla saadaan jaettua myös hyviksi havaittuja toimintamalleja opiksi muille. Tärkein mitattava asia kaupan liiketoiminnassa on kuitenkin asiakastyytyväisyyden aikaansaaminen (Kautto ym. 2008, 191, 195).

Auditoinnin avulla yritys voi järjestelmällisesti ja riippumattomasti arvioida, ovatko eri myymälät toteuttaneet ketjuyksiköstä tulleita ohjeita. Auditointi on siten osa yrityksen laadunhallintaa ja toimii yhtenä mittarina toimintaa arvioitaessa. (Lecklin & Laine 2009, 188 – 189.)

2.2 Yhteisöviestintä

Yrityksen yhteisöviestinnälle on monia määritelmiä, mutta yhteistä lähes kaikille määritelmille on se, että yhteisössä tapahtuvan viestinnän ei tule olla vain yksisuuntaista, vaan yhteisöviestinnässä on tärkeää kaikkien jäsenten osallistuminen toimintaan. Joissakin yhteyksissä yhteisöviestinnällä voidaan myös tarkoittaa työyhteisön viestintäyksikön tekemisiä. Yhteisöviestinnän tavoitteena on koko yhteisön tavoitteiden saavuttaminen. Yhteisöviestintään kuuluu sisäisen työviestinnän ja markkinoinnin lisäksi muitakin ulottuvaisuuksia, esimerkiksi ulkoinen markkinointi ja ulkoinen työviestintä, sekä perehdyttämisiestintä. (Åberg 2000, 91 – 95.)

Yhteisöviestinnällä pyritään myös vaikuttamaan imagon rakentamiseen, tuotteista ja palveluista viestimiseen sekä henkilöstön motivointiin. Jotta viestinnän avulla päästään asetettuihin tavoitteisiin, olisi se hyvä nostaa yhteisössä esiin ja liittää tiiviisti yhdeksi johtamisen osa-alueeksi. (Juholin 1999, 33.)

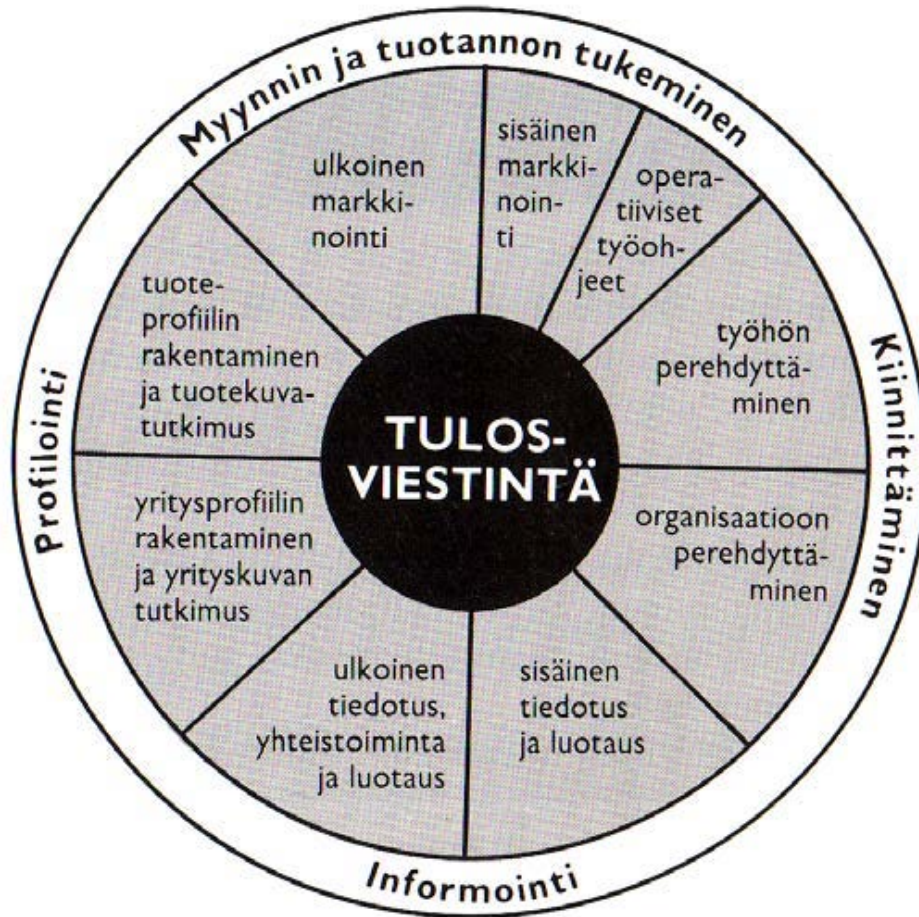
Åberg (2000, 99 - 102) tarkastelee yhteisöviestintää funktioiden eli syiden kautta. Viestinnän syiksi hän luettelee seuraavat syyt:

1. viestintä toimii yrityksen perustoimintojen tukena
2. viestinnällä rakennetaan yrityksen profilointia pitkäjänteisesti
3. viestinnällä informoidaan
4. viestinnän avulla sosiaalisesti vuorovaikutetaan.

Kohta yksi, perustoimintojen tuki, pitää sisällään juuri operatiivisen viestinnän ja on tärkein työyhteisön viestinnän muoto. Åberg sisällyttää tähän kohtaan työviestinnän lisäksi sisäisen ja ulkoisen markkinoinnin. (Åberg 2000, 99 – 102.)

Yllä kirjatusta syistä Åberg on rakentanut tulosviestinnän mallin, "Åbergin pizzan". Mallissa eri sektorien viestintätehtävät tuovat esille sen, että markkinointi ja viestintä nivoutuvat osittain yhteen, koska näissä kummassakin toiminnossa käytetään osittain samoja viestinnän keinoja. (Åberg 2000, 102 – 103.)

Alla olevassa kuvassa nähdään Åbergin malli, ja tämän opinnäytetyön kannalta oleelliset perustoimintojen tuen sektorit: työohjeet sekä sisäinen markkinointi.



Kuvio 2. Åbergin pizza. (Åberg 2000, 102.)

Viestinnällä yritetään vaikuttaa kohteen tai kohteiden tietojen muuttumiseen, asenteiden muuttumiseen tai yksilön tai ryhmän käyttäytymiseen. Vaikuttamisen kohteesta riippuen tulee valita oikeat keinot viestintään. Kun kyse on tietojen muuttamisesta, riittää usein pelkkä tiedote, mutta käyttäytymisen muutokseen tarvitaan jo enemmän muun muassa motivointia. (Åberg 2000, 218 – 219.) Johtamisesta puhutaan silloin, kun pyritään saamaan työntekijät työskentelemään

tavoitteiden eteen, viestinnästä silloin, kun luodaan ymmärrystä yhteisön jäsenille, ja kerrotaan asioista sanoin (Juholin 1999, 86).

Nykypäivän työyhteisöissä on hyvä keskustelun kulttuuri. Työntekijöiden esimerkiksi sallitaan antaa palautetta sekä keskustella heitä kiinnostavista asioista esimiesten ja johdon kanssa. Työntekijöille on myös tärkeää pystyä vaikuttamaan omaan työhönsä ja työolosuhteisiin, sekä saada kuulla tekevänsä tärkeää työtä. (Juholin 2009, 148.)

Kun viestintä on työyhteisössä kunnossa, voi ihmisten kanssakäymisessä tapahtua samalla oppimista. Vuorovaikutus on oppimisen lähde, ja oppimista tapahtuu esimerkiksi muita kuuntelemalla ja katselemalla. Kun työpaikan ilmapiiri on avoin ja rento, on työntekijöiden helpompi jakaa toisilleen myös omaa osaamistaan. (Juholin 2009, 149 – 150.)

Osaamisen jakaminen kehittää parhaimmillaan sekä työntekijöitä itseään että työyhteisön toimintoja. Yhdessä toimien ja asioita työstäen voidaan myös keksiä uusia innovaatioita. Aina osaamisen jakamisella ei kuitenkaan tarvitse pyrkiä suurten innovaatioiden synnyttämiseen, vaan jo yhteinen sparraus, eli ideoiden, kokemusten ja työtapojen jakaminen tuo apuvälineitä parempaan ja laadukkaampaan arjen toimintaan työpaikalla. Jos työyhteisössä ei ole osaamisen jakamisen kulttuuria tai sitä tukevia käytäntöjä käytössään, voi olla, että työyhteisön eri puolilla tehdään ja kehitetään samoja asioita, jolloin hukataan tarpeettomasti resursseja. (Juholin 2008, 25, 55, 178).

Avoin ja rento työilmapiiri lähtee yrityksen johdosta. Johto rakentaa sanattomalla ja sanallisella viestinnällään organisaatiokulttuuria. Johdon viestintään kuuluvat strategioista, tuloksesta, toimialan tilasta, toimintaympäristön muutoksista ja näkymistä viestiminen sekä yhteishengen luominen ja kulttuurin rakentaminen. (Juholin 2009, 157 – 159.)

Viestinnän vastuut voidaan määritellä kussakin yrityksessä yrityksen omista lähtökohdista. Viestintävastuut voidaan täten määrittää esimerkiksi organisaation rakenteen mukaisesti, toimintakohtaisesti tai vaikka sidosryhmälähtöisesti työtehtävien mukaan. Vastuut kannattaa kirjata myös toimenkuviin, jotta jokainen toimija tietää

tehtävänsä (Juholin 1999, 112). Yleisesti ottaen yrityksen jokaisella työntekijällä on vastuu viestinnästä jollakin tasolla, mutta tietyissä tilanteissa viestintävastuu on hyvinkin tarkkaan määritelty. Tällainen tilanne on esimerkiksi lausuntojen antaminen yrityksestä. Kun viestinnän vastuu hajautuu yrityksen sisällä monelle eri taholle, olisi hyvä, että joku, esimerkiksi viestintäjohtaja, koordinoisi keskitetysti yrityksestä lähtevää viestintää. Näin kaikille on selvää, kuka viestintää johtaa. (Juholin 2009, 89 – 92.)

Viestintä on monitieteellinen ilmiö, ja se liittyy oleellisesti muun muassa liikkeenjohtamiseen, henkilöstöhallintoon ja markkinointiin. Tästä syystä yhteisössä olisi hyvä olla käytössä viestintäjärjestelmä, johon on kirjattu yhteisössä sovitut käytännöt viestinnän toteutuksesta. Kun asiat on kirjattu ylös vastuuhenkilöineen ja aikatauluineen, on sovittujen käytäntöjen toteutusta helpompi myös seurata. (Juholin 1999, 36 – 37; 125.)

Viestintäjärjestelmään on hyvä sisällyttää viestin sisältöjen, vastuuhenkilöiden ja aikataulujen lisäksi myös ne kanavat, mitä kunkin asian viestimiseen pääasiassa käytetään. Näin kaikille on selvää, mistä mitäkin tietoa on mahdollista saada, ja sisäisen viestinnän rakenne yhteisössä selkenee. (Juholin 1999, 159.)

Määrämuotoisten viestintäjärjestelmien rinnalla yhteisön omat viestintäfoorumit, niin fyysiset yhteiset työtilat, kuin sähköiset työtilat ovat tärkeitä vuorovaikutteisia ja yhteisön jäsenten aloitteellisuutta korostavia kanavia. Näillä foorumeilla viestintä on spontaania, puolivirallista tai tarvittaessa virallistakin. (Juholin 2008, 72 – 73.)

Viestintäosaaminen on Juholinin (2008, 30 - 31) mukaan oleellista selkeän yhteisöviestinnän aikaansaamiseksi. Se koostuu suullisesta ja kirjallisesta ilmaisutaidosta, viestintäkumppaneiden ja sidosryhmien suhteista, viestintävälineiden käytön hallinnasta sekä siitä, miten edellä mainittuja taitoja osataan käyttää eri tilanteissa.

Työelämässä tarvittavaa viestintää ei usein ole sisältynyt asiantuntijoiden tai esimiesten koulutukseen. Työpaikalla onkin hyvä käydä aika ajoin läpi myös viestintäosaamisen tarve, ja tarjota koulutusta sitä tarvitseville. Usein ulkopuolisen tahon järjestämä

viestintäkoulutus ei kuitenkaan ole ratkaisu tähän ongelmaan, vaan tehokkaampi tapa voi olla kokoontua porukalla keskustelemaan asiasta, jolloin voidaan saada viestintään uusia näkökulmia ja pystytään kriittisessäkin pohdiskelussa saamaan yhteinen näkemys mihin suuntaan viestintää halutaan jatkossa viedä. Yhdessä läpi käydyt uudet toimintatavat tulisi ottaa myös heti käyttöön arjessa, jotta asia ei pääse unohtumaan. (Juholin 2008, 287 – 290, 293.)

Yhteisön jäsenten tyytyväisyys viestintään heijastuu myös yleiseen työtyytyväisyyteen. Avainasemassa on esimiesten viestintä alaisilleen. Aina viestinnän lisääminen kuitenkin ei paranna työtyytyväisyyttä, vaan voi käydä jopa toisinpäin, eli viestinnän lisääminen voi myös alentaa työtyytyväisyyttä. Vuorovaikutuksellisen viestinnän lisääminen sitä vastoin yleensä parantaa yhteisön jäsenten kokemaa tyytyväisyyttä. (Juholin 1999, 70 -74.) Yleinen työtyytyväisyys heijastuu yhteisön ulkopuolellekin ja muokkaa yrityksen mainetta ulkopuolisten silmissä (Juholin 2008, 71).

2.2.1 Työtä ohjaava viestintä

Työviestinnällä eli operatiivisella viestinnällä tarkoitetaan viestintää, jota tarvitaan, jotta työntekijät voivat hoitaa oman työnsä. Kanavina toimivat kasvokkain tapahtuva vuorovaikutus, tai erilaisin teknisin viestimien välitetty viestintä. Lähin esimies on tärkein kanava kasvokkain tapahtuvassa viestinnässä. Myös muilta kuin esimieheltä saadaan omaan työhön liittyviä ohjeita. Lähteitä näille viesteille ovat muun muassa työtoverit, muut esimiehet, asiantuntijat tai alaiset. Myös osastokokoukset ovat hyviä viestintätilanteita, koska niissä viestintä on kaksisuuntainen vuorovaikutustilanne. Välitettävässä viestinnässä voidaan puolestaan käyttää tietoverkkoja, raportteja, muistioita, ilmoitustaulutiedotteita tai sisäistä joukkoviestintää. (Åberg 2000, 213 – 215.)

Åberg tutki väitöskirjassaan 1986 miten henkilöstö käyttää eri työviestinnän kanavia ja minkä tietolähteen puoleen he kääntyvät ensimmäiseksi, kun tarvitsevat omaa työtään koskevia tietoja. Tärkeimmäksi lähteeksi osoittautui lähin esimies. Oma yksikköä koskevissa asioissa saatiin hyvin tietoa myös osastokokouksista. Juholin uudemmassa tutkimuksessaan 1999 sai samansuuntaisia vastauksia, vaikka sähköinen viestintä onkin Åbergin tutkimuksen jälkeen yleistynyt. (Åberg 2000, 217.)

Johtamisen tehokkuuden ja viestimien käytön suhdetta on tutkittu, ja henkilökohtainen kanssakäyminen todettiin parhaaksi tavaksi viestiä. Siinä voi antaa välittömästi palautetta ja informaatiota voi välittää monella tavalla rinnakkain, esimerkiksi kuvina tai eleinä. Muut viestintätavat järjestyksessä olivat kokoukset, puhelin, sähköposti, tavallinen posti, muistio, pikatiedote, henkilöstölehti ja esite. Johtamisessa tärkeää onkin käyttää listan ensimmäisiä viestimiä oikein eri tilanteissa, jotta saadaan henkilöstöä sitoutettua. Sitouttaminen ei onnistu helposti ilmoitustauluviestinnän tai sähköpostin avulla. (Åberg 2000, 218.)

Edellä mainittujen Åbergin ja Juholinin tutkimusten teosta on aikaa reilu kymmenen vuotta. Tuona aikana sähköiset viestimet ovat kehittyneet paljon, ja ne ovat tulleet jokapäiväisiksi viestinnän apuvälineiksi monilla työpaikoilla. Tällä hetkellä kasvokkain tapahtuvan viestinnän rinnalla päivittäisviestinnässä on koettu hyviksi kanaviksi erilaiset sähköiset työtilat, intranet, ekstranet ja internet. Näiden kanavien kautta eri toimipisteissäkin työskentelevät työntekijät pääsevät osallisiksi samasta viestinnästä kuin muut. Myös esimerkiksi yrityksen intranetiin voidaan luoda sosiaalisen median tapaan erilaisille ryhmille omia sivustoja, joita voidaan käyttää hyödyksi esimerkiksi jonkun tietyn projektin viestinnässä. Intranet onkin hyvä sisäisen viestinnän kanava, jos se on tehty käyttäjäystävälliseksi. Olisi hyvä, jos tietoa voitaisiin myös kohdentaa sille käyttäjäjoukolle, jolle tieto on tarpeellista. (Juholin 2009, 114, 170 – 173, 265 - 266.)

Viestinnän ajankohdista on hyvä sopia sopivin väliajoin, jotta kaikki osapuolet ovat tietoisia mitä asioita viestitään päivittäin, viikoittain tai kuukausittain. Samoin säännöllisen viestinnän sisältö kannattaa päättää yhdessä yhteisön sisällä, jotta vältetään päivittäisviestinnässä viestimästä turhaa tietoa. (Juholin 2009, 111 - 112.)

Tiedon kiireellisyysaste määrittää myös, miten nopeasti kustakin asiasta viestitään vastaanottajille. Osa tiedoista on kiireellisiä, ja ne pyritään saattamaan vastaanottajien tietoisuuteen nopealla aikataululla, mutta ei-kiireelliset asiat voidaan viestiä muun viestimisen ohella myöhemmin. Näin kiireelliset asiat erottuvat paremmin viestinnästä, eivätkä huku niin sanotun hyvä tietää -viestinnän jalkoihin. Yhteisön jäsenten viestintäosaaminen pitäisikin sisältää osaltaan sen ymmärryksen, mikä tieto on tärkeää

kenellekin. Tämä vaatii oman organisaation ja sen toiminnan hyvää tuntemista. (Juholin 2008, 96 – 97.)

Varley'n (Varley 2006, 209 – 210) mukaan myymälöille suunnatun sisäisen viestinnän täytyy sisältää tietoa ainakin seuraavista asioista:

1. Tuoteinformaatiot: Myymälän henkilökunnalla täytyy olla hyvät tiedot tuotteista, jotta he pystyvät kertomaan asiakkaille tuotteiden ominaisuuksista.
2. Esillepanot: Esillepanot täytyy ohjeistaa myymälöille. Tämän voi tehdä kirjallisesti, kuvien tai hyllykarttojen avulla.
3. Markkinointitoimenpiteet: Myymälän henkilökunnan täytyy tietää kaikki markkinointitoimenpiteet jonkun tuotteen myyntihinnan muutoksesta lähtien. Myymälässä tapahtuvien markkinointitoimenpiteiden lisäksi henkilökunnan on tiedettävä myös sillä hetkellä menossa oleva ulkoinen markkinointi, jotta henkilökunta pystyy vastaamaan asiakkaiden mahdollisiin kysymyksiin menossa olevasta markkinoinnista.

Viestintä ei kuitenkaan saa olla yksipuolista viestintää, vaan yrityksellä täytyisi olla helposti käytettävä kanava myymälöistä tulevalle palautteelle. (Varley 2006, 209 – 210.)

Seuraavassa tutustutaan lähemmin kahteen ensimmäiseen yllä kerrottuun operatiivisen viestinnän kannalta tärkeään kohtaan. Kolmannesta kohdasta, markkinointitoimenpiteistä, kerrotaan lähemmin seuraavassa alaluvussa.

Tuoteinformaatiot

Myymälän henkilökunnan tulisi tuntea myytävät tuotteet, jotta he pystyvät vastaamaan asiakkaiden kysymyksiin ja tarjoamaan asiakkaille sopivia tuotteita. Henkilökunnalle täytyykin antaa tuotekoulutusta palvelulaadun pysymiseksi hyvänä. (Levy & Weitz 2004, 636.)

Myymälästä saadulla tuoteinformaatiolla on tärkeä merkitys myös verkko-ostamiseen. Voi nimittäin olla, että varsinainen ostospäätös tuotteesta on tehty jo aiemmin

esimerkiksi kotona internet-sivujen antaman informaation avulla, ja itse myymälässä halutaan vielä nähdä tuote "livenä" ennen lopullisen ostopäätöksen tekoa. Tällöinkin voi olla, että asiakas ei osta tuotetta myymälästä, vaan verkosta kotiin päästyään. (Varley 2006, 207.)

Esillepanot

Tilanhallinnan avulla myymälän tilat jaetaan loogisesti eri myyntialueisiin tai osastoihin, päätetään miten käytävät, kalusteet ja esimerkiksi sovituskopit sijoittuvat myymälään, miten eri tuoteryhmät ryhmitellään asiakkaan kannalta loogisiin kokonaisuuksiin lähelle toisiaan, sekä päätetään varsinaisten tuotteiden sijoittelusta hyllyihin tai myyntitelineisiin. Tuotteiden sijoittelussa hyllyihin käytetään yleisesti tietokonepohjaisia ohjelmia, joilla voidaan muodostaa yksityiskohtaisia hyllykarttoja yksittäisistäkin myymälöistä. Näin varmistetaan tuotteiden mahtuminen niille varattuun tilaan. Hyllytilaa annetaan tuotteille muun muassa tuotteen myyntimäärien ja katetuoton perusteella. Keskitetysti johdettu tilanhallinnan tuo yhteneväisyyttä myymälöille ja varmistaa asiakkaille päin yhtenäisen kuvan koko ketjun brändistä. (Varley 2006, 143 – 145.) Ketjun myymälöiden tehtävänä on toteuttaa käytännössä keskitetysti tuotetut hyllykartat kussakin tuoteryhmässä.

Kunnolla toteutettu tilanhallinta tuottaa etuja sekä kaupalle että kuluttajalle. Kaupan näkökulmasta tilanhallinnan hyödyntäminen muun muassa helpottaa myymälätyötä, kasvattaa myyntiä ja varaston kiertoa sekä pienentää hävikkiä. Kuluttaja puolestaan kohtaa hyvän tilanhallinnan edut kaupassa helposti löytyvinä tuotteina, siisteinä hyllyinä, puuttuvien tuotteiden vähentymisenä ja parantuneena tuoreustasona kiertonopeuden nopeutumisen johdosta. (Kautto & Lindblom 2005, 104.)

Visuaalisen markkinoinnin avulla puolestaan tuotteet tuodaan myymälässä mahdollisimman hyvin esiin, sekä tehdään myymälästä asiakkaille houkutteleva ja stimuloiva paikka tehdä ostoksia. Samalla asiakkaille muodostuu positiivinen kuva yrityksestä ja yrityksen identiteetti ja imago vahvistuvat (Nieminen 2004, 9). Visuaaliseen markkinointiin kuuluvat esimerkiksi päätökset esillepanotavoista: käytetäänkö hyllylaivoja, erilaisia rekkejä, pöytiä, massakoreja, tai miten näitä kaikkia myymälässä yhdistellään. Visuaalinen markkinointi ottaa myös kantaa siihen, miten

tuotteet on ripustettu esimerkiksi hyllyihin: erilaisia koukkuja käyttämällä, henkareilla vai muilla tavoin. Visuaalisten esillepanojen suunnitteluun on mahdollista käyttää myös erilaisia tietokoneohjelmia. Tällaisen ohjelman avulla sisäänostajat voivat helposti ja tehokkaasti informoida tulevan kauden tuotteista myymälöiden henkilökuntaa intranetin välityksellä. (Varley 2006, 183 – 187.)

Verkkokaupassa visuaalisen markkinoinnin rooli on myös merkittävä. Vaikka verkossa korostuvat yksittäisten tuotteiden esittely, voi visuaalista markkinointia toteuttaa verkkoympäristössä esimerkiksi esittelemällä tuotteet osana eri elämäntyylejä. Verkkokaupassa kannattaa myös käyttää yrityksen värimaailmaa sekä korkealuokkaisia kuvia. Tämä on samalla yrityksen brändin rakentamista. (Varley 2006, 197.) Brändin imagosta on oltava tarkkana, jotta asiakkaalle päin brändi näyttäytyy ja käyttäytyy samalla tavoin verkkokaupan sivuilla kuin asiakkaan käydessä kivijalkamyymälässä. Näin varsinkin, jos yritys harjoittaa monikanavaista liiketoimintaa. (Levy & Weitz 2004, 100.)

2.2.2 Sisäinen markkinointi

Sisäisellä markkinoinnilla tarkoitetaan Åbergin (2000, 201 - 202) mukaan lyhyesti kuvattuna toimintaa, jolla henkilöstön markkinointisuuntautuneisuutta lisätään. Vielä suppeammin määriteltynä sisäisellä markkinoinnilla puolestaan tuetaan ulkoisia kampanjoita, ja varmistetaan, että kaikilla henkilöstöllä on kampanjan kaikki tiedot hallussaan.

Henkilöstö muodostaa yrityksen sisäiset markkinat, joille tuotteita ja palveluja markkinoidaan yhtä aktiivisesti, koordinoitusti, asiakaslähtöisesti ja määrätietoisesti kuin ulkoisillekin asiakkaille. Työntekijöitä tuleekin kohdella tärkeinä asiakkaina. (Grönroos 2001, 432 – 433, 436.)

Grönroosin (2001, 440) mukaan sisäistä markkinointia käytetään yrityksissä kolmen eri päämäärän tai syyn vuoksi:

- yrityksen palvelukulttuurin luomiseksi
- jo luodun palvelukulttuurin ylläpitämiseksi

- uusien tuotteiden tai palvelujen, tai erilaisten markkinointitoimenpiteiden esittelemiseksi työntekijöille.

Keinoina yllä oleville päämäärille on muun muassa koulutus, asenteiden muuttaminen, johdon antama tuki ja rohkaisut jokapäiväisissä tilanteissa, yhdessä tekeminen ja avoimen työilmapiirin luominen, sekä avoin ja kaksisuuntainen vuorovaikutus. (Grönroos 2001, 440, 446 - 448.)

Grönroos (2001, 434 - 435) lukeekin sisäisen markkinoinnin tärkeäksi osaksi yrityksen johtamisstrategiaa. Ylimmällä johdolla on ratkaiseva merkitys sisäisen markkinoinnin aktiivisessa tukemisessa, jotta henkilöstö kaikilla tasoilla saa tarvittavan perehdytyksen työhönsä, sekä työssään tarvitsemansa tuen esimerkiksi esimiehiltään tai sisäisten palveluprosessien tukihenkilöiltä vuorovaikutteisten viestintäkanavien avulla. Näin tuetaan työntekijöiden motivaatiotakin, ja varmistetaan kaikille asiakaslähtöinen ajattelutapa. Vasta kun sisäinen viestintä on kunnossa, voidaan saavuttaa todellista menestystä myös ulkoisilla markkinoilla.

Sisäisen markkinoinnin keinoin henkilökunnalle myös viestitetään yrityksen visiosta mihin ollaan tähtäämässä sekä miten ja mitä tekemällä tavoitteeseen päästään. Tällöin kaikille kirkastuu yrityksen ydintehtävä, ja tuloksena välittyy kaikkien markkinointi- ja viestintäkanavien kautta yhtenäinen yrityskuva asiakkaille asti. (Nieminen 2004, 38.)

Avain hyvään liiketoimintaan lähteekin työntekijöiden asenteista. Kun työntekijät ovat ystävällisiä, asiantuntevia ja motivoituneita työhönsä, saavat he myös asiakkaat tyytyväiseksi ja palaamaan myymälään toisenkin kerran ostoksille. Yritysten kannattaa siksi vaalia työntekijöitään monella eri tavalla. Ensiksikin palkka kannattaa pitää hyvällä tasolla, jotta se motivoi työntekijöitä. Näin saavutetaan myös pienempi vaihtuvuus. Myös tarpeelliseksi itsensä tunteminen sitouttaa ja motivoi työntekijöitä. Sisäisellä markkinoinnilla pyritäänkin siihen, että jokainen työntekijä tuntee olevansa arvokas ja tarpeellinen osa yritystä. (Kotler 2005, 176 – 177.)

Henkilöstön sitouttamisen ja motivoinnin mielessä tärkeää on myös kaikkien työntekijöiden osallistumisen, palkitsemisen sekä kannustamisen mallit. Kun työntekijä voi itse suunnitella omaa työtään ja vaikuttaa omiin työtapoihinsa, niin tällä on

huomattava palkitseva ja motivoiva merkitys. Samoin myös koko työyhteisön yhdessä tekemisen malli vahvistaa yhteisöllisyyttä ja lisää työyhteisön sisällä muun muassa keskinäistä auttamista. (Åberg 2000, 88.)

Vähittäiskauppa on henkilövaltainen ala, ja työntekijöillä on suuri vaikutus siihen, miten kuluttajat kokevat myymälässä asioinnin ja miten saadaan asiakkaat tulemaan myymälään uudestaan. Yrityksen kannalta työntekijöillä on siten suuri rooli yrityksen kestävän kilpailuedun saavuttamisessa. (Levy & Weitz 2004, 156.) Pelkkä asiakasrajapinnassa olevien työntekijöiden asiakassuuntautuneisuus ei kuitenkaan riitä, vaan asiakassuuntautunut ajattelutapa ja markkinointihenkisyys pitää näkyä kaikkien työntekijöiden toiminnassa (Grönroos 2001, 436). Yksi sisäisen markkinoinnin työkalu on palkita työntekijöitä hyvästä palvelusta. Asiakaspalvelijan työpanos voikin monessa tapauksessa olla erittäin tärkeä liikevoiton kannalta. (Grönroos 2001, 449.)

Sisäinen markkinointi pitää sisällään työntekijöiden motivoinnin ja asenteiden johtamisen lisäksi viestintäjohtamista. Viestinnällä työntekijöille annetaan kaikki tarvittava tieto työtehtävien hoitamista varten, kuten tietoa tuotteista ja palveluista, sekä ulkoisista markkinointikampanjoista. Viestintä ei kuitenkaan saa olla vain yksipuolista viestintää, vaan työntekijöiden on saatava kertoa esimiehilleen muun muassa omista tarpeistaan, tai asiakkailta saaduista palautteista. (Grönroos 2001, 437 – 438.)

Tämä sisäinen informointi eli sisäinen viestintä voi tapahtua lähikanavia tai kaukokanavia käyttäen. Lähikanavia ovat muun muassa oma esimies, osastokokous, työtoverit ja -ystävät. Kaukokanavia ovat puolestaan esimerkiksi kokoukset ja neuvottelut tai ylemmän johdon suora yhteydenpito. Viestinnän muodot voivat olla suoraa keskinäisviestintää, joka perustuu henkilökohtaiseen kanssakäymiseen, tai välitettyä pienjoukko- ja verkkoviestintää. Tällöin kohdejoukko on isompi ja on mahdollista käyttää muun muassa intranetiä viestinnän välineenä. (Åberg 2000, 171 – 174.) Esimiehille sisäisen markkinoinnin toteuttamisen tueksi esimerkiksi osastokokouksiin ovat hyviä apuvälineitä muun muassa videonauhat ja muu audiovisuaalinen materiaali. Muita viestintäkeinoja voivat olla myös esitteet, sisäiset muistiot ja lehdet. (Grönroos 2001, 448.)

Vaikka sisäinen markkinointi painottuu voimakkaasti yrityksen omiin työntekijöihin, heidän motivaationsa sekä palvelualltiuden lisäämiseen, niin yhtä tärkeää on tiedostaa, että kaikki tämä vaikuttaa myös ulkoisen markkinoinnin sujuvuuteen sekä asiakastyytyväisyyteen. (Grönroos 2001,459.)

2.2.3 Viestinnän mittaaminen

Mittaamisessa on olennaista, että mitattavat asiat saavat impulssinsa organisaation strategioista, ja yrityksessä mitataan aidosti niitä asioita, jotka ovat tärkeitä organisaation menestykselle. Viestinnän tavoitteet ja organisaation strategiat on hyvä olla tasapainossa keskenään, jotta viestintä aidosti tukee organisaatiota tavoitteisiin pääsemisessä. Tavoitteiden täytyy olla ensin tiedossa, ennen kun mittareita aletaan miettiä. Tavoitteiden asetanta aloitetaan strategisista tavoitteista, ja tämän jälkeen edetään hierarkiassa alaspäin kullekin tarvittavalle tasolle konkreettisiin tehtäviin saakka. Myös alimman tason tavoitteiden tulee tukea strategisia tavoitteita, eli tavoitteiden tulee olla linjassa keskenään. (Juholin 2010, 33, 42, 58.)

Tavoitteiden tulisi olla konkreettisia, jotta niitä on helppo seurata ja seuraamiseen voidaan löytää oikeanlaiset mittarit. Aina ei kuitenkaan tarvitse lähteä kehittämään monimutkaisia seurantatoimia, vaan joissain asioissa riittää mittariksi se, että asiat tehdään. (Juholin 2010, 61, 64.)

Viestinnän mittaamisessa mitataan viestinnällä saatavia tuloksia eri tasoilta katsottuna. Viestinnän tulokset ovat ensisijaisesti joko välittömiä tai välillisiä. Välittömiä tuloksia voivat olla esimerkiksi viestien huomaaminen ja ymmärtäminen, ja näiden lopputuloksena toimiminen kuten viestin lähettäjä on olettanut vastaanottajan toimivan. Välilliset tulokset näkyvät puolestaan viestin vastaanottajien mielipiteiden tai asenteiden muutoksena. Toissijaisesti voidaan mitata viestinnän vaikutusta yrityksen lopullisiin tuloksiin, kuten asiakastyytyväisyyteen tai brändin arvoon. Näihin lopullisiin tuloksiin vaikuttavat viestinnän ohella monet muutkin osatekijät, eikä viestinnän kehittämällä yksinään voida näitä lopullisia tuloksia parantaa. (Juholin 2010, 34 – 36.)

Työyhteisön mittaamisella pyritään myös saamaan selville, miten viestintä ja henkilöstödialogit toimivat tällä hetkellä. Henkilöstöllä pitäisi olla työssään

tarvitsemansa tieto ja viestinnän täytyisi antaa mahdollisuus yhteiseen oppimiseen ja osaamisen jakamiseen. Hyvä keino osaamisen jakamiseen ja vertailuun on benchmarking eli huipputasovertailu. Vertailua voidaan tehdä esimerkiksi eri organisaatioiden välillä ja tarkoitus olisi löytää työyhteisö, jossa viestintä on hyvin hoidettua. Toinen keino jakaa osaamista on erilaiset keskustelufoorumit, joiden kautta mahdollistetaan keskusteleva työkuultuuri. Henkilökunnan kuunteluun kannattaa panostaa, koska sitä kautta vahvistetaan sitoutumista ja tuetaan muutoksen johtamista. (Juholin 2010, 51, 89, 98, 148.)

Jotta viestintä yrityksissä olisi tarkoituksenmukaista ja laadukasta, on viestintään osallistuvan henkilökunnan viestintäosaamisesta pidettävä huolta. Viestintäosaamista voidaan kartoittaa esimerkiksi kehityskeskusteluissa. (Juholin 2010, 98.)

2.3 Myynnin johtaminen

Hyvän myyntituloksen saavuttamisessa on myynnin johtamisella erittäin tärkeä asema. Henkilöstölle täytyy asettaa tavoitteet, jotka innostavat työntekijöitä tekemään parhaansa. Tunnustusta ei saa unohtaa, eikä myöskään osaamisen kehittämistä ja valmentamista. Kun nämä kaikki osatekijät ovat tasapainossa, mahdollistavat ne hyvän suorituskyvyn kautta onnistumisen. Tästä seuraa myös parantunut työhyvinvointi, sitoutuminen, ja koko organisaatioon syntyy onnistumisen kulttuuri. Johto vastaa myynnin suunnittelusta, toimeenpanosta sekä näiden asioiden jalkauttamisesta organisaatioon. (Nieminen & Tomperi 2008, 111.)

Myynnin johtamisen kokonaisuus koostuu Niemisen ja Tomperin (2008, 74) mukaan myyjien suorituskyvyn johtamisesta, myyntiprosessin johtamisesta ja osaamisen johtamisesta. Tässä alaluvussa tutustutaan kaikkiin näihin kolmeen ulottuvuuteen.

2.3.1 Myyntihenkilöstön suorituskyvyn johtaminen

Asenteet, arvot ja motivaatio

Myyntityössä tärkeitä ominaisuuksia ovat lahjakkuus myyntityöhön, oikea asenne ja arvot, motivaatio sekä osaaminen. Asenne syntyy jokaisen ihmisen sisällä, ja sitä voi tietoisesti itse muuttaa. Arvot ovat puolestaan opittuja, ja ne ohjaavat ihmisten valintoja. (Nieminen & Tomperi 2008, 23 – 24, 115.)

Henkilökunnan asenteisiin ja motivaatioon työssä vaikuttaa suuresti myös se, miten yrityksen johto suhtautuu henkilökuntaan. Kun henkilökuntaa kohdellaan kunnioittavasti ja heidät otetaan aktiivisesti mukaan toiminnan kehittämiseen, he tuntevat itsensä arvokkaiksi. Johtamisessa onkin tärkeää henkilöstön innostaminen ja tukeminen yhteisen päämäärän saavuttamiseksi. (Manning & Reece & Ahearne 2010, 370.) Johtajan esimerkillinen toiminta voi myös toimia henkilöstön motivoinnin lähteenä (Parvinen 2008, 53).

Niemisen ja Tomperin (2008, 158) mukaan motivaatioon ja sitoutumiseen vaikuttavat merkittävästi:

1. työn merkityksen kokeminen
2. työssä edistymisen tiedostaminen
3. oman kyvykkyyden ja pätevyyden tiedostaminen
4. valinnan mahdollisuus työn suorittamisessa.

Myyntihenkilöstön johtamisessa johtajan johtamistavalla on suuri merkitys myyntitulosten saavuttamisessa. Sopiva suhde asia-, ja tulosjohtajuutta sekä jokaista yksilöä kunnioittavaa henkilöstöjohtamista antaa parhaimman lopputuloksen. Johtajan on osattava myös "lukea" tilanteita, ja mukauttaa oma johtamisensa kuhunkin tilanteeseen, tiimiin ja yksilöön sopivaksi. (Manning ym. 2010, 370 – 374.)

Tavoitteiden asettaminen ja mittaaminen

Tavoitteen olisi hyvä olla täsmällinen, saavutettavissa oleva mutta haastava, mielekäs ja kytköksissä strategiaan sekä aikaan sidottu (Nieminen & Tomperi 2008, 53). Jo alkujaan hyvin epärealistinen tavoite saattaa jopa vähentää henkilöstön motivaatiota (Manning ym. 2010, 382).

Myynnin tavoitteet voidaan jakaa kolmeen luokkaan: suoritustavoitteisiin, kehitystavoitteisiin ja näistä seuraaviin tulostavoitteisiin. Suoritustavoitteet liittyvät nimensä mukaisesti esimerkiksi myyntitiimin konkreettiseen tekemiseen ja niiden painopisteisiin. Kehitystavoitteet painottuvat toiminnan laatuun ja henkilöiden osaamiseen, ja tulostavoitteet myyntituloksiin ja koko liiketoiminnan tuottavuuteen. (Nieminen & Tomperi 2008, 62.)

Suoritusta voidaan mitata määrällisillä eli kvantitatiivisilla tai laadullisilla eli kvalitatiivisilla menetelmillä. Laadullinen arviointi tapahtuu itsearviointina tai esimiehen suorittamana, ja se annetaan arviointikeskustelussa. Kehitystavoitteiden arviointi puolestaan tapahtuu kehityskeskusteluissa, jotka ovat olennainen osa johtamisjärjestelmää. (Niemen & Tomperi 2008, 70 – 71.)

Nieminen ja Tomperi (2008, 58) ovat listanneet hyvän mittarin ja mittariston ominaisuuksia:

Hyvä mittari

- on sidoksissa organisaation strategiaan ja kriittisiin menestystekijöihin
- on päätöksenteon näkökulmasta olennainen, oikea, tarkka, uskottava ja edullinen
- tukee toiminnan ohjaamista ja kehittämistä
- innostaa ihmisiä eli on haasteellinen mutta realistinen
- kuvaa asioita, joihin työntekijä voi vaikuttaa
- on helposti ymmärrettävissä

Hyvä mittaristo

- sisältää "tolkullisen" määrän mittareita

- on tasapainossa eri näkökulmien välillä: raha ja ei-rahamääräiset tavoitteet sekä lyhyen ja pitkän tähtäimen tavoitteet
- läpäisee koko organisaation, eivätkä sen sisältämät mittarit ole keskenään ristiriitaisia.

Suorituksen ja suorituskyvyn johtaminen

Suoritusjohtamisessa johdetaan sekä suoritusta, että suorituskyyä. Myyjän suorituskyy koostuu oikeasta asenteesta, työnantajan arvojen sisäistämisestä, motivaatiosta ja näiden kautta saavutetuista vahvuuksista ja osaamisesta työssä sekä onnistumisista. Suoritusta johdetaan oikeanlaisten tavoitteiden ja niihin liittyvien mittareiden kautta, kannustamalla ja oikeudenmukaisella palkitsemisella, tehokkaan myyntiprosessin, suoritusjohtamisen ja valmentavan johtajuuden avulla, sekä johtamalla osaamista ja ylläpitämällä onnistumisen kulttuuria. (Nieminen & Tomperi 2008, 116, 121).

Rubanovitsch ja Aalto (2007, 36) kiteyttävätkin lyhyesti myyjien johtamisen tärkeät asiat: kuuntele, kannusta, kiitä.

2.3.2 Myyntiprosessin johtaminen

Myyntiprosessin johtaminen koostuu suunnittelun johtamisesta, myynnin toimeenpanon johtamisesta sekä myynnin arvioinnin johtamisesta (Nieminen & Tomperi 2008, 73).

Suunnittelun johtaminen

Koko prosessi alkaa hyvästä suunnittelusta, jossa määritellään myyntistrategiat, tavoiteltavat asiakassegmentit sekä tehdään asiakaskohtaiset toimintasuunnitelmat ja mietitään keinot potentiaalisten asiakkaiden saamiseksi (Nieminen & Tomperi 2008, 74 – 83).

Asiakkaista täytyy pitää huolta, koska jo olemassa olevat asiakkaat luovat perustan yrityksen tulokseen. Asiakkaita kannattaa luokitella asiakkaiden kannattavuuden

perusteella, ja miettiä myyjien ajankäytön priorisointia nykyisiin asiakkaisiin ja uusasiakashankintaan. (Rubanovitsch & Aalto 2007, 70 – 71.)

Koko yrityksen eri osastojen täytyy toiminnassaan muistaa vahva asiakasnäkökulma, ja tätä tulee johtamisella vahvistaa. Vain yritykset, jotka rakentavat prosessinsa asiakasnäkökulmasta, tulevat pärjäämään markkinoilla jatkossa. Kun yritys panostaa asiakkaisiin, näkyy tulos sekä asiakastyytyväisyyden parantumisena että tulosrivillä. Koska asiakastyytyväisyys ja henkilöstötyytyväisyys eivät ole toisistaan irrallisia asioita, on tärkeä asiakastyytyväisyyttä tavoitellessaan pitää myös työntekijät tyytyväisinä. (Rubanovitsch & Aalto 2007, 32 – 33, 59 – 61.)

Asiakkaiden kuuntelu ja yrityksen joustavuus asiakkaiden tarpeiden täyttämässä on tärkeää, mutta tässä asiassa yrityksen kannattaa pitää langat omissa käsissään, ja sitoutua noudattamaan valitsemaansa konseptia (Rubanovitsch & Aalto 2007, 105).

Myyntin toimeenpanon johtaminen

Myyntin toimeenpanon johtamisessa on huomioitava, että jokaisen myyjän määrällinen työpanos on maksimaalisessa käytössä, osaaminen on erinomaisella tasolla, asiakasrajapinnassa keskitytään oikeisiin asioihin, sekä osataan kohdata asiakas oikein (Nieminen & Tomperi 2008, 86 – 101). Esimiehellä täytyy myös olla taito johtaa koko yrityksen strategisista tavoitteista myyntin johtamisen päivittäiset tekemiset (Rubanovitsch & Aalto 2007, 44).

Johdolla on myyntiä johtaessaan kolme roolia: myyjän, hallintojohtajan ja valmentajan roolit. Myyjän roolin kautta myyntijohtajakin jalkautuu asiakkaiden pariin edes silloin tällöin, jotta asiakasrajapinnan asiat pysyvät jatkuvasti mielessä. Myyntijohtaja pystyy johtamaan myyntiä uskottavasti vain, kun hän tuntee asiakkaansa, tuotteensa tai palvelunsa (Rubanovitsch & Aalto 2007, 30). Hallintojohtajan roolissa myyntiä suunnitellaan, seurataan ja siitä raportoidaan. Valmentajan roolissa johtaja paneutuu henkilöstön ongelmiin kuuntelemalla, kyselemällä ja kiteyttämällä. (Nieminen & Tomperi 2008, 118.)

Kun tehtävät painottuvat valmentajan rooliin, ollaan myynnin johtamisen alueella oikealla tiellä. Myynnin johtaja voi varmistaa rooliensa tasapainon reflektoimalla omaa ajankäyttöään. Olennaista on analysoida, miten myynnin johtajan rooli tukee yrityksen päämäärien toteutumista, ja miten johtaja omalla panoksellaan tukee toimintaa ja tuloksen tekemistä mahdollisimman hyvin. (Nieminen & Tomperi 2008, 120.)

Valmennuksella pyritään aktivoimaan henkilöstössä olevaa potentiaalia tukemalla ja kannustamalla henkilöstöä etsimään itse vastauksia työssään kohtaamiin haasteisiin. Valmennus onnistuu, kun luottamus ja arvostus ovat kohdallaan molemmin puolin. Tämä varmistetaan riittävillä ja aidoilla vuorovaikutustaidoilla. Valmentaja myös kyselee enemmän, kun antaa suoria vastauksia. Valmentavalla johtajuudella voidaankin rakentaa onnistumisen kulttuuria. (Nieminen & Tomperi 2008, 123 – 124, 201; Manning ym. 2010, 375 - 376.)

Myynnin arvioinnin johtaminen

Myynnin arvioinnissa ei pelkästään tukeuduta myynnin numeraaliseen tulokseen ja siihen, kuinka niihin on päästy, vaan otetaan myös huomioon, miten asetetut tekemisen tavoitteet on saavutettu, kuinka tyytyväisiä asiakkaat ovat, ja miten myynnin johtaminen on hoidettu (Nieminen & Tomperi 2008, 105).

Tekemisten arviointia voidaan tarkastella esimerkiksi seuraamalla työajan jakautumista eri työtehtävien hoitoon, ja miettimällä pitäisikö painotusta mahdollisesti muuttaa, jos tekemiset eivät ole tuottaneet tulosta. Asiakastyytyväisyyden arviointi voidaan tehdä monesta eri näkökulmasta riippuen yrityksen toimialasta tai yrityksen painopisteistä. Esimerkkeinä arvioinnin kohteista ovat säännöllisesti ostavien asiakkaiden määrä, asiakasvalitusten määrä sekä myyjien osaaminen ja asiantuntemus. Myynnin johtamisen arvioinnissa on johtajan oman toiminnan reflektointi eli arviointi avainasemassa. Tässä auttaa rehellinen ja avoin palaute alaisilta, kollegoilta ja esimieheltä. Tällöin saadaan hyviä oivalluksia oman toiminnan muutostarpeista, ja johtaja voi kehittää osaamistaan kyseisillä alueilla. (Nieminen & Tomperi 2008, 107 – 113.)

2.3.3 Osaamisen johtaminen ja palkitseminen

Osaamiskartta ja kehityskeskustelut

Myynnin osaamista voidaan johtaa käyttäen konkreettisesti työkaluina osaamiskarttaa sekä kehityskeskusteluita. Yrityskohtaisen osaamiskartan avulla arvioidaan henkilöstön osaamistarpeita, kuvataan nykyosaamista ja tulevia kehitystavoitteita. Kartan avulla saadaan yritykselle johdonmukainen tapa kehittää osaamista ja henkilöstön uraa. Osaamiskartta jaetaan yleisiin työelämätaitoihin sekä ammattiosaamisen taitoihin. Näiden otsikoiden alle listataan yrityksen ja organisaation kannalta oleelliset osaamisalueet ja näiden alle liittyvät osaamiset. (Nieminen & Tomperi 2008, 139 – 143.)

Osaamiskarttaa voidaan käyttää apuna myös kehityskeskusteluissa, jotka käydään alaisen ja esimiehen välillä. Kehityskeskustelut toteutetaan yhtäjaksoisena häiriöttömänä keskusteluna työstä. Keskustelun tarkoitus on tuoda molemmin puolin esille asioita, mitä kumpikin odottaa toisiltaan suhteessa molempien työrooleihin ja työskentelyyn. Keskustelun avulla luodaan luottamusta esimiehen ja alaisen välille, ja edistetään näin hyvää työilmapiiriä. Osaamisen läpikäyminen esimerkiksi osaamiskartan avulla ja kehityskohtien listaaminen on olennainen osa kehityskeskustelua. (Nieminen & Tomperi 2008, 140, 146 – 147.)

Työntekijöiden osaaminen koostuu kunkin ihmisen tiedoista, taidoista ja tahdosta. Kaikkien osien olisi hyvä olla tasapainossa, jotta lopputulosta, eli työntekijän suorituksesta tulisi paras mahdollinen. (Rubanovitsch & Aalto 2007, 172 – 173.)

Palaute

Suullista palautetta ovat tunnustus tehdystä työstä sekä kiittäminen ja korjaava palaute. Tähän luetaan mukaan myös kunnioitus ja arvostus. Näin työntekijä tietää, että hänen hyvin tehty työnsä on huomattu, ja hänen työpanostaan arvostetaan ja tarvitaan yrityksessä. Jos työntekijä ei saa palautetta, hänen suhtautumisensa muuttuu välinpitämättömäksi työtä ja työnantajaa kohtaan. Tällöin suoritusaso laskee, ja tulokset mahdollisesti huononevat. Samoin käy, jos työnantaja ei panosta

työntekijöiden kouluttautumiseen ja valmentamiseen. Myös mahdollisuus vaikuttaa omaan työhönsä liittyviin asioihin, samoin kuin vapaus ja vastuu, luetaan palkitsemisen keinoiksi. Kaiken palkitsemisen kivijalka on kuitenkin kilpailukykyinen ja oikeudenmukainen peruspalkka. (Nieminen & Tomperi 2008, 152 – 154.)

Esimiehen on myös tärkeää pystyä vahvistamaan alaistensa itsetuntoa onnistumisten kautta. Kun myyjä on ylpeä työstään, se heijastuu myös asiakkaille asiakaskohtaamisissa. (Rubanovitsch & Aalto 2007, 129.) Myyntihenkilöstön onkin tärkeä tiedostaa miten kaikkien työpanos vaikuttaa yrityksen menestykseen (Nieminen & Tomperi 2008, 41).

Parvisen (2008, 59 – 60, 64, 69) mukaan myyjän työn arvostus ei ole Suomessa korkealla. Tähän ovat syynä joidenkin myyjien öykkärimäinen käytös juhlatilaisuuksissa, myyjän työtä luullaan yksinkertaiseksi ja tylsäksi, sekä business to business –myyjät mielletään rahanahneiksi. Myyjän työn arvostuksen pitäisi kuitenkin olla hyvä, koska myyjät ovat yritykselle elintärkeitä työntekijöitä työnsä puolesta. Yrityksen johdon pitäisikin tehdä konkreettisia toimenpiteitä myyjän työn arvostuksen nostamiseksi. Näitä ovat muun muassa myyntityön tekeminen monipuoliseksi ja mielenkiintoiseksi, korostamalla myynnin keskeisyyttä liiketoiminnalle ja opettamalla myyjiä arvostamaan itse itseään.

Motivoiva palkitseminen

Motivaatioon työelämässä vaikuttavat useat tekijät yhdessä. Tärkeitä asioita ovat työntekijä itse, työ, sekä työympäristö. Jotta työntekijän motivaatiotaso pysyy työssä korkealla, on työntekijöitä syytä palkita hyvästä suorituksesta. Ulkoista motivointia ovat palkka, työsuhde-edut, erilaiset palkkiot sekä esimerkiksi esimiehen suullinen palaute. Aina motivointi ei tarvitse ulkoista tunnustusta, vaan työ itsessään voi olla sisäisen motivaation lähde. Tällöin työntekijä saa työstään iloa ja tyytyväisyyttä. (Nieminen & Tomperi 2008, 33, 37.)

Myyjien lojaalisuutta yritystä kohtaan voi esimies ylläpitää ja parantaa aktiivisen johtamisen avulla. Esimiehen on oltava aidosti kiinnostunut alaisensa työstä sekä varattava riittävästi aikaa yhteisiin palavereihin, kehityskeskusteluihin ja

seurantakeskusteluihin. Työntekijälle on myös annettava palautetta säännöllisesti hyvästä suorituksesta, sekä tarvittaessa palkittava. (Rubanovitsch & Aalto 2007, 110.)

Työntekijälle on hyvä järjestää näytön paikkoja, jossa työntekijä voi näyttää osaamisensa tavallista haastavimmissa tehtävissä. Näin saadaan selville yksittäisten työntekijöiden potentiaali. Mahdollisuus edetä uralla on myöskin palkitsemista. (Rubanovitsch & Aalto 2007, 113, 171.)

Esimiehen kannattaa palaverissa mainita hyvistä onnistumisista, ja nostaa välillä yksilöitä esille. Nämä julkiset palautteet motivoivat ja auttavat työntekijää yrittämään parhaansa jatkossakin. (Rubanovitsch & Aalto 2007, 176.)

Palkitsemisen mittarien kautta yritys viestii henkilöstölle millaisia asioita se pitää tärkeänä (Nieminen & Tomperi 2008, 51). Samanlainen palkitseminen ei kuitenkaan motivoi kaikkia työntekijöitä samalla tavalla, joten esimiehen on hyvä herkällä korvalla kuunnella työntekijöitä, ja pyrkiä palkitsemaan työntekijä juuri häntä motivoivalla tavalla (Manning ym. 2010, 382).

2.3.4 Johtamisviestintä

Viestinnän kytkeytyminen kaikkeen johtamiseen

Viestintä on olennainen osa johtamista. Sen avulla asetetaan tavoitteet ja johdetaan suoritusta. Avoin, oikea-aikainen ja riittävä viestintä motivoi, sitouttaa ja luo hyvän ilmapiirin työpaikalle. Sama tieto täytyy olla kaikkien saatavilla myös samaan aikaan, vaikka kanavat olisivat erilaisia eri organisaatiotason työntekijöille. Tehokkain tapa viestiä on henkilökohtainen viestintä. Esimerkiksi sähköpostiviesti saattaa tulla väärinymmärretyksi, jolloin viesti ei mene oikein perille. Kasvokkain tapahtuvien esimies-alais –tilaisuuksien lisäksi tehokkaita ja hyviä viestintätilanteita ovat myös kollegojen tapaamiset esimerkiksi myyntikokousten yhteydessä. Tähän kuulumisten, kokemusten ja ajatusten vaihtoon täytyisi myös varata aikaa. (Nieminen & Tomperi 2008, 210 – 213.)

Nieminen ja Tomperi (2008, 191) ovat listanneet tehokkaan viestinnän muistilistan tavoista, joilla yritysjohton kannattaa viestiä henkilöstölle muun muassa uudesta strategiasta:

- toista, toista ja toista
- käytä eri viestintäkanavia
- kasvotusten tapahtuva viestintä on tehokkainta
- hierarkiaan perustuva viestintä on tehokasta
- esimieheltä suoraan tuleva viestintä on tehokasta
- mielipidejohtajat ovat tärkeitä asenteiden ja mielipiteiden muuttajia
- itseään ja omaa työtä käsittelevä informaatio muistetaan parhaiten.

Avoin ja riittävä viestintä

Esimiestyössä on tärkeää kuunnella alaisia, ottaa asioista selvää ja tehdä johdonmukaisia päätöksiä. Näin alaiset pysyvät tyytyväisinä ja sitoutuvat yritykseen. Tämä johtaa myös työtyytyväisyyteen, mikä heijastuu myyjien kautta myös asiakasuskollisuuteen ja -tyytyväisyyteen ja lopulta yrityksen tulokseen. Johtajan on oltava jämäkkä ja johdettava alaisia, mutta samalla annettava työntekijöille myös tilaa itsenäiseen työskentelyyn. Viestinnällä esimiehen on tärkeä kertoa ohjeittensa ja käskyjensä taustat sekä tarkoitukset. Tällä tavalla alaiset motivoituvat tehtäviinsä paremmin kuin pelkällä suoralla käskyttämisellä. Yhteiset palaverit ovat tärkeitä, koska siellä työntekijät saavat tietoa yrityksen tilasta, ja voivat ilmaista asioista mielipiteitään. (Rubanovitsch & Aalto 2007, 118 – 125.) Avoimella, molemminpuolisella keskustelulla ja viestinnällä saadaan yleensä parhaiten uudet asiat henkilöstön tietoisuuteen (Nieminen & Tomperi 2008, 191).

3 Tutkimuksen viitekehys ja tutkimuskysymykset

Tämän tutkimuksen avulla on pyritty löytämään vastaus ongelmaan:

Miten SOK Käyttötavarakaupan ketjujen myymälöiden myyntiä voidaan johtaa työtä ohjaavan viestinnän ja sisäisen markkinoinnin avulla?

Vastaus tähän päätutkimusongelmaan voidaan saada seuraavasta teoreettisen viitekehysten yhteenvedosta sekä siihen liittyvästä kuviosta.

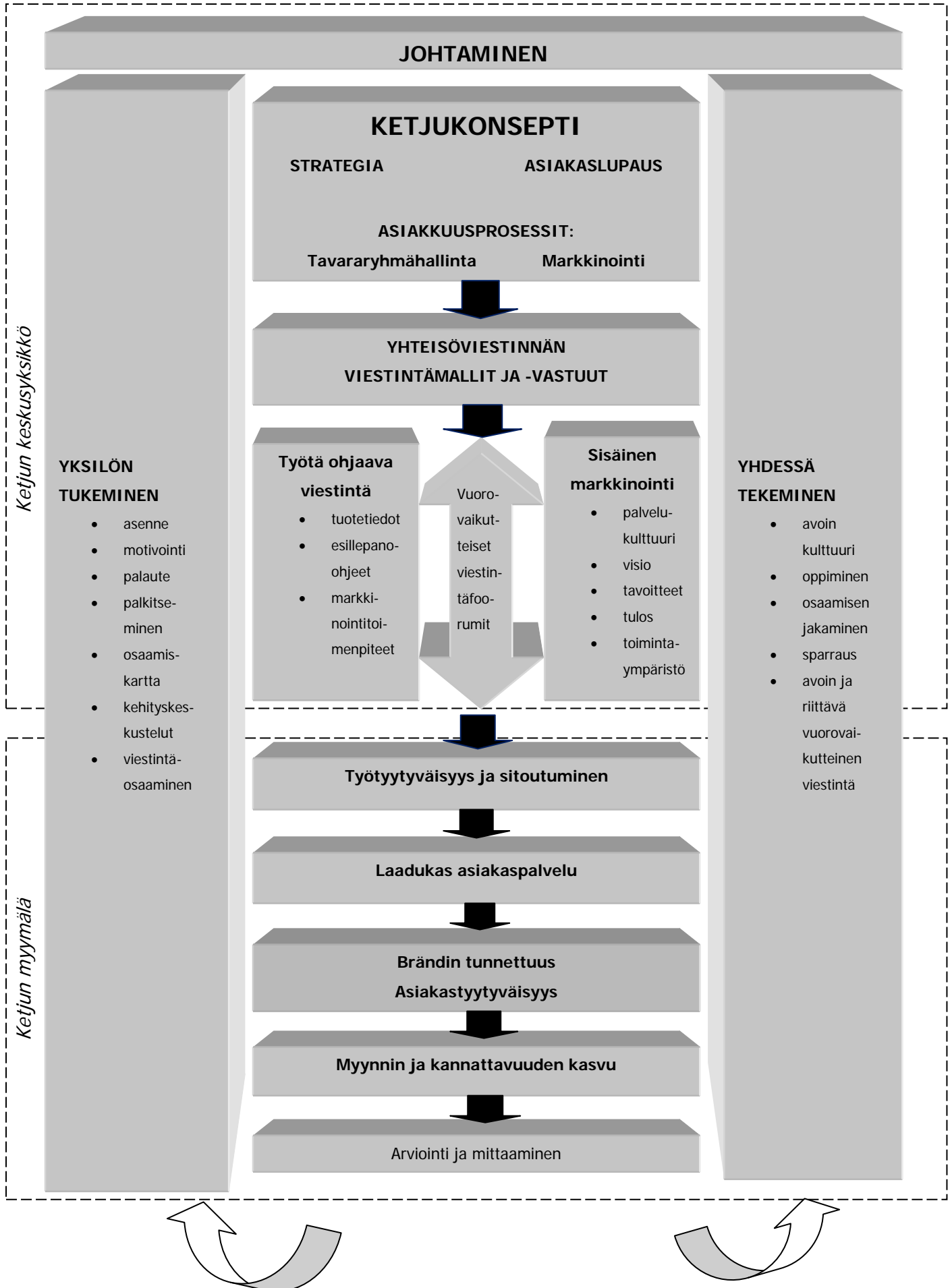
Vähittäiskaupan ketjun myynnin johtaminen koostuu strategisesta ja operatiivisesta suunnittelusta, tavoitteiden asettamisesta, tekemisten ja henkilöstön johtamisesta, yhdessä tekemisestä ja oppimisesta, palautteen annosta ja palkitsemisesta. Kaikki tämä kommunikoidaan henkilöstölle vuorovaikutteisen viestinnän avulla. Johtamista ja viestintää ei voidakaan irrottaa toisistaan, vaan viestintä nivoutuu kaikkeen johtamiseen.

Vähittäiskauppaa harjoittavassa yrityksessä asiakasrajapintaan viestittävät asiat tulevat toisaalta oman kaupan johdolta ja toisaalta ketjuyrityksen ollessa kyseessä ketjun keskusliikkeeltä. Tämän opinnäytetyön rajauksen mukaisesti tässä työssä keskitytään kuvaamaan ketjun keskusliikkeeltä kauppaan lähetettävää viestintää, joista keskeisimmät viestintäkokonaisuudet ovat Åbergin pizzan siivujen mukaiset työtä ohjaava viestintä ja sisäinen markkinointi. Näiden viestintäkokonaisuuksien avulla viestitään myymälöihin sovittujen mallien ja vastuiden mukaisesti tärkeitä päivittäisten tekemisten ohjeistuksia, annetaan tuoteinformaatiota ja tilanhallinta- ja esillepano-ohjeita sekä informoidaan ulkoisista markkinointitoimenpiteistä. Samalla vahvistetaan myyntihenkilöstön asiakassuuntautuneisuutta, luodaan tsemppaamalla myyntihenkisyyttä, ohjataan tekemään ja oppimaan yhdessä.

Keskusliikkeeltä tulevat ohjeet pohjautuvat ketjun asiakkuusprosesseihin, eli tavararyhmähallintaan ja markkinointiin, ja niiden lähtökohtana ovat ketjun liikeidea ja asiakaslupaukset. Näiden prosessien päämääränä on muodostaa asiakaslähtöinen ketjuvalikoima, sekä asiakaslupauksen mukainen markkinointiohjelma.

Vähittäiskauppaa harjoittavassa yrityksessä henkilöstö on tärkeässä asemassa. Henkilöstöä on tuettava, motivoitava ja koulutettava myös viestintäosaamiseen liittyen. Tuki ja hyvin hoidettu vuorovaikutteinen viestintä näkyy työtyytyväisyydessä, sekä heijastuu asiakasrajapinnassa työskentelevien työntekijöiden kautta palvelun laatuun, asiakkaisiin ja asiakastyytyväisyyteen, yrityksen imagoon ja maineeseen saakka. Tämä palautuu kaupan alan yritykseen kasvavana myyntinä ja parantuneena markkinamenestyksenä.

Jatkuvan kehityksen ja toiminnan parantamisen vuoksi on muistettava myös säännöllinen toiminnan arviointi ja mittaaminen.



Kuvio 1. Teoreettinen viitekehys

Tutkimusongelmaa tarkentavia alakysymyksiä puolestaan ovat:

- *Kuka vähittäiskaupan ketjussa viestii ja markkinoi sisäisesti?*
- *Mitä viestitään ja markkinoidaan?*
- *Kenelle viestintä ja sisäinen markkinointi suunnataan?*
- *Miksi viestitään ja markkinoidaan sisäisesti?*
- *Milloin viestitään ja markkinoidaan?*
- *Millaisia kanavia viestintään ja sisäiseen markkinointiin käytetään?*

Alla olevaan taulukkoon olen koonnut teoreettisen viitekehyksen antamat vastaukset alakysymyksiin.

Taulukko 1. Työtä ohjaavan viestinnän ja sisäisen markkinoinnin viestintämalli

	<i>Kuka?</i>	<i>Mitä?</i>	<i>Kenelle?</i>	<i>Miksi?</i>	<i>Miten?</i>	<i>Milloin?</i>
<i>Työtä ohjaava viestintä</i>	<i>Viestintätehtäviä toimenkuvissaan omaavat henkilöt</i>	<i>Päivittaiset operatiiviset ohjeet</i>	<i>Kaupun johdolle ja henkilökunnalle</i>	<i>Tukee yrityksen perustoimintoja</i>	<i>Sähköisten viestimien avulla</i>	<i>Säännöllisesti sovitun aikataulun mukaisesti, tai tarvittaessa</i>
	<i>Tilanhallinnasta vastaavat henkilöt ketjuorganisaatiossa</i>	<i>Tilanhallintasuunnitelma</i>	<i>Kaupun johdolle ja henkilökunnalle</i>	<i>Asiakas tunnistaa ketjun myymälän ja löytää hyvin tarvitsemansa tuotteet. Samalla rakennetaan ketjun brändiä.</i>	<i>Sähköisten viestimien avulla</i>	<i>Tarvittaessa</i>
	<i>Esillepanojen teosta vastaavat henkilöt ketjuorganisaatiossa</i>	<i>Esillepano-ohjeet</i>	<i>Kaupun henkilökunnalle</i>	<i>Vaikuttaa asiakkaan kokemaan ostoympäristöön, asiakas löytää markkinointituotteen paremmin ja samalla yrityksen imago paranee.</i>	<i>Sähköisten viestimien avulla</i>	<i>Säännöllisesti sovitun aikataulun mukaisesti</i>
	<i>Hankinnoista vastaavat henkilöt ketjuorganisaatiossa</i>	<i>Tuoteinformaatiot</i>	<i>Kaupun henkilökunnalle</i>	<i>Laadukkaan asiakaspalvelun takaamiseksi</i>	<i>Sähköisten viestimien avulla sekä kasvokkain tapahtuvassa viestinnässä esim. tuotekoulutuksissa</i>	<i>Aina uuden tuotteen tullessa myyntiin</i>
<i>Sisäinen markkinointi</i>	<i>Markkinoinnista vastaavat henkilöt ketjuorganisaatiossa</i>	<i>Tiedot ketjun markkinointitoimien piteistä</i>	<i>Kaupun johdolle ja henkilökunnalle</i>	<i>Tasalaatuinen informaatio asiakkaille ja sitä kautta brändin rakentaminen</i>	<i>Sähköisten viestimien avulla</i>	<i>Säännöllisesti sovitun aikataulun mukaisesti</i>
	<i>Ketjujohto</i>	<i>Markkinointisuuntautuneisuuden lisääminen</i>	<i>Kaupun henkilökunnalle</i>	<i>Palvelukulttuurin luomiseksi ja ylläpitämiseksi</i>	<i>Koulutuksella</i>	<i>Kaikessa viestinnässä</i>
	<i>Ketjujohto</i>	<i>Henkilöstön motivointi</i>	<i>Koko henkilöstölle</i>	<i>Sitoutuneisuuden ja henkilöstön tyytyväisyyden kautta saadaan myös asiakkaat tyytyväisiksi ja palaamaan toisenkin kerran ostoksille. Näin voidaan saavuttaa kilpailuetua.</i>	<i>Tuella ja rohkaisulla, yhdessä tekemisellä ja avoimen ilmapiirin ja vuorovaikutuksen luomisella, palautteen antamisella sekä palkitsemisella.</i>	<i>Jokapäiväisissä tilanteissa ja kaikessa viestinnässä</i>
<i>Ketjujohto</i>	<i>Strategiasta, tuloksesta, toimintaympäristöstä ja alasta viestiminen, yhteishengen luominen</i>	<i>Koko henkilöstölle</i>	<i>Yrityksen ydintehtävä kirkastuu, ja välittyy myös yhtenäisen yrityskuvan kautta asiakkaille asti</i>	<i>Kasvokkain tapahtuvassa viestinnässä sekä sähköisten viestimien avulla</i>	<i>Säännöllisesti sovitun aikataulun mukaisesti</i>	

4 Tutkimuksen toteutus ja tulokset

Tässä pääluvussa kerrotaan lyhyesti kaupan alasta tällä hetkellä, sekä valotetaan alan mahdollisia tulevaisuuden näkymiä ja haasteita. Lisäksi tutustutaan tutkimuksen kohdeyritykseen ja lähemmin SOK Käyttötavarakaupan organisaatioon. Suurin painoarvo tässä luvussa on kehitysprojektin käytännön toteutuksen kuvaamisella Lecklinin ja Laineen (2009, 216) 7-vaiheisen ongelmienratkaisumenettelyn avulla. Toteutuksen kuvauksen lisäksi tässä luvussa kerrotaan myös tutkimuksen tuloksista, ja arvioidaan tutkimuksen onnistumista ja luotettavuutta.

4.1 Toimialan kuvaus

Kaupan ala tänään

Kaupan ala on Suomen tärkein työllistäjä, kun mitataan työllisten määrää. Kaupan alalla työskentelee 310 000 henkilöä ja ala muodostaa 11 prosenttia Suomen bruttokansantuotteesta. Kauppa on myös yksi suurimmista toimialoista tuotannolla mitattuna ja tulevaisuuden kasvuodotukset alalla ovat erittäin hyvät. Kasvua hidastaa kuitenkin toimialan tiukka säätely. Säätelyä esiintyy muun muassa uusien yksiköiden perustamisessa ja aukioloaikojen alueella. (Tietoa kaupasta 2012.)

Kaupan ala jakautuu vähittäiskauppaan ja tukkukauppaan. Toinen jako kaupan alueella muodostuu tuotteisiin liittyen, ja tällöin ala jaetaan päivittäistavarakauppaan, erikoistavarakauppaan ja tekniseen kauppaan. (Tietoa kaupasta 2012.)

Koska opinnäytetyö keskittyy erikoistavarakaupan alueelle, ei tutkimuksessa käsitellä päivittäistavarakauppaa eikä teknistä kauppaa. Erikoistavarakaupasta käytetään opinnäytetyössä nimitystä käyttötavarakauppa, koska tätä termiä käytetään tutkimuksen kohdeyrityksessä puhuttaessa erikoistavarakaupan alueesta.

Käyttötavarakauppoja ovat esimerkiksi vaate- ja kenkäkaupat, huonekalu- ja sisustuskaupat, kodintekniikka- ja fotokaupat, rauta- ja rakennustarvikekaupat,

kirjakaupat, kulta- ja kellokaupat, terveystuotekaupat, optikkoliikkeet ja apteekit. Käyttötavarakauppa jakautuukin hyvin monelle toimialalle. (Tietoa kaupasta 2012.)

Kaikista vähittäiskaupoista 78 % on käyttötavarakaupan myymälöitä ja niillä on yhteensä noin 23 000 toimipaikkaa. Käyttötavarakaupan liikevaihto oli vuonna 2009 16,4 miljardia euroa, joka oli 48 % koko vähittäiskaupan myynnistä. Käyttötavarakauppa työllistää 69 000 henkilöä, joka on puolestaan 56 % koko vähittäiskaupan henkilöstöstä. (Erikoiskauppa 2012.)

Tulevaisuuden näkymiä

Lähitulevaisuudessa voidaan nähdä käyttötavarakaupassa tapahtuvan monia eri muutoksia. Yksi näistä on verkko-ostamisen ja monikanavaisuuden lisääntyminen kaupan alueella. (Tiuraniemi 2011.) Verkosta ostaminen tulee lisääntymään lähitulevaisuudessa jopa moninkertaisesti. TSN Gallupin (2010a) tekemän Suomalaisen verkkokaupan kehitys -tutkimuksen mukaan verkosta ostaminen tulee vuodesta 2011 lähes kolminkertaistumaan vuoteen 2016 mennessä. Kyseisessä tutkimuksessa ei ole otettu huomioon suomalaisten ostoja ulkomaisista verkkokaupoista, joten todellisuudessa kuluttajien verkko-ostaminen saattaa tästäkin vielä kasvaa.

Yhtenä tulevaisuuden kilpailukeinona kaupan alalla toimiville yrityksille on vastata asiakkaiden haluamaan saatavuuteen asiakkaiden odotusten mukaisesti (Vepsäläinen 2010). Asiakkaat odottavat jo nyt saavansa tehtyä ostoksia verkosta mihin vuorokauden aikaan tahansa, joten jos yritys haluaa painia samassa sarjassa kilpailijoidensa kanssa, on verkkokaupan avaaminen viimeistään lähitulevaisuudessa yrityksen kilpailukyvyyn säilyttämisen vuoksi tarpeellista.

Kuluttajien asiakastarpeet myös erilaistuvat, pirstaloituvat ja monipuolistuvat vauhdilla, ja tähän vastaamaan tarvitaan jatkossa erikoiskaupan alalla monipalveluratkaisuja (Tiuraniemi 2011). Ikääntyvillä ihmisillä tai muutoin pientaloudessa elävillä ihmisillä on suuri tarve kohdata muita ihmisiä arjen askareiden lomassa. Tulevaisuudessa entistä enemmän kohtaamispaikkoja ovat myös kaupat, ja näille kohtaamisille tulisi järjestää paikkoja myymälöihin. Kauppaan tulon syy voi olla sosiaalinen, vaikka helpommin ja nopeammin tuotteet voisi hankkia internetistä. (Rehn 2010.)

Myös Kivilahden (2011) mukaan käyttötavaramyymälöiden keskittymissä, kauppakeskuksissa, tulevat korostumaan kuluttajien kokonaisvaltainen ajankäyttö ja viihtyminen, joten kauppojen ja kauppakeskusten oheispalvelut tulevat olemaan entistä tärkeämpiä.

Demografisiin tekijöihin perustuen ei voida enää myöskään tuloksellisesti segmentoida asiakkaita, vaan kysyntä kuluttajien keskuudessa on jo laajentunut ja sirpaloitunut. Elämäntyyli ja asenteet vaikuttavat voimakkaammin ostospäätöksiin (McGoldrick 2002). Tulevaisuuden asiakkaiden ryhmittelyssä elämäntavan ja asenteiden kautta ei ole kuitenkaan nähtävissä kovin radikaaleja muutoksia tähän päivään verrattuna, vaikkakin tulevaisuudessa teknologialla voidaan näitä tarpeita tyydyttää eri keinoin kuin nyt. Eli jo nyt nähtävät asiakasryhmät ovat löydettävissä kuluttajien keskuudesta myös kymmenen tai kahdenkymmenen vuoden päästä. (Fredriksson 2010.)

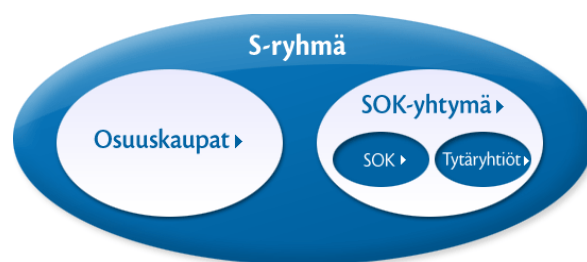
Kuluttajien keskuudessa on myös hypännyt ison askeleen ylöspäin ekologisuuden trendi, jossa kuluttajien ostospäätöksiin vaikuttaa tuotteen ekologinen tausta, terveysvaikutukset, valmistustapa ja niin edelleen. Nämä otetaan entistä enemmän huomioon kun mietitään tuotteen ostamista. Myös vastuullinen kuluttaminen, vahva luottamus brändeihin ja yksilöllisyys tulevat entistä enemmän korostumaan. (TNS Gallup 2010b.)

Tulevaisuudessa tulevatkin pärjäämään käyttötavarakaupan alalla yritykset, jotka osaavat parhaiten vastata asiakkaiden alati muuttuviin tarpeisiin uusilla palvelukonsepteilla, ja pystyvät tehokkaasti hyödyntämään toiminnassaan monikanavaista liiketoimintaa. Asiakastyytyväisyyden saavuttaminen on siis tie kannattavaan tulevaisuuden liiketoimintaan.

4.2 Kehittämistehtävän kohdeyrityksen ja –organisaation esittely

Opinnäytetyön kohdeyritys on S-ryhmään kuuluva SOK, ja lähemmin SOK Käyttötavarakauppa -organisaatio.

S-ryhmän muodostavat koko Suomen alueella toimivat alueosuuskaupat ja Suomen Osuuskauppojen Keskuskunta, eli SOK tytäryhtiöineen. S-ryhmän rakenne on esitetty kuviossa 3. S-ryhmä toimii vähittäiskaupan toimialan lisäksi palvelualalla, ja verkostoon kuuluu yli 1600 toimipistettä eri puolella Suomea. Toimintaa on päivittäis- ja käyttötavaroiden, liikennemyymälöiden ja polttonestekaupan, matkailu- ja ravitsemuskaupan, auto- ja autotarvikekaupan sekä maatalouskaupan toimialueilla. Vuodesta 2007 S-ryhmä on harjoittanut myös pankkitoimintaa. S-ryhmän tarkempi organisaatiokartta löytyy liitteestä 1. S-ryhmä työllistää noin 39 500 henkeä koko Suomen alueella. (S-ryhmän rakenne 2012.)



Kuvio 3. S-ryhmän rakenne

S-ryhmä toteuttaa toiminnassaan ketjuliiketoimintamallia, jolloin saadaan synergiaa laajojen valikoimien hallintaan ja pystytään mahdollistamaan suuret hankintaerät (Ketjut ja palvelut).

S-ryhmä toimii osuustoiminnallisesti, ja asiakkaat toimivat alueosuuskauppojen omistajina, eli asiakasomistajina. Asiakasomistajia on tällä hetkellä koko Suomessa noin kaksi miljoonaa. Kaikista Suomen kotitalouksista onkin 79 % S-ryhmän asiakasomistajia. Asiakasomistajat ovat S-ryhmän toiminnan keskiössä, ja S-ryhmän toiminnan tarkoituksena onkin tuottaa asiakasomistajilleen palveluja ja etuja. (Faktoja ja lukuja 2012.)

SOK on perustettu vuonna 1904. Sen omistavat 20 ympäri Suomea sijaitsevaa alueosuuskauppaa, sekä kahdeksan paikallisosuuskauppaa. SOK:n tehtävänä on toimia osuuskauppojen keskusliikkeenä, ja tuottaa niille keskitettyjä hankinta-, asiantuntija- ja tukipalveluja. Sen vastuulla on myös S-ryhmän strateginen ohjaus ja eri ketjujen kehittäminen. SOK harjoittaa myös marketkauppaa sekä matkailu- ja ravitsemuskauppaa Baltiassa ja Venäjällä. (SOK-yhtymä 2012.)

SOK Käyttötavarakaupan organisaatiosta käsin kehitetään ja johdetaan S-ryhmän käyttötavarakaupan ketjuja: Sokosta, Kodin Terraan, Emotion-ketjua, Multasormea ja S-rautaa sekä Prismaa, S-marketteja, Alepoita, Saleja ja ABC-liikennemyymälöitä käyttötavaroiden osalta. Organisaatio myös hankkii valikoimissa olevat tuotteet kaikille käyttötavarakaupan ketjuille. Keskitetyllä ketjuohjauksella pystytään yhdistämään S-ryhmässä oleva kokemus ja erityisammattitaito jatkuvaksi kaupalliseksi menestykseksi. Kunkin ketjun omassa organisaatiossa vastataan ketjutoiminnan koordinoinnista, kehittämisestä, ohjaamisesta ja valvonnasta. S-ryhmäläinen, tehokas liiketoimintamalli, syntyy juuri keskitetyn ketjuohjauksen ja hankinnan sekä alueosuuskauppojen paikallistuntemuksen yhdistelmänä. SOK Käyttötavarakaupan organisaatorakenne löytyy liitteestä 2. (Ketjut ja palvelut 2012.)

Lähtöleikkisyyden haasteena S-ryhmällä on muun muassa laajentaa käyttötavarakaupan monikanavaista toimintamallia. S-Verkkopalvelut Oy perustettiin vuoden 2011 alusta kehittämään ja ylläpitämään käyttötavarakaupan ketjujen verkkokauppoja.

Keväällä 2011 lanseerattiin SOK Käyttötavarakaupan ketjuille uusi kilpailustrategia vuosiksi 2011 – 2016. Uudessa kilpailustrategiassa on yhtenä keskeisenä lähtöleikkisyyden menestymisedellytyksenä kirjattu muun muassa myynnin johtamisen kehittäminen. Tämän tavoitteen päämääränä on entistä parempi asiakastyytyväisyys ja visio – Asiakasomistajan arvostamat tuotteet ja ratkaisut eri elämäntilanteisiin helposti ja edullisesti – näkyväksi tekeminen niin myymälöissä kuin verkkokaupoissakin. (S-ryhmän KT-kaupan kilpailustrategia 2011 – 2016.)

Myynnin johtamisessa viestinnällä on suuri merkitys, koska myyntiä johdetaan viestinnän ja muun vuorovaikutuksen kautta. Tästä syystä on nähty tarpeelliseksi kehittää samalla myös SOK Käyttötavarakaupan sisäistä viestintää osana kokonaisvaltaista markkinointiprosessin kehittämistä, ja viestinnän alueesta erityisesti työtä ohjaavaa viestintää ja sisäistä markkinointia.

4.3 Tutkimuksen eteneminen

Tässä alaluvussa kuvataan tutkimuksen eteneminen kohdeorganisaatiossa ongelman määrittelystä ja tiedon keräämisestä aina toimenpiteiden kokeiluun ja tulosten analysointiin sekä tapauksen arviointiin.

4.3.1 Ongelman määrittely ja käsittelyn aloittaminen

Sain kehitysprojektin aiheen työpaikaltani marraskuun lopussa 2011. SOK Käyttötavarakaupan johtoryhmässä oli tuolloin marraskuun puolella välissä hyväksytty aloitettavaksi projekti, jonka puitteissa haluttiin kehittää SOK Käyttötavarakaupan ketjujen ja kentän välistä sisäistä viestintää. Projektin omistajana toimi SOK Käyttötavarakaupan markkinointijohtaja Pirjo Purovesi ja projekti liittyi kilpailustrategiassa esiin nostetun käyttötavarakaupan johtamismallin ja myynnin johtamisen kehittämiseen, sekä kokonaisvaltaiseen markkinointiprosessin kehitykseen. Projektiin oli jo kiinnitetty SOK Media –organisaatiosta kaksi henkilöä, joista toiselle oli annettu projektin vetovastuu. Kun liityin mukaan jo aluillaan olevaan projektiin, minut nimitettiin kehityshankkeen projektipäälliköksi, koska ylemmän ammattikorkeakoulun opinnäytetyön vaatimuksiin kuuluu opiskelijan aktiivinen rooli työpaikkansa kehityshankkeessa, ei pelkästään projektin rivijäsenenä oleminen.

Ongelman määrittely

Alueosuuskaupoista ja myymälöistä on tullut tasaiseen tahtiin palautetta eri ketjujen johdolle ja esimiehille, että heille päin tuleva viestintä on muun muassa laadultaan hyvin erilaista samassakin ketjussa, viestintä ei ole kaikilta osin säännöllistä, ohjeistukset saattavat tulla lähettäjistä riippuen eri tiedostomuodossa ja eri ketjut viestivät eri kanavia käyttäen.

Alueosuuskaupoissa käyttötavarakaupan toimialajohtajan vastuulla ovat kaikki S-ryhmän käyttötavaraketjut. Koska eri ketjut viestivät asioita alueosuuskaupoille monen viestintäkanavan kautta, on toimialajohtajien hankala hakea eri kanavista kaikkea heille kuuluvaa tietoa. Tietoa jää näin mahdollisesti myös saamatta, ja joka tapauksessa eri kanavien selaaminen vie kallista työaikaa.

Ketjujen myymälöissä yksiköiden johtajat ja osastojen myyntipäälliköt saavat SOK Käyttötavarakaupan eri organisaatioista viestintää monelta taholta. SOK Käyttötavarakaupan organisaatiossa on jakauduttu ketjuorganisaatioihin ja eri ketjujen valikoima-hankinta –organisaatioihin, ja jokainen organisaatio saattaa lähettää omanlaistaan viestintää vastaanottajille. Jos myymälässä myyntipäälliköllä on vastuullaan kaikki käyttötavaraosastot, niin kuin osalla myyntipäälliköistä on, on erilaatuisten ja erisisältöisten viestien lukeminen, omaksuminen ja niistä eteenpäin myyjille informoiminen erittäin haastavaa. Saman haasteen edessä ovat yksiköiden johtajat, jotka johtavat koko taloa, eli ovat kaikkien myyntipäälliköiden esimiehiä.

Viestintäongelmat olivat hyvin konkreettisia ja sen pystyi havaitsemaan tutustumalla eri tahojen lähettämään viestintään. Kehitysprojektin tarkoituksena oli etsiä ratkaisut näihin ongelmiin.

Kehitysprojektin tavoitteet

Projektille oli jo projektin aloitusvaiheessa määritelty päätavoitteeksi luoda kaikille käyttötavaraketjuille yhtenäiset viestintämallit. Lisäksi yhtenäisten mallien luonnin seurauksena tuleviksi liiketoimintahyödyiksi tavoiteltiin:

- työn tehostumista
- myynnin johtamisen tehostumista
- myynnin kasvamista.

Vaikka tavoitteena oli kehittää yhtenäiset mallit kaikille ketjuille, päädyttiin aluksi siihen, että valmiita malleja tullaan ensin pilotoimaan Prisma-ketjussa. Kokemukset ja palautteet mallien käytöstä oli tarkoitus koota sen jälkeen, ja muuttaa malleja mahdollisesti palautteen mukaisesti ennen niiden levitystä kaikille ketjuille.

Projektin aikataulu

Projektin aikataulu oli jo alustavasti sovittu, ja alustava aikataulu näkyy taulukossa 2.

Taulukko 2. Projektin alustava aikataulu

Vaihe	Aikataulu
1. Projektin suunnittelu, sitouttaminen ja eri osapuolten informointi	marraskuu 2011
2. Yleiskuvan muodostaminen nykytilanteesta	tammi-helmikuu 2012
3. Tarpeiden kartoitus	tammi-helmikuu
4. Vahvuuksien ja heikkouksien analysointi	maaliskuu
5. Kokonaistilanteen analysointi	maaliskuu
6. Analyysin kokoaminen	maaliskuu
7. Mallit työtä ohjaavalle viestinnälle ja sisäiselle markkinoinnille sekä kehitysehdotusten muodostaminen	huhtikuu
8. Mallien pilotointi Prisma-ketjussa	elokuu

Alustava aikataulu oli tehty suhteellisen tiukaksi. Jotta projekti voitiin tehdä kuten opinnäytetyön prosessi vaatii, jouduttiin aikataulua hieman tarkentamaan ja raivaamaan aikaa teoriaan tutustumiselle ja teoreettisen viitekehyksen muodostamiselle. Päivitetty aikataulu näkyy taulukossa 3.

Taulukko 3. Projektin päivitetty aikataulu.

Vaihe	Aikataulu
1. Projektin suunnittelu, sitouttaminen ja eri osapuolten informointi	marraskuu 2011
2. Teoreettisen viitekehyksen muodostaminen	tammi-maaliskuu 2012
3. Tutkimussuunnitelman teko	helmikuu
4. Nykytilaa ja tarpeita selvittävät haastattelut	helmi-maaliskuu
5. Yleiskuvan muodostaminen nykytilanteesta ja tarpeista haastattelujen ja muun aineiston avulla	maalis-huhtikuu
6. Viitekehysesitelmä	huhtikuun loppu
7. Nykytilan analysointi	huhtikuu
8. Uusien toimintamallien luominen teoreettisen viitekehyksen ja yrityksen tarpeiden mukaisesti	huhti-toukokuu
9. Mallien esittely KT-johtoryhmälle	toukokuu
10. Koulutus- ja jalkauttamissuunnitelman teko	touko-kesäkuu
11. Henkilöstön koulutus ja mallien pilotointi Prisma-ketjussa	elokuu, mahdollisesti jo aiemminkin
12. Palaute mallien toimivuudesta ja mahdolliset korjaavat toimenpiteet	loka-marraskuu
13. Mallien toimivuuden lopullinen arviointi ja opinnäytetyön viimeistely	marras-joulukuu 2012

Kehityshanke ei kuitenkaan loppujen lopuksi edennyt päivitetynkään aikataulun mukaisesti, ja tästä tarkempi kuvaus ratkaisun suunnittelu ja toteutus -alaluvussa. Viestintämallit otettiin käyttöön vasta loka-marraskuussa 2012, ja palautetta mallien toimivuudesta pyydettiin vastaanottajilta maaliskuussa 2013. Mallien lopullinen arviointi ja opinnäytetyön viimeistely tapahtuivat huhti-toukokuussa 2013.

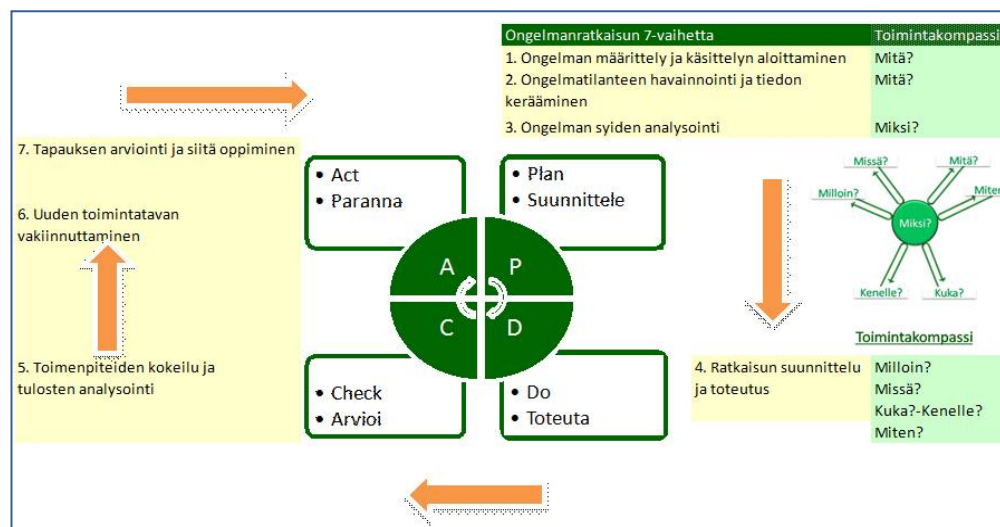
4.3.2 Ongelmatilanteen havainnointi ja tiedon kerääminen

Tutkimusmenetelmät

Tutkimus toteutettiin toimintatutkimuksena. Toimintatutkimukselle on olennaista, että tutkimuksessa jonkin prosessin tai toiminnon toimintaa muutetaan tai kehitetään, ja että tutkimuksen tekijä osallistuu itse muiden toimijoiden kanssa toiminnan suunnitteluun ja toteutukseen. Toimintatutkimuksen paras sovellutuskohde on hanke,

jossa yhdessä prosessoidaan ja arvioidaan yhteisössä tapahtunutta muutosta. Tutkija kuuluu siis itse sisälle prosessiin, eikä ole vain ulkopuolinen tutkija tai toimija. (Anttila 2007, 135 – 137.)

Tutkimuksen kulun kuvauksessa on hyödynnetty Lecklinin ja Laineen (2009, 217 – 225) kehittämää 7-vaiheista ongelmanratkaisumenettelyä. Prosessi käsittää seitsemän eri vaihetta, ja vaiheet näkyvät alaluvun 4.3 otsikkoina sekä kuviossa 4.



Kuvio 4. 7-vaiheinen ongelmienratkaisumenettely. (Lecklin & Laine 2009, 216.)

Koska tutkimuksen tekijänä työskentelen itsekkin kyseisessä organisaatiossa, käytin omaa havainnointiani yhtenä tiedonhankintamenetelmänä. Ja kuten toimintatutkimuksessa on Anttilan (2007, 135 – 137) mukaan tarkoitus, osallistui organisaatiomme työntekijöitä yhdessä kanssani kehityshankkeen suunnitteluun ja toteutukseen. Näissä palavereissa esitetyt mielipiteet ja ehdotukset dokumentoin muistioihin, ja käytin palavereista saatuja dokumentteja yhtenä tietolähteenä, kuten Ojasalo, & Moilanen & Ritalahti suosittelevat (2009, 62).

Havainnoinnin lisäksi tutkimusaineistoa kerätään toimintatutkimuksessa myös muun muassa haastatteluina. Myös erilaisia asiakirjoja ja muuta kirjallista materiaalia voidaan käyttää hyväksi. (Ojasalo ym. 2009, 62.)

Tätä tutkimusta varten aineistoa nykytila-analyysiin ja kehittämistarpeisiin hankittiin haastattelemalla laaja-alaisesti viestien lähettäjiä ja vastaanottajia eri organisaation tasoilta ja eri ketjuista. Haastateltavia henkilöitä oli yhteensä 14. Kaikki haastattelut nauhoitettiin ja nauhoitukset litteroitiin sanatarkasti. Haastateltavien lisäksi tapasin kaksi myynninohjauspäällikköä, yhden Prisma-ketjusta, ja yhden Sokos-ketjusta. Heidän kanssaan kävin läpi konkreettisesti heidän ja heidän kollegojensa kokoamia ja lähettämiä viestejä ja ohjeistuksia. Tapaamisista tein muistiinpanot, joita käytin yhtenä lähdeaineistona. Pyysin myös muutamaa ihmistä lähettämään minulle heidän lähettämiään viestejä kentälle. Näistä viesteistä pystyin hahmottamaan tällä hetkellä lähettävien viestien ja ohjeistuksien laatua. Tutustuin myös huolellisesti aikaisempiin viestintämallien ohjeistuksiin. Tutkimuksen tässä osassa käytinkin laadulliseen tutkimukseen kuuluvaa tapaustutkimusta. Tapaustutkimusta voidaan käyttää lähestymistapana kun halutaan saada selville tutkimuksen kohteesta kehittämissuhteita ja -ideoita (Ojasalo ym. 2009, 52 - 53).

Laadullisen eli kvalitatiivisen tutkimuksen keinoilla voidaan pääsääntöisesti tutkia ja selvittää jonkin tilanteen tai käsityksen tämänhetkistä tilannetta (Anttila 2007, 108). Sen avulla voidaan myös selittää käyttäytymistä ja syitä tiettyihin päätöksiin. Tapaukset tutkitaan tarkasti, mutta tapausten määrä on suhteellisen pieni. Laadullinen tutkimus sopii käytettäväksi myös silloin, kun toimintaa kehitetään, etsitään vaihtoehtoja tai tutkitaan sosiaalisia ongelmia. (Heikkilä 2004, 16.)

Alla olevassa taulukossa (taulukko 4) on koottuina tutkimusta varten haastatellut henkilöt ja heidän roolinsa työtä ohjaavassa viestinnässä ja sisäisessä markkinoinnissa.

Taulukko 4. Tutkimukseen haastatellut henkilöt.

Rooli viestinnässä	Titteli	Haastateltava	Haastattelija/t
lähettäjä	ketjujohtaja Prisma	HH	VT
lähettäjä	ketjujohtaja Kodin Terra	JN	VT, KP
lähettäjä	ryhmäpäällikkö Sokos	SK	KP
lähettäjä	ryhmäpäällikkö Kodin Terra	TT	VT, KP
lähettäjä	ryhmäpäällikkö Prisma	PH	VT, KP
lähettäjä	markkinointipäällikkö Sokos	MH	VT, KP
lähettäjä	markkinointipäällikkö Prisma	VK	VT, KP
lähettäjä	tilanhallinta- ja esillepanojohtaja kaikki kt-ketjut	MM	VT, KP
vastaanottaja	toimialajohtaja Pohjois-Karjalan Osuuskauppa	SK	KP
vastaanottaja	Prismajohtaja Joensuu, Pohjois-Karjalan Osuuskauppa	OK	KP
vastaanottaja	tavaratalonjohtaja Sokos Kuopio, Osuuskauppa PeeÄssä	MJ	KP
vastaanottaja	myyntipäällikkö Sokos Helsinki, Hok-Elanto	MR	VT, KP
vastaanottaja	myyntipäällikkö Prisma Tiiriö Hämeenlinna, Osuuskauppa Hämeenmaa	TS	VT
vastaanottaja	myyntipäällikkö Kodin Terra Tuusula, Hok-Elanto	JA	VT, KP

Projekti oli jo suunniteltu ja hyväksytty siten, että viestintämalleihin lähdetäisiin etsimään ratkaisua yhteisviestintään lukeutuvien työtä ohjaavan viestinnän ja sisäisen markkinoinnin teoriapohjasta. Kun liityin kehitysprojektiin mukaan, pidimme projektin alkuvaiheessa muutaman viikon tauon, jotta ehdin tutustumaan tarvittavaan teoriaan, ja muodostamaan rungon opinnäytetyöni viitekehykselle. Aikataulu oli tiukka, mutta

ehdin hyvin tutustua projektin ydinalueen, työtä ohjaavan viestinnän, ja sisäisen markkinoinnin teorioihin. Haastattelukysymykset (liite 3) muodostimme näistä aiheista yhteistyössä projektiryhmän kanssa. Haastattelukysymykset ovat erilaiset viestien lähettäjäille ja viestien vastaanottajille. Koska aikaa teorioihin tutustumiseen projektin tässä kohdassa oli niukalti, en ehtinyt syventyä ennen haastattelujen alkamista muuhun teoriaan. Jatkoin kuitenkin teorioihin tutustumista samaan aikaan, kun haastatteluja jo tehtiin. Tästä syystä haastatteluissa ei kysytty erikseen myynnin johtamisesta, vaikka suuri osa ketjuohjauksien viestien sisällöistä voidaankin lukea myynnin johtamiseen kuuluvaksi. Katsoin kuitenkin tärkeäksi muodostaa teoreettisen viitekehysten kokonaiskuvan ennen viestintämallien laadintaa ei pelkästään yhteisöviestintään pohjautuen, vaan tuomalla mukaan myös toimialan ymmärrystä ketjuliiketoiminnan teorian kautta, sekä esittelemällä viestintämallien käytön syiden ymmärtämisen vuoksi myös myynnin johtamisen teoriaa. Onnistuinkin mielestäni yhdistämään nämä yhteen linkittyvät teoriat hyvin tähän opinnäytetyön raporttiin, sekä toin kaikista teoriapohjista ratkaisun avaimia valmiisiin viestintämalleihin.

Projektin alussa projektiryhmä oli aktiivisesti mukana projektissa. Pidimme projektikokouksia, joista tein projektimuistiot, sekä pidimme yhteyttä toisiimme kokousten välillä tarvittaessa myös sähköpostilla. Toinen projektiryhmän jäsen sopi suurimman osan haastatteluajoista, ja haastattelimme myös henkilöt pääosin yhdessä. Haastattelukysymykset sekä pienet termien avaukset työtä ohjaavasta viestinnästä ja sisäisestä markkinoinnista lähetettiin haastateltaville hyvissä ajoin etukäteen. Osassa haastatteluista minä olin haastattelukysymysten esittäjänä pääroolissa, osassa haastatteluista tämä projektiryhmän jäsen toimi pääroolin esittäjänä. Teimme molemmat sivurooleissa ollessamme myös haastattelun aikana tarkentavia kysymyksiä haastateltaville. Luulen, että näin yhdessä hoidetut haastattelut toivat haastatteluihin lisäarvoa, kun tämä toinen henkilö oli SOK Media -organisaatiosta oleva viestinnän ammattilainen, joka tekee haastatteluja työkseen, ja minä puolestani tunsin suurimman osan haastateltavista henkilöistä entuudestaan, sekä työskentelin itse tutkimuksen kohdeorganisaatiossa ja osallistuin itsekin kentälle menevän viestinnän tekemiseen. Tämä toinen projektiryhmän jäsen teki myös kaksi työmatkaa haastattelujen tekoa varten, toisen Joensuuhun, ja toisen Kuopioon. Näissä haastatteluissa en itse ollut mukana, koska haastattelujen tekohetkellä olin palkattomalla opintovapaalla, ja haastattelumatkat olisin joutunut tekemään vapaa-

ajallani, sekä todennäköisesti omalla kustannuksellani. Haastattelut kuitenkin nauhoitettiin ja litteroitiin sanatarkasti.

Kun lähes kaikki haastattelut oli tehty, jäi tämä projektiryhmän jäsen sairauslomalle, ja siitä suoraan äitiyslomalle. Tästä vaiheesta lähtien työstin projektia pääosin yksin, mutta tukenani oli sparrausryhmä, johon kuului SOK Media –organisaatiosta toinen projektiryhmän jäsen, joka toimi osaston viestintäpäällikkönä, sekä S-ryhmän sisäisen intranetin, Sintran, konseptipäällikkö, ja lisäksi SOK Käyttötavarakaupan markkinointijohtaja ja kehitysjohtaja. Heidän kanssaan kävin projektin tuotoksia läpi ja otin vastaan kommentteja.

S-ryhmässä sähköisten viestintäkanavien rooli työtä ohjaavassa viestinnässä ja sisäisessä markkinoinnissa on oleellinen, joten tämän sisäisen viestinnän kehitysprojektin ohessa liityin SOK Käyttötavarakaupan edustajana S-ryhmän sisäisen intranetin, Sintran, kehitysryhmään kevään ja syksyn 2012 ajaksi. Sintran uudistus oli myös juuri työn alla, ja näissä molemmissa projekteissa mukana olo tukivat toinen toisiaan.

S-ryhmän viestinnän nykytila

S-ryhmässä viestintä jaetaan asiakasviestintään ja henkilöstöviestintään. Henkilöstöviestintä jakautuu puolestaan kolmeen eri alueeseen:

1. **Strategia, toiminnan tarkoitus, visio, liikeideat ja konseptit.** Tämän alueen viestinnästä vastaa ketjujen, alueosuuskauppojen ja SOK:n johto, ja tätä toteuttaa edellisten lisäksi kyseisten organisaatioiden esimiehet.
2. **Esimies- ja alaisviestintä.** Tällä alueella viestinnästä vastaavat alueosuuskauppojen ja SOK:n tytäryhtiöiden johtoryhmät ja esimiehet. Tätä viestintää toteuttaa johto, esimiehet ja henkilöstö.
3. **Identiteetti ja yrityskulttuuri.** Tämän alueen viestinnästä puolestaan vastaavat johtoryhmät ja esimiehet, sekä sitä toteuttaa SOK:n ja alueosuuskauppojen henkilöstöyksiköt, esimiehet ja henkilöstö. (S-ryhmän viestintästrategia 2009 – 2015.)

Kaikesta viestinnästä on laadittu S-ryhmän tasolla tuloskortin muodossa viestinnän strategiset tavoitteet, mittaristot ja mittareille tavoitetasot. Tuloskortissa on otettu huomioon kaikki neljä ulottuvuutta: asiakas, henkilöstö, prosessit ja talous. Tässä mallissa ei ole eroteltu erikseen asiakasviestintää ja henkilöstöviestintää, vaan molemmat on sisällytetty samaan tuloskorttiin. Tuloskortissa viestinnän mittareina on mainittu muun muassa työyhteisötutkimuksesta kohdat yhteistyö ja tiedonkulku, sekä lisäksi henkilöstön palvelutase, S-ryhmä työnantajabrändinä, ja S-ryhmän brändin sijoitus kuluttajien näkökulmasta, viestintäsuunnitelman toteutus ja yhteisten viestintämallien käyttöönotto. (S-ryhmän viestintästrategia 2009 – 2015.)

Kaikkia edellä mainittuja henkilöstöviestinnän osa-alueita toteutetaan konkreettisesti SOK Käyttötavarakaupan eri ketjujen ketjuorganisaatioissa sekä valikoima-hankinta -organisaatioissa. Asiakaslähtöiset valikoima-hankintaprosessit ja markkinointiprosessit ovat toiminnan ydinprosesseja, ja viestintä nivoutuu saumattomasti näihin prosesseihin. Eriksen viestintäprosesseja ei ole SOK Käyttötavarakaupan organisaatiossa sen enempää kuvattu, tai mietitty mittaristoja viestinnän näkökulmasta. Ydinprosesseille on toki mittareita, jotka osaltaan nivoutuvat yhteen viestinnän mittaamisen kanssa.

Toisessa ydinprosessissa, valikoima-hankintaprosessissa, tunnistetaan asiakkaiden tuotetarpeet, kiteytetään tarjoomat kunkin ketjun liikeidean mukaisesti, suunnitellaan valikoima, hankitaan tuotteet suunnitellun valikoiman mukaisesti, ohjataan valmiin tarjooman käyttöönottoa myymälöissä ja annetaan esillepano-ohjeita. Tämän prosessin lopputulemana asiakas kohtaa myymälässä osuvan valikoiman, kilpailukykyiset hinnat, sekä asiakasta palvelevan informaation ja esillepanon. (Asiakaslähtöinen arvoketju: valikoima-hankintaprosessi 2012.)

Valikoima-hankintaprosessin tuloksia mitataan tällä hetkellä eri ketjuissa eri tavalla. Kaikilla ketjuilla on käytössä ovat muun muassa viisi kertaa vuodessa myymälöihin lähetettävä palautekysely sekä kysely hyllykarttojen toteuttamisesta myymälöissä.

Toinen ydinprosessi, markkinointiprosessi, saa puolestaan ohjausimpulssinsa SOK Käyttötavarakaupan kilpailustrategiasta, ketjujen liikeideasta ja asiakasstrategiasta.

Näiden tuloksena syntyy markkinointistrategia, joka kiteytyy vuosittain tehtäväksi markkinointisuunnitelmaksi. Markkinointisuunnitelma tuoteistetaan valikoimahankintaprosessin avulla. Kampanjoiden onnistumista mitataan muun muassa euro- ja kappalemääräisellä myynnin kehityksellä, sekä tehokkuutta tuotteiden läpimenoajoilla. (S-ryhmän yhteinen markkinointiprosessi 2012.)

Ongelman visualisointi

Haastattelujen teon ja niiden litteroinnin jälkeen tein kaikista keräämistäni tiedoista ja havainnoistani yhteenvedon koskien viestinnän nykytilaa. Tiedot keräsin tiedonvälitysmatriisiin, joka on liitteessä 4. Matriisi näyttää visuaalisesti kaiken kentälle lähetettävän viestinnän, mutta siitä ei käy selville sitä, miten säännöllistä tai samanmuotoista viestintää eri organisaatioista lähetetään.

4.3.3 Ongelman syiden analysointi

Tiedonvälitysmatriisin lisäksi kirjasin haastattelujen pohjalta sisäisen viestinnän nykytilasta nousseita hyviä asioita, ongelmia, tarpeita ja muita huomionarvoisia asioita haastattelujen teemojen mukaisesti. Nämä asiat toistuivat eri haastattelujen yhteydessä, eivätkä siten ole vain yhden ihmisen mielipiteitä. Nämä asiat olivat myös pohjana viestintämallien suunnittelussa ja niistä laadin taulukkomuotoon myös swot-analyysin, joka löytyy liitteestä 5. Seuraavassa yhteenvetona haastattelun tuloksista haastattelukysymysten teemojen mukaisessa järjestyksessä.

Kuka

Ongelmaksi haastateltavien mielestä koettiin se, että Prisman konseptiasioista tulee viestintää monesta eri suunnasta. Esiin nostettiin kysymys, että pitäisikö konseptiasioille olla oma yhteyshenkilö tai sähköpostiosoite. Nyt konseptiasioita hoitavat monet ihmiset. Kodin Terralla on konseptitiimi erikseen. Sokoksien osalta taas ongelmaksi koettiin ketjujohtajan ja ryhmäpäälliköiden lähettämän säännöllisen viestinnän puute.

Mitä

Haastattelujen pohjalta työtä ohjaavasta viestinnästä ilmeni muun muassa, että Prismajohtajat kokivat heille tulevan tulosraportoinnin hyväksi, mutta sinänsä hyvä kerran kuukaudessa lähetettävä kuukausianalyysi on ehkä tarpeettoman massiivinen ja yksityiskohtainen joka kuukausi lähetettäväksi. Riittäisi ehkä hieman suppeampi analyysi kerran kuukaudessa, ja laajempi muutaman kerran vuodessa. Kerran kuukaudessa Prismoihin lähetettävät kodin alueen hyvät esillepano-ohjeet saivat kiitosta, ja Sokoksien osalta mainittiin muun muassa hyvin analysoitujen kampanjojen viestintä hyväksi asiaksi.

Sisäisestä markkinoinnista haastateltavat puolestaan kokivat hyväksi asiaksi jo nyt esimerkiksi sen, että yksiköiden onnistumisia nostetaan hyvin esiin sisäisissä viestintäkanavissa, esillepanoasioista järjestetään yksiköille erilaisia kilpailuja sekä uusista omista merkeistä on tehty hyvin sisäistä markkinointia. Sokoksen trendi-infot koettiin myös hyväksi sisäisen markkinoinnin kanavaksi. Sisäisen markkinoinnin on kuitenkin hyvä olla realistista, eikä pelkästään vaaleanpunaista hehkutusta.

Nykyisissä viestintämuodoissa on myös petrattavaa, ja esimerkiksi viikkotiedotteessa pitäisi selkeämmin nostaa esille toimintaa vaativat asiat. Myyntijakso-ohjeessa puolestaan tärkeintä on saada selville, mitä tavaraa tulee sekä kuvia tulevasta tavarasta. Näin saadaan kokonaiskuva myyntijaksolle tulevasta tuotteistuksesta. Hyvä asia myös oli, että Prisma-ketjun myynninohjauspäälliköt ovat yhtenäistäneet yhdessä myyntijakso-ohjeistuksen pohjaa kaikille kysyntäalueille yhteneväiseksi. Viikkotiedotteesta ja myyntijakso-ohjeesta eräs haastateltava kertoi näin:

”Siinä viikkotiedotteessa menee tuotetietous ja tällöinen yleisteksti sekaisin. Ja mikä on oikeesti tärkeää on se tuotetieto, eli jos pitää reagoida johonkin, ja sulla pitää olla nää ja nää hommat hoidettu.

Sisäistä markkinointiahan on toi myyntijakso-ohjeistuskkin. Jos pystyy jotenkin visuaalisesti näyttämään sen ja tekemään visuaalisesti hyvän näköiseksi niin se aina auttaa. Pystyy hahmottamaan silmillä enemmän kun sata sivua tekstiä lukemalla.”

Haastatteluista nousi esiin kentän tarve saada heille lähetettyjen lukujen ohien analyysiä tuloksista ja lisää ranking-raportteja, jotta yksiköt voivat verrata omia

tuloksiaan toisten tuloksiin. Sähköpostilla lähetettäviin viesteihin myös kaivattiin vastaanottajan esimiehiä kopiokenttään, jotta esimiehet osaavat johtaa alaisiaan. Myös toimialajohdolle voi lähettää viestiä ajankohtaisista ja tulevista asioista, joissa nostetaan ylös niitä asioita, joihin kannattaa kiinnittää huomiota johtamisessa. Näistä asioista eräs haastateltava kertoi seuraavasti:

”Jos ketjujohtaja vaan lähettää numerot ilman että niissä on mitään sellasta, mitä hän niistä ajattelee, se ei tuota kauheasti lisäarvoa, että sittenhän ne voi tulla Palveluässästäänkin. Mutta että jos se tulee ketjuohjauksesta, niin jopa odottaisi, että siinä voisi olla työtä ohjaavaa viestiä, että kiinnittää huomiota sivulla kolme siihen mitä on tapahtunut. Joskus siinä on, muttei aina.”

Kenelle

Viestien vastaanottajat halusivat myös vähemmän suoraan osastoille menevää viestintää, jotta myyntipäälliköt tai talojen johtajat pystyisivät paremmin johtamaan omia alaisiaan. Eräs yksikön johtaja kertoi tilanteesta seuraavasti:

”Sitä ohjaavaa viestintää talon johtajalle, niin sitä tulee loppujen lopuksi aika vähän. Tässä on mennyt paljon itseni ohi suoraan johtamista myyntityöryhmäpäälliköiden kautta suoraan tuonne meidän myyntiryhmävastaaville, myyjille, myyntipäälliköille. Sillä tässä tuli just se, että pyysin päästä itsekkin mukaan sähköpostilistalle, että on helpompi sitten seurata ja johtaa tekemisiä mitä oletetaan myyntityöryhmäpäällikön tai valikoimapäällikön toimesta tapahtuvan.”

Osa myös haluaa karsia tai muokata viestejä itse ensin, ennen kuin laittaa niitä eteenpäin. Näin myyjät saivat vain omaa työtään koskevat ohjeet, ei muuta. Osa haluaisi, että myös myyjille viestitään syyt ja taustat, jolloin on helpompi toimia kun tietää miksi näin tehdään. Tieto ei siis osan mielestä ole tällä hetkellä liian pikkutarkkaa. Erään myyntipäällikön mukaan viestintää tulisi kohdistaa entistä enemmän myös myyjätasolle:

”Mä luulen että ongelma on se, että ihmiset eivät arvosta välttämättä sitä omaa työtään, niin sen myyjän työn arvostuksen nostaminen, että tekee tärkeitä työtä, niin jos se tulisi sieltä ylempää painotetummin, niin se ehkä koettaisi tärkeämpänä. Lisäksi kaivattaisiin enemmän tsemppihenkeä, kannustusta sinne kentälle. Ryhmäpäälliköltä tällaista kaivattaisi, ei ketjujohtajalta, se kuitenkin on se tutuin.”

Miksi

Henkilöstölle olisi tärkeää myös tietää S-ryhmän sisäisistä asioista ennen asioiden tiedottamista asiakkaille, tai ainakin henkilöstölle pitäisi tiedottaa asioista syvemmin, jolloin sitoutetaan henkilökunta asiaan. Myös ketjumaisen toimintatavan varmistaminen koettiin tärkeäksi syyksi viestiä, ja sitä kuvattiin muun muassa näin:

”Olisi tasalaatuista toimintaa, olisi yhtenäistä toimintaa ja se ettei tarvitsisi käyttää turhaa aikaa keksimiseen. Tavallaan nämä esillepano-ohjeet ja kaikki, ne on valmista. Totta kai niitä voi vähän soveltaa jos tuntuu siltä että jotain haluaa tehdä toisella tavalla. Kun on selkeät ohjeet, niin se säästää meidän aikaa. Ja olisi se tasalaatuisuus niissä myymälöissä.”

Miten

Ongelmallisina asioina koettiin muun muassa se, että Sintra koetaan sekavaksi, sieltä ei luotettavasti löydy ajantasaista tietoa, eikä kaikille asioille ole omaa osiotaan Sintrassa. Näistä syistä Sintraa ei hyödynnetä kunnolla, vaan materiaalia joudutaan lähettämään sähköpostilla. Viestien tiedostomuodot myös vaihtelevat melkein lähettäjäkohtaisesti ja isot sähköpostit tukkivat vastaanottajien postilaatikat. Ketjujen organisointi ja ihmisten nimet ja vastualueet eivät selviä mistään tällä hetkellä, vaikka tällaiset asiat pitäisi löytyä Sintrasta kätevästi. Nyt kentällä ei tiedetä keneen pitää olla yhteydessä pulmatilanteessa.

Viestinnälliseksi ongelmaksi koettiin myös se, että SOK Käyttötavarakaupan alueella on käytössä kaksi eri sähköistä viestintäkanavaa: Sintra, jota käytetään Prisma- ja Kodin Terra –ketjujen viestinnässä, sekä Sokos Intra, jota käytetään Sokos-ketjun viestinnässä. Alueosuuskauppojen toimialajohtajien on näin ollen seurattava kahta eri sähköistä kanavaa, jotta he ovat perillä toimialansa asioista. Oman Intran lisäksi Sokos käyttää viestintään myös verkkolevyasemaa, johon kaikilla tavaratalojen esimies- tai päällikkötason henkilöillä on pääsy. Ongelmia aiheutuu siitä, että henkilökunnan on tiedettävä, mitkä asiat löytyvät verkkolevyasemalta ja mitkä Intrasta.

Sähköpostin otsikoihin kannattaa myös panostaa, koska moni avaa viestin hanakammin jos otsikosta selviää, mitä viesti sisältää. Powerpoint –tiedostoissa olisi myös oltava

joka dialla suunnilleen samankokoista tekstiä, koska osa vastaanottajista printtaa tiedostot alaisilleen tarkempaa tutustumista varten.

Milloin

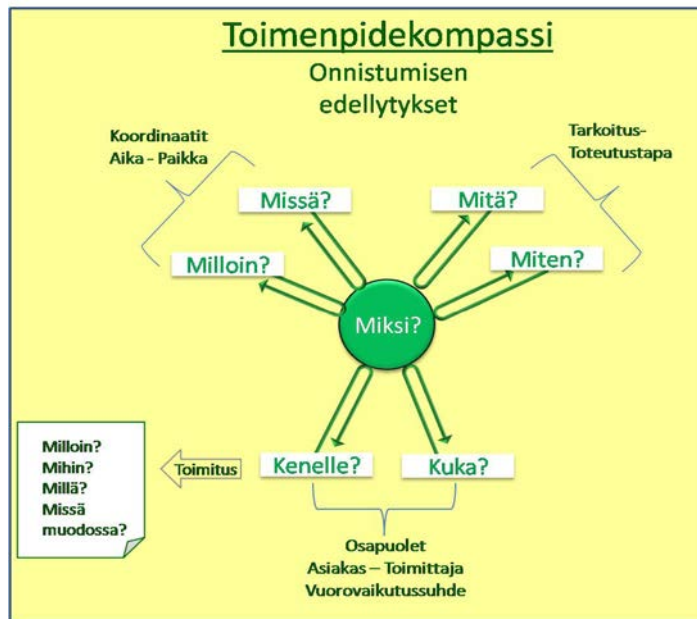
Viisi kertaa vuodessa lähetettävistä myyntijakso-ohjeistuksista ei ole tällä hetkellä Sintrassa tai Intrassa aikataulua, milloin ne julkaistaan. Yleisesti tällä hetkellä kukaan ei katso kokonaisuutena ketjun tasolla aikatauluja, vaan kaikki tehdään kysyntäalueiden lähtökohdista. Myymälässä kaikki työtä ohjaavan viestinnän kautta ohjatut tekemiset saattavat kasaantua siten samoille päiville.

Yhteenvetona sisäisen viestinnän nykytilasta ja kehitystarpeista käy erään haastateltavan hyvin kuvaava lausahdus:

”Ja jos nyt ajatellaan, että tällä hetkellä ei niin kun mikään organisaatiotaso tai ryhmä ei tiedota samaa kanavaa käyttäen samalla aikataululla ryhdikkäästi, jämäkästi. Yhteenvetona se, että toivon että kanavia vähennetään ja yhdenmukaistetaan ja aikataulutetaan. Ja yhdenmukainen laatu.”

4.3.4 Ratkaisun suunnittelu ja toteutus

Lecklinin ja Laineen (2009, 147) mukaan tiedonhallinnan suunnittelussa on tärkeää etsiä vastauksia kunkin tiedon kohdalla kysymyksiin mitä, miksi, miten, missä muodossa, milloin, kuka ja kenelle. He ovat laatineet kysymyksiä havainnollistavan toimenpidekompassin, joka näkyy kuviossa 5. Tätä viitekehystä mukaillen aloitettiin kehitysprojektin viestintämallien suunnittelu. Tämän viitekehysten mukaisesti on myös laadittu alatutkimuskysymykset, sekä jäsennetty teoreettisen viitekehysten vastaus alatutkimuskysymyksiin.



Kuvio 5. Toimenpidekompassi. (Lecklin & Laine 2009, 119.)

Viitekehysesitelmän jälkeen huhtikuun lopussa viimeistelin tutkimuksen teoreettisen viitekehyksen, kirjasin ylös organisaation viestinnän nykytilan, muodostin haastatteluissa ilmi tulleiden organisaation tarpeiden ja teoreettisen viitekehyksen kautta viestintämallit, sekä nostin esiin muitakin viestintää koskevia asioita.

Viestintämallit muodostin teoreettisen viitekehyksen pohjalta tekemäni työtä ohjaavan viestinnän ja sisäisen markkinoinnin mallien yhteenvedon (taulukko 1) avulla. Kaikissa valmiissa viestintämalleissa en suoraan tehnyt jaottelua työtä ohjaavien viestien ja sisäisen markkinoinnin viestien välille, koska varsin usein ne sulautuvat yhteen, ja esimerkiksi ensisijaisesti työtä ohjaavaksi viestinnäksi tarkoitettu viesti saattaa sisältää myös samalla sisäistä markkinointia.

Muodostamissani malleissa viestinnän pääpaino on edelleen viikkotiedotteessa ja myyntijakso-ohjeessa, joita molempia on aiemminkin jo käytetty SOK Käyttötavarakaupan eri ketjujen viestinnässä, ja jotka rakentuvat monen eri toimijan tekemästä sisällöstä. Näiden kahden mallin käyttöön tein henkilöstölle päivitetyn ohjeistuksen, jossa mainitaan muun muassa viikkotiedotteen painottuvan jatkossa enemmän päivittäisten operatiivisten tekemisten ohjeistamiseen eli työtä ohjaavaan viestintään, ja myyntijakso-ohjeistuksen puolestaan painottuvan enemmän sisäiseen

markkinointiin, jossa informoidaan myyntihenkilökuntaa tulevista tuotteista ja uusista brändeistä, sekä luodaan samalla tsemppihenkeä asiakaskohtaamisiin ja myyntiin. Näiden sisältökokonaisuuksien viestintä myyntihenkilökunnalle onkin teoreettisen viitekehyksen mukaisesti avainasemassa johdettaessa myyntiä viestinnän keinoilla.

Muita teoreettisen viitekehyksen mukaisia asiakokonaisuuksia malleissa ovat muun muassa tilanhallinta- ja esillepano-ohjeet, sekä ulkoisten markkinointitoimenpiteiden informointi. Nämä asiakokonaisuudet on kirjattu viestintämalleihin markkinointia hoitavien toimenkuvien kohdalle, sekä tilanhallintaa ja esillepano-ohjeita koskien tilanhallintaa ja esillepano-ohjeita hoitavien sekä konseptiasioita hoitavien toimenkuvien kohdalle. Juholinin (2009, 157 – 159) mukaan johdon ja esimiesten vastuulla on viestintä strategioista, tuloksesta, toimialasta, toimintaympäristön näkymistä ja samalla yhteishengen luominen ja kulttuurin rakentaminen. Nämä asiat sisällytin viestintämalleihin esimiesten ja ketjujohdon kohdalle.

Viestintämallit on muodostettu teoreettisessa viitekehyksessä Juholinin (1999, 36 – 37, 125, 159) suosittelemalla tavalla, eli mallit sisältävät vastuuhenkilöt, viestien sisällöt, aikataulut ja kanavat.

Työstämäni ehdotukset käytiin läpi toukokuun alussa SOK Käyttötavarakaupan johtoryhmässä. Mallien valmistumisen ja johtoryhmässä käsittelyn välinen aika oli hyvin lyhyt, joten en ehtinyt siinä välissä pyytää palautetta malleista haastattelemiltamme ihmisiltä. Johtoryhmäkäsittelyn jälkeen pyysin palautetta, mutta valitettavasti kovin monelta en sitä saanut. Syynä tähän saattoi olla samaan aikaan julkistettu hankinnan sulautuminen ketjuohjaus-organisaatioon, ja siitä seuranneet muutokset. Palautetta malleihin sain kuitenkin haastateltujen henkilöiden lisäksi kahdelta muulta henkilöltä. Toista henkilöä, Sokos-tavaratalon johtajaa, ei aikataulullisista syistä ehditty kehitysprojektiin haastattelemaan, mutta hän antoi arvokasta palautetta miettimistäni viestintämalleista. Samoin erittäin hyvää ja rakentavaa palautetta sain HOK-Elannon sähköisen viestinnän projektipäälliköltä, jolla on erittäin hyvä tietämys eri ketjujen viestinnän tarpeista alueosuuskauppojen päässä.

Organisaatiomuutos

Toukokuun toinen päivä 2012 Inex Partner Oy:n hankintatoiminnot ja saatavuuden ohjaus sulautettiin käyttötavaroiden osalta SOK Käyttötavarakaupan ketjuohjaukseen, sekä päivittäistavaroiden osalta SOK Päivittäistavaroiden ketjuohjaukseen. Kyseessä oli SOK-yhtymän sisäinen liikkeenluovutus. Toukokuun 8. päivä 2012 aloitettiin sulautumisen seurauksena noin 740:tä työntekijää koskevat yhteistoimintaneuvottelut uudelleen organisoitumisen takia.

Yhteistoimintaneuvottelujen aikana SOK Käyttötavarakaupan organisaatio muokattiin uuteen uskoon. Joitakin tehtäviä lakkautettiin ja uusia tehtäviä luotiin. Tehtävien sisällöt myös saattoivat muuttua, vaikka tehtävänimike pysyi samana. Suurella osalla työntekijöistä tapahtui muutoksia; jos ei oma työnkuva tai tuotealue muuttunut, niin ehkä esimies tai osa työkavereista vaihtui.

Kun suuri määrä tehtäväkuvia suunniteltiin ja kirjoitettiin uusiksi, sain kesäkuun alussa tehtäväkseni miettiä mitä työtä ohjaavaa viestintää ja samalla myös sisäistä markkinointia kukin uusi rooli jatkossa lähettäisi kentälle. Tehtävä oli haasteellinen, koska osaa työtehtävien sisältöjä ei oltu vielä julkaistu, ja jouduin päättämään tehtävänimikkeestä ja nimikkeen sijoittautumisesta organisaatioon, että mitä viestintää kyseinen tehtävä vaatii. Teoreettisen viitekehyksen mukaisesti tärkeimmät työtä ohjaavat viestintäkokonaisuudet eli tilanhallinta- ja esillepano-ohjeet, tuoteinformaatiot ja päivittäiset operatiiviset ohjeet, sekä sisäisen markkinoinnin kokonaisuudet eli tiedot ulkoisista markkinointitoimenpiteistä, henkilöstön motivointi ja yhteishengen luominen, strategiasta, tuloksesta, toimintaympäristöstä ja alasta viestiminen, ohjasivat työtäni miettiessäni viestintätehtäviä, ja sisällytin nämä kokonaisuudet toimenkuviin kirjattuihin tehtäviin. Aiemmin myyntityöohjauksen vastuulla olleet isoimmat viestintäkokonaisuudet, viikkotiedotteet ja myyntijakso-ohjeistukset, sisällytin markkinointikoordinaattorin työtehtäviin. Siten aiemmin selkeästi yhden toimenkuvan sisällä olleet kokonaisuudet olisivat säilyneet ennallaan.

Miettimäni viestintätehtävät otettiin huomioon lopullisia tehtäväkuvauksia laadittaessa, vaikkakaan niitä ei viety kaikkiin tehtäväkuvauksiin sellaisenaan. Esimerkiksi markkinointikoordinaattorilla todettiin olevan muita työtehtäviä niin paljon,

ettei kyseisen toimenkuvan tehtäviin haluttu enää lisästä viestintätehtäviä, ja nämä tehtävät siirrettiin valikoimapäälliköille. Viestintätehtävien selkeä sisältyminen toimenkuviin oli mielestäni kuitenkin yksi huomionarvoinen lisäsaavutus tähän kehitysprojektiin. Juholinin (1999, 112) mukaan viestintävastuut kannattaa aina kirjata toimenkuviin. Näin mielestäni johto aidosti osoitti viestinnän tärkeyden, ja huomasin, että haastattelujeni tulokset ja muodostamani viestintämallit oli sisäistetty hyvin. Lopullisten tehtäväkuvausten valmistuttua kesäkuun lopussa muokkasin jo aiemmin tekemiäni viestintämalliehdotuksia uusien tehtäväkuvausten mukaisiksi (liite 6). Loin myös koontimatriisin (liite 7) uusien toimenkuvien mukaisista viestintävastuista.

Uudelleenorganisoinnin yhteydessä muodostettiin eri SOK Käyttötavarakaupan ketjuille omat konseptitiimit ja nimettiin konseptipäälliköt. Aiemmin konseptipäällikkö oli vain Kodin Terra –ketjulla. Tämän olin haastattelujen pohjalta johdolle nostonutkin esiin, ja oli mukava huomata, että johdolla oli asiasta samansuuntaisia ajatuksia, joita haastattelujeni tulokset olivat mahdollisesti tukeneet. Näin kentän ihmisillä on nyt selkeä kuva, keneen voi ottaa yhteyttä kunkin ketjun konseptiasioissa. Juholinin (2009, 89 – 92) mukaan viestintävastuut voidaankin määritellä muun muassa organisaation rakenteen mukaisesti.

Uudet organisaatiot aloittivat toimintansa syyskuun ensimmäinen päivä 2012. Organisoituminen ja isolla osalla henkilöstöä uudet tehtäväkuvat hakivat jonkun aikaa syksyllä uutta paikkaansa, ja myös tehtäväkuvauksia, ja sisäisen viestinnän tehtäviä toimenkuvissa muokattiin syksyn aikana johdon toimesta. Sisäinen viestintä koki kesän jälkeen selvän romahduksen, kun aiemmin ison osan säännöllisestä viestinnästä vastanneiden myyntityöntekijöiden toimenkuva lopetettiin, ja nämä viestintävastuut siirrettiin pääasiallisesti valikoimapäällikön toimenkuvaan.

Organisaatiomuutoksen johdosta päätimme tämän kehitysprojektin omistajan, markkinointijohtaja Pirjo Puroveden kanssa, että kehitysprojektin tuotoksena muodostetut viestintämallit viedään yhtä aikaa kaikkiin SOK Käyttötavarakaupan ketjuihin käyttöön, eikä pilotoida malleja ensin Prisma-ketjussa, kuten alkuperäinen ajatus oli. Kaikki ketjut olivat murrosvaiheessa uuden organisoinnin kanssa, ja tämä kohta oli luonteva hetki jalkauttaa samat mallit kaikkiin ketjuihin. Päivitimme myös projektin rajausta, emmekä ottaneet tämän projektin piiriin niitä uusia organisaatioita,

jotka eivät ennen liikkeenluovutusta kuuluneet SOK Käyttötavarakaupan organisaatioon.

Lähdin jalkauttamaan malleja organisaatioihin jo syyskuussa, mutta toimenkuvien vielä eläessä keskeytin jalkauttamisen hetkeksi, ja jatkoin jalkauttamista loka-marraskuussa toimenkuvien selvittyä. Jalkauttaminen tapahtui kuhunkin ketjuorganisaatioon siten, että kävin malleja ja tekemiäni viestintäohjeita ja –mallipohjia läpi ketjun kehityspäällikön kanssa, joka vei asiaa eteenpäin omassa organisaatiossaan. Osassa palavereja mukana oli myös kyseisen ketjun johtaja. Lisäksi kävin asiaa läpi marketkaupan ja tavaratalo- ja erikoiskaupan valikoima ja hankinta –organisaatioiden valikoimajohtajien kanssa, jotka myös puolestaan veivät asiaa omassa organisaatiossaan eteenpäin. Rautakaupan valikoima ja hankinta –organisaation osalta kävin asiaa läpi suoraan ryhmäpäällikköjen kanssa, samoin toimin omien merkkien organisaatiossa. Osassa näistä jalkauttamispalavereja tehtiin viestintämalleihin vielä hieman tarkennuksia, jotta mallit olisivat aidosti käytettäviä kussakin toimenkuvassa. Tilaisuuksissa käytiin runsaasti keskustelua ja välillä sain asioista tiukkaakin palautetta.

4.3.5 Toimenpiteiden kokeilu ja tulosten analysointi

Kehitysprojektissa ei kehitetty mitään aivan uutta ja mullistavaa, vaan lähinnä koottiin yhteen jo ennen organisaatiomuutosta hyvin toimivat asiat ja parhaat käytännöt eri ketjuista ja tiimeistä, kirjoitettiin auki kuhunkin tehtävään kuuluvat sisäisen viestinnän vastuut, päivitettiin ohjeistuksia ja luotiin uusia tiedostopohjia yhtenäisen viestintäilmeen saamiseksi. Projektipäällikönä, ja projektin ainoana jäsenenä tuossa vaiheessa tein nämä kaikki asiat itse, mutta eri tahoilta saamani palautteen jälkeen muokkasin tuotoksia vastaamaan paremmin tarvetta. Joissakin organisaatioissa viestintä oli jo hyvällä tasolla, eikä mullistavia muutoksia tarvinnut tehdä. Tällöin projektipäällikön tehtävässäni jäi osakseni vain pitää sisäisen viestinnän asiaa tapetilla, ja varmistaa organisaatiomuutoksen jälkeen, että sisäisen viestinnän tehtävät tulevat huomioiduksi, ja uudet ihmiset tietävät omat sisäisen viestinnän tehtävänsä. Osittain viestintä oli kuitenkin aiemmin epäsäännöllistä, ja näissä organisaatioissa ja tiimeissä oli isompi petraamisen paikka. Projektin päämääränä oli myös nimetä kuhunkin organisaatioon sisäisen viestinnän yhteyshenkilöt. Yhteyshenkilöt saatiin projektin puitteissa nimettyä, mutta yhteyshenkilöiden rooli hakee vielä paikkaansa. SOK

Käyttötavarakaupan tasolla määriteltiin kuitenkin yksi henkilö vastaamaan jatkossa sisäisestä viestinnästä, ja tämä henkilö tulee olemaan läheisessä yhteistyössä kunkin organisaation sisäisen viestinnän yhteyshenkilön kanssa. Näin voidaan taata, että jatkossakin sisäinen viestintä otetaan arkityössä huomioon, ja viestintää kehitetään samaan suuntaan kaikissa SOK Käyttötavarakaupan ketjuissa. Tämä on iso askel sisäisen viestinnän tasalaatuisuuden varmistamiseksi jatkossa.

Syyskuussa 2012 tein Kodin Terrojen, Sokoksien ja Prismojen yksiköiden johtajille ja myyntipäälliköille sekä alueosuuskauppojen käyttötavarakaupan toimialajohtajille sähköisen Digium-kyselyn tyytyväisyydestä sisäiseen viestintään. Kyselyn avulla pyrittiin kartoittamaan kentän tyytyväisyys viestinnän tasoon ennen viestintämallien jalkauttamista. Kyselyyn vastasi 181 henkilöä, ja viestintätyytyväisyyden kokonaisarvosana asteikolla 1-4 oli 2,65. Odotusarvo oli, että viestintämallien jalkauttamisen jälkeen sisäinen viestintä tulee kaikkien käyttötavarakaupan ketjujen osalta selkeytymään ja yhtenäistymään, ja tätä kautta kentän viestintätyytyväisyys tulee parantumaan. Syyskuussa 2012 tehdyn kyselyn avoimien palautteiden mukaan sisäinen viestintä oli osittain riittämätöntä ja epätasalaatuista, ja tämä tuki haastattelujenkin kautta saatua nykytilan kuvaa. Lisäksi Sintra koettiin sekavaksi.

Seuraavassa muutamia suoria poimintoja kyselyn avoimista palautteista.

Yleiseen viestintään liittyviä asioita:

”Kt-päälliköille tulee jopa liikaa tietoa, vaikea priorisoida, mikä on tärkeää. Osa ketjuohjauksen henkilöistä laittaa isoja tiedostoja suoraan s-postiin, osa sintraan. Pienen talon koko kt:n päällikön on vaikea saada eroteltua kysyntäalueiden laajuuden takia vain itselleen tärkeitä tiedotteita varsinkin rakremista ja viihteestä tulee todella paljon postia ja asiaa, jotka eivät liity oman talon toimintaan. Parempi tietysti tietää, kuin olla tietämättä.”

”Kanavat ovat oikeat ja viesti tulee ajoissa. Tekemistä on vielä viestin terävöittämisen kanssa. Toivoisinkin viestien tiivistämistä entisestään.”

”Lähinnä mietin sitä, että kaikilla ketjuilla olisi samantyylinen (viestintävälineen käyttö ja taajuus) tärkeissä asioissa.”

"Osa-alueittain on suuria eroja viestinnän tasossa ja toivoisin, että jokaisella alueella päästäisiin ajankohtaisuuteen ja oikea aikaisuuteen viestinnässä etenkin Intrassa. Viestintää voi terävöittää ja myös kanavia tiivistää, niin että tietoa on haettavana mielellään vain yhdestä paikasta."

"Viestintä erittäin sekavaa eikä yhdenmukaista."

"Viestintää tulee liian paljon liian monella kanavalla mitkä on ns tärkeät asiat, vaikea hahmottaa / löytää."

"Tarpeen yksinkertaistaa ja selkeyttää. Liian monta kanavaa ja viestin lähettäjä. Yksiköihin menevä viestintä tulee olla riittävästi tiivistettyä oleelliseen."

Sähköisiin viestintäkanaviin liittyviä asioita:

"Sintran sekavuus hankaloittaa asioiden seuraamista mutta lähetetyt linkit helpottavat tuskaa hieman."

"Sintran toimivuus pitää saada paremmaksi. Liikaa odottelua sivujen latauksissa ja tiedot ovat niin hajallaan, että sen etsimiseen menee aivan liian paljon aikaa."

Organisaatiomuutoksesta aiheutuneita viestinnän ongelmia:

"Olin erittäin tyytyväinen Kt-keijuohjauksen viestintään ennen tätä viimeistä organisaatiouudistusta. Mutta taso on nyt romahtanut."

"Koen haasteelliseksi sen, että moppien (myynninohjauspäälliköiden)poistuttua, ei tuotealueen myyntiä/suunnittelua helpottavaa informaatioita ole tai tule samalla tavalla kuin ennen."

Kysely uusittiin samoilla kysymyksillä maaliskuussa 2013, jotta kyselyjen tulokset olisivat vertailukelpoiset. Odotusarvon vastaisesti tyytyväisyys viestintään ei ollut parantunut, vaan huonontunut. Maaliskuussa 2013 kyselyyn vastasi 101 henkilöä, ja viestintätyytyväisyyden kokonaisarvosana asteikolla 1-4 oli 2,57. Molempien kyselyjen kysymykset ja tulokset ovat liitteessä 8. Viestien vastaanottajat kokivat, että he saavat aikaisempaakin huonommin tarpeellisilta tahoilta viestintää, viestintä on aikaisempaakin riittämättömämpää ja viestien laadussa on vieläkin enemmän kehittämistä. Toisaalta viestintäkanaviin ja viestinnän mittaamiseen oltiin syksyä

tyytyväisempiä. Seuraavassa muutamia poimintoja maaliskuussa tehdyn kyselyn avoimista vastauksista:

"Kuukausianalyysit ovat erittäin hyviä ja niihin olen tyytyväinen. Samoin viikkotiedotteet sekä myyntijaksotiedotteet ovat erittäin hyviä. Paljon kehitettävää on siinä, kun laittaa kysymyksiä asioista mm. hankintaan, niin vastauksia saa odotella pitkään. Ja yleensäkin kun kysyy jotain, niin osa vastaa nopeasti ja toiset taas ei välttämättä vastaa ollenkaan."

"KT myyntijakso-ohjeistukset sekä kausianalyysit liian massiivisia ketjuyksikön näkökulmasta. Materiaalia tulee tiivistää reilusti ja pohtia tarkemmin kysymystä: kenelle viestitään ja miksi viestitään?"

"Viikkotiedote sintrassa oli ennen todella hyvä, mutta nykyään useasti siellä on vain maininta -ei informoitavaa."

"Viestintä osittain hajallaan, juurikin kun on monta kanavaa: Sintra, sposti, työtilat yms. Jokin koonti näistä olisi hyvä saada. Varsinkin markkinoinnista. Monesti asian huomaa vasta kun on liian myöhäistä. mm. tänään viikkotiedotteessa maininta, että huomenna on Iltalehdessä mainos. Eipä tässä enää mitään voi tehdä..."

"Aivan liian paljon turhaa viestintää, kaikki viestit lähtee kaikille.... voisi yrittää tiivistää viestejä, sekä miettiä oikeaa "kohde-ryhmää"."

"Liikaa tekstiä ja kanavia, sekavaa..roolit sekaisin ja epäselvää, ketkä viestii ja mitä viestitään. Toimenpiteitä edellytetään liian lyhyellä aikavälillä. Ei kentällä yksinkertaisesti ole aikaa lukea kymmensivuisia dia esityksiä tai digiumkyselyiden tuloksia tms. tai pitkiä s-posteja, huh..emme istu tietokoneiden äärellä. Kiteyttäkää olennaiseen, kiitos."

Digium-kyselyn tulosten perusteella kehitysprojektissa ei saatu parannettua esimerkiksi viestien oikeaa kohdentamista oikeille vastaanottajille, jolloin tietoa tarvitsevat henkilöt saivat sitä, mutta sitä tarvitsemattomille ei tietoa varmuuden vuoksi lähetettäisi. Myös viestien sisällön tarkempaa miettimistä kohderyhmän tarpeiden kautta pitäisi vielä parantaa. Näitä kehityskohteita voidaan mielestäni päästä parantamaan jatkossa viestintämallien säännönmukaisella toteuttamisella, jolloin myös viestien lähettäjien roolit selkiytyisivät vastaanottajille. Tämä oli myös yksi asia mikä nousi avoimista palautteista esiin. Jatkokehitystä vaatii myös kentällä tarvittavan tiedon tiivistäminen entistä kompaktimpaan muotoon, jotta viestit eivät muodostu liian massiivisiksi ja asioiden omaksuminen viesteistä olisi jouhevampaa.

Moni vastaaja myös koki edelleen eri kanavien suuren määrän hankaloittavan oikeiden viestien perille menoa. Monen eri kanavan hallitseminen kiireen keskellä myymälässä onkin haastavaa, eikä ole ihme, jos välillä jokin viesti ei löydä perille vastaanottajalleen ajoissa.

Kehitysprojektin yhtenä tuotoksena laadin haastattelujen pohjalta yleiset viestinnän pelisäännöt (liite 9) viestien lähettäjiille. Maaliskuun 2013 Digium-kyselyn tuloksista käy kuitenkin ilmi, ettei pelisääntöjä ole sisäistetty tai niitä ei tiedetä, kun palautteen mukaan kentän viesteihin ei välttämättä vastata ollenkaan, tai vastaaminen on hidasta.

4.3.6 Uuden toimintatavan vakiinnuttaminen

Uusien viestintämallien ja –dokumenttipohjien käyttö aloitettiin vaihtelevasti lokakuusta 2012 alkaen esimiesten viedessä asiaa organisaatioissaan eteenpäin. Edellisessä organisaatioissa myynninohjauspäällikön toimenkuvaan kuuluneet säännöllisimmät viestit kentälle lähettää nyt uusissa organisaatioissa valikoimapäällikkö. Osassa tiimeistä ei kuitenkaan ole puhtaasti valikoimapäällikön tehtäviä hoitavia henkilöitä ollenkaan, tai vaihtoehtoisesti tiimissä saattaa työskennellä montakin valikoimapäällikköä, joilla on tehtävänkuvuissaan kaikille määritelty samat viestintätehtävät. Käytännössä säännöllisimpien sisäisen viestinnän eri tehtäviä on siten jaettu hyvinkin eri tavalla tiimistä riippuen, ja ennen yhden henkilön lähettämiä viestejä saattaa nyt lähettää neljäkin eri henkilöä. Tästä syystä vastuu sisäisen viestinnän toteuttamisesta ei ole aivan yhtä selkeällä pohjalla kuin ennen. Tämä myös näkyi maaliskuun 2013 Digium-kyselyn vastauksissa, kun viestien vastaanottajat kokivat viestien lähettäjien roolien olevan sekaisin.

Syksyllä 2012 uusien organisaatioiden käynnistämisvaiheessa oli johdolla ja esimiehillä lukuisia isoja asioita käsiteltävänä ja ratkaistavanaan, eikä sisäiselle viestinnälle valitettavasti ehditty antaa paljon painoarvoa sen tärkeydestä huolimatta. SOK Käyttötavarakaupan johtoryhmässä nähtiin sisäisen viestinnän kehittäminen kuitenkin tärkeäksi asiaksi, ja tämän opinnäytetyötäni koskevan projektin rinnalle perustettiin uusi projekti, jonka tarkoituksena on kehittää SOK Käyttötavarakaupan dokumenttien hallintaa sekä talon sisällä eri organisaatioiden välistä viestintää, sekä viestintää kentälle kaikista muistakin tällä hetkellä SOK Käyttötavarakaupan organisaatioon

kuuluvista organisaatioista kuin niistä, mitä oppinäytetyöni koski. Tässä vaiheessa oppinäytetyöni kehitysprojekti oli jo jalkautusvaiheessa, ja se sulautettiin tähän uuteen projektiin. Toimin tässä uudessa projektissa projektiryhmän jäsenenä, ja tein esiselvityksiä eri organisaatioiden kanssa talon sisällä tapahtuvan sisäisen viestinnän nykytilasta. Samalla jatkoin Sintran kehitysryhmän jäsenen ominaisuudessa aloittamaani Sintran osiorakenteen läpikäymistä kaikkien SOK Käyttötavarakaupan organisaatioiden kanssa. Sintra tulee uudistumaan kesäkuussa 2013, ja siksi rakenteet täytyi käydä läpi ja päivittää tarvittaessa. Tarkoitus oli selkeyttää Sintran rakennetta, jotta sieltä olisi helpompi löytää tarvittavia asioita. Sintran sekavuushan oli yksi haastattelujen ja kyselyn tulosten kautta tullut viesti kentän ihmisiltä. Sintrasta jo löytyvien organisaatio-osioiden lisäksi sinne lisättiin muutamia sieltä aiemmin puuttuvien organisaatioiden osioita. Suurin muutos tulee olemaan kuitenkin se, että ainakin osittain kevään 2012 haastattelujen ja syksyllä 2012 tehdyn Digium-kyselyn vastausten perusteella Sokos-ketju alkoi valmistella oman Intransa alasajoa, ja Sokos-ketjun kehityspäällikön johdolla Sokos-ketjulle rakennettiin oma osio uuteen Sintraan. Sokos-ketjun sähköinen viestintä tulee siirtymään kokonaisuudessaan Sintraan Sokos Intran sijaan uuden Sintran käyttöönoton myötä. Tämä selkeyttää ja vähentää jatkossa sähköisiä viestintäkanavia.

Tämän uuden projektin puitteissa SOK Käyttötavarakaupan alueelle määriteltiin sisäisen viestinnän yhteyshenkilö, joka yhdessä jo aiemmin oppinäytetyöni kehitysprojektissa määriteltyjen eri organisaatioiden yhteyshenkilöiden kanssa kehittää sisäistä viestintää jatkossa. SOK Käyttötavarakaupan sisäisen viestinnän vastuuhenkilön toimesta myös kentän viestintätäytyväisyyden mittaamista tullaan tulevaisuudessa jatkamaan.

4.3.7 Tapauksen arviointi ja siitä oppiminen

Kehitysprojekti saavutti sille asetetut tavoitteet siinä mielessä, että projektin tuotoksena syntyivät viestintämallit, jotka näkyvät liitteessä 6. Projektille asetetut liiketoimintahyödyt eli työn tehostaminen, myynnin johtaminen ja myynnin kasvattaminen näkyvät mallien täysimääräisen käyttöönoton jälkeen pitkällä tähtäimellä. Projektin avulla ei kuitenkaan, ainakaan tarkasteluajanjaksolla, saavutettu viestintätäytyväisyyden parannusta viestien vastaanottajien keskuudessa. Tähän on

mielestäni monia syitä. Ensinnäkin viestintämallit on otettu hitaasti käyttöön eri ketjuissa ja tiimeissä. Projektin tuotokset jalkautettiin esimiesten kautta viestinnästä vastaaville henkilöille. Jälkeenpäin ajateltuna parempi tapa olisi ollut kerätä kokoon ketjuittain kaikki ne henkilöt, joiden toimenkuvaan kuuluu tiettyjä viestinnän vastuita, ja käydä malleja heidän kanssaan suoraan läpi. Näin mallien käyttöönotto olisi sujunut nopeammin kuin nyt. Jalkauttamisessa oli myös aikatauluhaasteita, kun työskentelin projektin parissa oman päätoimenkuvani ohessa. Jalkauttaminen tapahtui myös paljon laajemmin kuin alun perin oli ajateltu, koska toimenkuvien muutoksen johdosta mallit jalkautettiin kerralla kaikille SOK Käyttötavarakaupan ketjuille, ei pelkästään Prisma-ketjulle, kuten alun perin ajateltiin. Jouduin lisäksi luopumaan projektityöskentelystä marraskuun 2012 jälkeen, koska työpanokseni haluttiin kokonaan varsinaiseen päätyöhöni. Opinnäytetyöhöni liittyvät asiat sain kuitenkin hoitaa työajalla loppuun. Käytännössä työstin viimeisimmät asiat, kuten maaliskuun Digium-kyselyn tuloksien koosteen ja projektin loppuraportin vapaa-ajalla. Luulen, että jos käytössäni olisi ollut aidosti enemmän aikaa tähän projektiin jalkauttamisen aikaan, olisin pystynyt paremmin huolehtimaan, että mallit valuvat esimiesten kautta nopeammin eteenpäin käyttöön. Mallien käyttöönottoa olisi ehkä myös vauhdittanut se, että mallien suunnitteluun olisi osallistunut isompi joukko viestinnän toteuttajia. Näin henkilökuntaa olisi saatu sitoutettua asiaan paremmin jo aikaisemmin.

Nyt kehitysprojektin onnistumisen mittarina suoritettu Digium-kysely osoitti, että viestien vastaanottajien keskuudessa ei viestintätyytyväisyys ole lisääntynyt, vaikka projektilla siihen tähdättiin. Tässä mielessä kehitysprojekti ei onnistunut tavoitteessaan. Osittain syy viestintätyytyväisyyden huonoon tasoon on vuoden 2012 organisaatiomuutos, ja sen jälkeen tapahtunut viestinnän tason romahdus. Uusien toimenkuvien mukaiset viestintävastuut on otettu hitaasti haltuun, eikä viestinnän taso ole vielä saavuttanut oikeaa tasoaan. Uskon vakaasti, että aika auttaa nostamaan tyytyväisyyden tason nousuun. Kun malleja noudatetaan säännönmukaisesti, sähköiset viestintäkanavat selkeytyvät Sintran uudistuksen ja Sokos Intrasta luopumisen myötä, ja kun SOK Käyttötavarakaupan sisäisen viestinnän yhteyshenkilö eri organisaatioiden yhteyshenkilöiden kanssa kehittävät viestintää edelleen viestien vastaanottajien palautteen mukaisesti, tulee lopputuloksesta selkeä. Jos viestintätyytyväisyyden toinen mittaus olisi tehty vasta esimerkiksi syksyllä 2013, jolloin tarkasteluajankohta olisi ollut

vuosi nyt vajaan puolen vuoden sijaan, olisi tulos voinut olla jo parempi. Tällöin kaikki kehitysprojektiin liittyvät asiat olisi saatu jo näkyviksi vastaanottajille.

Olen erittäin tyytyväinen, että ylipäätään sain hoitaakseni työpaikallani tämän kehitysprojektin. Projektin myötä tapasin monia uusia ihmisiä organisaatiossamme, ja myös oman organisaatiomme ulkopuolella. Pystyin näin verkostoitumaan projektin aikana todella hyvin, ja toivon, että tästä on jatkossa hyötyä urallani. Samalla pääsin myös tutustumaan eri organisaatioiden parhaisiin käytäntöihin, ja olikin antoisaa tutkia, miten eri organisaatiossa asioita tehdään. Pääsin myös tutustumaan syvällisesti minulle uuteen aihealueeseen, eli työyhteisöviestintään. Näin pääsin poistumaan mukavuusalueeltani, ja otin mielestäni aika hyvin haltuun tämän aihekokonaisuuden. Mielestäni onnistuin hyvin myös yhdistämään teoreettiseen viitekehykseen toimintaympäristöä kuvaavan ketjuliiketoiminnan teorian, viestintään liittyvän yhteisöviestinnän teorian, sekä viestinnän tarkoituksen, eli myynnin johtamisen teorian tasapainoiseksi kokonaisuudeksi. En löytänyt aikaisempia tutkimuksia, joissa näitä teorioita olisi yhdistetty tällaiseksi kokonaisuudeksi, ja kirjallisuudessakin aiheita käsitellään lähinnä yhden aihealueen näkökulmasta. Näin sain luotua uudelleen yhdistettyä teoriaa, joka toivottavasti hyödyttää jatkossa muitakin organisaatioita. Kaiken kaikkiaan prosessi on ollut opettavainen ja hyvin hedelmällinen.

Kehitysprojektissa tuli eteen myös aikatauluhaasteita. Projektin alussa aikataulu oli tiukka, mutta haastattelut saatiin tehtyä kuitenkin suunnitellussa ajassa, ja viestintämallien rungot ja muutoinkin haastatteluista esiin nousseet asiat jäsenettyä aikataulun puitteissa. Organisaatiouudistus kuitenkin jarrutti projektin ja opinnäytetyön tekemisen edistymistä alkuperäisen aikataulun mukaan. Sisäistä viestintää tärkeämpiä asioita oli alkusyksystä 2012 paljon, eikä tätä projektia ehditty käsitellä SOK Käyttötavarakaupan johtoryhmässä heti alkusyksyllä, jotta jalkauttaminen olisi voitu aloittaa aikaisemmin. Tosin toimenkuvatkin elivät vielä, joten malleihin olisi tullut joka tapauksessa muutoksia.

Aikatauluhaasteitakin suurempana haasteena koin projektissa eri organisaatioiden viestinnän yhteyshenkilöiden sitouttamisen yhteyshenkilön rooliin. SOK Käyttötavarakaupan alueella ei ole aikaisemmin mitattu säännönmukaisesti ja yhtenäisesti eri ketjuista lähetettävän viestinnän perille menoa, tai viestien sisällön

toteuttamista myymälöissä. Laadin SOK Käyttötavarakaupan strategiaan pohjautuvan kevyen mittariston viestinnän mittaamiseen. Mittaristo koettiin kuitenkin työllistäväksi yhteyshenkilöiden taholta, vaikka tarkoitus oli, että yhteyshenkilöt vain seuraavat mittarien arvojen kehitystä, eivätkä itse osallistu mittaamiseen. Päädyimme kuitenkin siihen, että viestintätyytyväisyyttä mitataan jatkossa samalla Digium-kyselyllä, jolla mittasin kehitysprojektin onnistumista. Tällöin tämä mittaus ei työllistä liikaa jo nyt ainakin osittain ylityöllistettyjä henkilöitä. Samoin tulimme siihen tulokseen, että viestintämallien käytön sekä viestien sisällön valvonta kuuluu esimiehien työtehtäviin, eikä yhteyshenkilöiden tarvitse tätä tehdä. Tunnistimme kuitenkin riskin, että esimiehet eivät tähän asiaan ehdi paneutua tarpeeksi. Yhteyshenkilöiden roolia tarkennetaan vielä tämän projektin jatkokehityshankkeessa, eli SOK Käyttötavarakaupan sisäinen ja alueosuuskauppaviestintä sekä dokumenttien hallinta –projektissa.

Validiteetti

Tässä opinnäytetyössä teoreettinen viitekehys ja tutkimusmenetelmät muodostavat loogisen kokonaisuuden, joten voidaan sanoa, että tutkimuksen sisäinen validiteetti toteutuu. Samoin työssä toteutuu myös ulkoinen validiteetti, koska koen, että aineiston tulkinnan ja siitä tehtyjen johtopäätösten suhde on pätevä. Olen myös kirjoittanut auki tutkimusprosessin varsin kattavasti tähän opinnäytetyöraporttiin, ja tämä tukee myös validiteetin toteutumista kehityshankkeessa. (Eskola & Suoranta 2005, 213.)

Olen tutkimusta tehdessäni noudattanut huolellisuutta ja johdonmukaisuutta kerätessäni tutkimusaineistoa. Haastateltavia henkilöitä oli suhteellisen paljon, ja haastattelut on litteroitu sanatarkasti. Muu aineisto, muun muassa palaverien sisällöt, on dokumentoitu muistioiksi. Viestinnän nykytilasta sain haastattelujen perusteella samanlaista palautetta viestien vastaanottajilta kuin myöhemmin tehdystä sähköisestä viestintätyytyväisyyskyselystä. Aineiston keruussa näin toteutui Hirsjärven ja Hurmeen (2004, 189) mainitsema triangulaatio, jossa samasta aiheesta kerätään aineistoa eri menetelmillä. Tämä on vahva pohja aineiston validiteettia ajatellen. Samoin aineiston analysoinnin perusteella muodostamani viestintämallien kohdalla validiteetti toteutui, koska annoin haastateltavien kommentoida tekemiäni malleja.

Mitä tulee tutkimuksen yleistettävyyteen tai siirrettävyyteen esimerkiksi toiseen yritykseen, niin validiteetin toteutuminen tässä mielessä on hieman kyseenalaista. Yleisellä tasolla tutkimus on toki siirrettävissä, mutta kunkin organisaation rakenteet vaikuttavat siihen, ettei sama malli tule kyseeseen missään muussa organisaatiossa kuin missä tämä tutkimus on tehty. Fisher (2010, 275) kirjoittaa, että tutkimuksen lukijalle voi siirtää vastuun päättää, onko tutkimus yleistettävissä vai ei. Varsinkin, jos tutkimus ei tuota positiivista tutkimustulosta, ei sitä ole todennäköisesti tarkoituksenmukaista yleistää muihin yrityksiin.

Reliabiliteetti

Muodostaessani tutkimuksen tuloksena syntyneitä tehtäväkohtaisia viestintämalleja olen ottanut huomioon kaiken käytettävissä olevan aineiston. Koska itsekkin kuulun viestien lähettäjien joukkoon, osasin mielestäni tarttua oikeisiin asioihin malleja kehittäessäni. Näin mallit ovat käytettäviä myös käytännössä, eivätkä vain paperilla. Pyrin myös aidosti ajattelemaan asioita viestien vastaanottajien näkökulmasta, jotta viestinnän kehittämisestä on aidosti hyötyä viestien vastaanottajille. Nämä asiat ovat Hirsjärven ja Hurmeen (2004, 189) mukaan tärkeitä osatekijöitä kvalitatiivisen aineiston reliabiliteetin toteutumisessa.

Koska työskentelen itse kyseisessä organisaatiossa, on kuitenkin mahdollista, että olen aineiston analysoinnissa ja tutkimuksen tuloksena syntyneissä viestintämalleissa ottanut huomioon asioita, joita ei ehkä organisaation ulkopuolinen tutkija olisi havainnut tai osannut ottaa huomioon. Näin ollen on mahdollista, että tutkimuksen toistettavuudessa on aukkoja, eikä reliabiliteetti näiltä osin toteudu täydellisesti. (Hirsjärvi ym. 2004, 186.)

5 Johtopäätökset ja jatkotutkimuksen aiheet

Tämän opinnäytetyön ja kehitysprojektin tarkoitus oli selkeyttää kohdeorganisaation sisäistä viestintää ja etsiä vastausta tutkimusongelmaan: Miten SOK Käyttötavarakaupan ketjujen myymälöiden myyntiä voidaan johtaa työtä ohjaavan viestinnän ja sisäisen markkinoinnin avulla? Projektin päätavoitteena oli muodostaa

kohdeorganisaatioon yhtenäiset viestintämallit. Liiketoimintatavoitteina oli saavuttaa työn ja myynnin johtamisen tehostumista sekä parempaa myynnin kehitystä.

Projekti lähti liikkeelle tilanteesta, jossa sisäisen viestinnän malleja oli jo osittain olemassa ja organisaatioissa oli nimetyt henkilöt, jotka päätyökseen viestivät kentälle asioita. Mallien käyttö oli kuitenkin epäsäännöllistä ja toteutukset epätasalaatuisia muun muassa yhtenäisten tiedostopohjien puuttumisen vuoksi. Lisäksi esimiesten ja ketjujohdon viestintämalleja ei oltu aiemmin kuvattu.

Haastattelujen ja muun tutkitun aineiston avulla kehitysprojektissa muodostettiin tehtäväkohtaiset viestintämallit, yhtenäiset tiedostopohjat ja ohjeistukset kaikille SOK Käyttötavarakaupan ketjuille, ja tuotokset jalkautettiin esimiesten johdolla viestinnän tekijöille eri organisaatioihin. Projektin aikana, keväällä 2012, SOK Käyttötavarakauppa organisoitui uudelleen, ja tämä aiheutti kehitysprojektin ja opinnäytetyön aikatauluun viivästyksiä. Aikataulun venymisen lisäksi haasteita projektissa aiheutti viestintämallien hidas käyttöönotto, joka heijastui viestien vastaanottajien tyytymättömyytenä viestinnästä tehdyn sähköisen Digium-kyselyn vastauksissa. Tässä kehitysprojektissa ei siten saatu vastaanottajien tyytyväisyyttä parannettua, vaikka niin ennakoitiin. Jotta tähän tavoitteeseen päästäisiin, pitäisi viestinnän kehittyä entisestään.

Toivon, että tämän opinnäytetyön ja maaliskuun 2013 Digium-kyselyn vastausten kautta esimiehet tiedostavat, että viestintä ei ole vain yksi irrallinen tehtävä muiden joukossa, vaan sen ryhdikäs ja laadukas hoitaminen vakuuttaa ja sitouttaa vastaanottajat toimimaan viestin lähettäjän haluamalla tavalla. Viestinnällä Ässäkeskuksesta alueosuuskauppoihin ja yksiköihin ei johdeta vain myyntiä suoraan, vaan annetaan tätä kautta myös toimialajohtajille, yksiköiden johtajille sekä myyntipäälliköille oman yksikkönsä tai tiiminsä johtamisen avaimia ja muutoinkin tukea myynnin arkijohtamiseen. Kaikki tämä luo parempaa työtyytyväisyyttä ja henkilökunnan hyvän asenteen kautta myös asiakastytyväisyyttä. Ohjeiden noudattamisen kautta asiakas näkee myös yhtenäisen ketjuilmeen myymälöissä, ja tuotteiden hyvin toteutetut esillepanot tuovat mukanaan myös hyvän myynnin kehityksen. Eräs haastateltava kommentoi seuraavasti kehitysprojektin kuluessa projektin tuotoksia, kun pyysin palautetta hahmottelemiini kehitysasioihin:

"Äkkituntumalta voin todeta, että mikäli kehityshankkeessasi esiin nostetut kokonaisuudet ja ehdotukset etenevät, niin oman työni kannalta vapautuu useita tunteja viikossa, käytettäväksi ns. oikeisiin töihin, joilla on aitoa tuottavuutta."

Toivo viestinnän kehittymiseen ja viestintätyytyväisyyden parantumiseen ei kuitenkaan ole vielä menetetty, sillä kehitysprojektin aikana tehtiin uudistuksia sähköisiin viestintäkanaviin, mutta nämä uudistukset eivät vielä ehtineet konkretisoitua näkyviksi. Lisäksi SOK Käyttötavarakaupan alueelle saatiin nimettyä sisäisestä viestinnästä vastaava henkilö, sekä eri organisaatioihin omat sisäisen viestinnän yhteyshenkilöt, jotka kehittävät viestintää jatkossa tulevaisuuden muuttuvien tarpeiden mukaisesti. Uudelleenorganisoinnin aikana saatiin toimenkuviin kirjattua myös tehtäväkohtaiset viestintävastuut yksityiskohtaisesti. Samalla muodostettiin kullekin SOK Käyttötavarakaupan ketjulle oma konseptitiimi, johon kenttä voi olla yhteydessä konseptiasioissa. Kaikki tämä parantaa viestintää pitkällä aikavälillä, jolloin voidaan myös todeta saavutettiin tällä projektilla sillä tavoiteltavia liiketoimintahyötyjä kuten työn ja myynnin johtamisen tehostumista samoin kuin parempaa myynnin kehitystä.

Viestinnän kehittäminen jatkuu myös SOK Käyttötavarakaupan sisäinen ja alueosuuskauppaviestintä sekä dokumenttien hallinta –projektin alaisuudessa, kuten aiemmin olen jo maininnut. Tämän projektin parissa tullaan viestintää kehittämään myös niissä SOK Käyttötavarakaupan organisaatioissa, jotka tästä opinnäytetyön puitteissa tehdystä projektista rajattiin ulkopuolelle. Tässä uudessa projektissa kehitetään eteenpäin myös kaksisuuntaista viestintää, ei pelkästään Ässäkeskuksesta alueosuuskauppoihin ja yksiköihin suunnattua viestintää, vaan myös kentältä Ässäkeskukseen tulevaa viestintää.

Viestinnän keskeisinä jatkokehitysasioina ovat maaliskuun 2013 Digium-kyselyn vastauksien perusteella asiat, joita ei kehitysprojektin puitteissa saatu kehitettyä tarpeeksi. Näitä asioita olivat tarkempi viestien kohdentaminen oikeille vastaanottajille, viestien vastaanottajien tarpeen tarkempi miettiminen viestien sisällössä, viestien tiivistäminen entistä kompaktimpaan muotoon, sekä kanavien ja viestien lähettäjien roolien selkeyttäminen edelleen. Viestintämallien aktiivinen noudattaminen selkeyttää osaa näistä kehityskohteista, mutta tämä vaatii esimiehiltä napakampaa johtamista. Viestinnän johtamisen tukena suosittelen viestintäosaamisen läpikäyntiä osana kehityskeskustelua tai osaamiskeskustelua. Tämä tarve nousi esiin haastattelujen,

Digium-kyselyiden ja projektiin taustatyönä kerätyn teoreettisen viitekehyksen kautta. Näin voidaan varmistaa oikeiden viestintämallien käyttö ja laadukas viestiminen kaikissa organisaatioissa ja tiimeissä.

Suosittelen myös vielä miettimään jos ennen myyntityöohjauksen toimenkuvaan kuuluneet viestintätehtävät voisi uudelleen kohdentaa yhdelle henkilölle aina yhdessä valikoima- ja hankintaorganisaation tiimissä, vaikka viestien sisällöntuotantoon osallistuisi edelleen iso joukko henkilöitä oman toimenkuvansa mukaisesti. Näin viestien vastaanottajilla olisi taas yksi selkeä yhteyshenkilö, johon ottaa yhteyttä tarvittaessa.

Lisäksi koen tärkeäksi kehityksiä tehostaa johdon ja esimiesten taholta yksilön tukemisen ja yhdessä tekemisen muotoja eri tiimien ja ketjujen välillä sekä myös viestien lähettäjien ja vastaanottajien välillä, kuten teoreettisen viitekehyksen kautta nousi esiin. Näitä asioita ovat muun muassa positiivinen palaute ja motivointi, kannustava palkitseminen, avoin yrityskulttuuri ja osaamisen jakaminen. Nämä asiat usein arjen touhussa jäävät sivuosaan. Näin kaiken myynnin ja viestinnän johtamisen lopputuloksena saataisiin tyytyväisiä ja sitoutuneita työntekijöitä, jolloin turvataan laadukas asiakaspalvelu yksiköissä ja tätä kautta parantunut asiakastyytyväisyys, brändin tunnettuus ja myynnin ja kannattavuuden kasvu.

Lähteet

- Aaker, David A. & Joachimstaler, Erich 2000. Brändien johtaminen. Werner Söderström Osakeyhtiö. Helsinki.
- Alanko, Jari 2012. Myyntipäällikkö. HOK-Elanto, Helsinki. Haastattelu 6.3.2012.
- Anttila, Pirkko 2007. Realistinen evaluaatio ja tuloksellinen kehittämistyö. Akatiimi Oy, Hamina.
- Asiakaslähtöinen arvoketju: valikoima-hankintaprosessi 2012. SOK Käyttötavarakauppa.
- Erikoiskauppa 2012. Erikoiskaupan liitto ry.
[Http://www.erikoiskaupanliitto.fi/cms/pages/erikoiskauppa.php](http://www.erikoiskaupanliitto.fi/cms/pages/erikoiskauppa.php). Luettu 19.2.2012.
- Eskola, Jari & Suoranta, Juha 2005. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. 7. painos. Vastapaino. Jyväskylä.
- Faktoja ja lukuja 2012. Tietoa S-ryhmästä. S-Kanava. [Http://www.s-kanava.fi/web/s-kanava-tietoa-s-ryhmasta/faktoja-ja-lukuja](http://www.s-kanava.fi/web/s-kanava-tietoa-s-ryhmasta/faktoja-ja-lukuja). Luettu 13.2.2012.
- Fisher, Colin 2010. Researching and Writing a Dissertation. 3rd edition. Pearson Educated Limited. Essex.
- Fredriksson, Leena 2010. Tulevaisuuden asiakas. Kuudes kerros. S-ryhmän Asiakas-seminaari 5.10.2010.
- Grönroos, Christian 2001. Palveluiden johtaminen ja markkinointi. Werner Söderström Osakeyhtiö. Helsinki.
- Heikkilä, Tarja 2004. Tilastollinen tutkimus. 5. uudistettu painos. Edita Prima Oy, Helsinki.
- Hiltunen, Heli 2012. Prisma-ketjun johtaja. SOK Käyttötavarakauppa, Helsinki. Haastattelu 8.2.2012.
- Hirsjärvi, Sirkka & Hurme, Helena 2004. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Yliopistopaino. Helsinki.
- Hole, Päivi 2012. Ryhmäpäällikkö. SOK Käyttötavarakauppa, Helsinki. Haastattelu 2.3.2012.
- Hukka, Matti 2005. Ketjuuntumisesta kilpailuetu. Ketjuuntuminen suomalaisessa erikoiskaupassa. Edita Publishing Oy. Helsinki.
- Hägerström, Mikko 2012. Markkinointipäällikkö. SOK Käyttötavarakauppa, Helsinki. Haastattelu 27.2.2012.
- Juholin, Elisa 1999. Sisäinen viestintä. Infoviestintä Oy. Helsinki.

Juholin, Elisa 2008. Viestinnän vallankumous. Löydä uusi työyhteisöviestintä. WSOY. Helsinki.

Juholin, Elisa 2009. Communicare! Viestintä strategiasta käytäntöön. 5.uudistettu painos. Infor Oy.

Juholin, Elisa 2010. Arvioi ja paranna! Viestinnän mittaamisen opas. Infor Oy. Helsinki.

Kara, Anu 2011. Mihin intranetiä kannattaa käyttää? Opinnäytetyö. Viestinnän koulutusohjelma. Metropolia ammattikorkeakoulu.

Karinkanta, Sari 2012. Ryhmäpäällikkö. SOK Käyttötavarakauppa, Helsinki. Haastattelu 15.2.2012

Kaseva, Minna 2011. Kaupan palvelulupaus ja sisäinen markkinointi. Pro gradu – tutkielma. Liiketaloustiede. Turun yliopisto.

Kautto, Matti & Lindblom, Arto 2005. Ketju. Kaupan ketjuliiketoiminta. 1. painos. Kustannusosakeyhtiö Otava. Keuruu.

Kautto, Matti & Lindblom, Arto & Mitronen, Lasse 2008. Kaupan liiketoimintaosaaminen. Talentum Media Oy. Helsinki.

Keller, Kevin Lane 2008. Strategic Brand Management. Building, Measuring and Managing Brand Equity. 3rd edition. Pearson Education Inc. New Jersey.

Ketjut ja palvelut 2012. Tietoa S-ryhmästä. S-kanava. [Http://www.s-kanava.fi/web/s-kanava-tietoa-s-ryhmasta/ketjut-ja-palvelut](http://www.s-kanava.fi/web/s-kanava-tietoa-s-ryhmasta/ketjut-ja-palvelut). Luettu 13.2.2012.

Kivilahti, Arhi 2011. Kauppakeskusten liikekokoontaminen ja sen hallinta. Aalto-yliopiston Erikoiskauppa ja kauppakeskusten johtaminen -kurssin luentoaineisto. 8.2.2011.

Koskinen, Satu 2012. Toimialajohtaja. Pohjois-Karjalan Osuuskauppa, Joensuu. Haastattelu 13.2.2012.

Kotler, Philip 2005. Markkinoinnin avaimet. 80 konseptia menestykseen. 1. painos. Readme.fi. Helsinki.

Kuoppamäki, Venla 2012. Markkinointipäällikkö. SOK Käyttötavarakauppa, Helsinki. Haastattelu 17.2.2012.

Kurppa, Olli 2012. Prismajohtaja. Pohjois-Karjalan Osuuskauppa, Joensuu. Haastattelu 13.2.2012.

Levy, Michael & Weitz, Barton A. 2004. Retailing Management. 5th edition. McGraw-Hill/Irwin. New York.

Manning, Gerald L. & Reece, Barry L. & Ahearne, Michael 2010. Selling Today. Creating Customer Value. 11th edition. Pearson Education International.

Marttinen, Virpi 2011. Prisma-ketjun käyttötavarakaupan myynnin johtamisen nykytilan kartoitus. Opinnäytetyö. Liiketalouden koulutusohjelma. Haaga-Helia ammattikorkeakoulu.

McGoldrick, Peter 2002. Retail Marketing. 2nd edition.

Meronen, Mika 2012. Tilanhallinta- ja esillepanojohtaja. SOK Käyttötavarakauppa ketjuohjaus, Helsinki. Haastattelu 17.2.2012.

Mitronen, Lasse 2002. Hybridiorganisaation johtaminen. Tapaustutkimus kaupan verkosto-organisaatiosta. Elinkeinoelämän tutkimuslaitos. Helsinki.

Niemi, Heidi 2004. Helsingin Sokoksen naisten pukeutumisen omien merkkien esillepano-ohjeistus. Opinnäytetyö. Vaatetusalan koulutusohjelma. Helsingin ammattikorkeakoulu Stadia.

Nieminen, Timo & Tomperi, Sari 2008. Myynnin johtamisen uusi aika. WSOYpro. Helsinki.

Nieminen, Tuula 2004. Visuaalinen markkinointi. 1. painos. Werner Söderström Osakeyhtiö. Helsinki.

Nuutila, Juha 2012. Kodin Terra –ketjun johtaja. SOK Käyttötavarakauppa, Helsinki. Haastattelu 15.2.2012.

Ojasalo, Katri & Moilanen, Teemu & Ritalahti, Jarmo 2009. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. 1. painos. WSOYpro Oy, Helsinki.

Parvinen, Petri 2008. Marketing Spirit. Oppi realismista ja innostuksesta liiketoiminnassa. Infor Oy. Helsinki.

Rambarran, Maria 2012. Myyntimiljööpäällikkö. HOK-Elanto, Helsinki. Haastattelu 28.2.2012.

Rehn, Alf 2010. Mitä mahdollistamme? Äärstrategiat ja tulevaisuuden talous. Åbo Akademi. S-ryhmän Valikoima-hankinta -foorum 31.8.2010.

Rubanovitsch, Mika D. & Aalto, Elina 2007. Haasteena myynnin johtaminen. 1. painos. Johtajatiimi. Helsinki.

Sarmia, Tiina 2012. Myyntipäällikkö. Osuuskauppa Hämeenmaa, Hämeenlinna. Haastattelu 9.3.2012.

Simola, Maisa 2008. Copelia – Sokoksen naisten aluspukeutumisen oman merkin esillepanot. Opinnäytetyö. Muotoilun koulutusohjelma. EVTEK –ammattikorkeakoulu.

SOK-yhtymä 2012. Tietoa S-ryhmästä. S-kanava. [Http://www.s-kanava.fi/web/s-kanava-tietoa-s-ryhmasta/sok-yhtyma](http://www.s-kanava.fi/web/s-kanava-tietoa-s-ryhmasta/sok-yhtyma). Luettu 13.2.2012.

S-ryhmän KT-kaupan kilpailustrategia 2011 – 2016.

S-ryhmän rakenne 2012. Tietoa S-ryhmästä. S-kanava. [Http://www.s-kanava.fi/web/s-kanava-tietoa-s-ryhmasta/s-ryhman-rakenne](http://www.s-kanava.fi/web/s-kanava-tietoa-s-ryhmasta/s-ryhman-rakenne). Luettu 13.2.2012.

S-ryhmän viestintästrategia 2009 – 2015. SOK:n hallitus 15.4.2009.

S-ryhmän yhteinen markkinointistrategia 2012. Palvelumalli 2014. KT-kaupan pilotti. Tulosten esittely ja käyttöönottosuunnitelma. 16.2.2012.

Sullivan, Malcolm & Adcock, Dennis 2006. Retail Marketing. 2nd edition. Thomson Learning. London.

Tietoa kaupasta 2012. Kaupan liitto. [Http://www.kauppa.fi/tietoa_kaupasta](http://www.kauppa.fi/tietoa_kaupasta). Luettu 14.2.2012.

Tiuraniemi, Juha 2011. Suomen Kauppakeskusyhdistys ry. Kauppakeskusmarkkinat Suomessa: lähihistoria, nykytila ja lähitulevaisuuden kehitystrendit. Aalto-yliopiston Erikoiskauppa ja kauppakeskusten johtaminen -kurssin luentoaineisto. 10.2.2011.

TNS Gallup 2010a. KT-verkkokaupan kehitysennuste 2010-2016.

TNS Gallup 2010b. Suomen kehitystrendit 2010. Risc Monitor -tutkimus.

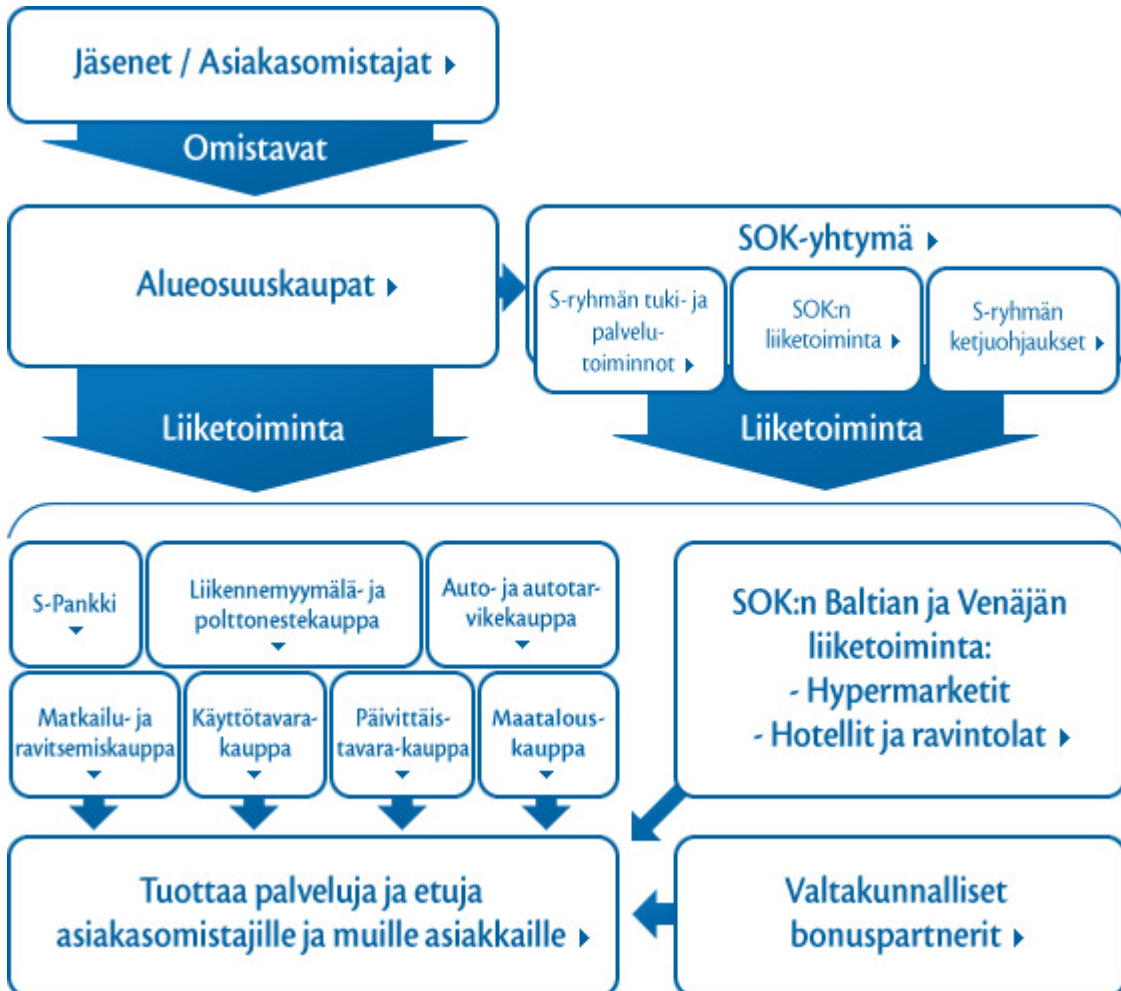
Tupamäki, Tarja 2012. Ryhmäpäällikkö. SOK Käyttötavarakauppa, Helsinki. Haastattelu 15.2.2012.

Varley, Rosemary 2006. Retail Product Management. Buying and Merchandising. 2nd edition. Routledge. Oxon.

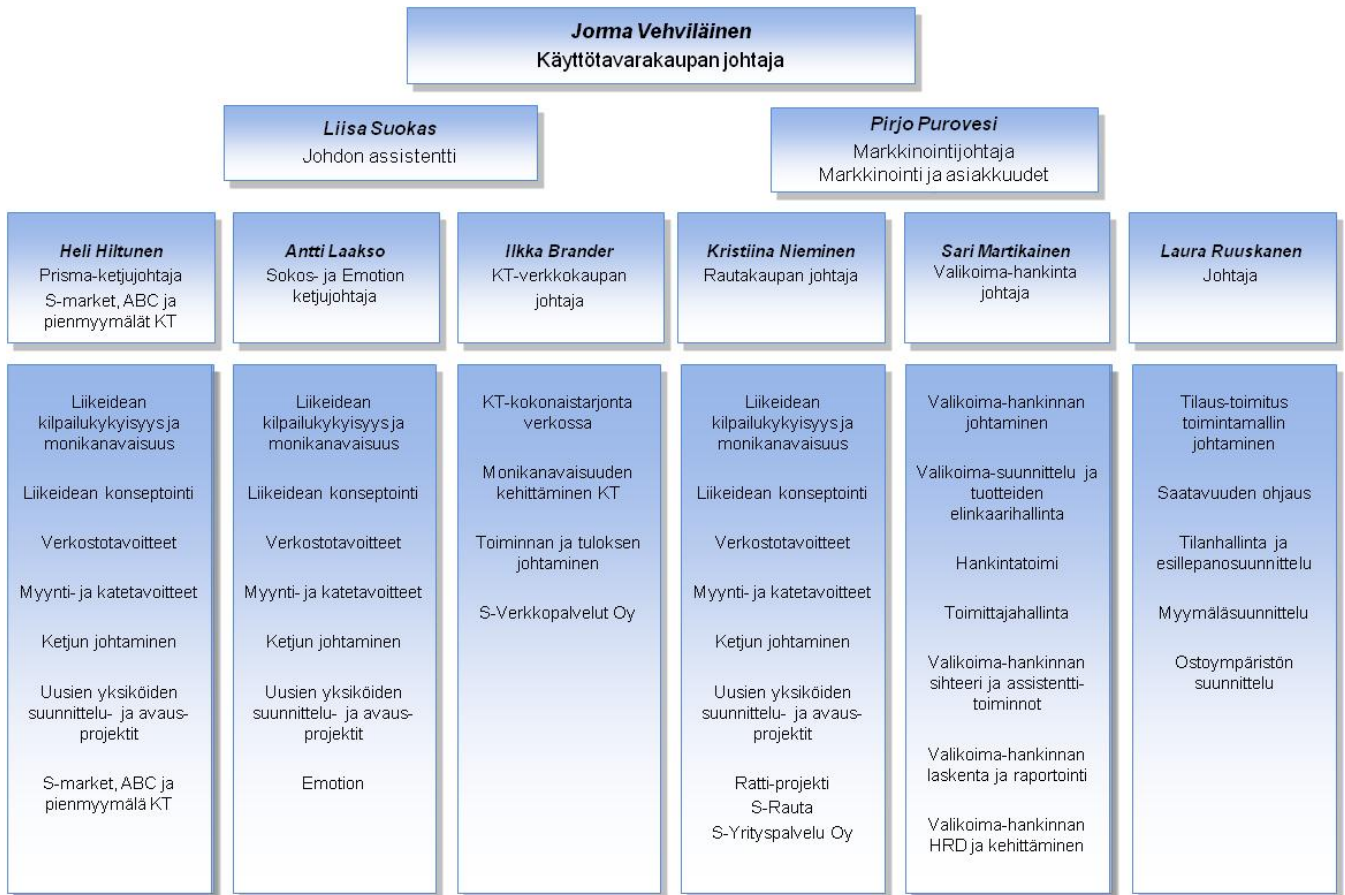
Vepsäläinen, Ari 2010. Asiakkaan haluama saatavuus 2020. Aalto-yliopisto. S-ryhmän Tilaus-toimitus -foorum 8.10.2010.

Åberg, Leif 2000. Viestinnän johtaminen. Infoviestintä Oy. Helsinki.

S-RYHMÄN ORGANISAATORAKENNE



SOK KÄYTTÖTAVARAKAUPAN ORGANISAATORAKENNE 1.4.2013



TEEMAHAASTATTELURUNKO VIESTIEN LÄHETTÄJILLE

PERUSTIEDOT

Työorganisaation rakenne ja haastateltavan rooli siinä

- Kerro lyhyesti omasta roolistasi organisaatiossasi
- Millainen rooli sinulla on työtä ohjaavan viestinnän ja sisäisen markkinoinnin alueilla?

TYÖTÄ OHJAAVA VIESTINTÄ

Kuka viestii?

- Lähetätkö itse alueosuuskaupoille tai yksiköille työtä ohjaavaa viestintää, vai lähettääkö sitä joku muu organisaatiossasi?

Mitä viestitään?

- Mitä työtä ohjaavia viestejä lähetät alueosuuskauppoihin tai yksiköihin ja mitä niissä viestitään?
- Mitkä edellä kysytyistä viesteistä ovat mielestäsi tärkeimpiä?
- Entä onko joukossa mielestäsi tarpeettomia viestejä?
- Onko asioita, joista pitäisi mielestäsi viestiä lisää, tai asioita, joista ei tällä hetkellä viestitä ollenkaan?
- Onko mielestäsi työtä ohjaava viestintä tasoltaan ja laadultaan nyt oikeanlaista? Vai onko se mielestäsi liian pikkutarkkaa tai liian yleistä? Onko mielessäsi hyvä esimerkki tai best practices?

Kenelle viestitään?

- Kenelle alueosuuskaupoissa lähetät työtä ohjaavia viestejä?
- Kuka tai ketkä alueosuuskaupoissa tai yksiköissä toteuttavat työtä ohjaavaa viestintää?

Miksi viestitään?

- Miksi alueosuuskauppoihin lähetetään työtä ohjaavaa viestintää? Mihin sillä mielestäsi pyritään?

Miten viestitään?

- Mitä kanavia työtä ohjaavassa viestinnässä nyt käytät?
- Mitkä ovat sinulle työsi kannalta tärkeimmät tai merkittävimmät kanavat?
- Minkälaisia kanavia tarvittaisiin lisää tai miten nykyisiä kanavia pitäisi kehittää paremmiksi työtä ohjaavan viestinnän kannalta?
- Mitkä ovat mielestäsi estäviä tekijöitä työtä ohjaavan viestinnän perille menossa eli pullonkauloja?

Milloin viestitään?

- Minkälaisissa tilanteissa viestitään?
- Pitäisikö työtä ohjaavaa viestintää tehostaa? Milloin?

Miten mitataan?

- Miten työtä ohjaavien viestien perille tuloa seurataan?
- Mitä mahdollisia mittareita käytetään?

SISÄINEN MARKKINOINTI**Kuka markkinoi sisäisesti?**

- Kuka lähettää alueosuuskauppoihin sisäistä markkinointia?
- Kenellä on tästä vastuu?
- Ketkä markkinoinnin tekoon osallistuvat?

Mitä markkinoidaan sisäisesti?

- Mistä asioista tällä hetkellä markkinoidaan sisäisesti?
- Onko jonkun markkinointiviestin lähettäminen sisäisesti muita tärkeämpää?
- Mikä sisäinen markkinointi on perusmarkkinointia? Mitkä ovat puolestaan erillishankkeita, tai mitä markkinointia toteutetaan vain muutaman kerran vuodessa?

Kenelle markkinoidaan?

- Mille kohderyhmille sisäiset markkinointiviestit kohdistetaan?
- Keneen pitää keskittyä sisäisessä markkinoinnissa?

Miksi markkinoidaan?

- Mikä tarkoitus mielestäsi on sisäisellä markkinoinnilla? Mihin sillä pyritään?

Miten markkinoidaan?

- Mitä kanavia käytät sisäiseen markkinointiin?
- Mitkä kanavat ovat mielestäsi tärkeimpiä?

Milloin markkinoidaan?

- Milloin markkinoidaan sisäisesti? Mainitse ajankohdat.
- Mihin ajankohtiin pitäisi keskittyä?

Miten mitataan?

- Miten sisäisen markkinoinnin tuloksia mitataan? Mainitse mahdollisia mittareita.
- Nostetaanko onnistumisia esiin?
- Millaisia vaikutuksia on saatu aikaan? Esimerkiksi jokin teko, tuote, muu asia?

TEEMAHAASTATTELURUNKO VIESTIEN VASTAANOTTAJILLE

PERUSTIEDOT

Työorganisaation rakenne ja haastateltavan rooli siinä

- Kerro lyhyesti omasta roolistasi organisaatiossasi.
- Millainen rooli sinulla on työtä ohjaavan viestinnän ja sisäisen markkinoinnin alueilla?

TYÖTÄ OHJAAVA VIESTINTÄ

Kuka viestii?

- Keneltä ketjuohjauksesta saat työtä ohjaavaa viestintää?

Mitä viestitään?

- Mitä työtä ohjaavia viestejä saat ketjuohjauksesta ja mitä tietoja niissä viestitään?
- Mitkä edellä kysytyistä viesteistä ovat mielestäsi tärkeimpiä?
- Entä onko joukossa mielestäsi tarpeettomia viestejä?
- Onko asioita, joista tarvitsisit enemmän tietoa, mutta tällä hetkellä et tietoa saa?
- Millaiseksi koet työtä ohjaavan viestinnän laadun? Onko se mielestäsi liian pikkutarkkaa tai liian yleistä? Mikä olisi oikea taso? Kerro esimerkki tai best practices.

Kenelle viestitään?

- Ketkä organisaatiossasi vastaanottavat ketjuohjauksesta tulevaa työtä ohjaavaa viestintää?
- Kuka tai ketkä toteuttavat työtä ohjaavaa viestintää?

Miksi viestitään?

- Miksi ketjuohjauksesta lähetetään työtä ohjaavaa viestintää? Mihin sillä mielestäsi pyritään?

Miten viestitään?

- Mistä kanavista tällä hetkellä saat työtä ohjaavaa viestintää?
- Mitkä ovat sinulle työsi kannalta tärkeimmät tai merkittävimmät kanavat?
- Minkälaisia kanavia tarvittaisiin lisää tai miten nykyisiä kanavia pitäisi kehittää paremmiksi työtä ohjaavan viestinnän kannalta?
- Mitkä ovat mielestäsi estäviä tekijöitä työtä ohjaavan viestinnän perille tulossa eli pullonkauloja?

Milloin viestitään?

- Minkälaisissa tilanteissa saat työtä ohjaavaa viestintää?
- Pitäisikö työtä ohjaavaa viestintää tehostaa? Milloin?

Miten mitataan?

- Miten työtä ohjaavien viestien perille tuloa seurataan?
- Mitä mahdollisia mittareita käytetään?

SISÄINEN MARKKINOINTI**Kuka markkinoi sisäisesti?**

- Keneltä saat ketjuohjauksesta sisäistä markkinointia?
- Kenellä on mielestäsi tästä vastuu?
- Keiden pitäisi ketjuohjauksessa osallistua markkinoinnin tekoon?

Mitä markkinoidaan sisäisesti?

- Mistä asioista tällä hetkellä markkinoidaan sisäisesti?
- Onko jonkun markkinointiviestin saaminen sisäisesti muita tärkeämpää?
- Mikä sisäinen markkinointi on perusmarkkinointia? Mitkä ovat puolestaan erillishankkeita, tai mitä markkinointia toteutetaan vain muutaman kerran vuodessa?

Kenelle markkinoidaan?

- Mille kohderyhmille sisäiset markkinointiviestit kohdistetaan?
- Keneen pitää keskittyä sisäisessä markkinoinnissa?

Miksi markkinoidaan?

- Mikä tarkoitus mielestäsi on sisäisellä markkinoinnilla? Mihin sillä pyritään?

Miten markkinoidaan?

- Mistä kanavista saat tietoa sisäisestä markkinoinnista?
- Mitkä kanavat ovat mielestäsi tärkeimpiä?

Milloin markkinoidaan?

- Milloin markkinoidaan sisäisesti? Mainitse ajankohdat.
- Mihin ajankohtiin pitäisi keskittyä?

Miten mitataan?

- Miten sisäisen markkinoinnin tuloksia mitataan? Mainitse mahdollisia mittareita.
- Nostetaanko onnistumisia esiin?
- Millaisia vaikutuksia on saatu aikaan? Esimerkiksi jokin teko, tuote, muu asia?

VIESTINNÄN NYKYTILA KETJUOHJAUksesta KENTÄLLE KEVÄT 2012

INPUT										
1. Myyjät										
	2. Myyntipäälliköt									
		3. Mainonnan tekijät								
			4. Yksiköiden johtajat							
				5. Toimialajohtajat						
	- Ajankohtaiset asiat kasvatusten Kampanjatoimenpiteistä viestiminen	- Uudet ohjeistukset - Ajankohtaiset asiat kasvatusten Kampanjatoimenpiteistä viestiminen	- Uudet ohjeistukset Ajankohtaiset asiat kasvatusten Kampanjatoimenpiteistä viestiminen		6. Markkinointi					
- Tuotealueiden yleiset esillepano-ohjeet - Jaksokohtaiset esillepano-ohjeet - Ajankohtaiset esillepanoasiat - Hyllykartat	- Digium-kyselyt ohjeiden toteuttamisesta - Digium-kyselyn palautteiden raportointi - Ajankohtaiset asiat kasvatusten - Tuotealueiden yleiset esillepano-ohjeet - Jaksokohtaiset esillepano-ohjeet - Ajankohtaiset esillepanoasiat - Hyllykartat		- Digium-kyselyn palautteiden raportointi - Ajankohtaiset asiat kasvatusten	- Digium-kyselyn palautteiden raportointi - Ajankohtaiset asiat kasvatusten		7. Tilanhallinta ja -esillepano				
			- Tulosraportti - Ketjutiedote - Vuosisuunnitteluun ja budjetointiin liittyvät asiat - Ajankohtaiset asiat kasvatusten	- Tulosraportti - Ketjutiedote - Vuosisuunnitteluun ja budjetointiin liittyvät asiat - Ajankohtaiset asiat kasvatusten			8. Ketjujohtajat			
- Terveiset myyntijaksokohtaisiin - Kuukausianalyysi - Myyntijaksokyselyyn palautteeseen vastaaminen	- Terveiset myyntijaksokohtaisiin - Vuosisuunnitteluun ja budjetointiin liittyvät asiat - Konseptiasiat - Kuukausianalyysi - Ajankohtaiset asiat kasvatusten - Myyntijaksokyselyyn palautteeseen vastaaminen		- Vuosisuunnitteluun ja budjetointiin liittyvät asiat - Konseptiasiat - Kuukausianalyysi - Ajankohtaiset asiat kasvatusten					9. Ryhmäpäälliköt		
- Tuotealueen tavoitteet myyntijaksokohtaisiin - Myyntijaksokyselyyn palautteeseen vastaaminen - Kuukausianalyysi omalta tuotealueelta	- Tuotealueen tavoitteet myyntijaksokohtaisiin - Myyntijaksokyselyyn palautteeseen vastaaminen - Kuukausianalyysi omalta tuotealueelta		- Kuukausianalyysi omalta tuotealueelta						10. Valikoimapäälliköt	
- Viikkotiedote - Myyntijaksokohtainen - Myyntijaksokysely - Muistutus myyntijaksokyselyyn vastaamisesta - Myyntijaksokyselyyn vastausten koonti - Tuotekoulutukset	- Viikkotiedote - Myyntijaksokohtainen - Myyntijaksokysely - Muistutus myyntijaksokyselyyn vastaamisesta - Myyntijaksokyselyyn vastausten koonti - Tuotekoulutukset									11. Myynninohjauspäälliköt
OUTPUT										

SWOT-ANALYYSI VIESTINNÄN NYKYTILASTA KEVÄT 2012

SWOT - ANALYYSI	
Vahvuudet (strengths) (yrityksen sisäinen tila/ nykyhetki)	Mahdollisuudet (opportunities) (toimintaympäristö/ tulevaisuus)
TALOUDELLINEN	TALOUDELLINEN
	-Hyin hoidettu viestintä näkyy asiakastytyväisyyden ja työn tehostumisen kautta myös tuloksessa
ASIAKAS	ASIAKAS
-Turhaa tietoa ei lähetetä, vaan vain sitä mitä todella kentällä tarvitaan	-Työtä ohjaavaan viestintään ja sisäiseen markkinointiin panostaminen näkyy asiakastytyväisyydessä asti
SISÄISET PROSESSIT	SISÄISET PROSESSIT
- Monella alueella viestintä parantunut nykyisten mallien käyttöönoton jälkeen -Sintran käyttö vakiintunut viestinnässä Prismoissa ja Kodin Terroissa -Suhteellisen samanmuotoista viestintää kentälle samalla aikataululla Prismoissa ja Kodin Terroissa -Myös Prismojen ja Kodin Terrojen markkinoinnin viestintä löytyy Sintrasta -Myyntäloiden auditointi aloitettu alkuvuodesta Prismoissa ja Kodin Terroissa	-Sisäisen markkinoinnin mahdollisuuksia ei käytetä tällä hetkellä
HENKILÖSTÖ JA OSAAMINEN	HENKILÖSTÖ JA OSAAMINEN
-Prismassa myyntityöntekijät pitävät yhteisiä palavereita, joissa viestintää yhtenäistetään eli hyödynnetään yhdessä oppimista	-Työtä ohjaavaan viestintään ja sisäiseen markkinointiin panostaminen näkyy työtyytyväisyydessä -Osuuskauppojen luottamus ketjuohjauksien tekemisiin paranee -> sitoutuminen ohjeiden noudattamiseen kasvaa
Heikkoudet (weaknesses) (yrityksen sisäinen tila/ nykyhetki)	Uhat (threats) (toimintaympäristö/ tulevaisuus)
TALOUDELLINEN	TALOUDELLINEN
	-Toiminta ei ole tehokasta, ja tämä heijastuu tulokseen
ASIAKAS	ASIAKAS
-Koska viestinnän taso vaihtelee, ei henkilökunta saa tasalaatuisesti tietoa, eikä siten voi jakaa tietoa tasalaatuisesti myöskään asiakkaille.	-Asiakastytyväisyys laskee -Asiakaskato
SISÄISET PROSESSIT	SISÄISET PROSESSIT
-Sintran sekavuus -Sokos ei käytä Sintraa, vaan omaa Intraa -Viestipohjat erilaisia -Viikkoinfo lähtee eri ketjuissa taloille eri päivinä -Hyllynpäätyjen, massa-alueiden, pöytien ja muiden esillepano-ohjeiden irrallisuus muusta viestinnästä -Kampanjahallinta ja analysointi vaatii petraamista, Sokos tässä edellä -Mittaminen hajanaista tällä hetkellä	-Prosesseja ei saada toimimaan kuten on tarkoitettu
HENKILÖSTÖ JA OSAAMINEN	HENKILÖSTÖ JA OSAAMINEN
-Viestintä on epätasalaatuista ja viestintäosaamisessa on puutteita	-Alueosuuskauppojen mahdollinen muutosvastarinta, koska osalla pitkä omien tekemisten historia

TEHTÄVÄKOHTAISET VIESTINTÄMALLIT

<i>Kuka</i>	<i>Mitä</i>	<i>Kenelle</i>	<i>Miksi</i>	<i>Miten</i>	<i>Milloin</i>
Ketjujohtaja/ Ketjupäällikkö	<ol style="list-style-type: none"> 1. Tulosraportti: Tieto oman ketjun tuloksesta, kilpailijoista, markkinasta toimintaympäristöstä. Lukujen rinnalle analyysiä ja tietoa keskitetyistä korjaavista toimenpiteistä. 2. Ketjutiedote: Keskeisten ketjuasioiden kooste: mitä päätetty, mitä tulee tapahtumaan, mitä pitää toteuttaa. Lisäksi hengen luontia. 3. Vuosisuunnitteluun ja budjetointiin liittyvät asiat 4. Ajankohtaista ja tulevista asioista kertominen 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Toimialajohdolle ja yksiköiden johdolle 2. Toimialajohdolle ja yksiköiden johdolle 3. Toimialajohdolle ja yksiköiden johdolle 4. Toimialajohdolle ja yksiköiden johdolle 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Myynnin johtaminen 2. Myynnin johtaminen, ketjuilmeen yhtenäisyys, kustannustehokkuus, sisäinen markkinointi, sitoutus 3. Ketjun tasalaatuisuuden varmistaminen 4. Sisäinen markkinointi 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Sähköpostilla 2. Sähköpostilla 3. Sähköpostilla 4. Kasvokkain tapahtuva viestintä erilaisissa kokouksissa 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kerran kuukaudessa 2. Vähintään muutaman kerran vuodessa 3. Painottuu vuodenvaihteseen 4. Muutaman kerran vuodessa

<i>Kuka</i>	<i>Mitä</i>	<i>Kenelle</i>	<i>Miksi</i>	<i>Miten</i>	<i>Milloin</i>
Konseptipäällikkö	<ol style="list-style-type: none"> 1. Konseptiasioista tiedottaminen 2. Liikeideaan liittyvien kehitysprojektien jalkauttamiseen liittyvä viestintä 3. Profiloiteihin, tavoitteisiin, tilamitoituksiin ja tehokkuustavoitteisiin liittyvä viestintä 4. Avauksiin liittyvä viestintä 	1.-4. Myyntipäälliköille, yksiköiden johtajille	1.-4. Brändi-ilmeen ja tasalaatuisuuden varmistaminen	1.-4. Sähköposti	1.-4. Tarvittaessa

<i>Kuka</i>	<i>Mitä</i>	<i>Kenelle</i>	<i>Miksi</i>	<i>Miten</i>	<i>Milloin</i>
Konseptisuunnittelija	<ol style="list-style-type: none"> 1. Profiloiteihin, tavoitteisiin, tilamitoituksiin ja tehokkuustavoitteisiin liittyvä viestintä 	1.-4. Myyntipäälliköille, yksiköiden johtajille	1.-4. Brändi-ilmeen ja tasalaatuisuuden varmistaminen	1.-4. Sähköposti	1.-4. Tarvittaessa

<i>Kuka</i>	<i>Mitä</i>	<i>Kenelle</i>	<i>Miksi</i>	<i>Miten</i>	<i>Milloin</i>
Ryhmäpäällikkö	<ol style="list-style-type: none"> 1. Terveiset myyntijakso-ohjeisiin. Sanallinen osio, sekä numeraalista tietoa myynnistä, alasta, kilpailijoista ja hankintamarkkinoidista. Lisänä tsemppihengen luontia. 2. Vuosisuunnitteluun ja budjetointiin liittyvät asiat 3. Kuukausianalyysi 4. Ajankohtaisista asioista kertominen 5. Myyntijaksokyselyn palautteeseen vastaaminen 6. Koulutukset 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Myyntipäälliköille, myyjille, yksiköiden johtajille 2. Myyntipäälliköille, yksiköiden johtajille 3. Myyntipäälliköille, myyjille, yksiköiden johtajille 4. Yksiköiden johtajille, toimialajohdolle, myyntipäälliköille, tuoteryhmävastaville 5. Myyntipäälliköille, myyjille 6. Myyntipäälliköille, myyjille 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Myynnin johtaminen, sisäinen markkinointi 2. Myynnin johtaminen, ketjun tasalaatuisuuden varmistaminen 3. Myynnin johtaminen 4. Sisäinen markkinointi 5. Myynnin johtaminen, luottamuksen vahvistaminen 6. Myynnin johtaminen, tuotetiedon lisääminen 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Sisältyy Sintraan laitettavaan myyntijakso-ohjeeseen 2. Sähköposti 3. Sisältyy sähköpostilla lähetettävään ketjujohtajan kuukausianalyysiin 4. Kasvokkain tapahtuva viestintä erilaisissa kokouksissa 5. Sisältyy Sintraan laitettavaan myyntijakso-palautteiden vastauksiin 6. Kasvokkain tapahtuva viestintä 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ennen myyntijakson alkua 2. Painottuu vuodenvaihteen ja alkuvuoteen 3. Kerran kuukaudessa 4. Tarvittaessa johtotasolle, kerran tai kaksi kertaa vuodessa myyntipäälliköille ja tuoteryhmävastaville 5. Sintran vuosikellossa julkaistun aikataulun mukaisesti 6. Tarvittaessa

<i>Kuka</i>	<i>Mitä</i>	<i>Kenelle</i>	<i>Miksi</i>	<i>Miten</i>	<i>Milloin</i>
Valikoimapäällikkö	<ol style="list-style-type: none"> 1. Myyntijakso-oheistuksen kokoaminen ja julkaisu, sekä sisällöntuotanto omalta alueelta: tavoitteet numeraalisesti ja sanallisesti 2. Myyntijakso-kyselyn lähettäminen, vastaamisesta muistuttaminen, palautteiden koostaminen ja vastausten julkaisu. Lisäksi , myyntijaksopalauteeseen vastaaminen valikoimarakenteen osalta. 3. Kuukausianalyysi omalta alueelta 4. Viikkotiedotteen kokoaminen ja julkaisu, sekä oman alueen sisällöntuotanto mm. alennusehdotukset. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Myyntipäälliköille, myyjille 2. Myyntipäälliköille, myyjille 3. Myyntipäälliköille, myyjille, yksiköiden johtajille 4. Myyntipäälliköille, myyjille 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Myynnin johtaminen, sisäinen markkinointi 2. Myynnin johtaminen, luottamuksen synnyttäminen 3. Myynnin johtaminen 4. Myynnin johtaminen, sisäinen markkinointi 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Sintrassa/Intrassa 2. Kysely sähköpostilla, vastaukset julkaistaan Sintrassa/Intrassa 3. Sisältyy sähköpostilla lähetettävään ketjujohtajan kuukausianalyysiin 4. Julkaistaan Sintrassa/Intrassa 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ennen myyntijakson alkua 2. Sintran vuosikellossa julkaistun aikataulun mukaisesti 3. Kerran kuukaudessa 4. Perjantaisin

<i>Kuka</i>	<i>Mitä</i>	<i>Kenelle</i>	<i>Miksi</i>	<i>Miten</i>	<i>Milloin</i>
Hankintapäällikkö	<ol style="list-style-type: none"> 1. Myyntijaksolla tärkeimmistä tulevista tuotteista ja trendeistä kertominen sanallisesti ja kuvien muodossa myyntijakso-ohjeissa 2. Myyntijaksopalautteeseen vastaaminen tuotepalautteiden osalta 3. Oman alueen sisällöntuotanto viikkotiedotteeseen 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Myyntipäälliköille, myyjille 2. Myyntipäälliköille, myyjille 3. Myyntipäälliköille, myyjille 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Myynnin johtaminen, sisäinen markkinointi 2. Myynnin johtaminen, luottamuksen synnyttäminen 3. Myynnin johtaminen, sisäinen markkinointi 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Sisältyy Sintraan laitettavaan myyntijakso-ohjeeseen 2. Sisältyy Sintraan laitettavaan myyntijakso-palautteiden vastauksiin 3. Sisältyy Sintrassa julkaistavaan viikkotiedotteeseen 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ennen myyntijakson alkua 2. Sintran vuosikellossa julkaistun aikataulun mukaisesti 3. Perjantaisin

<i>Kuka</i>	<i>Mitä</i>	<i>Kenelle</i>	<i>Miksi</i>	<i>Miten</i>	<i>Milloin</i>
Markkinointi-koordinaattori	1. Avausmarkkinointituotteisiin, muihin paikallisiin toimenpiteisiin ja esittelyihin liittyvä viestintä	1. Myyntipäälliköille, yksikön johtajille	1. Myynnin johtaminen, tuotetiedon lisääminen kentällä	1. Sähköpostilla	1. Tarvittaessa

<i>Kuka</i>	<i>Mitä</i>	<i>Kenelle</i>	<i>Miksi</i>	<i>Miten</i>	<i>Milloin</i>
Markkinointipäällikkö	<ol style="list-style-type: none"> 1. Markkinoinnin kuukausikirje tulevista kampanjoista 2. Uudet ohjeistukset 3. Ajankohtaisista ja tulevista asioista kertominen 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Yksiköiden johtajille, mainonnan tekijöille, asiakkuuspäälliköille 2. Yksiköiden johtajille, mainonnan tekijöille 3. Yksiköiden johtajille, myyntipäälliköille, mainonnan tekijöille 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ketjun tasalaatuisuuden varmistaminen, sisäinen markkinointi 2. Brändi-ilmeen varmistaminen, ketjun tasalaatuisuuden varmistaminen 3. Sisäinen markkinointi 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Sähköpostilla, isommista kampanjamateriaaleista sähköpostiin linkit, ja materiaalit Sintraan 2. Sähköpostilla tieto ja linkki tiedostoon Sintrassa 3. Kasvokkain tapahtuva viestintä erilaisissa kokouksissa 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kerran kuukaudessa 2. Tarvittaessa 3. Muutaman kerran vuodessa
Markkinointisuunnittelija	<ol style="list-style-type: none"> 1. Yksityiskohtaisempi kampanjatoimenpiteiden viestintä 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Myyntipäälliköille, yksiköiden johtajille, mainonnan tekijöille 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Myynnin johtaminen, sisäinen markkinointi 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Sähköpostilla 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Tarvittaessa

Kuka	Mitä	Kenelle	Miksi	Miten	Milloin
Tilanhallinta-johtaja	<ol style="list-style-type: none"> 1. Digium-kyselyt hyllykartoista ja esillepano-ohjeista 2. Digium-palautteiden raportointi 3. Ajankohtaisista ja tulevista asioista kertominen 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Myyntipäälliköille 2. Myyntipäälliköille, yksiköiden johtajille, toimialajohdolle 3. Myyntipäälliköille, yksiköiden johtajille, toimialajohdolle 	<ol style="list-style-type: none"> 1. – 2. Ketjun tasalaatuisuuden varmistaminen, brändi-ilmeen varmistaminen 3. Sisäinen markkinointi 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Sähköposti 2. Sähköposti 3. Sähköposti tai kasvokkain tapahtuva viestintä erilaisissa kokouksissa 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Myyntijakson alussa 2. Kerran myyntijaksossa 3. Tarvittaessa
Tilanhallinta- ja esillepanosuunnittelija	<ol style="list-style-type: none"> 1. Tuotealueiden yleiset esillepano-ohjeet 2. Myyntijaksokohtaiset/kuukausittaiset esillepano-ohjeet: pöydät, massat, hyllynpäädyt 3. Ajankohtaiset esillepanoasiat 4. Hyllykartat 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Myyntipäälliköille, myyjille 2. Myyntipäälliköille, myyjille 3. Myyntipäälliköille, myyjille 4. Myyntipäälliköille, myyjille 	<ol style="list-style-type: none"> 1.-3. Myynnin johtaminen, brändi-ilmeen varmistaminen, ketjun tasalaatuisuuden varmistaminen, ajan säästö myymälöissä 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Sintrassa 2. Tuhdissa, sekä aikataulu osana myyntijakso-ohjeistusta 3. Sintrassa osana viikkotiedotetta 4. Tuhdissa 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pysyvästi Sintrassa, päivitetään liukuvasti, jotta koko ajan ajantasalla 2. Sintran vuosikellossa julkaistun aikataulun mukaisesti 3. Tarvittaessa 4. Sintran vuosikellossa julkaistun aikataulun mukaisesti

DIGIUM-KYSELYJEN KYSYMYKSET JA VASTAUKSET

		TILANNE SYYSKUU 2012		TILANNE MAALISKUU 2013	
		Vastausten painotus N=181 per vaihtoehto	Tulosten arvosanan keskiarvo asteikolla 1-4	Vastausten painotus per vaihtoehto	Tulosten arvosanan keskiarvo asteikolla 1-4
		Julkaistu: 4.9.2012		N=101	Julkaistu: 15.2.2013
Mihin seuraavista ryhmistä kuulut?					
Kodin Terra yksikön johtaja	1 %			3 %	
Kodin Terra myyntipäällikkö	8 %			7 %	
Prisma yksikön johtaja	12 %			12 %	
Prisma myyntipäällikkö	49 %			50 %	
Sokos yksikön johtaja	5 %			5 %	
Sokos myyntipäällikkö	9 %			8 %	
toimialajohtaja (vastaan useammasta ketjusta)	8 %			8 %	
Jokin muu, mikä	8 %			8 %	
1. Oletko tällä hetkellä tyytyväinen siihen, miltä tahoilta/keiltä ihmisiltä kt-ketju - sekä valikoima ja hankinta -organisaatioista saat työsi kannalta tarpeellista viestintää ja sisäistä markkinointia?					
4=erittäin tyytyväinen	2 %	2,60		2 %	2,47
3=tyytyväinen	60 %			51 %	
2=tyytymätön	35 %			40 %	
1=erittäin tyytymätön	3 %			8 %	
0=nen osaa sanoa	1 %			0 %	
2. Miten koet tällä hetkellä kt-ketju sekä valikoima ja hankinta -organisaatioista tulevan viestinnän riittävyyden työsi kannalta tärkeissä asioissa?					
4=erittäin tyytyväinen	2 %	2,55		3 %	2,41
3=tyytyväinen	55 %			43 %	
2=tyytymätön	39 %			47 %	
1=erittäin tyytymätön	4 %			8 %	
0=nen osaa sanoa	0 %			0 %	
3. Miten koet tällä hetkellä kt-ketju sekä valikoima ja hankinta -organisaatioista lähetettyjen tai Sintrassa tai Sokos Intrassa julkaistavien viestien laadun?					
4=erittäin tyytyväinen	1 %	2,72		3 %	2,68
3=tyytyväinen	70 %			63 %	
2=tyytymätön	27 %			31 %	
1=erittäin tyytymätön	1 %			2 %	
0=nen osaa sanoa	1 %			1 %	
4. Oletko tyytyväinen siihen, että saat kaiken omaa työtäsi koskevan viestinnän haltuusi, eli saavuttaako kt-ketju sekä valikoima ja hankinta -organisaatioista tuleva viestintä oikeat henkilöt?					
4=erittäin tyytyväinen	4 %	2,66		3 %	2,52
3=tyytyväinen	57 %			51 %	
2=tyytymätön	34 %			34 %	
1=erittäin tyytymätön	2 %			8 %	
0=nen osaa sanoa	3 %			4 %	
5. Miten koet kt-ketju sekä valikoima ja hankinta -organisaatioista tulevan viestinnän tarpeellisuuden, onko viestintä pääasiallisesti tarpeellista oman työsi suorittamisen kannalta?					
4=erittäin tyytyväinen	14 %	2,92		10 %	2,76
3=tyytyväinen	63 %			58 %	
2=tyytymätön	20 %			24 %	
1=erittäin tyytymätön	1 %			5 %	
0=nen osaa sanoa	1 %			3 %	
6. Oletko tyytyväinen tällä hetkellä käytettäviin viestintäkanaviin yleisesti? (Sähköposti, Sintra/Sokos Intra, e-työtilat, yhteiset asemat, henkilökohtaiset tapaamiset, palaverit, kokoukset ym.)					
4=erittäin tyytyväinen	5 %	2,76		8 %	2,85
3=tyytyväinen	66 %			68 %	
2=tyytymätön	27 %			23 %	
1=erittäin tyytymätön	1 %			0 %	
0=nen osaa sanoa	1 %			1 %	
7. Oletko tyytyväinen viestinnän oikea-aikaisuuteen, eli tuleeko viestintä mielestäsi oikeaan aikaan niin, että asioihin pystyy reagoimaan?					
4=erittäin tyytyväinen	2 %	2,47		2 %	2,36
3=tyytyväinen	47 %			39 %	
2=tyytymätön	46 %			52 %	
1=erittäin tyytymätön	4 %			7 %	
0=nen osaa sanoa	1 %			0 %	
8. Oletko tyytyväinen siihen, miten sisäistä viestintää tai sen kautta tehtäväksi tulevien töiden toteuttamista mitataan?					
4=erittäin tyytyväinen	3 %	2,53		4 %	2,54
3=tyytyväinen	41 %			50 %	
2=tyytymätön	38 %			28 %	
1=erittäin tyytymätön	3 %			9 %	
0=nen osaa sanoa	15 %			10 %	
KOKONAISUUS KESKIARVO			2,65		2,57

VIESTINNÄN YLEISET PELISÄÄNNÖT

- *Saapuneisiin viesteihin vastataan.*
- *Vastaamisen on hyvä tapahtua kohtuullisen ajan sisällä.*
- *Suoraan osastolle menevää viestintää vältetään; viestintä pääasiallisesti esimiesten kautta.*
- *Esimiehet laitetaan aina viestien kopiokenttään (jos viesti myyntipäällikölle, kopiokenttään yksikön johtaja), jotta asioita voidaan johtaa kentällä.*
- *Ei isoja liitetiedostoja sähköpostilla, vaan sähköpostilla linkki tiedon alkuperäiselle lähteelle (Sintra/Intra ym.)*
- *Kun sähköpostissa linkki Sintraan, täytyy viestissä olla myös polku kirjoitettuna, koska kaikki linkit eivät toimi oikein kaikilla vastaanottajilla. Linkki on myös tehtävä oikein linkkityökalulla, jotta se toimii.*
- *Sähköpostin otsikoihin kannattaa panostaa, moni avaa viestin hanakammin, jos otsikosta selviää mitä viesti sisältää.*
- *Powerpoint –tiedoistoissa oltava joka dialla suunnilleen samankokoista tekstiä, koska osa vastaanottajista printtaa tiedostot.*
- *Tiedostojen tulostusasetukset tulisi laittaa kuntoon jo lähettäjän päässä.*