

KAUPPAREISSUSTA ELÄMYS ARJEN KESKELLE

Strateginen maineenhallinta Neste Oil K-market
Helsinki Munkkiniemessä

Elizabeth Drake

Opinnäytetyö
Marraskuu 2011

Palvelujen tuottamisen ja johtamisen koulutusohjelma
Matkailu-, ravitsemis- ja talousala





Tekijä(t) DRAKE, Elizabeth	Julkaisun laji Opinnäytetyö	Päivämäärä 14.11.2011
	Sivumäärä 94	Julkaisun kieli Suomi
	Luottamuksellisuus () saakka	Verkojulkaisulupa myönnetty (X)
Työn nimi KAUPPAREISSUSTA ELÄMYS ARJEN KESKELLE: Strateginen maineenhallinta Neste Oil K-market Helsinki Munkkiniemessä		
Koulutusohjelma Palvelujen tuottaminen ja johtaminen		
Työn ohjaaja(t) NIKMO, Auli		
Toimeksiantaja(t) Neste Oil K-market Helsinki Munkkiniemi		
<p>Tiivistelmä</p> <p>Opinnäytetyön tarkoituksena oli kartoittaa työn toimeksiantajan, Neste Oil K-market Helsinki Munkkiniemen, henkilöstön näkökulmia toimeksiantajayrityksen nykytilasta, visiosta sekä tavoista tämän vision saavuttamiseksi. Työn tavoitteena oli kartuttaa tietämystä niistä keinoista, joiden avulla toimeksiantajayritys voi kehittää toimintaansa sekä vastata kaupan alalla vallitseviin haasteisiin. Opinnäytetyössä tutkittiin, miten toimeksiantajayrityksen työntekijät näkevät toimeksiantajayrityksen toiminnan sekä millaisia ehdotuksia heillä on toiminnan kehittämiseksi toimeksiantajayrityksen vision mukaisesti.</p> <p>Tutkimus oli luonteeltaan kvalitatiivinen, ja tiedonkeruun menetelmäksi valittiin teemahaastattelu. Tutkimuksen lähtötilanne kartoitettiin haastatteleamalla puhelimitse toimeksiantajayrityksen kauppiasta sekä myymälävastaavaa teemahaastattelumenetelmällä toukokuussa 2011, jolloin suunniteltavien kehittämissuositusten painopisteet tarkentuivat. Teemahaastattelurungon suunnittelussa hyödynnettiin SWOT -analyysin, strategisen maineenhallinnan ja sinisen meren strategian viitekehystä, asiakasnäkökulmaa unohtamatta.</p> <p>Henkilöstön haastattelut toteutettiin toimeksiantajayrityksen tiloissa kahtena päivänä elokuussa 2011, jolloin haastatteluihin osallistui yhteensä yhdeksän toimeksiantajayrityksen työntekijää: yksi haastateltavista haastateltiin puhelimitse syyskuussa 2011. Näin ollen haastattelumenetelmä ja haastattelurunko olivat kaikille haastateltaville samat. Tutkimuksen tulokset osoittivat etenkin asiakaspalautteen tärkeyden: tulosten kautta saatiin perusteluja näkemyksiä asiakaspalautteen merkityksestä toiminnan kehittämisen kannalta, tavoista kerätä asiakaspalautetta sekä miten asiakaspalautetta voidaan hyödyntää yrityksen toiminnan kehittämisessä. Tuloksista kävi myös ilmi, että hyvä työilmapiiri näkyy helposti myös hyvänä asiakaspalveluna.</p> <p>Tutkimustulosten pohjalta laadittiin kehittämissuosituksia, jotka pohjautuvat strategisen maineenhallinnan kolmeen kulmakiveen: hyviin tekoihin, hyvän viestintään sekä hyvien suhteiden ylläpitämiseen. Näihin kehittämissuosituksiin tukeutuen suunniteltiin myös asiakaspalautte- ja kehityskeskustelulomakkeet sekä ohjeistus ”Strateginen maineenhallinta Neste Oil K-market Helsinki Munkkiniemessä” yhteenvetona saadusta palautteesta ja kertyneistä näkemyksistä.</p>		
Avainsanat (asiasanat) strategia, asiakaspalvelu, asiakaslähtöisyys, työilmapiiri, teemahaastattelu, päivittäistavarakauppa, sinisen meren strategia, strateginen maineenhallinta, K-market, Neste Oil Oyj, Kesko Oyj		
Muut tiedot		



Author(s) DRAKE, Elizabeth	Type of publication Bachelor's Thesis	Date 14.11.2011
	Pages 94	Language Finnish
	Confidential () Until	Permission for web publication (X)
Title HOW TO MAKE SHOPPING EXCITING IN EVERYDAY LIFE: Strategic Reputation Management in Neste Oil K-market Helsinki Munkkiniemi		
Degree Programme Degree Programme in Service Management		
Tutor(s) NIKMO, Auli		
Assigned by Neste Oil K-market Helsinki Munkkiniemi		
Abstract The purpose of the thesis was to examine how the personnel of Neste Oil K-market Helsinki Munkkiniemi, the commissioner of the thesis, nowadays perceive operations and the strategic vision, and how the actions could be improved following this vision. The aim of the thesis was to plan development proposals in Neste Oil K-market Helsinki Munkkiniemi and ways to meet the challenges which the grocery trade sector in Finland is facing. The research question was: How do the employees in Neste Oil K-market Helsinki Munkkiniemi perceive operations nowadays and: How could the actions be improved. The research was qualitative by its nature and consisted of thematic interviews. The interviews with retailer and shop manager of Neste Oil K-market Helsinki Munkkiniemi laid the foundation for the upcoming study. The frame of the interviews was composed by using the frameworks of SWOT analysis, strategic reputation management and blue ocean strategy, not forgetting the customer point of view. The thematic interviews were carried out in August, 2011, to nine employees of Neste Oil K-market Helsinki Munkkiniemi: one interview was conducted in September, 2011, by telephone. This means that the interview method and the interview form were uniform with all the interviewees. The results of the research underlined the importance of customer feedback: the results pointed out justified outlooks of the significance of customer feedback, how customer feedback could be gathered and how customer feedback could be tapped into developing. The results also shed a light on how a good atmosphere among the work community can culminate as a good customer service. As a result of the thesis, forms for customer feedback and performance appraisal and a summary of strategic reputation management in Neste Oil K-market Helsinki Munkkiniemi were designed.		
Keywords strategy, customer service, customer orientation, work atmosphere, thematic interview, grocery trade, blue ocean strategy, strategic reputation management, K-market, Neste Oil, Kesko Corporation		
Miscellaneous		

SISÄLTÖ

1	KAUPAN ALAN HYVÄSTÄ YRITYKSESTÄ ELÄMYKSEKSI ARJEN KESKELLE.....	4
1.1	Kaupan alan monet haasteet.....	4
1.2	Toimeksiantajayritys.....	5
1.3	Opinnäytetyön tausta, tarkoitus ja tavoite	6
2	LÄHIKAUPOISTA HYPERMARKETTEIHIN.....	7
2.1	Kaupan alan tehtävät.....	7
2.2	Toiminnallinen jako tukku- ja vähittäiskauppaan.....	8
2.3	Kauppaliikkeiden jakeluasemista nykyajan palvelukeitaksi	9
3	NESTE OIL K-MARKET HELSINKI MUNKKINIEMI.....	10
3.1	K-market ketjuna	10
3.2	Palveleva liikenneasema Helsingissä, Munkkiniemen sydämessä	11
3.3	Liikeidea ja toiminta-ajatus	13
3.4	Yrityskulttuuri	14
3.5	Strategiset päämäärät	15
3.5.1	Neste Oil K-market -asemien strategiset painopisteet.....	15
3.5.2	Neste Oil K-market Helsinki Munkkiniemen strategiset päämäärät	17
4	SINISEN MEREN KAUTTA KOHTI HYVÄÄ YRITYSTÄ.....	19
4.1	Strategisen suunnittelun tarkoitus	19
4.2	SWOT -analyysi	21
4.3	Kohti uusia kala-apajia: sinisen meren strategia	23
4.4	Strateginen maineenhallinta: kysymys hyvästä yrityksestä.....	25
4.5	Luottamus osana strategiatyötä ja hyvää työilmapiiriä	27
5	TUTKIMUSMENETELMÄT	29
5.1	Tutkimuksen tausta, tarkoitus ja tavoite.....	29
5.2	Laadullinen tutkimus	30
5.3	Teemahaastattelu tiedonkeruumenetelmänä	31
5.4	Haastattelijan rooli	32

6	TEEMAHAASTATTELUT NESTE OIL K-MARKET HELSINKI MUNKKINIEMEN	
	HENKILÖSTÖLLE	33
6.1	Keskeiset tutkimuskysymykset	33
6.2	Toimeksiantajayrityksen henkilöstön haastattelemine	34
6.3	Aineiston analysointi	37
6.4	Laadullisen tutkimuksen luotettavuus	39
7	TUTKIMUKSEN TULOKSET	40
7.1	Haastateltavien taustatiedot.....	40
7.2	Neste Oil K-market Helsinki Munkkiniemen toiminta.....	41
7.2.1	Ruusuja ja risuja nykyiselle toiminnalle	42
7.2.2	Ulkoisia uhkia ja mahdollisuuksia.....	45
7.2.3	Asiakaspalvelu	46
7.2.4	Asiakkaiden antama palaute	48
7.3	”Astetta parempi huoltoasema”	50
7.4	Ehdotuksia ja ideoita toiminnan kehittämiseksi	54
8	STRATEGINEN MAINEENHALLINTA NESTE OIL K-MARKET HELSINKI	
	MUNKKINIEMESSÄ.....	60
8.1	Hyviä tekoja	61
8.2	Hyvän viestiminen	63
8.3	Hyvät suhteet.....	66
8.4	Mittaaminen ja seuranta	70
9	POHDINTA.....	70
9.1	Tutkimuksen onnistuminen	70
9.2	Jatkotutkimuksen aiheita	72
9.3	Kehittämissuhteiden hyödynnettävyys	73
9.4	Loppusanat	74
	LÄHTEET	76
	LIITTEET	79
	Liite 1. Kuvia Neste Oil K-market Helsinki Munkkiniemestä	79
	Liite 2. Neste Oil K-market Helsinki Munkkiniemen liikeidea	82

Liite 3. Teemahaastattelurunko	83
Liite 4. Teemahaastattelujen apuna käytetty kuvio SWOT -analyysistä.....	85
Liite 5. Ensimmäinen saatekirje teemahaastatteluista	86
Liite 6. Toinen saatekirje teemahaastatteluista	87
Liite 7. Strateginen maineenhallinta Neste Oil K-market Helsinki Munkkiniemessä	88
Liite 8. Asiakaspalautelomake Neste Oil K-market Helsinki Munkkiniemeen	89
Liite 9. Kehityskeskustelulomake Neste Oil K-market Helsinki Munkkiniemeen.....	90
Liite 10. Suunnitelma ”Talon tavat” -vihkon sisällysluettelosta.....	93

KUVIOT

KUVIO 1. SWOT -analyysialusta.....	22
KUVIO 2. Sinisen meren strategian neljä kysymystä.....	24
KUVIO 3. Hyvän yrityksen maine.....	26
KUVIO 4. Neste Oil K-market Helsinki Munkkiniemen sisäänkäynti elokuussa 2011..	79
KUVIO 5. Vuonna 2010 uusittu autojen Quick Wash -automaattipesukone	79
KUVIO 6. Näkymän myymälän sisältä	80
KUVIO 7. Nykyinen kahvipiste	80
KUVIO 8. Take away -tuotteita	81
KUVIO 9. Neste Oil K-market Helsinki Munkkiniemen liikeidea	82

1 KAUPAN ALAN HYVÄSTÄ YRITYKSESTÄ ELÄMYKSEKSI ARJEN KESKELLE

Kaupassa käynnin voisi sanoa koskettavan meitä jokaista, sillä jokainen meistä on tavalla tai toisella kuluttaja (Heinimäki 2006, 9). Suomessa ensimmäiset kauppapaikat perustettiin markkinapaikkojen myötä ja nykyäänkin Suomi on kaupan kannalta erilainen moneen muuhun Euroopan maahan verrattuna maantieteellisen sijainnin, pitkien etäisyyksien sekä harvan asutuksen vuoksi (mts. 9, 11). Tämä edellyttää kaupalta muun muassa kattavaa kauppaverkostoa, joka onkin yksi tämän päivän kaupan ominaisuuksista (Päivittäistavarakauppa 2010–2011, 6): kuluttajia palvelevat niin samassa korttelissa sijaitsevat lähikaupat kuin pidemmän automatkan päässä olevat hypermarketitkin.

1.1 Kaupan alan monet haasteet

Kattavasta verkostosta ja monimuotoisuudesta huolimatta kaupan alalla riittää myös haasteita. Esimerkiksi muuttoliike, väestön ikärakenteen ja kulutustottumusten muutokset luovat kaupalle sellaisia haasteita, joihin sen on pystyttävä vastaamaan (Päivittäistavarakauppa 2010–2011, 6). Myös Heikki Heinimäki näkee kaupan suurimpina haasteina 2010-luvulla kilpailun kiristymisen lisäksi muutokset kotitalouksien väestörakenteessa ja kuluttajien ostokäyttäytymisessä. Kilpailua kiristävät entisestään kaupan kansainvälistyminen sekä ulkomaalaisten ketjujen rantautuminen Suomeen, mitkä tarjoavat haasteita myös kattavan myymäläverkon tehokkuudelle. (Heinimäki 2006, 254–255.) Heinimäen teokseen kaupan toimintaympäristöstä viitataan tässä opinnäytetyössä myöhemminkin, sillä Heikki Heinimäki on kuvannut hyvin ja perusteellisesti kaupan toimintaympäristöä, aina kaupan alan tehtävistä kuluttajan ihannekaupan ominaisuuksiin sekä merkittävimpiin kaupan alaa koetteleviin haasteisiin.

Lisäksi Heinimäki (mts. 160, 254–255) mainitsee kaupan alan suurimpina haasteina 2010-luvulla kannattavuuden parantamisen sekä muutokset kaupan toimintaympäristössä, joista merkittävimmät tulevat olemaan edelleenkin väestön muuttoliike,

ikäntyminen ja liikkuvuuden lisääntyminen: mikäli sopivaa tuotetta ei löydykään omasta lähikaupasta, ei ostosmatkaa välttämättä epäröidä tehdä kauemmas. Suurten ikäluokkien siirtyessä eläkkeelle kaupan on turvattava myös työvoiman saatavuus ja uusi yrittäjyys. Näiden lisäksi kaupan toimintaympäristöä tulevat muokkaamaan päivittäistavarakaupan saralla myös ruokakunnan koon pieneneminen sekä kuluttajien muutokset ruokailutottumuksissa ja ostokäyttäytymisessä. (Mts. 254–255.)

Kuluttajien ostokäyttäytymistä tulevat muokkaamaan niin sähköinen kauppa kuin kanta-asiakaskortit ja -edutkin. Esimerkiksi kanta-asiakasedut ja -kortit vaikuttavat ostokäyttäytymiseen kasvattamalla kuluttajien asiakasuskollisuutta. Kuluttajien ostokäyttäytyminen ja siinä tapahtuvat muutokset myös vaikuttavat kaupan myymäläverkon suunnitteluun ja myymälän toimintaan kokonaisuudessaan, aina myymälätyyppien kehittämisestä myymälän valikoiman muodostumiseen ja myymäläsuunnitteluun. (Mts. 160.) Myös kaupan ympäristöasiat ja yhteiskuntavastuu nousevat entistä suurempaan merkitykseen yhteiskunnassa, lisäksi kaupan turvallisuuteen joudutaan kiinnittämään enemmän resursseja (mts. 254–255).

Ominaisuuksia kuluttajan ihannekaupalle voidaan varmasti luetella niin monta kuin on luettelijaakin. Heinimäki summaa kuitenkin kuluttajan ihannekaupalle seuraavia ominaisuuksia: edullinen hintataso, ystävällinen henkilökunta, runsaat tarjoukset, riittävä pysäköintitila, laadukkaat tuotteet, tuotteiden hyvä esille laitto sekä pitkät aukioloajat. Ihannekaupassa kuluttaja myös saa kaiken tarvitsemansa yhdestä paikasta sen lisäksi, että tarjolla on runsaasti hedelmiä sekä vihanneksia ja että kassat vetävät hyvin. Nämä ominaisuudet eivät kuitenkaan ole itsestään selvyyksiä, sillä kuluttajien kulutustottumukset muuttuvat koko ajan kaupan toimintaympäristön kanssa ja kaupan on pystyttävä vastaamaan ja varautumaan näihin muutoksiin. (Mts. 160.)

1.2 Toimeksiantajayritys

Opinnäytetyön toimeksiantajayritys on Neste Oil K-market Helsinki Munkkiniemi, jossa olen suorittanut toisen nykyisiin opintoihini kuuluvista työharjoittelusta sekä työskennellyt kesätyöntekijänä kesän 2010 aikana. Parin viimeisen vuoden aikana

olen tehnyt opintojeni puolesta yritykseen parikin kirjallista työtä, aina työpaikan työkykyselvityksestä strategiatyön lähtökohtien arvioimiseen. Nyt on tullut aika niputtaa hankittu kokemus ja tieto yhteen sekä laatia kehittämissuhteita toimeksiantajan toiminnan kehittämiseksi.

1.3 Opinnäytetyön tausta, tarkoitus ja tavoite

Ajatus tämän opinnäytetyön aiheesta on syntynyt kiinnostuksesta kaupan alaan ja luovaan strategiatyöhön etenkin pk-yrityksissä sekä omakohtaisesta työkokemuksesta päivittäistavarakaupassa. Koska kaupan ala kohtaa jatkuvasti monenlaisia muutoksia ja haasteita, eivät perinteiset kilpailukeinot, kuten edullinen hintataso ja kattava tuotevalikoima, välttämättä enää yksinään riitä. Kuten Päivittäistavarakauppa ry toteaaakin vuosijulkaisussaan 2010–2011, muutoksiin vastaamisen kulmakivi on nimenomaan palvelujen kehittäminen (Päivittäistavarakauppa 2010–2011, 6).

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on kartoittaa työn toimeksiantajan, Neste Oil K-market Helsinki Munkkiniemen, henkilöstön näkökulmaa toimeksiantajayrityksen nykytilasta, visiosta sekä tavoista tämän vision saavuttamiseksi. Työn tavoitteena on kartuttaa tietämystä niistä keinoista, joiden avulla toimeksiantajayritys voi kehittää toimintaansa sekä vastata kaupan alalla vallitseviin haasteisiin. Kehittämissuhteiden suunnittelussa on käytetty apuna strategisen maineenhallinnan viitekehystä ja näihin kehittämissuhteisiin tukeutuen suunniteltiin myös toimeksiantajayrityksen käyttöön asiakaspalautte- ja kehityskeskustelulomakkeet sekä ohjeistus ”Strateginen maineenhallinta Neste Oil K-market Helsinki Munkkiniemessä” yhteenvetona saadusta palautteesta ja kertyneistä näkemyksistä.

Työn tietoperusta pohjautuu niin palvelua, strategiatyötä, kaupan toimintaympäristöä kuin laadullista tutkimusta ja teemahaastattelua käsittelevään kirjallisuuteen. Lisäksi työn kivijalkaa on rakennettu perehtymällä Päivittäistavarakauppa ry:n vuosijulkaisuun vuosilta 2010–2011 ja Kaupan liiton vuosikertomukseen, artikkeleihin, Internet -sivustoihin sekä haastatteleamalla toimeksiantajayrityksen kauppiasta ja myymälävastaavaa teemahaastattelumenetelmällä. Arvokasta ja ajankohtaista tietoa

ovat sähköpostitse kertoneet myös K-market Liikennepalvelut -ketjuyksikön myyntijohtaja Harri Ojala, Neste Oil Oyj:n markkinointipäällikkö Hanna Vuorenlehto sekä Kesko Oyj:n Uudenmaan aluejohtaja Timo Huurtola.

Työn tutkimuksellinen osuus on luonteeltaan kvalitatiivinen, ja tiedonkeruumenettelmäksi valittiin teemahaastattelu. Tutkimustehtävänä oli tutkia, miten toimeksiantajayrityksen työntekijät näkevät Neste Oil K-market Helsinki Munkkiniemen toiminnan sekä millaisia ehdotuksia heillä on toiminnan kehittämisestä toimeksiantajayrityksen vision mukaiseksi. Teemahaastattelurungon suunnittelussa hyödynnettiin SWOT -analyysialustan lisäksi osittain strategisen maineenhallinnan ja sinisen meren strategian viitekehyksiä, asiakastyytyvyyden näkökulmaa unohtamatta. Haastatteluihin osallistui toimeksiantajayrityksen myymälävastaavan lisäksi yhdeksän työntekijää, ja haastateltavien iät vaihtelivat 16 vuodesta 59 vuoteen. Haastateltavien työkokemus Neste Oil K-market Helsinki Munkkiniemessä vaihteli kolmesta viikosta 34 vuoteen. Toimeksiantajayrityksen työntekijöiden haastattelemiseen päädyttiin, koska yrityksen oma henkilöstö on muutoksen tärkein toteuttaja ja avainasemassa myös päivittäisissä asiakaskohtaamisissa. Tutkimuskysymys kuuluukin: mitä kerrottavaa on heillä, jotka ovat näiden asiakaskohtaamisten etulinjassa.

Ruokaostosten teko omassa lähikaupassa työpäivän päätteeksi ei välttämättä ole kummoinenkaan elämys arjen keskellä. Voidaan kuitenkin kysyä, voisiko se olla sitä.

2 LÄHIKAUPOISTA HYPERMARKETTEIHIN

2.1 Kaupan alan tehtävät

Pari vuotta sitten kauppa työllisti Suomessa keskimäärin 257 000 palkansaajaa. Tämä kertoo siitä, että kauppa on taantumasta huolimatta pystynyt vastamaan työllistämisestä. (Päivittäistavarakauppa 2010–2011, 6.) Vuonna 2010 kauppa työllisti noin 300 000 henkeä, ja vuonna 2011 työpaikkojen määrään voi arvioida kasvavan reilusti (Kau-

pan liiton vuosikertomus 2010, 11). Kauppaa voidaankin pitää Suomen tärkeimpänä toimialana työllisten määrällä mitattuna kaupan muodostaessa yli kymmenesosan bruttokansantuotteestamme (Kauppa on yhteiskunnan elämän rytmittäjä, n.d.).

Kaiken kaikkiaan kauppa edustaa palveluelinkeinoa, jonka perustehtävänä kotimaassa on tavaroiden ja palvelujen välittäminen, asiakkaiden kysyntään vastaaminen, jakelun hoitaminen sekä toimiminen liiketaloudellisena elinkeinona. Vaikka ensisijaisena tehtävänä onkin tavaroiden välittäminen, ovat monen myymälän yhteyteen tulleet myös erilaiset lisäpalvelut, kuten Veikkauksen pelien ja arpojen välittäminen sekä asiamiesposti. (Heinimäki 2006, 23.) Kaupan yhdeksi rooliksi voidaan myös mieltää yhteiskunnan elämän rytmittäminen, sillä kaupan aukioloajat määrittävät helposti myös kuluttajien päivärytmiä (Kauppa on yhteiskunnan elämän rytmittäjä, n.d.). Päivittäistavarakauppa ry:n puheenjohtaja Risto Pyykönen (Päivittäistavarakauppa 2010–2011, 3) näkee kaupan tehtäväksi laajojen valikoimien luomisen sekä uusien tuotteiden tarjoamisen kuluttajien haluamalla tavalla ja näin ollen toimivan palveluverkoston ylläpitämisen hajanaisesti asutussa maassamme. Näiden tavoitteiden lisäksi Pyykönen (mts. 3) painottaa, että kaupan tulee turvata myös markkinoiden tehokkuutta sekä tuottavuuden kasvua vapaalla kilpailulla ja moninaisilla hankintakanavilla vastuullisuutta kuitenkin unohtamatta.

2.2 Toiminnallinen jako tukku- ja vähittäiskauppaan

Toiminnallisesti kauppa jakautuu sekä tukku- että vähittäiskauppaan. Tukkukauppana voidaan pitää yritystä, joka myy kokonaan tai suurimman osan tuotteistaan vähittäiskaupan yritysten lisäksi toisille palvelu- ja tuotantotoimintaa harjoittaville yrityksille sekä muille yhteisöille. Vähittäiskaupan asiakkaita sen sijaan ovat pääasiassa kotitaloudet. Rajanveto tukku- ja vähittäiskaupan välillä ei kuitenkaan ole aina selvä, sillä suuretkin vähittäiskauppayritykset saattavat toimia myös kansainvälisessä tukkukaupassa. Sen sijaan päivittäistavarakaupan keskusliikkeiden toimintatapa on lähestynyt vähittäiskauppaa, joka puolestaan voidaan jakaa kolmeen osa-alueeseen: päivittäistavara-, tavaratalo- ja erilaisten erikoistavaroiden kauppaan, joista suurimmat ovat auto- ja rautakauppa sekä tekstiili- ja vaatekauppa, apteekkeja unohtamatta. Kotita-

louksien ja yhteiskunnan kannalta merkittävin kaupan toimiala tänä päivänä on kuitenkin nimenomaan päivittäistavarakauppa. (Heinimäki 2006, 23.)

Päivittäistavaroilla tarkoitetaan elintarvikkeiden ohella tuotteita, joita kotitaloudet ovat tottuneet hankkimaan elintarvikeostosten yhteydessä samasta myymälästä ja joita myös, nimensä mukaisesti, tarvitaan lähes päivittäin. Päivittäistavaramyymälöillä puolestaan tarkoitetaan kiinteiden päivittäistavaramyymälöiden lisäksi elintarvikkeita myyviä tavarataloja, hypermarketteja, niin kutsuttuja halpahalleja, myymäläautoja ja huoltoasemamyymälöitä. Näin päivittäistavarakaupan markkinat muodostuvat koko vuoden toimineiden myymälöiden, vuoden aikana perustettujen myymälöiden sekä vuoden aikana lopettaneiden, edellä mainittujen päivittäistavaramyymälöiden päivittäistavaramyynnistä. (Heinimäki 2006, 39.) Vuodesta 1991 lähtien huoltoasemien tuotevalikoima on monipuolistunut entisestään kattaen myös elintarvikkeiden myynnin (mts. 89). Näin ollen huoltoasemat toimivat myös osana päivittäistavarakaupan markkinoita.

2.3 Kauppaliikkeiden jakeluasemista nykyajan palvelukeitaksi

Nykyaikaisen jakeluaseman historia juontaa juurensa 1910-luvun Yhdysvaltoihin. Jakelu toimi tuolloin yleensä kauppaliikkeiden yhteydessä, ja tämä malli kopioitiin myös Suomeen. Tuohon aikaan huoltoasemien erikoisuus Yhdysvalloissa oli jääpalojen myynti, koska jäähdytyslaitteita ei vielä ollut. (Heinimäki 2006, 89.)

Polttoaineen säännöstely alkoi Suomessa vuonna 1939 heti sodan sytyttyä ja jatkui aina vuoteen 1949 saakka. Sillä oli vaikutusta myös yksityisautoiluun, sillä polttoaineen säännöstely lopetti käytännössä yksityisautojen käytön lähes kokonaan. Sodan aikana käyttöön tulivat puukaasuttimet, joiden avulla autot liikkuivat. Itsepalvelu yleistyi huoltoasemilla 1970-luvulla, jolloin kustannuksia täytyi leikata hintasäännöstelyn takia. Huoltoasemien laitteet muuttuivat elektronisiksi, ja auton varusteluun liittyvät uudet tuoteryhmät tulivat huoltoasemien valikoimiin kannattavuuden parantamiseksi. Ensimmäiset seteli- ja korttiautomaattimittarit ilmaantuivat markettien

pihoille 1970-luvulla, kun taas öljy-yhtiöiden luottokortit olivat yleistyneet jo 1960-luvulla. (Mts. 89.)

Suurten valtateiden varsille, joissa liikennemäärä on vähintään 10 000 autoa vuorokaudessa, on viime vuosina syntynyt suuria liikennemyymälöitä sekä matka- ja liikeneasemia. Niiden funktio onkin toimia nykyaikaisina palvelukeitaina, joissa tankataan niin autot, autoilijat, matkustajat kuin autoilijoiden jääkaapitkin. Näitä palvelukeitaita ovat rakentaneet Neste, S-ryhmä sekä Teboil. (Mts. 90.) Osassa Nesteen huoltoasemia Kesko vastaa huoltoasemien toiminnasta toimimalla komissiokauppiaina; Neste omistaa ja hinnoittelee polttoaineet itsenäisesti Keskon vastatessa huoltoasemien hoidosta ja palvelusta. Edellä mainituissa liikepaikoissa toimivat itsenäiset kauppiaat, joilla on sopimussuhde Keskon kanssa. (Ojala 2011b.) Yhteistä näille palvelukeitaille on se, että kuluttajille pyritään tarjoamaan monipuolisesti ja kattavasti kaikki tarvittava yhdellä pysähdyksellä. Tällaista ”yhden pysähdyksen taktiikkaa” tarjoaa muun muassa Neste Oil K-market Helsinki Munkkiniemi, joka edustaa niin pientä K-marketia kuin Neste Oil -asemaakin. Asemien erikoisuutena eivät siis enää nykyään ole jääpalat, toisin kuin 1910-luvun Yhdysvalloissa.

3 NESTE OIL K-MARKET HELSINKI MUNKKINIEMI

3.1 K-market ketjuna

Kesko Oyj on johtava kaupan alan palveluyritys sekä arvostettu pörssiyhtiö, joka toimii niin ruoka-, käyttötavara-, rauta-, auto- kuin konekaupankin saralla. Keskon ketju-toiminta käsittää yhteensä noin 2 000 kauppaa Suomessa, Ruotsissa, Norjassa, Virossa, Latviassa, Liettuassa, Venäjällä sekä Valko-Venäjällä. Keskon vahvimpia osaamisalueita ovat niin kauppakonseptien kuin brändienkin kehittäminen ja johtaminen, kansainvälinen vähittäiskauppaosaaminen, kauppiasyrittäjyyden ja ketjutoiminnan tehokas yhdistäminen sekä kauppapaikkaverkoston kehittäminen, omistaminen ja hallinta. Keskon vahvuuksia ovat myös tehokas osto ja logistiikka sekä keskitettyjen

voimavarojen ja suuruusetujen hyödyntäminen. (Kesko lyhyesti 2011.) Ruokakesko vastaa Keskon neljän K-ruokakauppa -ketjun johtamisesta. Nämä ovat K-citymarket, K-supermarket, K-market sekä K-extra. (Ruokakauppa 2011.)

Keskon K-marketista kuluttaja löytää tuoreen valikoiman sekä monipuoliset palvelut hyvinkin läheltä. K-market -ketju onkin Suomen läheisin kauppaketju, sillä matkaa lähimpään K-marketiin kertyy kuluttajalle keskimäärin 3,8 kilometriä. Kuten K-marketin asiakslupaus kuuluukin, niin kauppias hoitaa homman tarjoamalla asiakkaille joka päivä Pirkka -tuotteiden lisäksi tuoreen leivän, paikallisia tuotteita sekä kuukausittain vaihtuvia, kanta-asiakaskortilla saatavia Plussa -tarjouksia. Kuluttaja voi asioida Keskon K-marketissa ympäri Suomea, niin kaupunkien lähiöissä kuin maaseutukeskuksissakin. K-marketit löytyvät helposti myös matkan varrelta, sillä Neste Oil -asemien yhteydessä olevia myymälöitä on monta kymmentä. (Ojala 2011b; Ruokakauppa n.d.)

Näistä Neste Oil -asemien K-marketeista kuluttaja löytää samat Pirkka -tuotteet sekä kanta-asiakaskortilla saatavat Plussa -tarjoukset kuin muistakin K-ruokakaupoista. Lisäksi Neste Oil K-marketit palvelevat aamuvarhaisesta yömyöhään, joillain asemilla myös ympäri vuorokauden. Useilta asemilta löytyy myös Motorest -ravintola, joka tarjoaa autoilijoiden iloksi päivittäin vaihtuvan lounaslistan lisäksi myös monipuolisen á la carte -listan. Autoilijoiden menopeleistä Neste Oil K-market -asemat pitävät huolta Quick Wash -autopesun muodossa, lisäksi tuotevalikoimasta löytyvät autotarvikkeiden lisäksi myös Neste Oilin omat voiteluaineet ja autoilunesteet. (Yhden py-sähdyksen taktiikka n.d.)

3.2 Palveleva liikenneasema Helsingissä, Munkkiniemen sydämessä

Neste Oil K-market Helsinki Munkkiniemi sijaitsee nimensä mukaisesti Helsingissä, Munkkiniemen kaupunginosassa. Käytännössä Neste Oil K-market Helsinki Munkkiniemi muodostuu Neste Oil -asemasta sekä sen yhteydessä olevasta pienestä K-marketista. Näin asiakkaiden käytössä ovat liikenneaseman monipuoliset palvelut. Ruokaostosten lisäksi asiakkailta on mahdollisuus myös auton tankkaamiseen ja pe-

semiseen. Kauppiaana Neste Oil K-market Helsinki Munkkiniemessä on toiminut helmikuusta 2009 lähtien Hilka Huurtola, ja yrityksen yritysmuotona on siten toiminimi Hilka Huurtola. Henkilökuntaa kyseisellä liikenneasemalla on kauppiaan ja myymälävastaavan lisäksi yhdeksän työntekijää. Liikenneasema on avoinna arkisin klo 6.30–24.00 sekä viikonloppuisin klo 8.00–24.00 (Neste Oil K-market Helsinki Munkkiniemi, n.d.). Elokuussa 2011 otettuja valokuvia Neste Oil K-market Helsinki Munkkiniemestä löytyy liitteestä 1.

Asiakkailla on mahdollisuus auton pesuun Munkkiniemen liikenneasemalla joko itse tehtynä TI -hallissa tai vaihtoehtoisesti Quick Wash -automaattipesukoneen hoitaessa tehtävän. Myymälävastaava (Lehtinen 2011) luonnehtii auton automaattipesujen olevan tärkeä osa tämän päivän toimintaa ja kauppias on asiasta samaa mieltä. Kauppias (Huurtola 2011) kertoo automaattipesujen lisäksi myös ”tee se itse” - eli TI -hallin käytön olevan hyvin suosittua Neste Oil K-market Helsinki Munkkiniemen asiakkaiden keskuudessa. Päivittäistavaroiden lisäksi tuotevalikoimasta löytyy muun muassa autotarvikkeita, Neste Oil -voiteluaineita ja -kemikaaleja sekä pulloitettua nestekaasua, aikakauslehtiä, Veikkauksen pelejä sekä arpoja, paikan päällä tehtyjä sämpylöitä ja muita niin kutsuttuja take away -tuotteita. Kahvinhampaan kolotusta asiakas voi helpottaa liikenneaseman pienessä kahviossa, missä on tarjolla kuumien ja kylmien juomien lisäksi paikan päällä paistettuja pikkusuolaisia sekä kahvileipiä. Lisäksi asiakkaille on tarjolla pakettiauton vuokrausta sekä kaksi RAY:n automaattipeiliä.

Kauppias Hilka Huurtola luonnehtii Neste Oil K-market Helsinki Munkkiniemeä hyvin konseptin mukaiseksi, keskisuureksi liikenneasemaksi. Myyntivaltteina tämän päivän toiminnassa kauppias mainitsee auton pesujen lisäksi autotarvikkeiden myynnin, lisäksi kauppias mainitsee etuna myös TI -hallin, mitä ei monella muulla asemalla hänen mukaansa ole. Miinuksina tämän päivän toiminnassa kauppias mainitsee kiinteistön iän sekä nykyiset liikennejärjestelyt. Kiinteistön ikä ilmenee muun muassa korkeina lämmitys- sekä sähkökuluina ja vaikka Neste Oil K-market Helsinki Munkkiniemi sijaitseekin vilkkaasti liikennöidyn reitin varrella, pääsee yrityksen pihaan ajamaan suoraan vain yhdestä suunnasta. (Huurtola 2011.) Näin ollen vastakkaisesta suunnasta saapuvan tulee tehdä U -käännös seuraavassa risteyksessä ja vaihtaa siten

suuntaa. Vilkkaimpaan ruuhka-aikaan yrityksen pihaan ajaminen autolla vaikeutuu entisestään.

Näiden miinusten vastapainoksi on kuitenkin luvassa myös aivan uusia tuulia, sillä syksyn 2011 aikana on konseptiin tulossa muutos. Kahvipisteen toiminta tulee laajenemaan, käsittäen pikaruokaketjun, ja osittain myös myymälän nykyinen ilme tulee uudistumaan. Sekä kauppias että myymälävastaava näkevät tämän muutoksen pelkästään hyvänä asiana. (Huurtola 2011; Lehtinen 2011.) Myymälävastaava toteaa, että kahvipisteen kehittämiseen kannattaa suhtautua ”todella vakavasti”, vaikka nykyinenkin kahviotoiminta tuottaa tällä hetkellä mukavasti ja sen myynti on kasvanut (Lehtinen 2011).

3.3 Liikeidea ja toiminta-ajatus

Liikeidean avulla voidaan määrittää, missä kaikessa toiminnassa yritys on mukana. Liikeidea kuvaa niin yritykset tärkeimmät asiakasryhmät kuin noudatettavat toimintatavatkin. Yhdessä henkisten ja taloudellisten voimavarojen sekä kannattavuustavoitteen kanssa liikeidea muodostaa markkinoinnin sisäisen toimintaympäristön. (Lahtinen & Isoviita 2001, 39.) Liikeidea rakentuu seuraavista neljästä pääosasta (Lahtinen & Isoviita 2001, 39):

- asiakkaat
- mielikuvat
- tuotteet
- toimintatavat.

Liikeideassa on olennaista sen neljän pääosan yhteensopivuus. Mikäli yritys on päättänyt olla asiakkaitaan hyvin palveleva, näin tulee tapahtua myös käytännössä eikä vain paperilla. Liikeidean tehtävänä onkin kertoa yrityksen suuntaviivat. (Isoviita & Lahtinen 2001, 39.)

Kauppiaan määrittelemänä ja näiden neljän pääosan kautta tarkennettuna Neste Oil K-market Helsinki Munkkiniemen liikeideana on liikenneasemapalvelujen tarjoaminen asiakkaille - niin kanta-asiakkaille kuin satunnaisesti pysähtyville ohikulkijoille - monipuolisesti, nopeasti ja helposti. Asiakkaille tarjotaan yhdellä pysähdyksellä kaikki tarvittava auton tankkaamisesta ruokaostosten tekemiseen viihtyisässä ostosympäristössä ammattitaitoista palvelua unohtamatta. Liikeideassa korostuvat palvelujen monipuolisuuden lisäksi asioinnin miellyttävyyden, myymälän siistin yleisilmeen ja hyvän asiakaspalvelun. Tätä liikeideaa tarkastellaan myös nelikenttäkuviona Jukka Lahtisen ja Antti Isoviidan (2001, 39) neljän pääosan mukaan. Edellä mainittu kuvio löytyy liitteestä 2.

Toiminta-ajatuksena voidaan puolestaan pitää sitä perusoivallusta, jolle yritys rakentaa toimintansa. Toiminta-ajatus ilmaisee yrityksen perimmäisen tarkoituksen. Toiminta-ajatus kertoo, miksi yritys on markkinoilla. Lisäksi toiminta-ajatus määrittelee, mitkä ovat yrityksen päätuotteet ja -palvelut, ketä yritys palvelee ja mitä tarpeita se tyydyttää. (Taloussanakirja: Toiminta-ajatus, n.d.) Toiminta-ajatuksessa onkin paljon samaa liikeidean kanssa ja kauppias kertoo, että Neste Oil K-market Helsinki Munkkiniemen tarkoituksena on toimia monipuolisena pysähdyspaikkana autoilijoille ja päivittäistavarakauppana lähialueen asiakkaille (Huurtola 2011).

3.4 Yrityskulttuuri

Koska yritys on työntekijöilleen työpaikka ja siten eräänlainen yhteisö, myös yrityksellä on oma kulttuurinsa. Christian Grönroosin mukaan yrityskulttuurin käsitettä käytetään kuvaamaan organisaation ihmisten yhteisiä normeja ja arvoja. Grönroos kuvaa kulttuuria yleiskäsitteenä, joka selittää, miksi ihmiset toimivat tietyllä tavalla, miksi he ajattelevat samalla tavalla ja arvostavat samoja tavoitteita, rutiineja ja jopa vitsejä vain siksi, että he ovat saman organisaation jäseniä. (Grönroos 1998, 299.) Toisaalta Pekka Aula ja Saku Mantere (2006, 91) huomauttavat, ettei organisaatiolla ole välttämättä vain yhtä kulttuuria: menestymiseen tarvitaan myös erehdyksien, virheiden, sattumien, tyhmien kysymyksien ja tavallisuudesta poikkeavien mielipiteiden

den sietämistä, joten organisaatiolla ei näin ollen voi eikä tulekaan olla yhtä yhtenäistä kulttuuria.

Grönroos (1998, 300) selvittää, että yrityskulttuurin voi aistia organisaation sisäisestä ilmapiiristä. Kauppias Hilikka Huurtola luonnehtii Neste Oil K-market Helsinki Munkkiniemen yrityskulttuuria joustavaksi ja esimerkiksi työvuorotoiveita pyritään toteuttamaan mahdollisimman pitkälle työntekijöiden toiveiden mukaisesti. Siksi myös työntekijöiden kuunteleminen on tärkeää. Lisäksi Huurtola näkee selkeyden tärkeänä yrityskulttuurin tekijänä, ja Neste Oil K-market Helsinki Munkkiniemessä on esimerkiksi määritelty selkeät vastualueet ja työtehtävät, joista jokainen työntekijä työvuoronsa aikana huolehtii. Ennen kaikkea hän painottaa työmotivaatiota ja sen säilyttämisen tärkeyttä: kauppiaille on tärkeää, että jokaisella työntekijällä on mukavaa tulla töihin - niin tänään kuin huomennakin. (Huurtola 2011.)

”Mut se linja on, että pidetään huolta tuotteista ja päiväyksistä pidetään huolta ja ollaan siistinä ja ollaan kohteliaita, mutta se...se ydinajatus, millä me saavutetaan, on se, että henkilökunta viihtyy.” (Huurtola 2011.)

3.5 Strategiset päämäärät

3.5.1 Neste Oil K-market -asemien strategiset painopisteet

Jokaisella Neste Oil K-market -asemalla on itsenäinen yrittäjä, kauppias, vastaamassa liiketoiminnasta. Näin kauppias pystyy aina palvelemaan juuri kyseisen liikepaikan ympäristön asiakkaita, tarjoten heille ketjuvalikoiman lisäksi juuri sellaisia tuotteita ja palveluita, joita paikalliset asiakkaat tarvitsevat. Neste Oil K-market -verkosto käsittää yhteensä 70 liikepaikkaa, joista pääosa sijaitsee Neste Oil K-market Helsinki Munkkiniemen tavoin kaupungeissa ja toimivat niin sanottuina liikenneasemina. Tällöin K-ruokakaupan lisäksi painottuvat erinomainen kahvila pikaruokineen sekä au-

tonpesutoiminta, mikä on pääasiassa järjestetty automaattipesuna. Usealla liikepaikalla on myös auton itsepesumahdollisuus. (Ojala 2011a.)

K-market Liikennepalvelut -yksikön myyntijohtaja Harri Ojala näkee tärkeäksi liikenneasemakilpailukentässä pärjäämisen syyksi juuri sen, että kyseisessä ympäristössä asiakkaille on tarjolla oikea ruokakaupan ketju, K-market, josta on saatavilla muun muassa aina laadukkaita ja edullisia Pirkka -tuotteita. Pääteiden varsilla sijaitsevien Motores -ravintoloiden kohdalla päätavoitteena on maittava kotiruoka. Asioipa asiakas sitten kotikaupunkinsa liikenneasemalla tai päätien varrella sijaitsevassa palvelukeitaassa, on asiakkaille aina tarjolla "Yhden pysähdyksen taktiikka", millä asiakas saa yhdellä pysähdyksellä niin auton tankkauksen kuin vatsan sekä ruokakassin täytön, unohtamatta useita erilaisia auton pesun sekä veikkauksen kaltaisia oheispalveluja. (Ojala 2011a.)

Neste Oil Oyj:n markkinointipäällikkö Hanna Vuorenlehto näkee Neste Oil K-market -yhteistyöllä olevan merkittävä rooli myös Neste Oilin markkinoinnissa. "Yhden pysähdyksen taktiikka" -teeman viestintä aloitettiin keväällä 2010 ja tällä samalla teemalla on tarkoitus jatkaa tulevaisuudessakin. Tavoitteena Vuorenlehto mainitsee ihmisten tietoisuuden kasvattamisen siitä, että Neste Oil -asemien yhteydessä on hyvä K-market. Ihmiset pysähtyvät tankkaamaan Neste Oil -asemilla, mutta voisivat samalla kerralla hoitaa myös täydennysostot helposti ja vaivattomasti yhdellä pysähdyksellä. Viestinnän onnistumista mitataan niin myynnin kehityksellä, spontaanin tunnettuuden kuin preferenssin lisääntymisellä. Vuorenlehto kertoo, että yhteistyöhön ollaan oltu tyytyväisiä kummankin osapuolen panostaessa siihen ja yhteistyötä on tarkoitus jatkaa myös tulevaisuudessa. (Vuorenlehto 2011.)

Tulevaisuudessa Ojala kertoo painopisteen olevan valmiiden vahvuuksien edelleen vahvistamisessa ja esimerkiksi nopeaan syömiseen tarkoitettua pikaruokatoimintaa on jo lisätty. Ruokakaupassa tullaan jatkossakin vaalimaan K-marketin ja sen sisällä Pirkka -tuotteiden hyvää esilläoloa. Auton pesujen kohdalla luotetaan jatkuvaan konseptin kehittämiseen. (Ojala 2011a.)

Vahvuutena näkyy asiakkaille erityisesti K-market Pirkka-tuotteineen. Lisäksi vahvuutena on hyvä pikaruokatoiminta. Erinomainen palvelu yhdistettynä monipuoliseen ja laadukkaaseen tarjontaan tuotevalikoimissa ja palveluissa tuovat parhaan lopputuloksen. (Ojala 2011a.)

3.5.2 Neste Oil K-market Helsinki Munkkiniemen strategiset päämäärät

Kysyttäessä kauppias Hilikka Huurtolalta, olisiko Neste Oil K-market Helsinki Munkkiniemessä tarvetta selkeästi määritetylle, jonkin tasoiselle strategiatyölle tarvetta, kuuluu vastaus lyhyesti ja ytimekkäästi ”Kyllä, todellakin.” (Huurtola 2011). Jotta strategiatyö voitaisiin aloittaa, tarvitaan työn punaiseksi langaksi kannustava ajatus siitä, millaiseksi halutaan tulla: visio.

Jan-Erik Lindroos ja Kari Lohivesi kuvaavat visiota oman organisaation julkisesti täsmennetyksi näkemykseksi siitä, millaiseksi se haluaa tulla. Se onkin asia, mihin organisaation tulisi itse vahvasti vaikuttaa. Hyvä visio on paitsi innostava henkilöstölle, mutta myös toimiva asiakkaille sekä mitattavissa uskottavasti. Muita toimivan vision tunnusmerkkejä ovat realistisuus, ymmärrettävyys sekä toiminnallisuus. Kuuluisin esimerkki visiosta lieneekin Yhdysvaltain entisen presidentin, J. F. Kennedyn avaruustutkimuskeskus NASA:lle antama tahdonilmaus 1960-luvun alussa: ”Me viemme ihmisen kuuhun ja tuomme hänet sieltä elävänä takaisin tämän vuosikymmenen loppuun mennessä”. (Lindroos & Lohivesi 2006, 26–27.)

Kauppias kertoo Neste Oil K-market Helsinki Munkkiniemen vision olevan ”astetta parempi huoltoasema”. Kauppias toteaaakin, että ensisijaisesti tavoiteltu asiakasryhmä on autoilijat. Ensimmäinen strategia, miten tämä visio aiotaan saavuttaa, on asiakaspalvelu, eikä kauppias epäröikään kouluttaa henkilöstöä asiakaspalvelun saralla. Asiakaspalvelusta on tullut sekä ruusuja että risuja, ja kauppias haluaakin selvittää asian ongelmakohdat. Toiseksi valttikortiksi kauppias mainitsee siisteyden, mikä vaikuttaa helposti myös kokonaismielikuvaan yrityksestä sekä tuotteiden laadusta. Esimerkiksi roskat piha-alueella herättävät helposti myös kysymyksen myytävän ruoan tuoreudesta ja laadusta. (Huurtola 2011.)

Tärkeä osa Neste Oil K-market Helsinki Munkkiniemen toimintaa on päivittäistavaroiden myynti, mikä toisaalta tuo toimintaan myös oman haasteensa. Autotarvikkeiden myynti ei kauppiasta niinkään huoleta, mutta niin sanottu ruokakaupan puoli työllistää hänen mukaansa tällä hetkellä suhteellisen paljon. Myös myymälävastaava kertoo ”ruokapuolen” työllistävän eniten. Lisäksi ketju asettaa tässä suhteessa omat vaatimuksensa esimerkiksi valikoiman suhteen. Vaikka kauppias luonnehtiikin Neste Oil K-market Helsinki Munkkiniemeä lähinnä täydennysostopaikaksi, toteaa hän samaan hengenvetoon sen olevan samalla monelle asiakkaalle myös lähikauppa. Siksi tuotevalikoiman tulisi kuitenkin olla hieman kattavampi kuin täydennysostopaikassa. Myymälävastaava on kauppiaan kanssa asiasta samaa mieltä. (Huurtola 2011; Lehtinen 2011.) Haasteena kauppias mainitsee ruokakaupan puolen lisäksi markkinoinnin ja hyvä kysymys kuuluukin, miten asiakkaat ja myös tapahtumat saavutettaisiin entistä paremmin. Tässä yhteydessä kauppias mainitsee yhtenä mahdollisuutena sosiaalisen median, etenkin Facebook -yhteisöpalvelun. Oman haasteensa tuo myös huolto- palvelun sovittaminen nykyiseen toimintaan, sillä kauppiaan mukaan aikaisemmin ollut huolto- palvelua ei ole tarkoitus ottaa toimintaan takaisin, mutta toisaalta asiakkaat tiedustelevat auton huoltoa melko paljonkin. (Huurtola 2011.)

Kauppias kertoo, että työtehtävien lisäksi myös vastuualueita on pyritty jakamaan työntekijöiden kesken. Myymälävastaava toteaa kuitenkin jaettujen vastuualueiden toimivan tällä hetkellä hieman huonosti, eikä kauppiaskaan ole asiasta eri mieltä. Kauppias toteaa roolien vastuualueiden hoidossa olevan hieman sekaisin ja myöntää itsekin haksahavansa helposti esimerkiksi lattioiden pesuun, vaikka hänen heiniään olisivat nimenomaan niin kutsutut paperityöt ja yrityksen johtaminen kaiken kaikkiaan. Tämä on myös osaltaan hidastanut strategiatyön käynnistämistä Neste Oil K-market Helsinki Munkkiniemessä. (Huurtola 2011; Lehtinen 2011.)

Vaikka Neste Oil K-market Helsinki Munkkiniemessä ei aikaisemmin ole juurikaan strategiatyötä tehty, on yrityksellä selkeä visio. Laakereille ei ole tarkoitus jäädä lepäämään, vaan asiakkaille halutaan tarjota asteen verran parempi huoltoasema tuotteineen ja palveluineen. Kauppialla on myös selvät sävelet siitä, miten tätä visiota aiotaan lähteä saavuttamaan: hyvällä asiakaspalvelulla sekä siisteydellä. Kumpikin asia on niin sanotusti tapetilla ja esimerkiksi asiakaspalvelun ongelmakohtiin on tar-

tuttu muun muassa henkilökunnan kouluttamisella. Voidaan kuitenkin pohtia, olisiko vielä jotain muutakin, mitä tämä Munkkiniemen liikenneasema voisi tehdä palvellakseen asiakkaitaan entistä paremmin. Lisäksi voidaan miettiä niitä keinoja, joilla Neste Oil K-market Helsinki Munkkiniemi voisi viestiä asiakkailleen toiminnastaan ja tavoitteestaan olla astetta parempi huoltoasema. Kysytään näitä asioita heiltä, jotka ovat päivittäin asiakaspalvelutilanteissa läsnä ja myöskin tärkein toteuttaja asetettujen tavoitteiden saavuttamisessa: Neste Oil K-market Helsinki Munkkiniemen omalta henkilöstöltä. Tarkastellaan sitä ennen kuitenkin kolmea työkalua, joista voisi olla apua näiden asioiden selvittämisessä sekä kehittämissuunnittelussa.

4 SINISEN MEREN KAUTTA KOHTI HYVÄÄ YRITYSTÄ

4.1 Strategisen suunnittelun tarkoitus

Bengt Karlöf harmittelee sanan ”strategia” käyttöä. Hänen mukaansa sanaa ”strategia” käytetään nykyään niin paljon, että sanan merkitys on kärsinyt suoranaisten semanttisen inflaation. Sanan merkitys on toisin sanoen hämärtynyt. Tuntuukin, että sanaa ”strategia” käytetään heti, kun tulee mieleen, että jotain pitäisi tehdä. (Karlöf 1996, 8.)

Sanan ahkeran käytön vuoksi strategialla on varmasti niin monta määritelmää kuin määrittelijääkin. Karlöf (1996, 13–14) tarkoittaa strategialla paitsi päämäärähakuista ja suunniteltua mutta myös luovaa, tosiasioihin perustuvaa työtä sekä päätösten tekoa tulevan menestyksen varmistamiseksi. Myös Jan-Erik Lindroos ja Kari Lohivesi (2006, 27) toteavat strategian määrittämisen yksiselitteisesti hankalaksi sen monen määritelmän ja määrittelijän vuoksi. Lindroos ja Lohivesi (mts. 27–28) kuitenkin luonnehtivat strategiaa suomalaista strategiatutkijaa, professori Juha Näsiä lainaten ”organisaation toiminnan juoneksi, sen tapahtumien punaiseksi langaksi”. Matti Hakasen (2004, 16–17, 202) näkemyksen mukaan strategia on keino tulevaisuuden tahto-

tilan, vision, saavuttamiseksi sekä suunnitelma hyväksytyyn päämäärän saavuttamiseksi.

Strategiatyössä katse tulisi suunnata tulevaan: sen lisäksi, että pohditaan yrityksen tilannetta tällä hetkellä, tulisi myös pohtia missä yrityksen halutaan olevan tulevaisuudessa ja miten sinne voidaan päästä. Matti Hakanen muistuttaa kuitenkin, ettei yritys sinänsä kaipaa strategiaa. Mutta se, mitä yrityksessä työskentelevät ihmiset toiminnalleen kaipaavat, on suunta. Ja strategia onkin tähän oiva suunnannäyttävä. (Hakanen 2004, 17.) Myös Jan-Erik Lindroos ja Kari Lohivesi luonnehtivat strategiaa ohjeeksi omalle organisaatiolle siitä, miten sen tulee toimia. Strategian tulisi siksi olla selkeäsanainen ja ytimekäs linjaus siitä, miten organisaatio aikoo saavuttaa omat päämääränsä ja tavoitteensa. Strategioita tehdäänkin organisaatioissa monilla eri tasoilla eivätkä nämä eri tasoille tarkoitetut strategiat ole sisällöltään samanlaisia, vaan kunkin tason haasteisiin parhaiten vastaavia. Mitä lähemmäksi asiakaspintaa eli alemmaksi organisaatiossa mennään, sitä enemmän yksityiskohtia strategia sisältää. Itse asiassa strategiat alkavat tässä kohtaa muistuttaa vaihe vaiheelta kehittämissuunnitelmia. (Lindroos & Lohivesi 2006, 29.)

Lindroos ja Lohivesi summaavat strategian ja sitä heijastelevan strategiaprosessin koostuvan sisällöllisesti joukosta pohdintoja, johtopäätöksiä, valintoja ja toimenpiteitä, joiden avulla organisaatio pyrkii saavuttamaan visiossa täsmentyneet päämäärät. Näin ajateltuna strategian kiteyttäminen on pohjimmiltaan oman organisaation toimintaan liittyvää innovointia, missä pyritään kehittämään ja löytämään uusia toimintamalleja sekä uusia ideoita siitä, kuinka muuntaa yhteiskunnassa esiintyviä erilaisia tarpeita kannattaviksi mahdollisuuksiksi. Näiden mahdollisuuksien kautta voidaan asiakkaille tarjota uutta lisäarvoa, kannattavuutta kuitenkin unohtamatta. (mts. 29.) Myös Hakanen (2004, 76) näkee luovuuden ja innovatiivisuuden olevan ydinasioita strategiatyössä sekä strategisessa johtamisessa. Näiden kahden käsitteen välillä on kuitenkin selvä ero: luovuus tuottaa ideoita, uusia näkemyksiä sekä yrityksen tulevaisuuden kannalta hyödyllisiä ja omintakeisia ratkaisuja ongelmiin, kun taas innovaatio tarkoittaa jonkin idean toteuttamista käytännössä esimerkiksi tuotteena tai palveluna (mts. 76–77).

Bengt Karlöf (1996, 11) muistuttaa, ettei strategisten kysymysten parissa työskentelejä tulisi koskaan erottaa yritysjohdon tavanomaisesta työstä. Hän (mts. 15) näkeekin yrityksen strategiassa olevan siis paljolti kyse valintojen tekemisestä. Karlöf (mts. 61) varoittaa, ettei strategiaa pystytä kuitenkaan toteuttamaan, mikäli sitä ei ymmärretä: siksi tiedottaminen ja myös tietojen vastaanottaminen ovat avainasemassa strategia-työssä. Myös Hakanen (2004, 147) muistuttaa viestinnästä olennaisena osana strategian toimeenpanoa, sillä jotta yrityksessä tai organisaatiossa työskentelevä voisi toteuttaa strategiaa omassa työssään, hänen pitää tuntea strategia, tietää sen sisältö ja liittymät omaan työhönsä. Samaa painottavat myös Lindroos ja Lohivesi. Strategian tulisikin olla ainakin pääpiirteittäin julkinen, sillä mikäli strategia julistetaan salaiseksi, on organisaation henkilöstön ja keskeisten sidosryhmien vaikea tietää, mitä heiltä odotetaan ja miksi sekä saada strategia näin ollen toteutetuksi. (Lindroos & Lohivesi 2006, 29–30.)

Mutta kuten Hakanen osuvasti toteaaakin, niin tärkeintä strategiatyössä ei ole laadittu muodollinen strategia, vaan strategiatyön aikana tapahtuva oppiminen, yrityksen osaamisen kehittäminen, minkä kautta tapahtuvat sekä strategian päivitys että tulevaisuuden varmistaminen. (Hakanen 2004, 17.)

Vaikka tämän opinnäytetyön painopiste on nimenomaan strategisessa maineenhallinnassa, ei muita viitekehyksiä ole haluttu täysin sulkea pois. SWOT -analyysiä voidaan pitää yhtenä strategiatyön perustyökaluista, kun taas W. Chan Kimin ja Renée Mauborgnen sinisen meren strategiassa nostetaan purjeet kohti aivan uutta markkinatilaa ja siten uuden arvon luomista asiakkaille. Näiden kolmen työkalun esittelemisen jälkeen pohditaan vielä luottamuksen merkitystä paitsi strategiatyössä mutta myös hyvän työilmapiirin kulmakivenä.

4.2 SWOT -analyysi

Jotta yrityksen toimintaa voidaan johtaa ja työtehtäviä organisoida, pelkkä katseen siirtäminen tulevaisuuteen ei riitä. Huomioon tulee siksi ottaa myös yrityksen menneisyys ja nykyhetki. Neste Oil K-market Helsinki Munkkiniemen tämän hetkistä ti-

lannetta voidaan tarkastella SWOT -analyysin kautta, missä käydään läpi niin yrityksen sisäisiä vahvuuksia ja heikkouksia kuin ulkoisia mahdollisuuksia ja uhkia. Siksi SWOT -analyysin neljä kohtaa on sisällytetty osaksi teemahaastattelun runkoa (ks. teemahaastattelurunko liitteessä 3).

<i>Sisäisiä</i>	Vahvuudet (Strengths)	Heikkoudet (Weaknesses)
<i>Ulkoisia</i>	Mahdollisuudet (Opportunities)	Uhat (Threats)

KUVIO 1. SWOT -analyysialusta (Lindroos & Lohivesi 2006, 218, muokattu)

Kuvio 1 (Lindroos & Lohivesi 2006, 218, muokattu) kuvaa SWOT -analyysialustaa. SWOT -analyysiä voidaan käyttää moneen eri tarkoitukseen, sillä analyysin kohteena voi olla esimerkiksi yrityksen toiminta kokonaisuudessaan, jonkin palvelun asema ja kilpailukyky tai tietyn kilpailijan toiminta ja kilpailukyky. Olennaista on rajata se, mitä kulloinkin arvioidaan, jotta tulokset olisivat vertailukelpoisia. Ei tule myöskään unohtaa, että arviointi on subjektiivista: sama asia saatetaan nähdä niin ulkoisena mahdollisuutena kuin uhkanakin. SWOT -analyysin lopputulos voi olla melkoisen sekava, mikäli samaan taulukkoon sisällytetään sekä nykytilaa että tulevaisuutta koskevia arviointeja. Hyvä keino tämän ongelman ratkaisemiseen onkin tehdä kaksi SWOT -analyysiä, joista toinen analyysi arvioi pelkästään nykyhetkeä kun taas toisessa analyysissä katse suunnataan pelkästään tulevaisuuteen. Näitä kahta SWOT -taulukkoa vertaamalla saadaan selkeämpi kuva siitä, mikä on oman toiminnan kannalta kulloinkin keskeistä. SWOT -analyysin pohjalta voidaan tehdä päätelmiä, miten esimerkiksi vahvuuksia voidaan käyttää hyväksi ja heikkoudet puolestaan kääntää vahvuuksiksi,

miten piileviä mahdollisuuksia voitaisiin parhaiten hyödyntää sekä uhkia välttää. Valmista SWOT -analyysiä voidaankin pitää eräänlaisena toimintasuunnitelmana. (Lindroos & Lohivesi 2006, 217–218.)

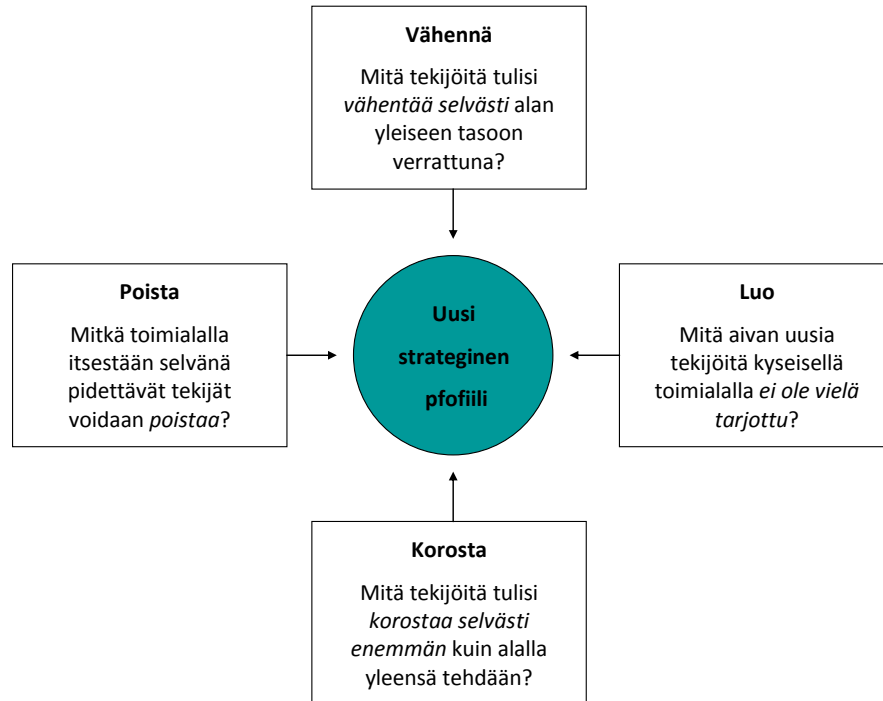
SWOT -analyysiä pidetään yhtenä strategiatyön perustyökaluista. Pekka Aula ja Saku Mantere (2006, 181) kuitenkin painottavat, että organisaation ympäristö tulee nähdä ennen kaikkea kommunikatiivisena merkitysympäristönä. Siinä missä strategisen johtamisen markkinaympäristö rakentuu esimerkiksi pääoman tuottoasteista, arvoketjuista ja resursseista, sen merkitysympäristöä puolestaan edustavat organisaatioon kohdistuvat mielikuvat, vertauskuvat, tarinat, myytit, huhut sekä muut merkityksiä rakentavat ja välittävät kommunikaation muodot. (Mts. 181.) Siksi SWOT -analyysissä olisi tarkoituksenmukaista myös pohtia, millainen analysoitavan yrityksen kommunikatiivinen merkitysympäristö on: miten esimerkiksi yrityksen sisäinen viestintä toimii, ja onko asiakkailta mahdollisuus saada äänensä kuuluviin.

4.3 Kohti uusia kala-apajia: sinisen meren strategia

W. Chan Kimin ja Renée Mauborgnen sinisen meren strategia perustuu uusien markkinatilojen hyödyntämiseen sekä uuden arvon luomiseen asiakkaille. Sinisen meren strategia haastaa yritykset jättämään verisen kilpailun punaiseksi värjäämän meren taakseen ja suuntaamaan kohti aivan uutta markkinatilaa, missä kilpailu menettää merkityksensä. Sinisen meren strategian mukaan ainoa tapa kukistaa kilpailijat on lakata yrittämästä nujertaa niitä. (Kim & Mauborgne 2005, 14, 24.)

Sinisen meren strategian kulmakivi arvoinnovaatio, joksi Kim ja Mauborgne kutsuvat uusia sinisiä meriä valloittavien yritysten käyttämää logiikkaa. Arvoinnovaation nimi juontuu nimenomaan siitä - kuten edellä todettiin - että tarkoituksena ei olekaan nujertaa kilpailijoita, vaan tehdä kilpailusta merkityksetöntä. (Kim & Mauborgne 2005, 33.) Kim ja Mauborgne (2005, 48, 51) ovatkin kehittäneet yhdeksi sinisen meren strategian työkaluksi neljä kysymystä helpottamaan asiakkaan saaman arvon analysointia sekä uuden strategisen profiilin eli arvokäyrän laatimista. Jan-Erik Lindroos ja Kari Lohivesi (2006, 222) käyttävät näistä neljästä kysymyksestä myös nimitys-

tä strategiakanvas, minkä avulla strategian keskeisiä painopisteitä voidaan tarkastella yhdellä kuviolla. Nämä neljä kysymystä ovat myös liitetty osaksi teemahaastattelurunkoa (liite 3).



KUVIO 2. Sinisen meren strategian neljä kysymystä (Kim & Mauborgne 2005, 52, muokattu; Lindroos & Lohivesi 2006, 222, muokattu)

Kuvio 2 (Kim & Mauborgne 2005, 51, muokattu; Lindroos & Lohivesi 2006, 222, muokattu) tiivistää nämä neljä kysymystä selkeäksi kokonaisuudeksi. Ensimmäinen kysymys pakottaa harkitsemaan sellaisten tekijöiden poistamista, millä alan yritykset ovat kilpailleet jo kauan. Näitä tekijöitä pidetään usein itsestään selvinä, vaikka ne ovat yhtä hyvin saattaneet menettää arvonsa asiakkaiden arvostusten muuttuessa tai ne saattavat jopa vähentää asiakkaiden saamaa kokonaisyötyä. Toinen kysymys puolestaan pakottaa miettimään, onko taistelu kilpailijoiden päihittämiseksi johtanut siihen, että tuotteet tai palvelut ovat suunniteltu turhankin hyväksi. Kaksi ensimmäistä kysymystä auttavat oivaltavaan, miten kustannusrakennetta voidaan keventää

kilpailijoihin verrattuna. Kolmas kysymys sen sijaan patistaa yritystä havaitsemaan ja poistamaan kompromissit, mitä toimiala pakottaa asiakkaat tekemään. Neljäs kysymys puolestaan auttaa löytämään asiakkaille aivan uusia arvolähteitä sekä luomaan uutta kysyntää ja jopa muuttamaan alan strategista hinnoittelua. Kaksi jälkimmäistä kysymystä antavatkin tietoa siitä, miten asiakkaan saamaa arvoa voidaan kohentaa ja miten uutta kysyntää voidaan luoda. (Kim & Mauborgne 2005, 52.)

4.4 Strateginen maineenhallinta: kysymys hyvästä yrityksestä

Nykyinen liiketoimintaympäristö edellyttää toimijoiltaan paljon vastuullisuutta, suoranaista yrityseettistä selkärankaa. Yrityksen hyvän toiminnan väitetään muokkaavan siihen kohdistuvia mielipiteitä yrityksen kannalta suotuisaan suuntaan, sillä hyvällä toiminnalla on vaikutuksia ihmisten päätöksentekoon ja sitä kautta myös valtaisia merkitys yrityksen menestymisen kannalta. Hyvä toiminta siis luo yritykselle hyvää mainetta. Kuitenkin yrityksen hyvissä teoissa on aina läsnä perustavanlaatuisen paradoksi: kun yritys tekee jotain hyvää, sen motiivit kyseenalaistetaan. Kysymys herää, haluaako yritys oikeasti olla hyvä vai pelkästään näyttää siltä sidosryhmiensä edessä. (Aula & Mantere 2006, 15.)

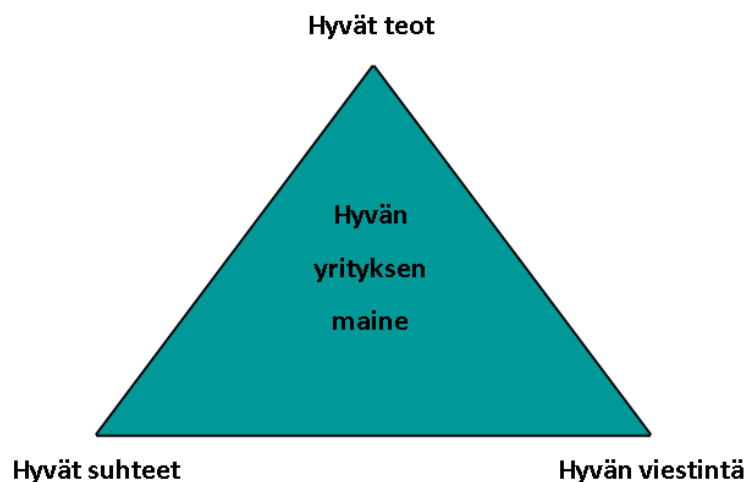
Kuten strategian määritelmän kohdalla, myös maine voidaan määritellä monella eri tavalla ja monesta eri näkökulmasta. Suomen kielen perussanakirja vuodelta 2001 antaa sanalle ”maine” ensisijaisena määritelmänä seuraavaa:

”1. jksta t. jstak vallitseva käsitys, mielipide; vrt. kuva, imago, nimi.” (Suomen kielen perussanakirja 2001, 158.)

Toisena määritelmänä Suomen kielen perussanakirja antaa maineelle *”maineikkaus, kuuluisuus, kiinnostus, tunnustus.”* (mts. 158). Pekka Aula ja Saku Mantere (2006, 33) summaavat maineen olevan jotain, mitä puhutaan ja kerrotaan, ja maineen ytimessä onkin se, mitä jostain sanotaan tai mainitaan. Aula ja Mantere toteavatkin maineella olevan aivan erityistä merkitystä liike- ja elinkeinoelämälle maineen perustuessa jatkuvuudelle, vakaudelle ja pysyvälle toiminnalle. Maine rajaa kohteestaan syntyviä

käsityksiä mutta toisaalta juuri tätä kautta maine kokoaa yritystä koskevia mielikuvia. Hyvän maineen tulee heijastaa yrityksen jatkuvaa muutoskykyä; maine kuvastaa yrityksen kehityksen suuntaa, strategioita ja tavoitteita. Näin ollen hyvä maine on samalla tae siitä liikkeestä, mikä omalta osaltaan ajaa yritystä kohti tavoitteita ja parempaa toimintaa. Maine kehittyykin vallankumouksissa, ikään kuin hyppäyksittäin. (Mts. 33–35)

Strategisella maineenhallinnalla puolestaan voidaan tarkoittaa yksinkertaisesti yrityksen tavoitteellista toimintaa, millä se pyrkii hyvään maineeseen. Käsite kuitenkin sisältää eräänlaista kaksoismoraalia, sillä myös maineenhallinnan ollessa ”strategista” hyvälläkin yrityksellä on siis riski muuttua samanlaiseksi kuin jännityselokuvien pelottava, laskelmoiva psykopaatti: yritys vain näyttää hyvää naapuria ja kansalaista, kunnes eräänä päivänä todelliset motiivit paljastuvat. Toisin sanoen, lyhytnäköinen strateginen ajattelu voi eritoten pitkällä aikavälillä kääntyä yritystä itseään vastaan sen menettäessä sidosryhmiensä luottamuksen. (Mts. 23, 26.)



KUVIO 3. Hyvän yrityksen maine rakentuu kolmesta kulmakivestä: hyvistä teoista, hyvän viestinnästä sekä hyvistä suhteista (Aula & Mantere 2006, 28, muokattu)

Kuvio 3 (Aula & Mantere 2006, 28, muokattu) kuvaa hyvän yrityksen maineen rakentumista: hyvän yrityksen maine syntyy hyvistä teoista, niiden viestinnästä sekä hyvien

sidosryhmäsuhteiden vaalimisesta. Hyvä yritys elää maineestaan ja on näin ollen aina hyvämaineinen. Käytännössä tämä tarkoittaa lähtökohtaisesti vastuullista liiketoimintaa, ammattimaista viestintää sekä erinomaista taitoa hoitaa sidosryhmäsuhteita. Toisin sanoen, hyvä yritys tekee hyviä tekoja, osaa kertoa niistä ja ennen kaikkea pitää suhteistaan ihmisiin hyvää huolta. (Mts. 27, 225.)

Vaikka maineella onkin arvo välineellisenä päämääränä, ei siihen voida päästä, ellei mainetta tavoitella juuri sinä itsenään tai saada suurta yleisöä ja tärkeitä sidosryhmiä vakuuttuneiksi hyvyydestä yrityksen itseisarvona. Hyvän yrityksen lähtökohtana ovatkin aina hyvät teot, joiden varaan yrityksen maine rakentuu. Tämä ei kuitenkaan yksinään riitä hyvän maineen rakentumiselle, sillä maineessa on sen toiminnallisen ulottuvuuden lisäksi aina myös kommunikatiivinen puolensa. Määritelmänsä mukaan maine rakentuu sen yleisöissä: maine on tarinoita, mitä yrityksestä kerrotaan. Siksi hyvän yrityksen toiminta ei vielä yksinään takaa automaattisesti hyvää mainetta, sillä nämä hyvät teot on aina pystyttävä kommunikoimaan oikeille ihmisille oikeaan aikaan. Siksi yrityksen on hallittava hyvien tekojen lisäksi myös hyvän viestit. Yrityksen ja sen yleisöjen kommunikoidessa keskenään niiden välille rakentuu vuorovaikutussuhde ja siksi juuri hyvät suhteet ovat hyvän maineen ja hyvän yrityksen kannalta avainasemassa. (Mts. 27.)

4.5 Luottamus osana strategiatyötä ja hyvää työilmapiiriä

Luottamuksesta puhutaan paljon, kuten myös siitä, mitä luottamus on ja miten se rakentuu. Sami Kalliomaa ja Sami Kettunen (2010, 62) summaavatkin luottamukselle seuraavat seitsemän elementtiä:

- luottamuksessa suhteen osapuolten välillä vallitsee riippuvuus
- luottamus sisältää optimistisen odotuksen toisen osapuolen myönteisestä käyttäytymisestä
- luottamukseen liittyy myös mahdollisuus haavoittuvuuteen, joten se sisältää riskejä

- luottamukseen liittyy odotus tai usko siitä, ettei siihen liittyvää haavoittuvuutta toinen osapuoli käytä hyväkseen
- luottamus on vapaaehtoista yhteistyötä, josta molemmat sen osapuolet hyötyvät
- koska luottamus on vapaaehtoista, ei siihen voida pakottaa
- luottamukseen sisältyy ajatus toisten oikeuksien suojelemisesta.

Myönteisimmillään luottamus tarkoittaa tietoisuutta siitä, mitä odottaa toiselta osapuolelta vuorovaikutustilanteessa ja yhteistyön kautta suhteen molemmat osapuolet hyötyvät (Kalliomaa ja Kettunen 2010, 41).

Luottamuksen rakentuminen riippuu täysin organisaatiossa toimivista ihmisistä. Luottamuksen rakentuminen ei kuitenkaan ole itsestäänselvyys, sillä osa johtajista ei välttämättä osaa muuttaa toimintatapojaan niin, että luottamus voisi rakentua. Sama pätee myös henkilöstöön, mikäli oma työmoraali ja motivaatio eivät riitä toimimaan luottamuksen arvoisesti. Siksi säännöllisillä, henkilökohtaisilla tapaamisilla ja riittäväällä, keskinäisellä vuorovaikutuksella ratkaiseva merkitys luottamuksen rakentumisessa: kun esimerkiksi työntekijä ja esimies eivät tapaa keskenään riittävän usein, synnyttää se epävarmuutta, mikä puolestaan vaikuttaa negatiivisesti myös luottamuksen rakentumiseen. Sama seuraa, mikäli aikaviive keskinäisten asioiden hoitamisessa venähtää liian pitkäksi. (Kalliomaa & Kettunen 2010, 41.)

Luottamus rakentuu ja kehittyy parhaiten yhteisissä kohtaamisissa, joissa myös yhteisillä kokemuksilla on suuri merkitys (Kalliomaa & Kettunen 2010, 41). Myös W. Chan Kim ja Renée Mauborgne (2005, 205) huomauttavat, että kun strategian laadinnassa noudatetaan osallistamisesta, selittämisestä sekä odotusten selkeydestä rakentuvaa oikeudenmukaista prosessia, niin ihmiset myös luottavat siihen, että heitä kohdellaan tasapuolisesti. Kalliomaa ja Kettunen (2010, 112) huomauttavatkin oikeudenmukaiseksi koetulla johtajuudella olevan suuri merkitys paitsi esimiehen esimerkillisenä kokemiseen mutta myös henkilöstön välisiin suhteisiin. Ja mikäli organisaatiossa vallitsevat menettelytavat koetaan oikeudenmukaisiksi, koetaan myös organisaatio luottamuksen arvoisena (Aula & Mantere 2006, 170). Siksi luottamusta ei tule myöskään unohtaa osana hyvää mainetta, sillä kuten Pekka Aula ja Saku Man-

tere (2006, 161) summaavat, niin luottamus kartuttaa mainetta ja päinvastoin. Näin ollen näissä vuorovaikutteisissa kohtaamisissa työyhteisön jäsenten kesken sekä oikeudenmukaisella johtajuudella rakennetaan paitsi luottamusta mutta myös hyvää mainetta ja sitä, mitä Neste Oil K-market Helsinki Munkkiniemen kauppiaas pitää koko toiminnan ydinajatuksena: henkilöstön viihtyvyyttä ja hyvää työilmapiiriä.

5 TUTKIMUSMENETELMÄT

5.1 Tutkimuksen tausta, tarkoitus ja tavoite

Kuten Pekka Aula ja Saku Mantere toteavat, yrityksen hyvyys lähtee rakentumaan sen omassa työyhteisössä. Yrityksen tavoite olla hyvä jää kirjaimellisestikin hyväksi yritykseksi, mikäli yrityksessä ei tavoitella hyvyttä. Organisaation keskeisin hyväntekijä on lähellä asiakasrajapintaa, lähellä sen yleisöä. Tämä hyväntekijä on läsnä juuri niissä kohtaamisissa, joissa hyvän yrityksen maine rakennetaan tarinoina ja muina viestinnällisinä ilmiöinä. Aula ja Mantere muistuttavat, ettei koskaan voida liikaa tähdentää jokaisen organisaation tärkeimmän sidosryhmän olevan sen oma henkilöstö. Itse asiassa Aula ja Mantere pitävät jopa absurdina nimittää oma henkilöstö sidosryhmäksi. Jos hyvältä yritykseltä viedään sen ihmiset pois, jäljelle jää hyvin vähän. (Aula & Mantere 2006, 26, 226–227.)

Myös Christian Grönroos (1998, 302) painottaa organisaation jokaisen jäsenen tukea palvelustrategian toteuttamisessa: mukana on oltava niin ylimmän johdon kuin kontaktihenkilöidenkin. Oman kortensa kekon kantaa myös Heikki Heinimäki toteamalla yhteiskuntavastuun edellyttävän, että yritykset harjoittavat liiketoimintaansa eettisesti hyväksyttävällä tavalla ja yrityksen on löydettävä tasapaino sekä tapa toteuttaa asioita taloudellisten näkökulmien, ympäristöasioiden ja sosiaalisen vastuun välillä. Sosiaalisen vastuun puolella Heinimäki painottaa juuri henkilöstön olevan kaikkein tärkein. (Heinimäki 2006, 256.)

Koska yrityksen henkilöstöä voidaan monessakin mielessä pitää sen kantavana kivijalkana, on perusteltua kuunnella, mitä sanottavaa sen työntekijöillä on. Opinnäytetyön tutkimuksellisen osuuden tarkoituksena on kartoittaa edellä mainittujen perustelujen pohjalta työn toimeksiantajayrityksen yhdeksän työntekijän sekä myymälävastaavan näkökulmaa toimeksiantajayrityksen nykytilasta, visiosta sekä tavoista tämän vision saavuttamiseksi. Työn tavoitteena on kartuttaa tietämystä niistä keinoista, joiden avulla toimeksiantajayritys voi kehittää toimintaansa sekä vastata näin opinnäytetyön alussa mainittuihin kaupan alalla vallitseviin haasteisiin. Varsinaiset kehittämis ehdotukset on tarkoitus suunnitella näissä haastatteluissa esiin nousseiden asioiden ja näkemysten pohjalta. Haastattelumenetelmäksi valittiin yksi laadullisen tutkimuksen työkaluista, teemahaastattelu, jossa varsinaisten ja tarkkaan määriteltyjen kysymysten sijasta haastattelu eteneekin ennalta suunniteltujen aihealueiden eli teemojen varassa.

5.2 Laadullinen tutkimus

Opinnäytetyön tutkimuksellinen osuus on luonteeltaan laadullinen, koska Sirkka Hirsjärven, Pirkko Remeksen ja Paula Sajavaaran (2009, 138) mukaan laadullinen tutkimus sopii hyvin strategiaksi esimerkiksi kartoittaviin tutkimuksiin, joiden tavoitteena on katsoa mitä tapahtuu, etsiä uusia näkökulmia sekä löytää uusia ilmiöitä, selvittää vähän tunnettuja ilmiöitä ja kehittää hypoteeseja. Lähtökohtana laadullisessa eli kvalitatiivisessa tutkimuksessa on todellisen elämän kuvaaminen: tähän sisältyy myös ajatus todellisuuden moninaisuudesta. Tyypillistä laadulliselle tutkimukselle ovat myös kohteen kuvaaminen mahdollisimman kokonaisvaltaisesti, tutkijan arvolähtökohdat sekä tietynlainen objektiivisuus. Ennen kaikkea laadullinen tutkimus pyrkii pikemminkin löytämään tai paljastamaan olevia tosiasioita kuin todentamaan jo olemassa olevia totuusväittämiä. (Mts. 161.)

Kvalitatiivinen tutkimus on luonteeltaan kokonaisvaltaista tiedonhankintaa, jossa aineisto kootaan luonnollisissa, todellisissa tilanteissa. Laadullisessa tutkimuksessa tutkija luottaa enemmän omiin havaintoihinsa sekä keskusteluihin tutkittaviensa kanssa kuin mittausvälineillä hankittavaan tietoon, ja tutkijan pyrkimyksenä on pal-

jastaa odottamattomia seikkoja. Tutkija ei siis määrittele sitä, mikä on tärkeää ja mikä ei. Myös laadullisten metodien, kuten teemahaastattelun, osallistuva havainnoinnin sekä ryhmähaastattelujen, käyttö aineiston hankinnassa kuuluu laadulliseen tutkimukseen ja tavoitteena onkin, että tutkittavien näkökulmat ja ”ääni” pääsevät esille. Kohdejoukko tulee laadullisessa tutkimuksessa valita tarkoituksenmukaisesti, ei satunnaisotoksen menetelmää käyttäen. Laadulliselle tutkimukselle on ominaista myös tutkimussuunnitelman muotoutuminen tutkimuksen edetessä, ja tutkimus toteutetaan joustavasti sekä suunnitelmia muutetaan olosuhteiden mukaisesti. Laadullisen tutkimuksen tapauksia tulee käsitellä ainutlaatuisina ja myös aineistoa tulkitaan sen mukaisesti. (Mts. 164.)

Kuten kaikkien muidenkin tutkimusten kohdalla, myös laadullisiin tutkimuksiin liittyy eettisiä ratkaisuja. Ihmisiin kohdistuvissa tutkimuksissa tärkeimpinä eettisinä periaatteina mainitaan Sirkka Hirsjärven ja Helena Hurmeen (2008, 19–20) mukaan informointiin perustuva suostumus, luottamuksellisuus, seuraukset sekä yksityisyys.

5.3 Teemahaastattelu tiedonkeruumenetelmänä

Tämän laadullisen tutkimuksen tiedonkeruumenetelmäksi valittiin teemahaastattelu, jota voidaan pitää lomakehaastattelun ja avoimen haastattelun välimuotona. Teemahaastattelussa aihepiirit eli teemat ovat usein tiedossa, mutta kysymysten tarkka muoto ja järjestys puuttuvat. Juuri tästä syystä teemahaastattelu onkin puolistrukturoitu menetelmä: teemahaastattelu on lähempänä strukturoimatonta kuin strukturoitua haastattelua siksi, että eräs haastattelun aspekti, haastattelun aihepiirit eli teemat, on kaikille sama. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 48.) Teemahaastattelu vastaakin hyvin monia laadullisen tutkimuksen lähtökohtia. Teemahaastattelu ei kuitenkaan ole yksinomaan kvalitatiivisen tutkimuksen menetelmä, vaan se on yhtä käyttökelpoinen myös kvantitatiivisesti eli määrällisesti painottuneessa tutkimuksessa. (Hirsjärvi ym. 2009, 208.)

Teemahaastattelua käytettäessä haastattelut kestävät tavallisimmin tunnista kahteen tuntiin, mutta myös monituntisista haastatteluista on kokemuksia. Haastatteli-

jan onkin varauduttava toisaalta puheliaisiin, toisaalta niukkasanaisiin haastatteluihin. Tämän vuoksi olisi hyvä tehdä joitakin koehaastatteluja ennen varsinaisiin haastatteluihin ryhtymistä. Samalla on mahdollista myös kontrolloida haastatteluteemojen toimivuutta. Kuten haastatteluissa yleensäkin, myös teemahaastattelun käytännön toteutukseen liittyy monia huomionarvoisia seikkoja, sillä teemahaastattelun kohdalla ei tule unohtaa haastattelusta sopimista, keskustelun avauksia tai dialogin ohjailua. (Hirsjärvi ym. 2009, 211.) Haastatteluvälineistön suhteen nauhuri on oivallinen tallennusväline ja nauhoittamalla haastattelun haastatteliija voi keskittyä haastattelemiseen sekä dialogin ohjailuun jatkuvan muistiinpanojen kirjoittamisen sijasta. Sirkka Hirsjärven ja Helena Hurmeen (2008, 93) mukaan taktisesti viisas ja hyväksi todettu tapa nauhurin käytön suhteen on, että haastatteliija toimii alkutilanteessa ikään kuin nauhurin käyttö olisi selviö ja kuuluisi luontevasti asiaan.

Haastattelun ja siten myös koko tutkimuksen laadukkuutta voidaan tavoitella etukäteen suunnittelemalla hyvä haastattelurunko. Eduksi on myös pohtia ennalta, miten teemoja voidaan tarvittaessa syventää sekä vaihtoehtoisia lisäkysymysten muotoja. Liiaksi ei voida korostaa sitä, että teemahaastattelu ei ole aina vain pääteemojen esittämistä. Toisaalta tulee myös muistaa, että koskaan ei voida ennalta varautua kaikkiin lisäkysymyksiin eikä varsinkaan niiden muotoiluun. Tarvittaessa voidaan heti haastattelun jälkeen vielä tarkentaa joitakin seikkoja puhelimitse. (Mts. 184.)

5.4 Haastattelijan rooli

Haastattelijan tulee toimia ammattiroolissaan tehtäväkeskeisesti: tiedon hankkiminen on etusijalla, ei uteliaisuus. Tehtävään kuuluu kuitenkin osoittaa kiinnostuneisuutta. Myös luottamuksellisuus kuuluu haastattelijan ammattitaitoon, eikä haastatteliija saa kertoa muiden haastateltavien käsityksiä niin, että heidät voidaan tunnistaa. Ei tule myöskään unohtaa, että haastatteliija on samalla sekä osallistuva että tutkiva persoona. Tämä tarkoittaa sitä, että haastatteliija joutuu ihmisenä osalliseksi, mutta hänen tulee kuitenkin olla puolueeton. Haastattelijan ei siksi tule hämmästellä eikä osoittaa mielipidettään. Nuoria haastateltaessa on tärkeää tunteen välittäminen haastateltavalle siitä, että hänestä ja hänen mielipiteistään ollaan todella kiinnostu-

neita: nuoren on koettava, että hän osallistuu tutkimukseen ja on siten tutkijan apuri. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 98, 132.) Hirsjärven ja Hurmeen (mts. 98) mukaan haastattelijaa voidaankin pitää pikemminkin diplomaattina kuin teknikkona.

6 TEEMAHAASTATTELUT NESTE OIL K-MARKET HELSINKI MUNKKINIEMEN HENKILÖSTÖLLE

6.1 Keskeiset tutkimuskysymykset

Teemahaastattelun runko (liite 3) muodostui neljästä teemasta. Haastattelut aloitettiin tiedustelemalla haastateltavilta hieman taustatietoja, kuten syntymävuotta, koulustaustaa sekä työkokemusta niin alalta kuin Neste Oil K-market Helsinki Munkkiniemessäkin. Ikää koskeva kysymys päätettiin muotoilla koskemaan haastateltavan syntymävuotta, sillä eräät haastateltavat saattavat kokea ikään liittyvät kysymykset arkaluontoisina (Hirsjärvi & Hurme 2008, 115).

Ensimmäisessä varsinaisessa teemassa, ”Neste Oil K-market Helsinki Munkkiniemi tänä päivänä” haluttiin kartoittaa nykytilannetta kysymällä henkilöstön työtyytyväisyyttä sekä mitä ”risuja ja ruusuja” henkilöstö antaisi nykyiselle toiminnalle. Niin kutsuttujen risujen ja ruusujen tiedustelun yhteydessä kysyttiin myös, ovatko asiakkaat antaneet mahdollisesti positiivista tai negatiivista palautetta ja mistä asioista erityisesti. Christian Grönroosin (1998, 286) mukaan yrityksessä vallitsee palvelukulttuuri silloin, kun organisaation tärkeimpänä normina on palveluhenkisyyden lisäksi kiinnostus asiakkaita kohtaan. Siksi tässä teemassa haluttiin kartoittaa myös, millainen palvelukulttuuri toimeksiantajayrityksessä on tällä hetkellä vai onko sitä. Tähän teemaan kuului tarkentavana lisäkysymyksenä, miten työntekijät kokevat asiakaspalvelun ja sen merkityksen vain onko asiakaspalvelulla ylipäättään merkitystä. Mielenkiintoista oli myös kartoittaa, voiko hyvä asiakaspalvelu lähteä hyvästä työilmapiiristä. Tämä väite esitettiin myös haastateltaville. Edellä mainittujen kohtien lisäksi haastateltavia pyydettiin erittelemään tarkemmin, mikä tällä hetkellä toimii toimeksianta-

jayrityksessä hyvin ja mikä puolestaan huonosti. Siksi tämä teema käsitti myös SWOT-analyysialustan neljä kohtaa (kuvio 1) yrityksen sisäisistä vahvuuksista ja heikkouksista sekä ulkoisista mahdollisuuksista ja uhkista.

Kolmannessa teemassa, ”Astetta parempi huoltoasema”, pyrittiin kartoittamaan, miten haastateltavat kokevat toimeksiantajayrityksen vision ja millaisia ajatuksia heillä on asteen verran paremmasta Neste Oil K-market Helsinki Munkkiniemestä. Ajatuksia vision mukaisesta toiminnasta haluttiin kartoittaa etenkin asiakastytyvyyden parantamisen ja yrityksen sisäisen toiminnan tehostamisen kannalta.

Neljännessä ja viimeisessä teemassa haastateltavilta kysyttiin konkreettisia ehdotuksia ja ideoita toiminnan kehittämiseksi. Tämä teema käsitti tarkentavina lisäkysymyksinä sinisen meren strategian neljä ratkaisevaa kysymystä (kuvio 2), joiden lisäksi haastateltavilta tiedusteltiin myös, mitä tekijöitä nykyisessä toiminnassa kannattaisi säilyttää. Tässä yhteydessä voisikin puhua ”sinisen järven strategiasta”, sillä sinisen meren strategia käsittää näiden neljän kysymyksen lisäksi myös monia muita työkaluja. Koska strategisessa maineenhallinnassa yrityksen hyvä maine rakentuu hyvän tekemisen ja hyvien suhteiden lisäksi hyvien tekojen eli hyvän viestinnästä (kuvio 3), kysyttiin neljännessä teemassa myös tiedonkulun kehittämisestä toimeksiantajayrityksessä.

6.2 Toimeksiantajayrityksen henkilöstön haastattelemine

Kaiken kaikkiaan työn tutkimuksellisen osuuden voisi sanoa käynnistyneen toukuussa 2011, jolloin toteutettiin koehaastattelut neljälle toimeksiantajayrityksen työntekijälle Neste Oil K-market Helsinki Munkkiniemen tiloissa. Näiden 15. toukokuuta 2011 toteutettujen haastattelujen tiimoilta lähetettiin toimeksiantajayritykseen sähköpostitse 3. toukokuuta 2011 saatekirje, jossa kerrottiin haastattelun tarkoituksesta, tavoitteesta sekä tietojen käsittelemisestä luottamuksellisesti. Koehaastattelut osoittautuivat erittäin hyödyllisiksi sekä varsinaisten haastattelujen että tutkimuksen kokonaisuuden kannalta. Koehaastattelut antoivat osviittaa teemojen ja

tiettyjen sanavalintojen toimivuudesta, ja haastattelurunkoa muokattiinkin näiden toukokuisten haastattelujen pohjalta paremmaksi kesä- ja heinäkuun 2011 aikana. Varsinaiset teemahaastattelut toimeksiantajayrityksen työntekijöille toteutettiin Neste Oil K-market Helsinki Munkkiniemessä, henkilökunnan taukotilassa, 15. sekä 16. elokuuta 2011. Elokuu osoittautui haastattelujen kannalta hyväksi ajankohdaksi sen vuoksi, että suurimmalla osalla työntekijöistä oli kesälomat vietettynä ja myynnillisesti kesän 2011 sesonki alkoi olla voiton puolella. Kauppias oli suunnitellut haastattelujen alustavat aikataulut kummallekin päivälle. Lisäksi toimeksiantajayritykseen lähetettiin kaksi saatekirjettä sähköpostitse, tiedoksi tulevista haastatteluista. Ensimmäinen saatekirje (liite 5) lähetettiin 1. elokuuta 2011, ja siinä kerrottiin haastattelujen tarkoituksesta, tavoitteesta sekä käsittelystä luottamuksellisesti, nimettöminä ja ainoastaan tätä opinnäytetyötä varten. Toinen saatekirje (liite 6) lähetettiin viikkoa myöhemmin, 8. elokuuta 2011. Toisessa saatekirjeessä kerrottiin haastattelujen ”hetken” lähestyvän. Lisäksi kirjeessä kerrottiin haastattelujen pääteemoista siltä varalta, että haastateltavat halusivat pohtia haastattelun aihealueita jo hieman etukäteen.

Ensimmäisenä haastattelupäivänä haastateltiin seitsemän työntekijää ja seuraavana päivänä kaksi työntekijää. Toukokuussa 2011 koehaastatteluihin osallistuneet työntekijät haastateltiin uudelleen, sillä haastattelurunkoon oli tehty kuluneiden kuukausien aikana muutoksia ja haastattelurungon haluttiin olevan sama kaikille haastateltaville. Myös myymälävastaava haastateltiin uudelleen henkilöstönäkökulman vuoksi. Yksi haastateltavista oli estynyt osallistumaan haastatteluihin 15. elokuuta sekä 16. elokuuta, joten hänet haastateltiin myöhemmin puhelimitse. Tässä 17. syyskuuta 2011 tehdyssä puhelinhaastattelussa käytettiin menetelmänä teemahaastattelua ja myös haastattelurunko oli sama kuin elokuussa toteutetuissa haastatteluissa. Haastateltaville oli luvassa myös pieni palkkio kiitoksena osallistumisesta haastatteluihin.

Suurin osa haastatteluista kesti 20–30 minuuttia. Lyhin haastattelu oli kestoaltaan hieman reilut 20 minuuttia, kun taas pisimmät haastattelut kestivät yli 40 minuuttia. Syyskuussa 2011 tehty puhelinhaastattelu oli kestoaltaan pisin, mutta toisaalta puhelun keston vaikutti myös haastattelun tarkoituksen, tavoitteen ja haastattelumenetelmän kertominen haastateltavalle nauhoituksen ollessa jo käynnissä. Haastattelun

alussa haastateltaville kerrottiin haastattelun tarkoitus ja tavoite, minkä jälkeen kysyttiin lupa haastatteluun ja sen nauhoittamiseen. Tämän jälkeen haastattelut etenivät haastattelemalla työntekijöitä toimeksiantajayrityksen nykytilasta, sen visiosta sekä ehdotuksista ja ideoista toiminnan kehittämiseksi ja siten tämän vision saavuttamiseksi. Pääteemojen lisäksi myös lisäkysymyksiä esitettiin. Lopussa, viimeisen teeman jälkeen, käytiin haastattelurunko vielä läpi sekä tiedusteltiin haastateltavalta, tulisiko jostain aihealueesta vielä jotain mieleen. Ensimmäisen haastattelun kohdalla esitettiin haastateltavalle myös täydentävä kysymys puhelimitse, kuitenkin saman päivän aikana.

Haasteita haastattelutilanteeseen toivat puolueettomana pysyminen sekä omien näkemysten välttäminen, sillä etusijalla oli kuitenkin tiedonhankinta, ei uteliaisuus. Huomionarvoista oli myös muistaa, että vaikka yritys ja sen henkilöstö olivat itselle entuudestaan tuttuja, oli omana roolina tällä kertaa nimenomaan puolueeton opin näytetyön tekijä. Myös liian ohjaavuuden välttäminen etenkin niissä tilanteissa, joissa haastateltava koki kysymyksen vaikeasti vastattavaksi, osoittautui haasteelliseksi. Puhelinhaastattelussa ilmeni myös teknisiä ongelmia, minkä vuoksi haastattelusta saatiin vain osa nauhalle. Tämän vuoksi haastattelusta tehtiin yhteenveto, joka lähetettiin haastateltavalle tarkastettavaksi, jolloin haastateltavalla oli mahdollista täydentää ja korjata haastattelussa esiin nousseita asioita.

Kysymykset tai teemat, joita muutamat haastateltavat kokivat osittain vaikeasti vastattavaksi, koskivat asiakaspalvelun parantamisen lisäksi lähinnä tarkkojen ”risujen ja ruusujen” antamista nykyiselle toiminnalle, säilytettäviä, poistettavia ja vähennettäviä tekijöitä nykyisessä toiminnassa sekä yrityksen sisäisiä heikkouksia ja ulkoisia uhkia. Myös käytetyt sanavalinnat sekä kysymysten muotoilu saattoivat osaltaan vaikeuttaa vastaamista. Tästä huolimatta saatiin kaikkiin tutkimuksen kannalta olennaisiin kysymyksiin vastaus. Tarkentavien lisäkysymysten esittäminen vaikutti osaltaan helpottavan vaikean oloisiin kysymyksiin vastaamista, ja tarkentavien kysymysten myötä haastattelussa nousi myös paljon muita mielenkiintoisia näkemyksiä esiin. Vaikka liiallista ohjaavuutta tulikin välttää, yhden haastattelun kohdalla ohjaavuus ehkä pikemminkin helpotti vastaamista: haastateltavalle nimittäin näytettiin kuvio SWOT-analyysistä (liite 4) helpottamaan vastaamista yrityksen sisäisistä vahvuuksista ja

heikkouksista sekä ulkoisista mahdollisuuksista ja uhkista teemassa ”Neste Oil K-market Helsinki Munkkiniemi tänä päivänä”.

6.3 Aineiston analysointi

Haastattelujen tulokset pyrittiin käsittelemään niin pian kuin mahdollista. Sirkka Hirsjärven ja Helena Hurmeen mukaan tutkijalla on yleisesti ottaen aineiston tallentamisen jälkeen valittavaan kaksi tapaa käsitellä aineisto. Tutkija voi tehdä sanasanaisen puhtaaksikirjoituksen eli litteroinnin joko koko haastatteludialogista tai valikoiden esimerkiksi vain teema-alueista tai haastateltavan puheesta. Toisessa vaihtoehdossa aineistoa ei kirjoitetaan tekstiksi, vaan päätelmiä tai teemojen koodaamista tehdäänkin suoraan tallennetusta aineistosta, esimerkiksi ääninauhoilta. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 138.)

Vaikka yleisempää lieneekin käsitellä teemahaastattelun aineisto litteroimalla eli kirjoittamalla haastattelut puhtaaksi, voidaan Sirkka Hirsjärven ja Helena Hurmeen mukaan päätelmiä tehdä myös suoraan nauhalta, etenkin jos haastateltavia on ollut vain muutamia ja haastattelut eivät ole kestäneet pitkään. (Mts. 138.) Hirsjärvi ja Hurme (mts. 135) pitävätkin kirjassaan ”Tutkimushaastattelu: teemahaastattelun teoria ja käytäntö” noin 10 - 15 haastattelua pienehkönä määränä. Lisäksi he (mts. 142) muistuttavat, että jos koko haastatteluja ei pureta sanatarkasti, on teemahaastatteluaineiston parhain jatkokäsittelijä itse haastattelun tehnyt tutkija tai haastattelutyössä mukana ollut henkilö. Myös muut tutkijat kirjoittavat, että päätelmiä voidaan tehdä luotettavasti suoraan nauhalta: Eleanor McLellan, Kathleen MacQueen ja Judith L. Neidig (2003, 66–67) kertovat artikkelissaan ”Beyond the Qualitative Interview: Data Preparation and Transcription”, että joissain analysointitapauksissa koko haastattelun litteroiminen ei ole välttämätöntä ja että Emersonia, Fretzia ja Shawnia (1995) lainaten valikoidut lauseet, otteet, kappaleet tai tutkimuskysymyksen tai -teorian kannalta olennaiset tarinat voivat olla juurikin se, mitä tarvitaan¹. Myös Bill Gillham

¹ ”For some analyses, it may not be necessary to transcribe an entire interview. Selected sentences, passages, paragraphs, or stories relevant to the research question or theory may be all that are needed (Emerson, Fretz, and Shawn 1995).” (McLellan et al. 2003, 66–67.)

(2005, 122) kertoo kirjassaan "Research Interviewing: The Range of Techniques", myöhempien haastattelujen kohdalla olevan kannattavampaa kiinnittää kuuntelemisessa huomiota uusiin tai täydentäviin lausuntoihin, jotka tullaan luokittelemaan analyysin pääkohtien mukaan, ja litteroida vain nämä kohdat ².

Päätelmien tekeminen suoraan nauhalta vaati koko haastattelun litterointia enemmän tarkkuutta, sillä haastateltavien käsityksistä ja näkemyksistä tuli joka tapauksessa tehdä mahdollisimman seikkaperäiset muistiinpanot ja päätelmät. Siksi haastateltavien puheesta pyrittiin tekemään mahdollisimman tarkat kirjalliset muistiinpanot, joiden pohjalta päätelmiä tehtiin.

Aineisto päätettiin luokitella ja ryhmitellä teemojen mukaan. Lisäksi ensimmäisessä teemassa, "Neste Oil K-market Helsinki Munkkiniemi tänä päivänä" käsiteltiin yrityksen nykyistä toimintaa neljän osa-alueen kautta. Nämä neljä osa-aluetta olivat "Ruusuja ja risuja nykyiselle toiminnalle", "Ulkoisia uhkia ja mahdollisuuksia", "Asiakaspalvelu" ja "Asiakkaiden antama palaute". Ensimmäisessä teemassa käsiteltiin myös yrityksen sisäisinä heikkouksia ja vahvuuksia sekä ulkoisia mahdollisuuksia ja uhkia SWOT-analyysin neljän kohdan mukaisesti. Yrityksen sisäisiin vahvuuksiin ja heikkouksiin lisättiin myös kohtia haastateltavien antamista "risuista ja ruusuista" tämän päivän toiminnalle, koska näiden asioiden nähtiin limittyvän toisiinsa. Kolmannessa teemassa, "Ehdotuksia ja ideoita toiminnan kehittämiseksi", puolestaan hyödynnettiin sinisen meren strategian neljää ratkaisevaa kysymystä. Sekä SWOT-analyysin että sinisen meren strategian viitekehyksien kautta saaduista näkemyksistä ei kuitenkaan ole tehty yhteenvetoja erillisten kuvioden muotoon, sillä työn painopiste halutaan säilyttää nimenomaan strategisessa maineenhallinnassa. Aineiston pohjalta on kuitenkin tehty yhteenveto "Strateginen maineenhallinta Neste Oil K-market Helsinki Munkkiniemessä", joka löytyy liitteestä 7. Tähän kuvioon tiivistetyt ajatukset toiminnan kehittämisestä pohjautuvat haastatteluaineiston lisäksi myös muuhun lähdekirjallisuuteen sekä kertyneisiin näkemyksiin.

² "There comes a point, with the later interviews, where it is more economical to listen for new or additional exemplar statements to include under these category headings, and transcribe only those. (Gillham 2005, 122)."

Koska tutkimus on luonteeltaan nimenomaan kvalitatiivinen, on haastattelutuloksissa nostettu myös yksittäisten haastateltavien näkemyksiä ja mielipiteitä esiin yleisesti esiin nousseiden tai monen haastateltavan mainitseminen asioiden lisäksi. Yksikin mielipide voi olla merkittävä oivallus toiminnan kehittämisen kannalta.

6.4 Laadullisen tutkimuksen luotettavuus

Tutkimuksen onnistumisen kannalta on myös syytä pohtia tutkimuksen reliabiliteettia eli luotettavuutta sekä validiteettia eli sitä, onko tutkimus pätevä: onko se perusteellisesti tehty ja ovatko saadut tulokset sekä tehdyt päätelmät niin sanotusti oikeita. Tutkimuksessa voi ilmetä virheitä esimerkiksi siinä, että tutkija näkee asioiden välisiä suhteita virheellisesti, ei näe niitä lainkaan tai esittää ne väärinä kysymyksinä. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006, 3.3.1 Validiteetti, 3.3.2 Reliabiliteetti.)

Aineistoa kvalitatiivisesti analysoitaessa lähimmäksi perinteistä reliabiliteetin käsitettä tullaan niillä alueilla, mitkä koskevat aineiston laatua. Reliabiliteetti koskee tällöin pikemminkin tutkijan toimintaa kuin haastateltavien vastauksia. Toisin sanoen reliabiliteetti koskee sitä, kuinka luotettavaa tutkijan analyysi materiaalista on. Reliabiliteetti koskee myös sitä, onko kaikki käytettävissä oleva aineisto otettu huomioon sekä ovatko tiedot litteroitu oikein. Tärkeää on myös se, että tulokset niin pitkälle kuin mahdollista heijastavat tutkittavien ajatusmaailmaa. Ei tule kuitenkaan unohtaa, että haastattelujen tulos on aina seurausta haastattelijan ja haastateltavan yhteistoiminnasta. (Hirsjärvi & Hurme 2009, 189.)

Reliabiliteetin ja validiteetin totuttujen muotojen hylkääminen laadullisen tutkimuksen kohdalla ei kuitenkaan tarkoita sitä, että tutkimusta voisi tehdä miten tahansa: tutkimuksen on edelleen pyrittävä siihen, että se paljastaa tutkittavien käsityksiä ja heidän maailmaansa niin hyvin kuin mahdollista. Huomionarvoista kuitenkin on, että tutkija vaikuttaa saatavan tietoon jo tietojen keruuvaiheessa ja että kyse on tutkijan tulkinnoista sekä hänen käsitteistöstään, johon tutkittavien käsityksiä yritetään sovittaa. Siksi tutkimuksen rakennevaliditeetin kohdalla tutkijan on pystyttävä dokumentoimaan, miten hän on päätenyt luokittelemaan ja kuvaamaan tutkittavien maailmaa

juuri niin kuin hän on sen tehnyt. Tutkijan on myös pystyttävä perustelemaan menetelynsä uskottavasti, mutta toinen tutkija voi silti päätyä erilaiseen tulokseen ilman, että sitä on välttämättä pidettävä tutkimusmenetelmän heikkoutena tai edes tutkimuksen heikkoutena. (Mts. 188–189.)

Tutkimuksen luotettavuuden vuoksi tutkimuksen toteuttamisvaiheet ja haastateltavien tulokset on pyritty kuvaamaan mahdollisimman yksityiskohtaisesti sekä tarkasti. Tutkimuksen luotettavuuden vuoksi on myös haluttu perustella, miksi päätelmiä on tehty suoraan nauhalta koko haastattelun litteroimisen sijasta.

7 TUTKIMUKSEN TULOKSET

Tutkimustuloksia havainnollistetaan haastateltavien vastauksilla. Litteroitujen aineistoiesimerkkien yhteydessä merkintä ”(.)” tarkoittaa hieman pidempää taukoa suhteessa muihin taukoihin haastateltavan puheessa. Merkintä ”- -” puolestaan tarkoittaa, että haastateltavan puheesta on poistettu sanoja välistä. Tavuviivalla havainnollistetaan sanan katkeamista. (Lyhenteet ja erikoismerkit 2008.)

7.1 Haastateltavien taustatiedot

Haastateltavien iät vaihtelivat 16 vuodesta 59 vuoteen, ja haastateltavien keski-ikä oli 28,9 vuotta. Haastateltavista yhdeksän oli naisia ja yksi oli mies. Haastateltavien koulutustausta vaihteli perus- ja keskikoulusta ammatilliseen perustutkintoon sekä ylioppilastutkintoon. Viisi työntekijää opiskeli parhaillaan töiden ohella niin toisen asteen koulutuksessa kuin oppisopimus- ja korkeakoulutasollakin.

Kolmella työntekijällä oli aikaisempaa työkokemusta kaupan alalta Neste Oil K-market Helsinki Munkkiniemen lisäksi. Näiden työntekijöiden työkokemus kaupan alalta vaihteli kolmesta kahdeksaan vuoteen. Yhdellä heistä oli työkokemusta myös pesulasta ja toisesta Nesteen liikenneasemasta, kun taas eräällä toisella oli myös ai-

kaisempaa kokemusta muilta Neste Oil K-market -asemilta. Muutamalla haastateltavalla oli työkokemusta Neste Oil K-market Helsinki Munkkiniemen lisäksi muun muassa toimistotehtävistä, kioskin pitämisestä, kodinkoneiden esittelemisestä ja myynnistä messuilla, maatalousnäyttelyissä ja vastaavissa tapahtumissa, jäätelökioskin myyjänä toimimisesta, keittiöapulaisen tehtävistä, puhelinmyynnistä sekä varastotyöstä. Ajallisesti Neste Oil K-market Helsinki Munkkiniemestä haastateltavilla oli työkokemusta toimeksiantajayrityksessä kolmesta viikosta 34 vuoteen: kaksi työntekijää oli aloittanut Neste Oil K-market Helsinki Munkkiniemessä kevään ja kesän 2011 aikana, kun taas eräs haastateltavista oli ollut toimipaikalla töissä vuodesta 1977 lähtien. Muutama haastateltavista työskentelee toimeksiantajayrityksessä osaaikaisesti, joten haastateltavien keskimääräisen työkokemusvuosien laskeminen oli hieman hankalaa.

7.2 Neste Oil K-market Helsinki Munkkiniemen toiminta

Eräs haastateltavista luonnehti tämän päivän Neste Oil K-market Helsinki Munkkiniemeä lähikaupaksi ja pysähdyspaikaksi ohikulkeville. Haastateltava näki Neste Oil K-market Helsinki Munkkiniemen myös ”lähikaupan hätäpaikkana” iltaisin ja sellaisina ajankohtina, kun muut kaupat eivät ole auki. Näin ollen Neste Oil K-market Helsinki Munkkiniemi tarjoaa täydennysostopaikan juhlapyhinä ja vastaavina ajankohtina. Sama haastateltava totesi kehitystä tapahtuneen ”parin vuoden aikana hyvin”. Myös eräs toinen haastateltava totesi parannusta tapahtuneen ja yrityksen olevan tänä päivänä lähikaupparemmempi kuin aikaisemmin. Nykyinen kauppias on hänen mukaansa ”tehnyt ihmeitä” ja nostanut yrityksen profiilia entisestä. Yksi haastateltavista näki Neste Oil K-market Helsinki Munkkiniemen nimenomaan ”impulssiostospaikkana”.

7.2.1 Ruusuja ja risuja nykyiselle toiminnalle

Ruusuja nykyiselle toiminnalle

Haastateltavat vaikuttivat tyytyväisiltä nykyiseen työpaikkaansa ja sen työilmapiiriin. Hyvää tämän päivän toiminnassa tai yrityksen sisäisiksi vahvuuksiksi mainittiin erityisesti:

- joustavuus
- työilmapiiri
- hyvä yhteishenki
- siisteys
- työn monipuolisuus
- jaetut vastualueet ja siten kehittymismahdollisuudet.

Asioiden koettiin toimivan myös yleisesti ottaen hyvin, aina siivouksista omavalvontaan ja tilausten tekemiseen. Muutaman haastateltavan mainitsemalla vastuulla ja vapaudella työtehtävissä vaikutti olevan vaikutusta myös motivaatioon. Kun työtehtävien hoitamisessa saa niin sanotusti pitää ”ohjat käsissä” ja haasteita sekä kehittymismahdollisuuksia on tarjolla, koettiin näiden vaikuttavan positiivisesti myös työmotivaatioon. Muita yksittäisiä ruusuja nykyiselle toiminnalle annettiin ”työporukan” toimimisesta hyvin tiiminä, seuraavana päivänä töihin tulevien huomioon ottamisesta, ihmisten hyvästä tavoitettavuudesta sekä parhaan lopputuloksen tavoittelemisesta henkilöstön keskuudessa. Lisäksi henkilökunnan osaaminen, ja henkilökohtaisen osaamisen hyödyntäminen esimerkiksi ideoinnissa sekä tuotetietous mainittiin tässä yhteydessä, kuten myös asiakaspalvelu ja se, että kunkin työvuoron aikana hoidettavat työtehtävät ovat tiedossa. Yksi haastateltavista totesi Neste Oil K-market Helsinki Munkkiniemen toimivan hyvin työpaikkana opiskelujen ohella oman kokemuksensa perusteella. Sama haastateltava totesi työvuorojärjestelyjen toimivan hyvin myös sairaustapauksissa. Eräs haastateltava mainitsi vahvuudeksi myös sen, että kauppias ottaa työnsä vakavissaan. Tämä näkyy haastateltavan mukaan esimerkiksi siinä, että konseptimittauksista otetaan hänen mukaansa opiksi. Eräs haastateltava mainitsi vahvuudeksi myös kannustamisen positiivisen kautta, vaikka saatu palaute olisikin

ollut negatiivista. Kaksi haastateltavaa ei osannut tarkemmin eritellä, mikä tämän päivän toiminnassa on erityisen hyvää. Heidän mielestään kaikki toimii tällä hetkellä hyvin.

Tiedonkulku

Tiedonkulkua Neste Oil K-market Helsinki Munkkiniemessä kuvailtiin toimivaksi, tarkemmin ottaen tiedonkulkua kuvailtiin muun muassa ”ihan hyväksi”, ”aika hyväksi” ja ”tosi hyväksi”. Suurin osa haastateltavista mainitsi käytössä olevan niin sanotun reisuviikon, mikä koettiin pääasiassa hyväksi ja toimivaksi. Ongelmiksi viikon käytössä mainittiin sellaiset tapaukset, joissa vihko jää lukematta tai joissa siihen ei kirjoiteta. Yksi työntekijä tosin kertoi yleisen tiedonkulun toimivan välillä ja välillä puolestaan ei, mutta tästä aiheutuvista ”kommervenkeista” on hänen mukaansa selvitty. Eräs toinen haastateltava mainitsi tiedonkulun olleen ongelma lähinnä aikaisemmin ja tiedonkulkuongelmat ovat olleet haastateltavan mukaan harmillisia etenkin sellaisissa tapauksissa, joissa toimintatavat työtehtävien suhteen olivat muuttuneet. Haastateltavan mielestä tiedonkulku on kuitenkin tärkeää, etenkin kun tavoitteet ovat korkealla ja tavoitteena on toiminnan parantaminen.

Risuja nykyiselle toiminnalle

Haastateltava, joka koki yleisen tiedonkulun niin sanotusti takkuilevan, antoi risuja tämän päivän toiminnalle tiedonkulkuongelmien lisäksi uusien työntekijöiden työhönohjauksesta sekä siitä, ettei yhtään niin sanottua kultaista sääntöä ole. Kaksi kevään 2011 ja kesän 2011 aikana aloittanut työntekijää vaikuttivat kuitenkin työhön opastukseen kaiken kaikkiaan tyytyväisiltä. Myös toinen tiedonkulkuongelmiin viitannut haastateltava antoi niin sanotusti risuja tiedonkulun lisäksi myös siivousrutiineille ja niihin voisi haastateltavan mukaan lisätä muutaman kohdan, niin sisällä kuin ulkonaakin. Myös eräs toinen haastateltava mainitsi, joskin toisessa yhteydessä, siisteyden myös ulkona ja haastateltavan mielestä piha-alueen reunoja voitaisiin siistiä useamminkin. Haastateltava, joka mainitsi siivousrutiinien laajentamisen sekä sisällä että ulkona, mainitsi myös asiakkaiden käytössä olevan WC:n olevan tällä hetkellä yleisilmeeltään hieman kolikko ja epäsiisti. Tarvetta haastateltavan mukaan olisikin WC:n siivoukseen tarkoitetuille siivousvälineille sekä tarkoille siivousajankohdille. Yksi haastateltavista mainitsi tässä yhteydessä asiakaspalvelun olevan ilmeisesti aika iso

ongelma, viitaten juuri konseptimittauksista ja asiakastyytyväisyyskyselyistä saatuihin arvosanoihin ja haastateltava mainitsikin asiakaspalvelun kehittämisen kohteeksi. Eräs toinen haastateltavista mainitsi iltojen olevan vaarallista aikaa, joten hän mainitsi huonona puolena sen, ettei iltaisin ole vartijaa.

Myös työtehtävien delegoinnissa niin sanotusti loppuun asti koettiin olevan parantamisen varaa, sillä vaikka jaettuja vastuualueita pidettiin hyvänä ideana, ei työtehtävien jakamista ole muutaman haastateltavan mielestä kuitenkaan ehkä suunniteltu ihan loppuun asti. Myös joustavuus työkavereilta tarvittaessa sekä työtehtävien jakaminen siten, että kaikki työntekijät olisivat työvuoron aikana kassalla yhtä paljon, mainittiin tässä yhteydessä yksittäisinä ”risuina”. Yksi haastateltavista mainitsi tässä yhteydessä myös sen, että kauppias ehkä kokee kaiken kaatuvan helposti niskaansa, vaikka delegointi helpottaisi kauppiaan kuormittumista ja lisäisi työmotivaatiota puolestaan henkilöstön keskuudessa. Sama haastateltava näki työilmapiiriä koskevan ongelman siinä, että joskus työn kiireisen luonteen vuoksi työtehtäviä jää hoitamatta, mikä puolestaan aiheuttaa asioista huomauttamisen lisäksi keskustelua niin sanotusti selän takana. Tähän voisi haastateltavan mukaan kuitenkin auttaa ryhmähengen parantaminen siten, että yhteistä toimintaa ja aktiviteetteja järjestettäisiin enemmän työajan ulkopuolella, esimerkiksi sählyn pelaamisen tai lenkkeilyillan merkeissä. Työ on haastateltavan mukaan luonteeltaan niin vahvasti vuorotyötä, ettei tutustuminen työkavereihin paremmin ja vapaa-ajan viettäminen heidän kanssaan ole mahdollista. Mutta mikäli mahdollisuuksia päästä viettämään aikaa työkavereiden kanssa työpaikan ulkopuolella olisi enemmän, auttaisi se haastateltavan mielestä myös henkilökohtaisten asioiden purkamisessa, jolloin ne eivät heijastuisi työntekoon esimerkiksi kassalla jutteluna tai ”napinana” selän takana.

Yksi haastateltavista ei osannut sanoa, mikä tämän päivän toiminnassa olisi huonoa, sillä hänen mukaansa asioihin puututaan, niistä keskustellaan ja ne pyritään korjaamaan saman tien. Kaksi haastateltavaa ei maininnut mitään huonoa tämän päivän toiminnassa tai nähnyt yrityksellä olevan sisäisiä heikkouksia. Yksi haastateltava antoi ainoana risuna palkkauksen, sillä haastateltava kertoi työskentelevänsä nimikkeellä ”huoltoasematyöntekijä”, jolloin palkkauksen iltalisät eivät ole samat kuin kaupan alalla. Haastateltava kertoi kuitenkin olevansa tilanteeseen ihan tyytyväinen eikä

haastateltavalle tullut mieleen mitään muuta ”risua” tai yhtään sisäistä heikkoutta Neste Oil K-market Helsinki Munkkiniemen tämän päivän toiminnassa. Eräs toinen haasteltava antaisi risuja varastavista asiakkaista, mutta totesi varkaustapauksia olevan vähän eikä varastaminen kuulu sinänsä K-marketiin ketjuna. Ainoana sisäisenä heikkoutena haastateltava mainitsi hyllytilan, mutta totesi isomman hyllytilan vaativan kuitenkin isompia tiloja.

7.2.2 Ulkoisia uhkia ja mahdollisuuksia

Ulkoisia uhkia

Lähistön saman alan yritykset tiedostettiin, mutta niitä ei kuitenkaan koettu suoranaiseksi uhkaksi, pikemminkin kilpailuksi: yksi haastateltavista totesikin, että ”kyllähän nyt sen verran kilpailua tietysti täytyy olla, kun mitä tässä on”. Toisaalta pari haastateltavaa koki, että uhkia saattaa muodostua tulevaisuudessa: toinen haastateltavista totesi erään lähistöllä sijaitsevan kaupan alan yrityksen olevan nykyisin myöhempään auki laajentuneiden aukioloaikojen myötä ja myös ulkoasun kohentuneen sekä profiilin nousseen, joten yrityksestä voi muodostua tulevaisuudessa uhka. Toinen haastateltava näki ulkoisia uhkia, mikäli vastaavia saman alan yrityksiä lähistölle ilmaantuisi, mutta nykyisiä yrityksiä hän ei kuitenkaan uhkana pitänyt. Haastateltava mainitsi myös Pirkka -tuotteet ja K-marketin ketjuna toimeksiantajayrityksen vahvuuksina. Lisäksi sama haastateltava koki, että Neste Oil K-market Helsinki Munkkiniemeen helpompi pysähtyä autolla kuin esimerkiksi lähistön toiseen kaupan alan yritykseen, kun taas eräs toinen haastateltava puolestaan mainitsi nykyiset liikennejärjestelyt ”isona miinuksena”. Muina yksittäisinä ulkoisina uhkina mainittiin:

- kilpaileva liikennemyymäläketju
- yleinen hintojen kallistuminen
- yleinen taloudellinen taantuma.

Eräs haastateltavista puolestaan ei nähnyt mitään sellaisia ulkoisia uhkia, joihin ei pystyttäisi itse vaikuttamaan. Pikemminkin uhkana nykyisessä toiminnassa on oman asiakaskunnan hajanaisuus. Sama haastateltava totesi lähialueen saman alan yritys-

ten kiristävän kilpailua, mutta se tulisi haastateltavan mukaan nimenomaan hyödyntää:

Et tavallaan meidän pitäis (.) just ajatella, et millanen paikka me ollaan just ehkä suhteos niihin muihin paikkoihi, et se tavallaan pitäis hyödyntää.

Ulkoisia mahdollisuuksia

Haastateltava, joka mainitsi Neste Oil K-market Helsinki Munkkiniemen asiakaskunnan olevan tällä hetkellä hajanainen, näki kuitenkin mahdollisuudeksi asiakaskunnan tarkan selvittämisen, jolloin sekä asiakaskunta että asiakkaiden toiveet tulisi selvittää tarkasti. Lisäksi sama haastateltava ehdotti, että myös ruoan ja tuotteiden ulkonäköön sekä aseteluun voisi panostaa enemmän myymälän yleisilmeen lisäksi. Osa haastateltavista mainitsikin ilmeen uudistamisen yhtenä ulkoisista mahdollisuuksista, joina mainittiin myös:

- pitkät aukioloajat
- Pirkka -tuotteet ja K-market ketjuna
- erilaisten tapahtumien järjestäminen
- kilpailijoista oppiminen
- syksyllä 2011 tapahtuva konseptimuutos.

Yksi haastateltavista näki mahdollisuutena yhteydenotot lähialueen yrityksiin, etenkin auton pesujen markkinoinnin (eli markkinointiviestinnän) kohdalla. Toinen haastateltava mainitsi tässä yhteydessä myös ”Yhden pysähdyksen taktiikan”, missä haastateltavan mielestä käy hyvin ilmi, että yhdellä pysähdyksellä asiakas saa niin auton tankin kuin ostokassinkin täytön.

7.2.3 Asiakaspalvelu

Asiakaspalvelun merkityksen haastateltavat kokivat suureksi. Asiakaspalvelun merkitystä luonnehdittiin muun muassa ilmaisuilla ”suunnaton”, ”suuri” ja ”tosi suuri, yksi suurimmista”.

Kyl se on tärkeä, varsinkin näin pienessä, kaupassa, että.

Myös kanta-asiakkaat nousivat esille tässä yhteydessä useampaan otteeseen. Asiakkaiden nähtiin tuovan rahan ja siten lisää töitä, ja hyvällä palvelulla asiakkaita saataisiin käymään myös päivittäistavaraostoksilla useammin. Eräs haastateltavista summasi, että asiakkaita pitää palvella mahdollisimman hyvin, mikä on hänen mukaansa Neste Oil K-market Helsinki Munkkiniemessä toteutunutkin. Eräs haastateltavista mainitsi asiakaspalvelulla olevan ”älytön” merkitys, koska kyseessä on pieni yritys ja asiakkaat ehkä odottavat, että heitä palvellaan tietyllä tavalla ja kiireettömästi. Kiire ei haastateltavan mukaan heijastukaan asiakaspalveluun. Eräs toinen haastateltavista näki asiakaspalvelun olevan hyvää, mutta konseptimittauksessa saadut arvosanat eivät hänen mukaansa ole kovin hyviä. Lisäksi yksittäisiltä asiakkailta on haastateltavan mukaan saatu myös suoraa, negatiivista palautetta tietyn myyjän kanssa asioimisesta.

Kysyttäessä hyvän työilmapiirin ja hyvän asiakaspalvelun välistä yhteyttä olivat kaikki haastateltavat sitä mieltä, että hyvällä työilmapiirillä on vaikutusta myös hyvään asiakaspalveluun:

Totta kai se näkyy.

Kyllä pitää paikkansa.

Et kyllä asiakas näkee sen, ja tuntee sen varmasti sen, yhteishengen, kun se astuu sinne kauppaan.

Mmm kyllä nyt ainakin (.) noi vakkariporukat sanonu, että teillä on, niinku, näkee, että teillä on hyvä olla.

Ja kun on kiva tulla töihin, niin sehän aina, näkyy ulospäin.

Ristiriitojen nähtiin heijastuvan helposti asiakaspalveluun ja hyvän työilmapiirin auttavan melko paljon asiakaspalvelun lisäksi myös työntekoa. Yksi haastateltava kertoi tämän korostuvan etenkin hankalammissa tilanteissa, sillä mikäli työkavereilta ei kyseisissä tilanteissa saa tukea, ei itsekään pysty antamaan itsestään niin sanotusti

kaikkea ja olemaan hyvä asiakaspalvelija. Yksi haastateltavista näki, että mikäli töissä ei ole mukavaa, ei asiakaspalveluunkaan jaksa panostaa niin paljoa. Samaa sanoi myös eräs toinen haastateltavista:

Ei sitä (.) jaksa, tehdä tavallaan, sillä kaikella, niinku, energialla ja taidolla, mitä pystyis tehdä.

Eräs haastateltavista totesi, että hyvästä työilmapiiristä huolimatta huonoja päiviä voi silti olla ja ettei omia henkilökohtaisia murheita saisi asiakaspalvelutilanteisiin tuoda mukanaan, vaikka niin välillä tapahtuukin. Eräs toinen haastateltava ei myöskään nähnyt, että vähän huonompi työilmapiiri välttämättä haittaisi asiakaspalvelua. Itse hän koki työilmapiirin olevan Neste Oil K-market Helsinki Munkkiniemessä kuitenkin ihan hyvä.

7.2.4 Asiakkaiden antama palaute

Asiakkaiden antama positiivinen palaute

Kysyttäessä haastateltavilta, ovatko asiakkaat puolestaan antaneet positiivista tai negatiivista palautetta, kerrottiin positiivisen palautteen koskevan yleisesti ottaen kaikkea tai yksittäisiä asioita, kuten:

- valikoimaa
- asiakaspalvelua ja asiakkaan opastamisesta
- paikan päällä tehtyjä sämpylöitä
- kahvia
- WC:n siisteyttä
- pitkiä aukioloaikoja
- uutta autonpesukonetta ja niin kutsuttua TI -hallia.

Yksi haastateltavista kertoi asiakkaiden antaneen positiivista palautetta myös auton pesuihin liittyvistä tarjouksista ja kampanjoista, kun taas eräs toinen haastateltavista kertoi positiivisen palautteen koskevan hyvää työyhteisöä, asioinnin vaivattomuutta, kotiinkuljetuksia, ostosten pakkaamista asiakkaan puolesta, asioiden selvittämistä

sekä toivotun tuotteen ottamista tuotevalikoimaan. Yksi haastateltavista koki, että positiivista palautetta tulee aika paljonkin, kun taas eräs haastateltavista kertoi asiakkaiden antavan positiivista palautetta silloin tällöin. Sen sijaan eräs toinen haastateltavista kertoi, ettei ole henkilökohtaisesti vastaanottanut positiivista palautetta asiakkailta. Haastateltava kertoi kuitenkin kuulleensa muilta työntekijöiltä, mistä asioista asiakkaat antavat positiivista palautetta.

Asiakkaiden antama negatiivinen palaute

Asiakkaiden antaman negatiivisen palautteen kerrottiin koskevan lähinnä yksittäisiä asioita, kuten hintoja, kahvin ja kerman loppumista kahvipisteestä, kahvia, loppuneita tuotteita tai sitä, että kassakone antaa tuotteelle eri hinnan, kuin hyllynreunalla pussa lukee. Eräs toinen haastateltavista mainitsi tässä yhteydessä tarjoukset. Hänen mukaansa asiakkaan antavat negatiivista palautetta siitä, etteivät tarjoukset ole samoja sekä hyllyt ovat suppeammat kuin ”tavallisissa” K-marketeissa. Toinen haastateltava puolestaan kertoi saaneensa negatiivista palautetta pihassa olevista pienistä kuopista ja haastateltava katsoikin, että myös piha-alueesta tulisi pitää huolta.

Yksi haastateltavista kertoi, ettei huonoa asiakaspalautetta ole hänen käsittääksensä tullut paljoa ja negatiivinen palaute on haastateltavan mukaan koskenut kahvipöytien siisteyttä, mutta ei muuta. Kaksi haastateltava mainitsi, että samasta asiasta saatetaan antaa sekä negatiivista että positiivista palautetta. Toinen heistä totesi, että yksittäiset asiakkaat ovat myös saattaneet ilmaista ärtymyksensä, mikäli henkilökunta ei tiedä jotain asiaa. Eräs toinen haastateltava kertoi vastaavan esimerkin kanta-asiakaskortin kysymisestä. Edellinen haastateltava totesi, että negatiivista palautetta koskevat asiat ovat kuitenkin olleet yleensä helposti hoidettavissa. Tosin haastateltava arveli, ettei negatiivista palautetta välttämättä anneta suoraan, toisin kuin positiivista palautetta. Tämä saattaa haastateltavan mielestä hieman vääristää annetun palautteen niin sanottua kokonaiskuvaa. Tällä hetkellä Neste Oil K-market Helsinki Munkkiniemessä ei ole käytössä asiakaspalautelaatikkoo, joten haastateltavien mainitsema asiakaspalaute on siis kerrottu lähinnä suullisesti.

7.3 ”Astetta parempi huoltoasema”

Kysyttäessä haastateltavilta, millaisia ajatuksia heillä on niin sanotusti asteen verran paremmasta Neste Oil K-market Helsinki Munkkiniemestä, nousivat esiin muun muassa asioinnin vaivattomuus, nopeus ja miellyttävyys, hyvä valikoima, entistä parempi asiakaspalvelu sekä lähikaupparaisuus. Myös siisteys jatkossakin ja syksyllä 2011 tapahtuva konseptimuutos mainittiin tässä yhteydessä, samoin kuin se tosiasia, että aina voi parantaa.

No, yks tulee mieleen, on sit, niinku, siisteys, että pidetään tää paikka, kokonaan puhtaana.

Yrityksen sisäinen toiminta

Yrityksen sisäisen toiminnan kannalta toivottiin, että asiat delegoitaisiin niin sanotusti loppuun asti ja ettei vastuu jää vain yhden kannettavaksi. Yksi haastateltavista totesi asioiden toimivan sisäisesti kyllä ihan hyvin, mutta totesi, että on vaikeaa lähteä sisäistä kautta parantamaan toimintaa astetta paremmaksi. Haastateltava kokikin, että vasta kun ulkoiset tekijät, kuten kauppa muuten ja asiakaspalvelu, lähtevät niin sanotusti rullaamaan, voidaan nähdä, mitä se vaatii henkilökunnalta. Tiedonkulkua yrityksen sisäisessä viestinnässä voisi kehittää laatimalla oppaan, esimerkiksi ”Talon tavat” -vihkosen työpaikan yhteisistä käytännöistä ja pelisäännöistä, sillä moni haastateltavista oli sitä mieltä, että tällaisesta oppaasta voisi olla hyötyä. Myös vaihtuvuus tuotevalikoimassa nousi tässä yhteydessä esiin. Usea haastateltava kokikin, että valikoimassa voisi olla enemmän vaihtuvuutta ja valikoimasta voisi rohkeasti jättää pois sellaiset tuotteet, millä ei niin sanotusti ole menekkiä. Tärkeänä tekijänä tuotevalikoiman kohdalla nähtiin myös asiakkaiden toiveiden aktiivinen kuunteleminen.

Yksi haastateltavista totesi, että hyllytilaa voisi olla enemmän takavaraston puolella, jolloin takavarastoon tulisi selkeyttä ja turvallisuutta tietyn tuoteryhmän tuotteiden ollessa yhdessä hyllyssä ja toisen tuoteryhmän tuotteiden puolestaan toisessa. Eräs haastateltavista näki, että yrityksen sisäisessä toiminnassa siivoukset voisivat toimia paremmin ja päivitetty muistilista kuhunkin vuoroon liittyvistä työtehtävistä voisi haastateltavan mukaan olla tarpeellinen.

Asiakastyytyväisyyden parantaminen

Kysyttäessä haastateltavilta, miten asiakastyytyväisyyttä voitaisiin parantaa, koettiin kysymys paikoitellen vaikeasti vastattavaksi. Asiakaspalvelu nähtiin tärkeänä osana asiakastyytyväisyyden parantamisessa ja yksi haastateltavista koki, että asiakaspalvelu jatkuisi astetta paremmassa Neste Oil K-market Helsinki Munkkiniemessä yhtä iloisena, ystävällisenä ja auttavaisena. Eräs haastateltava totesi, että kaikilla on kuitenkin välillä huonoja päiviä. Toinen haastateltava puolestaan muistutti, ettei pidä unohtaa kiireisinä hetkinä sitä, että myyjä on asiakkaiden nähtävillä ja että myyjää katsotaan koko ajan. Haastateltavan mukaan tämä tarkoittaakin enemmän niin sanotusti ”skarppina” olemista kiireisissä tilanteissa. Sama haastateltava totesi asiakastyytyväisyyden olevan tällä hetkellä heikko, etenkin asiakaskyselyjen perusteella. Tämä kuitenkin aiheutti haastateltavassa ihmetystä, sillä haastateltava kertoi ainakin itse yrittäneensä välittää asiakkaille positiivista mielikuvaa toimeksiantajayrityksestä. Eräs haastateltavista näki asiakastyytyväisyyden parantamisen ainoana keinona asiakkaan kuuntelemisen: asiakkailta tulisi saada enemmän palautetta, niin risuja kuin ruusujaakin. Myös muut haastateltavat olivat asiakaspalautteen tai asiakkaiden tuotetoiveiden keräämisen kannalla, sillä muuten ei voida tietää, missä asioissa tehdään väärin tai mitä tuotteita asiakkaat toivovat valikoimaan, eikä toimintaakaan voida siten läheteä kehittämään.

Koulutukset ja palaverit

Yhtenä asiakastyytyväisyyttä parantavana tekijänä nähtiin koulutukset. Yleisesti koulutusten koettiin olevan hyödyllisiä ja niitä voisi muutaman haastateltavan mukaan olla enemmänkin. Yksi haastateltavista ehdotti, että kauppias voisi käydä koulutuksissa ja jakaa tiedon sen jälkeen muulle henkilöstölle. Toinen haastateltavista koki, ettei koulutuksista välttämättä ole konkreettista hyötyä ennen kuin on varsinaisessa asiakaspalvelutilanteessa:

Mut ei niistäkään aina välttämättä oo niin sitä, konkreettista hyötyä oo, ennen ku on varsinaisesti asiakaspalvelussa. Et on vaan, niinku, ilonen ja oma ittensä kassalla ja kuuntelee asiakasta, ni (.) se on hyvä lähtökohta, aina.

Myös palaverit koko työyhteisön kesken asiakaspalveluun liittyvistä asioista saivat kannatusta, sillä palavereilla koettiin olevan sama positiivinen vaikutus kuin koulutuksilla. Eräs haastateltavista piti tärkeänä niin sanotusti yhteisen sävelen löytämistä siitä, millaista asiakaspalvelun tulisi olla:

Ei tarkoita sitä, että joka ikisen täytyy mennä johonkin, näin olen hyvä asiakaspalvelija -koulutukseen, vaan että saatat semmonen, niinku (.) tavallaan, yhtenäinen sävel siihen, et minkäläistä sen asiakaspalvelun tulee olla.

Uutena asiakaspalvelukoulutusten muotona voisivatkin haastateltavan mukaan olla esimerkiksi ilmaisutaidon kurssit. Haastateltavan mielestä tämänkaltaiset kurssit voisivat tuoda intoa esiintymiseen ja rohkeutta itsensä esille tuomiseen palvelutilanteissa. Haastateltava näki edellä mainitun tavan positiivisena ja erilaisena vaihtoehtona ”luokassa istumiseen” ja sen sijaan, että asiakaspalvelua lähdettäisiin parantamaan puimalla syitä sen huonouteen. Haastateltava totesi myös, että mikäli ihminen ei ole asiakaspalveluhenkinen, niin sitten hän ei ole sitä, vaikka perusteet tiedettäisiinkin siihen, miten asiakaspalvelutilanteissa tulisi olla. Haastateltava mainitsikin, että persoonallisuus on asiakaspalvelun kannalta tärkeää, sillä aidon kiinnostuksen ja iloisuuden puuttuminen tekevät palvelutapahtumasta vain tylsän eivätkä välttämättä jätä asiakkaalle positiivista tunnetta.

Varmuus ja ilo esiintyä asiakaspalvelutilanteissa nähtiin vaikuttavan positiivisesti myös aktiivisena myyjänä toimimisessa ja siten myös myynnin parantamisessa. Tiedustelemalla asiakkaalta, löysikö hän esimerkiksi etsimäänsä tuotetta ja esittämällä tarvittaessa tarkentavia lisäkysymyksiä saataisiin tietoa myös asiakastyytyväisyydestä sekä tuotevalikoimasta. Näitä havaintoja voitaisiin kirjata ylös ja käsitellä esimerkiksi edellä mainituissa palavereissa, kuten eräs toinen haastateltavista ehdotti. Muita keinoja asiakastyytyväisyyden parantamiseksi mainittiin kotiinkuljetusten säilyttäminen ja mainostaminen sekä asiakkaiden opastus jatkossakin. Yksi haastateltava kertoi asiakkaan opastamisen olevan nykyisin melko vähäistä, mutta toinen haastateltava puolestaan kertoi, että siihen pyritään kuitenkin.

Entistä enemmän lähikauppa

Keinoina, miten Neste Oil K-market Helsinki Munkkiniemi voisi olla enemmän lähikauppa asiakkailleen, mainittiin muun muassa muutokset rakenteessa, uusien kanta-asiakkaiden hankkiminen ja nykyisten kanta-asiakkaiden huomioiminen esimerkiksi kanta-asiakaseduilla ja -tarjouksilla sekä ilmeen uudistamisen. Myös omia tarjouksia ja tapahtumia voisi monen haastateltavan mukaan olla enemmän.

Yksi haastateltavista koki, että myymälän ilmettä voisi muuttaa enemmän omannäköisemmäksi pienillä tekijöillä, kuten hankkimalla esimerkiksi pienet liinat kahvipisteen pikkusuolaisten ja kahvileipien koreihin. Sen sijaan tapahtumien ajankohtana voisi olla esimerkiksi ihan tavallinen lauantai tai kuten eräs haastateltavista ehdotti sellainen ajankohta, jolloin isommat kaupat ovat kiinni, mutta autoilijoita on liikkeellä paljon. Juhlapyhinä uusi mahdollinen vakioasiakaskunta ei haastateltavan mukaan ole niinkään saavutettavissa. Sama haastateltavista totesi, että asteen verran voisi auttaa se, että toimintaan saataisiin jotain, millä jäätäisiin paremmin asiakkaiden mieleen:

Mut ehkä sit, ehkä sit siin pitää lisätä se semmonen, joku, pieni silaus, et se jää, tää paikka jää mieleen. - - Joku, mitä vaan, niinku, meiltä saa. Joka jää mieleen.

Eräs haastateltava ehdottikin, että lauantaisin voisi olla oma tarjouspäivä esimerkiksi pulla- tai leipätarjouksella. Sama haastateltava ehdotti myös juhlapyhien huomiointista siten, että esimerkiksi joulun aikaan myynnissä voisi olla pieniä jouluaiheisia lahjakoreja tai sellofaaniin pakattuja maustekakkuja. Sama haastateltava ehdotti myös vaihtoehtona tapahtuman järjestämiselle teemapäivän järjestämistä yrityksen sisätiloissa, sillä tapahtumaa ei haastateltavan näkemyksen mukaan välttämättä tarvitse viedä ulos. Haastateltava oli myös sitä mieltä, juhlapyhät eivät ole paras ajankohta tapahtuman järjestämiselle, koska silloin ihmisiä ei ole liikkeellä. Juhlapyhät voisi kuitenkin huomioida haastateltavan mukaan nimenomaan tuotevalikoimassa.

7.4 Ehdotuksia ja ideoita toiminnan kehittämiseksi

Eräs haastateltavista kertoi, että tarvetta olisi ihan konkreettisesti suunnitella, miten kaikkia asioita saataisiin asteen verran paremmaksi. Tarkemmin voisi hänen mukaansa myös sopia siitä, mikä alue kuuluu kellekin työntekijälle ja miten kyseistä alueesta voisi pitää entistä paremmin huolta.

Tekijöitä nykyisessä toiminnassa, jotka kannattaa säilyttää jatkossakin

Kysyttäessä haastateltavilta, mitä tekijöitä toiminnassa kannattaisi säilyttää jatkossakin, mainittiin muun muassa:

- paikan päällä tehdyt sämpylät ja paistetut leivät
- niin sanotut fast food -tuotteet (take away -tuotteet)
- auton pesut
- hyvä valikoima
- asiakastoiveiden huomiointi.

Kaksi haastateltavaa mainitsi tässä yhteydessä pitkät aukioloajat, kun taas eräs haastateltava koki kaikki tuotteet ja palvelut yhtä tärkeiksi, sillä hänen mielestään mistään niin sanotusta ekstratoiminnasta ei kannata luopua. Yksi haastateltavista ei osannut sanoa tiettyjä tuotteita, millä olisi enemmän menekkiä muihin tuotteisiin nähden, kun taas toinen haastateltava totesi kaiken muun toimivan tällä hetkellä hyvin paitsi asiakaspalvelun. Sama haastateltava kertoi paikan päällä tehtyjen sämpylöiden menevän kaupaksi hyvin ja myös asiakkaiden antaneen positiivista palautetta. Haastateltavan mielestä vaivaa kannattaa nähdä ja tehdä sämpylöistä paitsi hyviä mutta myös hyvännäköisiä, täytteistä pihistelemättä:

Se tuo hyvää, mainetta, et ne ihmiset tajuaa sen, et hei nää tekee ite nää sämpylät täällä, et nää ei tilaakaan näitä mistään, ja.

Tekijöitä nykyisessä toiminnassa, jotka kannattaisi vähentää tai jopa poistaa

Tekijät, mitä nykyisestä toiminnasta voisi jopa poistaa tai vähentää, koskivat lähinnä tuotevalikoimaa. Suurin osa haastateltavista kannatti vaihtuvuutta tuotevalikoimas-

sa. Moni haastateltava oli myös sitä mieltä, että sellaiset tuotteet, joilla ei ole menekkiä ja kysyntää, voisi jättää valikoimasta pois. Nämä tuotteet voisi korvata niillä tuotteilla, joita asiakkaat ovat toivoneet.

No eihän siinä oikeestaan oo ku se valikoima. Niinku, vai- vaihtuvuus valikoimaan. Eik- eikä, niinku, kangistuu, vanhoihin kaavoihin. (.) Kun tätä ei oo menny, vuonna yks ja kaks ennen nakkisotaa, niin ei se voi nytkään mennä.

- - ku maailma muuttuu koko aika ja ruokailutottumukset ja kaikki muuttuu, et mieltii ja uudistaa sitä valikoimaa.

Neljä haastateltavaa ei osannut sanoa, mitä poistettavia tekijöitä nykyisessä toiminnassa on tai heille ei tullut mieleen mitään poistettavaa. Yksi haastateltavista totesi, ettei poistaisi mitään vaan pikemminkin lisääisi; myös eräs toinen haastateltava koki kaiken tämän hetkisen tarpeelliseksi.

Neljä haastateltavaa ei osannut myöskään sanoa, mitä tekijöitä toiminnasta kannattaisi vähentää tai vähennettäviä tekijöitä ei ole. Yksi haastateltavista kertoi kaiken menevän hyvin kaupaksi ja ettei hän näin ollen ole huomannut sellaista tuotetta, mikä ei menisi lainkaan kaupaksi. Yksi haastateltavista totesikin kaiken olevan ”ihan reilassa”, kun taas toinen haastateltavista totesi, ettei vähennettäviä tekijöitä ole, sillä kaikkea on hänen mielestään juuri sopivasti. Yksi haastateltavista pohti, voisiko toisen vuokrattavista pakettiautoista vähentää talven ajalle: kesällä 2011 vuokrattavia pakettiautoja oli Neste Oil K-market Helsinki Munkkiniemessä kaksi kappaletta, mutta haastateltava näki kesän olevan muuttamisen ja siten myös pakettiautojen vuokraamisen kannalta ”sesonkiaikaa”, joten talvella ei toiselle pakettiautolle ole välttämättä niin paljoa kysyntää. Myös eräs haastateltava ehdotti, että esimerkiksi kertakäyttöastiat ja niin sanotut sesonkituotteet voisi ”vähentää” talven ajaksi takavarastoon, mistä kyseiset tuotteet ovat kuitenkin tarvittaessa saatavilla.

Tekijöitä, joita voisi olla enemmänkin nykyiseen nähden

Enemmän nykyisessä toiminnassa voisi puolestaan olla take away -tuotteiden myyntiä, käsittäen myös monipuolisemman lounastarjonnan sekä omia tarjouksia, tapahtumia sekä auton pesujen ja TI -hallin markkinointia (eli markkinointiviestintää).

Myös sämpylöihin voisi panostaa enemmän tarjoamalla asiakkaille kasvisvaihtoehtoja, lisäksi tuotteiden kotiinkuljetuksia voisi olla nykyistä enemmän. Eräs haastateltavista mainitsi tässä yhteydessä kahvipisteen, samoin kuin entistä paremman valikoiman ja entistä siistimmät hyllyt. Sama haastateltava mainitsi myös, että asiakkaiden toiveiden huomioimista voisi olla enemmän. Kuten aikaisemmin mainittiin, niin myös muut haastateltavat olivat asiakaspalautteen ja tuotetoiveiden keräämisen kannalla, mutta tämä saattoi tulla ilmi eri teeman kohdalla.

Kuten moni haastateltava oli aikaisemmin todennut, myös koulutuksia voisi olla enemmän. Koulutusten koettiin paitsi auttavan jaksamisessa mutta myös antavan uusia ajatuksia sekä motivoivan hurjasti ja kuten eräs haastateltava totesikin, niin kouluttautunut henkilökunta voisi olla yritykselle etu. Eräs haastateltavista toivoi ”käytännön opetuspäivää” autotarvikkeista, jotta aiheesta saataisiin enemmän tietoa henkilökunnalle. Samaa sanoi myös toinen haastateltava, joskin eri yhteydessä. Haastateltava koki, että koulutuksista voisi olla hyötyä myös tuotetuntemuksen kohdalla. Sama haastateltava ehdotti myös, että Reilun kaupan sekä luomutuotteita voisi olla enemmän ja tuotteet voisivat olla esimerkiksi omissa pisteissään. Lisäksi haastateltava ehdotti maininnan lisäämistä esimerkiksi tuotteen laktoosittomuudesta tuotteen hyllynreunalapun yhteyteen sekä lahjapaperin hankkimista kukille, myös ostosympäristö voisi hänen mukaansa olla kaiken kaikkiaan innostavampi. Yksi haastateltavista ei puolestaan osannut sanoa, mitä tekijöitä voisi olla enemmänkin nykyiseen nähden. Yksi haastateltavista kertoi, että asiakkaat ovat tiedustelleet eineshampurilaisista ja hotdodgeista ja haastateltavan mukaan näitä voisi olla valikoimassa enemmänkin, sillä kyseisiä tuotteita kysytään paljon. Toinen haastateltava myös ehdotti, että hyllyjen päällä voisi olla maininnat siitä, millaisia tuotteita kyseisestä hyllyvälistä löytyy.

Tekijöitä, joilla toimintaan voisi tuoda jotain uutta

Kysymyksessä ”millä tekijöillä toimintaan voisi tuoda jotain aivan uutta” oli hieman päällekkäisyyttä edellisen kysymyksen kanssa. Kolme haastateltavaa totesi, ettei tällaisia tekijöitä tule mieleen, ja yksi heistä totesi kokonaisuuden olevan tällä hetkellä toimiva, kun taas toinen haastateltavista totesi ketjuvalikoiman rajoittavan osaltaan uusien tuotteiden ottamista valikoimaan. Eräs haastateltavista mainitsi tässä yhteydessä hampurilaiset, mutta totesi niiden olevan kuitenkin tulossa valikoimaan tule-

van konseptimuutoksen myötä. Haastateltava, joka ehdotti joulukorien ja sellofaaniin pakattujen maustekakkujen myyntiä joulun aikaan, mainitsi juhlapyhien huomioimisen myös tässä yhteydessä. Haastateltava ehdottikin, että esimerkiksi vapun aikaan myynnissä voisi olla simaa ja munkkeja vaikkapa omassa pienessä kojussaan. Yksi haastateltavista ehdotti, että asiakaspaikkoja voisi olla nykyisessä kahvilassa (eli kahvipisteen läheisyydessä) enemmän. Haastateltava totesi tämän kuitenkin olevan vaikeasti toteutettavissa, joten vaihtoehtoisesti asiakaspaikkoja voisi lisätä katetun terrassialueen muodossa. Eräs haastateltavista ehdotti paikallisliikenteen matkakorttien latausmahdollisuutta sekä prepaid -matkapuhelinliittymien latauslipukkeiden lisäämistä tuote- ja palvelutarjontaan. Näin ollen nykyiseen toimintaan voisi ottaa ideoita kioskien toiminnasta:

Joo, ja kilpailijoista voi just oppii. Et otetaan sieltä ja otetaan täältä, ja sit kootaan ne ainekset, niinku, yhteen soppaan. Ja sit me voidaan olla ainut, joka, niinku, tarjoaa kaikkea, mitä asiakas oikeasti tarvitsee.

Yksi haastateltavista totesi resurssien olevan tällä hetkellä aika pitkälle käytössä. Haastateltava myös koki tulevan konseptimuutoksen olevan mahdollisesti hyvä asia sikäli, että sen myötä saadaan uusia tuotteita niin sanotun fast foodin saralle ja näin ollen kyseistä puolta parannettua. Sama haastateltava näki myös, uutta toiminnassa voisivat olla myös salaattit. Eräs haastateltavista mainitsi tässä yhteydessä ilmaston uusin, lisäksi haastateltavan mukaan nykyisen maksujärjestelmän voisi korvata uudella, kortinlukijalla varustetulla maksujärjestelmällä.

Tiedonkulun kehittäminen

Ideota tiedonkulun kehittämiseksi yrityksen ulkoisen viestinnän osalta koskivat pääasiassa:

- asiakaspalautelaatikkaa
- Facebook -yhteisöpalvelua
- tapahtumia
- kanta-asiakastarjouksia
- kotiinkuljetusten ja auton pesujen mainostamista.

Tapahtumien järjestämisellä nähtiin olevan vaikutusta etenkin uusiasiakashankinnan kannalta, tosin eräs haastateltava totesi niissä olevan aina oma järjestämisensä. Eräs haastateltava mainitsi tapahtumien järjestämisen suurkaupungeissa olevan nykyään harvinaista ja haastateltava pitikin kauppiaan järjestämää tapahtumaa nähtävän arvoisena asiana. Muita yksittäisiä ideoita olivat pesujen markkinointi (eli markkinointiviestintä) lähialueen yrityksille sekä lentolehtiset, joskin lentolehtisten kohdalla heräsi kysymys lehtisten jakamisesta. Eräs haastateltava totesi, että tarjousten tulisi olla selkeämmin esillä. Muutenkin hinnoista voitaisiin haastateltavan mielestä viestiä enemmän, ettei asiakkaille tule mielikuvaa korkeasta hintatason sen vuoksi, että kyseessä on ”huoltoasema”. Haastateltavan mukaan hinnat ovatkin tällä hetkellä samat kuin ”tavallisessa” K-marketissa, lukuun ottamatta niin sanottuja heräteostoksia. Kaksi haastateltavaa mainitsi tässä yhteydessä myös yleisen Nesteen mainonnan ja eräs haastateltavista muistutti mainonnan tärkeydestä yleisesti.

Moni haastateltava mainitsi asiakaspalautelaatikon tai pitivät sitä hyvänä ideana kysyttäessä, voisiko sellainen olla Neste Oil K-market Helsinki Munkkiniemessäkin. Eräs haastateltavista summasi, että palautelaatikon tulisi olla näkyvällä paikalla siten, että asiakkaan on helppo jättää viestiä. Haastateltava, joka mainitsi autonpesujen markkinoinnin lähialueen yrityksille sekä tarjousten asettamisen selkeämmin esille, ehdotti vaihtoehtona asiakaspalautelomakkeelle vaikkapa vihreän tai punaisen lapun jättämisen sen mukaan, oliko asiakas tyytyväinen Neste Oil K-market Helsinki Munkkiniemen tuotteisiin ja palveluihin vai ei. Yksi haastateltavista ehdotti, että tavoitteena voisi pitää esimerkiksi 20 asiakaspalautelomakkeen keräämistä kuukaudessa, minkä pohjalta kauppias voisi suunnitella asiakaspalvelua ja yrityksen toimintaa koskevat palaverit. Vastaajille voisi tarjota esimerkiksi kahvin ja pullan, kiitoksena vastaamisesta, tai vaihtoehtoisesti palautteen jättäneiden kesken voisi arpoa tuotepalkinnon kuukauden lopussa.

Myös yhteisöpalvelu Facebookin tarjoamat mahdollisuudet mainittiin tässä yhteydessä tai niitä pidettiin yhtenä hyvänä vaihtoehtona kysyttäessä. Yksi haastateltava tosin esitti kysymyksen päivitysten hoitamisesta, kuten myös jakamisen hoitamisesta lentolehtisten kohdalla. Eräs haastateltavista ehdotti, että Neste Oil K-market Helsinki Munkkiniemen Facebook -sivuja voisi puolestaan mainostaa asiakkaille annettavis-

sa kassakuiteissa, jolloin asiakkaat jaksaisivat seurata yrityksen Facebook -sivuja ehkä paremmin ja olla siten kiinnostuneita.

Et se vois olla semmonen, mitä kannattais korostaa, koska nykyään tommoset sosiaaliset mediat on hirveen tärkees asemassa, niinku, markkinoinnissa.

Yksi haastateltavista ei osannut tarkemmin sanoa, miten yrityksen tiedonkulkua sisäisen viestinnän osalta voisi kehittää. Kaksi haastateltavaa oli sitä mieltä, ettei tiedonkulku yrityksen sisäisen viestinnän osalta kaipaa parannusta, sillä tiedonkulun koettiin toimivan ja tiedon tulevan niin sanotusti perille. Eräs haastateltavista totesi, että paperit voisi järjestää paremmin ja helpommin löydettäväksi, mutta muuten haastateltava ei nähnyt yrityksen sisäisessä tiedonkulussa kehitettävää.

Myös reissuvihko mainittiin tässä yhteydessä. Yksi haastateltava mainitsi, että reissuvihkoon voisi kirjoittaa joka päivä, vaikka mitään ihmeellistä ei olisikaan tapahtunut. Näin reissuvihkon käyttöä saataisiin aktiivisemmaksi. Eräs toinen haastateltava ehdotti, että reissuvihkoja voisi olla kaksi: toinen reissuvihko voisi olla yrityksen sisäisiä asioita varten, sillä nykyinen vihko koskee haastateltavan mukaan lähinnä asiakkaisiin liittyviä asioita. Yksi haastateltava totesi kuitenkin nykyisen reissuvihkon olevan tällä hetkellä ”purnausvihko”. Toinen haastateltava totesi reissuvihkon toimineen hyvin ja tuoneen tarkkaavaisuutta monissa asioissa. Joissain asioissa tai niiden sisäistämässä voi haastateltavan mukaan olla silti puutteita, vaikka tiedonkulku toimisikin. Yksi haastateltavista mainitsi ilmoitustaulut osana yrityksen sisäistä tiedonkulkua. Haastateltava kertoi, että toimiston vieressä olevalle ilmoitustaululle kauppias laittaakin tietoa esimerkiksi ketjuun liittyvistä asioista ja haastateltavan mukaan tieto kulkee aika hyvin puolin sekä toisin. Eräs haastateltavista ehdotti työvuorolistojen lähettämistä sähköpostiin, lisäksi tärkeistä asioista voisi tiedottaa myös tekstiviesteillä. Haastateltava ehdotti myös, että joku voisi ottaa yrityksen sisäisistä asioista tiedottamisen vastuualueekseen ja toimia näin ollen eräänlaisena tiedostusvastaavana. Myös oma, suljettu ryhmä yrityksen työntekijöille Facebookissa, niin sanotun puutelistan laatiminen puuttuvista asioista sekä turhien ”lippusten ja lappusten” poistaminen kassojen takana olevalta pöydältä olivat haastateltavan ehdotuksia sisäisen tiedonkulun kehittämiseksi.

8 STRATEGINEN MAINEENHALLINTA NESTE OIL K-MARKET HELSINKI MUNKKINIEMESSÄ

”Ruokakaupoissa on stressaantunut ja surullisen harmaa tunnelma.”

Elu24.ee:n päätoimittaja Anu Saagim täsmentää, miksei hän koskaan käy ruokakaupoissa. (Anu Saagim viihdeportaalin luotsaajaksi 2008; Nousiainen & Lösönen 2004, 15.)

Kuten strategian määrittelyn kohdalla, myös kysymykseen hyvän maineen mukaisesta ruokakaupasta on varmasti yhtä monta vastausta kuin on vastaajaakin. Työn alussa esiteltiin Heikki Heinimäen (2006, 160) summaamia ominaisuuksia kuluttajan ihannekaupalle, ja ainakin yksi asia lienee varmaa: hyvän maineen mukaisessa kaupassa tuskin on edellä mainitun mukainen stressaantunut ja surullinen harmaa tunnelma. Se voi olla kaikkea muuta kuin surullinen ja harmaa, myös pienessä päivittäistavarakaupassa. Siksi voidaan pohtia, miten tätä tunnelmaa sitten voisi lähteä kohentamaan. Voidaan kuitenkin kysyä, onko täysi mahdottomuus saada lähikaupassa asiainnista stressaantuneen ja harmaan tapahtumasarjan sijasta jopa pienoinen elämys arjen keskelle.

Jotta tunnelma ei olisi stressaantunut ja harmaa, tulee asiakkaiden odotukset nimenomaan ylittää. Tästä samasta on loppujen lopuksi kyse myös Neste Oil K-market Helsinki Munkkiniemen visiossa olla asiakkailleen ”astetta parempi huoltoasema”. Näiden odotusten ylittäminen ei välttämättä ole helpommin sanottu kuin tehty, sillä asiakkaiden odotukset on täysin mahdollista ylittää myös lähikaupassa. Tähän tarvitaan vain pitkäjänteistä työtä, koko työyhteisön panosta sekä ripausta mielikuvitusta.

Nyt kun yrityksen tärkeimmän voimavaran, sen henkilöstön, mielipiteitä on kuunneltu ja joukko hyviä ehdotuksia toiminnan kehittämiseksi on kerätty, voidaan näiden ehdotusten ja ideoiden toteutusta lähteä tarkastelemaan strategisen maineenhallinnan kolmen kulmakiven kautta: hyvien tekojen, hyvän viestimisen sekä hyvien sidos-

ryhmäsuhteiden. Hyvässä yrityksessä viihtyvät niin työntekijät kuin asiakkaatkin, eikä kynttilää kannata suotta pitää vakan alla.

8.1 Hyviä tekoja

Hyvän yrityksen kulmakivi ovat hyvät teot. Hyvät teot ovat myös hyvän viestinnän sisältö. Yritysetiikassa yrityksen hyvyyden näkökulmaan liittyvät läheisesti ajatukset yhteiskuntavastuusta, liike-elämän etiikasta sekä vastuullisesta liiketoiminnasta. Yritysetiikka korostaakin välineellisen hyvyyden sijasta juuri luonteen hyvyyttä eli hyveellisyyttä, hyväluontoisuutta. Kuluttajat ostavatkin mielellään sellaiselta, joka tarjoaa vahvistusta heidän omille elämänarvoille ja elämäntavoille. (Aula & Mantere 2005, 100, 105–106).

Ongelmalliseksi maineenhallinnan tekee se, ettei organisaatiosta liikkuvia tarinoita, mielikuvia, kaskuja, huhuja ja lukuisia muita kielellisen viestinnän tuotoksia voida paimentaa: oikeastaan maineenhallinnasta puhuminen on hieman harhaanjohtavaa. Yritys voi kuitenkin vaikuttaa jokaiseen näistä hyvän yrityksen vahvasti toisiinsa nivoutuneista peruspilareista, hyvän viesteihin, hyviin tekoihin ja hyviin suhteisiin. Hyvän yrityksen onkin jatkuvasti tehtävä töitä, jotta sen sidosryhmät olisivat tyytyväisiä ja siten myös yritykselle suosiollisia. (Mts. 226.)

Näin ollen maineenhallintaan kuuluu myös hyviin tekoihin vaikuttaminen. Ero suhteiden rakentamiseen on tässä suhteessa sikäli häilyvä, että oikeastaan hyvien tekojen johtamisessa on olennaisesti kysymys organisaation suhteesta omaan henkilöstöönensä. Pekka Aula ja Saku Mantere muistuttavat, että hyvän strateginen johtaminen poikkeaa olennaisella tavalla strategisen johtamisen valtavirtaa edustavista taloustieteellisistä, jopa välinearvoa korostavista opeista: hyvän strateginen johtaminen syntyy kommunikaatiosta organisaation jäsenten välillä sekä nousee organisaation jäsenten osaamisesta ja halusta tehdä hyvää. (Mts. 227.)

Neste Oil K-market Helsinki Munkkiniemen henkilöstölle toteutettujen haastattelujen perusteella kävi ilmi, että asiakaspalvelulla on toimeksiantajayrityksen työntekijöiden

keskuudessa suuri, jopa valtava merkitys. Yrityksessä näyttäisi vallitsevan tällä hetkellä hyvinvoiva palvelukulttuuri. Hyviä tekoja voisikin olla koulutusten tarjoaminen henkilöstölle sekä tuotteisiin että asiakaspalveluun liittyen. Suurin osa haastateltavista oli nimittäin sitä mieltä, että koulutukset paitsi tarjoavat uusia ideoita ja kasvattavat tietämystä, mutta niillä on myös positiivista vaikutusta motivaation kannalta. Hyvällä tuotetuntemuksella on myös tärkeä rooli, etenkin autotarvikkeiden kohdalla ja mikäli huoltopalvelua ei olla ottamassa takaisin palvelutarjontaan, sillä huoltopalvelun puuttumisesta huolimatta henkilökunta osaisi vastata autoihin ja autoiluun liittyviin kysymyksiin. Kuten eräs haastateltavista ehdottikin, että uutena asiakaspalvelukoulutusten muotona voisivat olla vaikkapa ilmaisutaidon kurssit sen sijaan, että omia heikkouksia ja asiakaspalvelun huonoutta lähdetäisiin ruotimaan. Koulutettu, osaava ja palveluhenkinen henkilökunta on avainasemassa asiakaskohtaamisissa ja luovat siten myös etua yritykselle, kuten eräs haastateltava asian mainitsi. Muita hyviä tekoja yrityksen henkilöstölle voisivat olla saavutettujen tavoitteiden johdosta järjestetyt illanvietot jatkossakin, uutta voisivat puolestaan olla kehityskeskustelut.

Yleisesti ottaen strategiatyössä on tärkeää tietä siitä, kuka tekee ja mitä sekä miksi. Siksi jaettu vastuualueita voisi vielä tarkentaa ja käytännön toteutusta pohtia tarkemmin: moni haasteltava mainitsi idean jaetuista vastuualueista olevan hyvä, mutta käytännön toteutuksen hieman ontuvan. Keino tähän voisi olla keskustella koko henkilöstön kesken, kuka vastaa mistäkin alueesta ja miten, miten kyseistä aluetta voitaisiin kehittää ja kuka tai ketkä tuuraavat alueesta vastaavaa hänen ollessaan vapaalla tai lomalla. Tällainen palaveri voisi olla hyvä aloitus strategiselle maineenhallinnalle Neste Oil K-market Helsinki Munkkiniemessä. Kysymykset kunkin vastuualueen kehittämisestä voitaisiin liittää osaksi kehityskeskusteluja, joita Neste Oil K-market Helsinki Munkkiniemessä ei nykyisen kauppiaan aikana olla vielä pidetty. Kun näistä asioista on päätetty, voitaisiin esimerkiksi kassojen yhteyteen sekä takavaraston puolelle ja toimiston lähellä olevalle ilmoitustaululle kiinnittää kirjallinen yhteenveto vastuualueista ja niistä vastaavista henkilöistä. Myös monen haastateltavan mainitsema opas talon tavoista sekä niin sanotuista yhteisistä pelisäännöistä voisi auttaa saamaan työrutiineja yhtenäisemmiksi. Opas voisi toimia siten myös hyvien tekojen niin kutsuttuna punaisena lankana. Tällä hetkellä Neste Oil K-market Helsinki Munkkiniemessä ei ole erillistä perehdyttämiskansiota, joten edellä mainitun ”Talon tavat” -oppaan voisi

liittää osaksi tätä kansiota tai kyseistä oppaasta voisi laajentaa perehdyttämiskansi-
on.

Asiakkaiden suhteen hyviä tekoja voisivat puolestaan olla muun muassa kotiinkulje-
tusten säilyttäminen jatkossakin, erilaiset tarjoukset sekä asiakkaiden toiveiden
kuunteleminen tuotevalikoiman suhteen. Neste Oil K-market Helsinki Munkkiniemes-
sä on tällä hetkellä kassojen lähettyvillä kannettava tietokone, minkä avulla öljyn
soveltuvuuden voi selvittää Neste Oilin Internet -sivujen kautta. Tämä palvelu kan-
nattaa säilyttää jatkossakin, lisäksi tietokoneelle voisi luoda oman Excel -tiedoston
asiakkaiden toivomista tuotteista, jolloin työntekijät pystyisivät kertomaan kyseisen
listan ja siihen tehtyjen päivitysten perusteella asiakkaalle, onko hänen toivomansa
tuote tilattu tai onko se jo mahdollisesti valikoimassa. Samaiseen tiedostoon voitai-
siin näin ollen kirjata kaikki asiakkaiden esittämät toiveet tuotevalikoimaa koskien
sen sijaan, että näitä toiveita kirjattaisiin monelle eri muistilapulle ylös. Toiveiden
selvittämisellä tuotevalikoimaa koskien Neste Oil K-market Helsinki Munkkiniemi
pystyisi myös vastaamaan kuluttajien muuttuneisiin kulutus- ja ruokailutottumuksiin,
yhteen kaupan alan haasteista. Myös Pirkka -tuotteisiin ja niiden esillä oloon kannat-
taa panostaa jatkossakin, sillä kaupan niin sanotusti omien tuotemerkkien kasvu on
hurjassa nousussa: toukokuussa 2011 Pirkka -tuotteiden myynti kasvoi 49,6 prosent-
tia edellisvuoteen verrattuna (Luukkonen 2011). Myös kotiinkuljetuksilla toimeksian-
tajayritys pystyy varmistamaan, että väestön ikärakenteen muutoksesta huolimatta
myös iäkkäimmillä asiakkailla on mahdollisuus tehdä päivittäistavaraostoksia Neste
Oil K-market Helsinki Munkkiniemessä. Kotiinkuljetukset ovat paitsi hyvä teko mutta
myös hyvää kanta-asiakassuhteiden hoitamista sellaisten asiakkaiden kohdalla, jotka
eivät välttämättä pysty lähtemään ostoksille noin vain.

8.2 Hyvän viestiminen

Viestinnällä on aina ollut kaksoismerkitys, sekä määritelmällisesti että toiminnallises-
ti. Viestintä sekä tuottaa yhteisöllisyyttä, tulkintoja ja merkityksiä että välittää infor-
maatiota, mikä puolestaan on tulkintojen ja merkitysten ainesta. Viestinnällä on
myös aina ollut merkitystä. Viestintä voi määritelmänsä mukaan olla interaktiivista,

tarkoituksellista tai tarkoittamatonta. Viestintä voi myös olla verbaalia tai ei-verbaalia, kahdenkeskistä tai monenkeskistä. Myös organisaatioissa tiedon ja kokemusten jakaminen tarjoavat yhden syyn viestiä. (Aula & Mantere 2005, 86–87.)

Mainetarinat syntyvät viestintätilanteissa, mitkä puolestaan usein ovat varsin monenlaisten organisaation jäsenten kohtaamia asiakkaiden ja muiden sidosryhmien kanssa. Hyvän viestinnän kautta rakentuvissa vuorovaikutussuhteissa yritys ja sen sidosryhmät luovat yhteisen näkemyksen siitä, mitä organisaatio ja sen toiminta ovat: jos sidosryhmän ihmiset, esimerkiksi yrityksen henkilöstö tai asiakkaat, ovat tässä suhteessa tyytyväisempiä kuin muissa suhteissaan toisiin organisaatioihin, se takaa organisaatiolle mahdollisuuden tulla ryhmän ensisijaiseksi valinnaksi. Hyvän viestintä, ja siten maineenhallinta, kuuluvat jokaiselle organisaation jäsenelle, sillä jokainen johdon ja työntekijän, työntekijän ja asiakkaan, organisaation ja ympäristön välinen kontakti on potentiaalinen maineeseen vaikuttava tekijä. Ihanteellisimmassa tapauksessa jokaisella ihmisellä on mahdollisuus vaikuttaa oman organisaationsa tapahtumiin. Vaikuttamisen tulee kuitenkin olla todellista ja siihen täytyy rohkaista, mutta sen tulee aina olla vapaaehtoista. Ei kannata myöskään unohtaa, että toisille hiljaisuus sopii äänekkyyttä paremmin. (Mts. 99, 227.)

Vaikka viestintä onkin tärkeää paitsi strategisen maineenhallinnan ja ylipäätään yrityksen toiminnan sekä koko olemassaolon kannalta, ei viestinnän kehittäminen saisi olla itse tarkoitus: viestinnän kehittämiseen ei pidä lähteä siksi, että se on tärkeää. Viestinnän ja tiedonkulun kehittämisen kulmakivenä tulee olla yrityksen ja sen sidosryhmien välinen, toimiva kommunikaatio. Suurin osa haastateltavista kokikin tiedonkulun yrityksen sisäisen viestinnän kannalta toimivaksi tällä hetkellä. Sisäistä tiedonkulkua voisi kuitenkin vielä tehostaa esimerkiksi lähettämällä työvuorolistat työntekijöille sähköpostitse ja tiedottamalla tärkeistä asioista myös tekstiviestillä, kuten eräs haastateltava ehdotti. Sama haastateltava ehdotti myös, että jaettujen vastuualueiden lisäksi yksi tai kaksi henkilöä voisi ottaa viikoittaisen tiedottamisen vastuualueekseen. Myös niin kutsuttuja reissuvihkoja voisi olla myös toinen yrityksen sisäisiä asioita varten, kuten eräs haastateltavista ehdotti. Yksi keino tiedonkulun tehostamiseksi voisi olla myös lista tärkeistä puhelinnumeroista kassojen lähettyvillä.

Tiedonkulkua asiakkaiden suuntaan voisi asiakaspalautelaatikon lisäksi kehittää sosiaalisten medioiden kautta. Neste Oil K-market Helsinki Munkkiniemellä on tällä hetkellä yhteisöpalvelu Facebookissa omat sivut, ja näihin sivuihin yrityksen kannattaa suhtautua vakavasti yhtenä viestinnän välineenä, sillä Facebookin kautta yrityksen on mahdollista tavoittaa sekä nykyiset että myös mahdolliset tulevat asiakkaat. Lisäksi sivujen kautta on mahdollista viestiä tarjouksista sekä yllätyseduista nopeasti ja vaivattomasti. Facebook -sivujen uutisiin ja tarjouksiin saa myös henkilökohtaisen ja persoonallisen vaikutelman, kun päivitysten tekijänä onkin kauppias. Tämä ei vaadi välttämättä muuta kuin mainintaa ”Terveisin, kauppias Hilikka” päivityksen lopussa. Sivujen kautta asiakkailta voisi olla myös mahdollisuus jättää palautetta, ehdotuksia ja ideoita sähköisesti. Neste Oil K-market Helsinki Munkkiniemen Facebook -sivuilla voisi myös olla linkkejä Neste Oil Oyj:n omille Internet -sivuille. Esimerkiksi Totuus biopolttoaineista -sivuston kohdassa ”Tietoa palmuöljystä” Neste Oil esittää vastaukset kymmeneen kysymykseen keskustelua herättäneestä aiheesta, johon muun muassa kansainvälinen ympäristöjärjestö Greenpeace on näyttävästi ottanut kantaa vastustamalla palmuöljyn käyttöä biodieselin raaka-aineena (Manninen 2011; Totuus biopolttoaineista n.d.).

Uusiasiakkaiden hankinnassa yhtenä viestinnän keinona voisivat olla, kuten moni haastateltava ehdottikin, tapahtumien ja teemapäivien tai -viikkojen järjestäminen. Tätä kautta Neste Oil K-market Helsinki Munkkiniemi paitsi pystyisi hieman erottumaan muista alan yrityksistä mutta myös viestimään sekä nykyisille että mahdollisille uusille asiakkailleen tuotteistaan ja palveluistaan. Mikäli tapahtumia järjestettäisiin usein, voisi kävijöiltä kerätä palautetta tapahtumasta, sen onnistumisesta sekä siitä, millaisia tapahtumia tai teemapäiviä kävijät toivoisivat jatkossa, jolloin kävijöillä olisi mahdollisuus vaikuttaa tapahtumiin ja siten myös yrityksen toimintaan. Vaihtoehtoisesti myymälässä sijaitseva asiakaspalautelomake voisi sisältää kohdan tapahtumien ja teemapäivien järjestämisestä. Mikäli tapahtumien tai teemapäivien suunnitteluun ja toteutukseen osallistuisi koko henkilöstö, olisi henkilöstöllä täten mahdollisuus vaikuttaa yrityksen toimintaan, jolloin tapahtuman tai teemapäivän suunnitteleminen ja toteuttaminen yhdessä olisi myös hyvä teko.

Hyvän viestintänä voisi pitää myös tietynlaisen tunnelman välittämistä. Jotta tunnelma ei olisi harmaa ja stressaantunut, voitaisiin Neste Oil K-market Helsinki Munkkiniemen toimintaan ottaa vaikutteita esimerkiksi kahviloista. Kahviloissa soi yleensä musiikki ja asiakkaille on tarjolla erilaisia aikakausi- ja sanomalehtiä. Näiden pienten, mutta kokonaisuuden kannalta tärkeiden asioiden vuoksi kahviloissa onkin helppo viettää vain aikaa. Mikään ei kuitenkaan estä tekemästä Neste Oil K-market Helsinki Munkkiniemen myymälän ilmeestä sekä tunnelmasta kahvilamaisempaa ja siten kiireettömämpää. Musiikin soittamisen vaihtoehtona voisi olla myös musiikkikanavan näyttäminen myymälän televisiossa ja seinään kiinnitetty lehtiteline auttaisi paitsi pitämään asiakkaiden luettavissa olevat lehdet järjestyksessä mutta myös houkuttelisi lukemaan niitä ja viettämään siten aikaa. Myös tällä hetkellä kovassa suosiossa oleviin, paikan päällä tehtyihin sämpylöihin voisi panostaa nimenomaan ottamalla vaikutteita kahviloiden antimista. Ei tule myöskään unohtaa ammattitaitoista asiakaspalvelua kiireettömän tunnelman välittämisessä. Voisiko kiireetön tunnelma ja kahvilamaisuus olla juurikin se ”juttu”, jolla asiakkaiden mieliin voitaisiin jäädä paremmin.

8.3 Hyvät suhteet

Hyvän viestien ja hyvien, strategisten tekojen lisäksi hyvän yrityksen maine nojaa hyviin suhteisiin. Ja nämä suhteet ovat aina suhteita joissain verkostoissa. Mainetta rakennetaan pitkällä aikavälillä käytännön teoilla, joiden perusteella sidosryhmät vähitellen muodostavat merkityksiä yrityksen luonteesta ja toimintatavasta. Vanha kansanviisaus kuuluu, että mainetta ei kannata menettää, sillä sen takaisin saaminen on raskaampaa kuin useimmat rötöstelyn hyödyt. Maine voidaankin ajatella niin sanottuna sosiaalisena pääomana, mitä kerrytetään kohtaamisissa sidosryhmien kanssa. Organisaation maineella ei suinkaan ole merkitystä vain asiakasrajapinnassa, sillä organisaatiot toimivat paitsi asiakkaiden mutta myös kumppaneiden, alihankkijoiden, lainsäätäjien ja muiden sidosryhmien muodostamassa verkostossa. (Aula & Mantere 2005, 141–142.)

Käsityksessä maineesta sosiaalisena pääomana verkostossa voidaan nostaa esiin useita organisaation ja sen verkoston välisiä ilmiöitä, joista maine rakentuu. Yksi näistä ilmiöistä on luottamus, sillä verkoston välisen luottamuksen vallitessa maineen rakentaminen ja ylläpitäminen ovat helpompaa. Lisäksi maine kartuttaa luottamusta ja päinvastoin. Keskinäisen kunnioituksen puolestaan vallitessa verkoston sinänsä eriarvoiset jäsenet, vaikkapa yrityksen johto ja henkilöstö, tunnistavat toistensa roolien tärkeyden yhteisessä hankkeessa. Kunnioitus perustuukin ajatukselle siitä, että monenlaisia toimijoita tarvitaan: mikään osapuoli ei tulisi toimeen ilman toista. (Mts. 162.)

Koska yrityksen ensisijainen hyväntekijä on sen oma henkilöstö, kannattaa suhteita siihen vaalia. Yksi tapa pitää suhteista henkilöstöön huolta voisi olla yhteisen vapaa-ajan järjestäminen. Kuten eräs haastateltavista totesi, vapaa-ajan aktiviteetit paitsi auttaisivat tutustumaan työkavereihin paremmin mutta myös auttaisivat henkilökohtaisten asioiden purkamisessa, jolloin nämä eivät purkaudu työpaikalla ja ilmene esimerkiksi työntekijöiden välisenä jutteluna kassalla tai selän takana puhumisena. Kehityskeskustelut voidaan nähdä myös osana hyvien suhteiden ylläpitämistä henkilöstöön, myös palautteen kerääminen koulutusten sekä palaverien jälkeen voisi olla yksi tapa hoitaa näitä suhteita.

Riitta Viitala tarkoittaa kehityskeskusteluilla ennalta sovittuja ja suunniteltuja, esimiehen ja hänen alaistensa välisiä keskusteluja, joissa on selkeät tavoitteet. Tämän lisäksi kehityskeskusteluille on tunnusomaista systematiikka sekä säännöllisyys, ja kehityskeskusteluja tulisikin käydä vähintään kerran vuodessa ja tarvittaessa erilaisten muutostilanteiden yhteydessä. Kehityskeskustelut ovat paitsi henkilökohtaisen ohjauksen keino mutta myös tiedonkeruuta yrityksen kehittämissuunnitteluun: etuina osaamisen kehittämisen näkökulmasta ovatkin juuri henkilökohtaisuus, palautteen anto puolin ja toisin sekä kehittämissuunnitelmien syntyminen niiden tuloksena. Parhaimmillaan kehityskeskustelut tukevat paitsi yksittäisten osaamisten kehittymistä mutta myös ammatillista kasvua ja kehittymistä sekä tuottavat tietoa urasuunnittelun tarpeisiin. Kehityskeskustelun päähenkilö on alainen, mutta myös esimies saa kehityskeskustelujen kautta arvokasta tietoa ja tukea oman kehittymisensä suunnitteluun. Kehityskeskusteluissa osaamista tarkastellaan kahdesta näkökulmasta, joista

ensimmäinen on nykyinen työtehtävä ja sen vaatimat osaamiset, toinen näkökulma puolestaan edustaa tulevaisuuden muutoksia ja niiden tuomia haasteita osaamisen kehittämiseksi. (Viitala 2007, 188.)

Sanalla ”kehityskeskustelu” saattaa olla hieman negatiivinen kaiku: jotain täytyy olla pielessä, kerran kehittämisen kohteista täytyy keskustella. Kehityskeskustelujen perimmäinen tarkoitus ei kuitenkaan ole lähteä ruotimaan työntekijöiden heikkouksia, vaan keskustella rakentavasti yhdessä työstä ja siitä, millaisia odotuksia ja ideoita työntekijällä on työtehtäviään koskien ja miten hän voisi omaa työskentelyään kehittää. Myös palautteen keräämisellä koulutusten jälkeen voitaisiin saada tietoa siitä, kokiko työntekijä koulutuksen hyödylliseksi esimerkiksi ammatillisesta näkökulmasta ja palautteen keräämisellä puolestaan palaverien jälkeen kauppias voisi saada osviittaa siitä, millainen vaikutus palaverilla kaiken kaikkiaan oli.

Suhteita nykyisiin asiakkaisiin voitaisiin hoitaa asiakaspalautelaatikolla sekä tarjoamalla kanta-asiakkaille etuja ja tarjouksia. Myös tätä kautta Neste Oil K-market Helsinki Munkkiniemi pystyisi vastaamaan yhteen kaupan alan haasteista, sillä kanta-asiakaskortit ja -edut tulevat vaikuttamaan omalta osaltaan kuluttajien ostokäyttäytymiseen tulevaisuudessa. Moni haastateltava oli sitä mieltä, että toimeksiantajayrityksessä voisi muutenkin olla nykyistä enemmän omia tarjouksia. Kanta-asiakkaille voisi esimerkiksi suunnitella oman ”kahvipassin”, jolla asiakas saisi esimerkiksi joka viidennen kahvin veloitusetta. Myös kotiinkuljetukset ovat hyvä esimerkki paitsi hyvästä teosta mutta myös hyvästä asiakassuhteen hoitamisesta. Tarjouksia ja etuja ei kuitenkaan pidä unohtaa uusien asiakkaidenkaan kohdalla, vaan kuten eräs haastateltavista ehdotti, lähialueen yrityksiä voisi lähestyä aivan omalla tarjouksella auton pesuista. Ja kuten eräs toinen haastateltavista ehdotti, niin auton pesun ostajille voisi olla myynnissä kassalla oma paketti, mikä sisältäisi vaikkapa iltapäivänlehden, kahvin sekä pullan. Auton automaattipesut kuitenkin kestävät useamman minuutin ja nämä minuutit asiakas voisi kuluttaa lukemalla tai nauttimalla kupposen kahvia autonpesun lomassa.

Hyvät suhteet perustuvat luottamukselle. Siksi asiakassuhteiden hoidossa ei tule unohtaa asiakastyytyväisyyden selvittämistä. Tällä hetkellä Neste Oil K-market Hel-

sinki Munkkiniemessä toteutetaan puolivuositain asiakastytyväisyyskysely ketjun toimesta. Asiakastytyväisyys ei kuitenkaan ole muuttumaton vakio, vaan se voi muuttua jopa hetkessä. Vaikka asiakastytyväisyys olisikin tällä hetkellä hyvä, on asiakastytyvyyden suhteen tärkeää pysyä niin sanotusti ajan tasalla. Tämän vuoksi Neste Oil K-market Helsinki Munkkiniemi voisi jatkaa oman asiakaspalautelaatikon suunnittelua, sillä ilman palautetta ei voida tietää, missä on onnistuttu ja missä sen sijaan ei. Näin ollen asiakaspalautte on tärkeää myös asiakassuhteiden hoitamisen kannalta. Asiakaspalautteen kautta voisi saada myös arvokkaita ideoita palvelujen kehittämiseksi, mikä puolestaan on avainasemassa myös kaupan alan haasteisiin vastaamisessa.

K-market Liikennepalvelut -ketjuyksikön myyntijohtaja Harri Ojala mainitsee yhtenä asiakassuhteiden ylläpitämisen keinona niin sanotun asiakasraati -illan järjestämistä, jossa kauppias voisi kutsua paikan päälle muutaman vakioasiakkaan jokaisesta asiakasryhmästä - niin kahvittelijoista, auton pesijöistä kuin ruokaostosten tekijöistäkin - ja pohtia yhdessä asiakkaiden kesken käytännönläheisiä kehittämisehdotuksia. Pohjana voisi käyttää henkilökunnan haastattelujen kautta kerättyjä kehittämisehdotuksia. Näin mukaan toiminnan kehittämiseen saataisiin mukaan myös asiakasnäkökulmaa, lisäksi Ojala näkee tällaisen illan kartuttavan Neste Oil K-market Helsinki Munkkiniemen positiivista mainetta, mikäli illasta tehdään julkinen. (Ojala 2011b.)

Asiakaspalautteiden pohjalta kauppias voisi laatia kuukausittain yhteenvedon asiakkaiden antamista risuista ja ruusuista sekä ehdotuksista heikkojen kohtien parantamiseksi. Tämän yhteenvedon pohjalta kauppias voisi suunnitella ja pitää esimerkiksi asiakaspalvelua koskevat palaverit, kuten eräs haastateltavista ehdotti. Mikäli kuukausittaisten palaverien pitäminen henkilöstön kesken ei ole mahdollista esimerkiksi työvuoroista johtuen, voisi vaihtoehtoisesti mahdollinen ”tiedotusvastaava” laatia kyseisen yhteenvedon ja esittää sen kauppiaille sekä muulle henkilöstölle ja kerätä heiltä ideoita heikkojen kohtien kehittämiseksi. Ei tule myöskään unohtaa niitä asiakkaita, jotka eivät tällä hetkellä asioi Neste Oil K-market Helsinki Munkkiniemessä: mikä tai mitkä ovat ne syyt, minkä vuoksi lähistön muut saman alan yritykset vetävätkin sen pidemmän korren.

8.4 Mittaaminen ja seuranta

Vaikka Pekka Aula ja Saku Mantere eivät mainitsekaan kirjassaan ”Hyvä yritys: Strateginen maineenhallinta” tiettyjä mittaamis- ja seurantatoimenpiteitä strategiselle maineenhallinnalle, voitaisiin Neste Oil K-market Helsinki Munkkiniemessä seurata kehittämisehdotusten toimeenpanoa esimerkiksi muutoksissa asiakkaiden ja henkilöstön tyytyväisyydessä. Vaikka mittaaminen ja seuranta ovatkin osa perinteisempää strategiatyötä, ei asiakas- ja henkilöstön tyytyväisyyttä voida ehkä koskaan karvoittaa liikaa. Asiakastyytyväisyyskysely toteutetaan ketjun toimesta puolivuositain, samoin kuin tyytyväisyyskysely, joka on tehty Neste Oil K-market Helsinki Munkkiniemessä tänä vuonna ensimmäistä kertaa nykyisen kauppiaan ollessa kauppiana. Seuraamalla mahdollisia muutoksia näissä kahdessa saadaan myös osviittaa siitä, onko suunta ollut oikea ja kehittämisehdotuksista ollut mahdollisesti hyötyä. Mikäli kumpikin tyytyväisyys pysyy ennallaan, on syytä ottaa niin kokonaistilanne, tehdyt toimenpiteet kuin suunnitelmat näiden toimenpiteiden toteuttamisesta suurennuslasin alle.

9 POHDINTA

Työskentely päivittäistavarakaupassa tämän opinnäytetyön kirjoittamisen lomassa tuki hyvin opinnäytetyöprosessia, eikä työskentely toisessa päivittäistavarakaupassa ja opinnäytetyön tekeminen toiselle kaupan alan yritykselle myöskään muodostunut ongelmaksi. Oman kiinnostukseni kaupan alaa kohtaa voisi todeta syventyneen tämän opinnäytetyön myötä, ja monista tämän työn aikana syntyneistä ajatuksista sekä näkemyksistä tulee varmasti olemaan hyötyä myös tulevaisuuden työtehtävissä.

9.1 Tutkimuksen onnistuminen

Vaikka tämän opinnäytetyön tavoitteena olikin suunnitella ehdotuksia ja ideoita työn toimeksiantajan, Neste Oil Helsinki K-market Munkkiniemen, toiminnan kehittämi-

seksi, ei näitä kehittämisehdotuksia olisi voitu suunnitella ilman huolellista tutkimusta. Tutkimus ja sen onnistuminen osoittautuivat ehdottoman tärkeiksi kehittämisehdotusten suunnittelemisen kannalta, sillä vaikka kyseessä olikin itselleni entuudestaan tuttu yritys, antoivat monen eri henkilön mielipiteen kuunteleminen paljon enemmän kuin ehdotusten suunnittelemisen pelkästään omien kokemusten perusteella.

Laadullinen tutkimus ja nimenomaan teemahaastattelu tiedonkeruumenetelmä osoittautuivat oikeiksi valinnoiksi. Laadullinen tutkimus mahdollisti paitsi tutkimussuunnitelman muotoutumisen ja hioutumisen lopulliseen muotoonsa mutta myös yllättävien seikkojen ja uusien näkökulmien paljastamisen. Teemahaastattelu tiedonkeruumenetelmänä puolestaan antoi hyvin myöten lisäkysymysten esittämiselle, etenkin yllättävien seikkojen ja mielenkiintoisten näkemysten noustessa esiin haastatteluissa.

Tutkimuksen onnistumiseen vaikutti mielestäni ehdottomasti koehaastattelujen tekeminen. Koehaastattelut osoittivat muun muassa, mitkä teemat ja sanamuodot eivät toimineetkaan niin hyvin kuin oli oletettu. Yksi tutkimuksen onnistumiseen vaikuttava tekijä oli myös yhteydenpito toimeksiantajayritykseen. Kahden saatekirjeen kirjoittaminen haastattelujen tarkoituksesta, tavoitteesta ja ajankohdista pohjustivat hyvin haastattelujen varsinaista toteuttamista elokuussa ja syyskuussa 2011. Saatekirjeiden lisäksi, haastattelujen ollessa ohi toimeksiantajayritykseen lähetettiin haastattelujen jälkeen kaksiosainen kortti, jossa Neste Oil K-market Helsinki Munkkiniemen väkeä kiitettiin haastatteluihin osallistumisesta.

Haasteita tutkimuksen toteuttamiselle toi se, että kyseessä oli itselle tuttu yritys ja tuttu henkilöstö. Toisaalta tässä oli myös etunsa, sillä yhteydenpito toimeksiantajayritykseen oli helppoa ja haastattelut etenivät melko luontevasti. Ei pidä kuitenkaan unohtaa haastattelijan ammattiroolia ja sitä, että tiedonkeruu on etusijalla. Siksi haastattelujen aikana oli syytä muistaa, että tällä kertaa toimeksiantajayrityksessä oltiin nimenomaan puolueettomana opinnäytetyöntekijänä, jonka tulee käsitellä haastattelut tuloksineen luottamuksellisesti. Haastattelujen aikana ei saanut myöskään unohtaa ohjaavuutta niissä tilanteissa, missä jokin teema tai lisäkysymys osoit-

tautui hieman vaikeasti vastattavaksi, sillä haastattelijan ei pidä kuitenkaan esittää hämmästyttäviä eikä omia mielipiteitä, vaikka haastatteluun tehtävänä tuleekin osoittaa mielenkiintoa. Puolueettomana pysyminen sekä liian ohjauksen välttäminen oli kuitenkin sitä helpompaa, mitä useampi haastattelu oli takana.

Tutkimuksen luotettavuuden kannalta avainasemaan nousee haastattelunauhojen säilyttäminen, etenkin kun haastatteluja ei lähdetty litteroimaan kokonaan. Luotettavuuden kannalta voisi myös pohtia, oliko haastatteluja liikaa käsiteltäväksi ne pelkäävät kuuntelemalla. Voi myös pohtia, vaikuttaako yhden haastattelun toteuttaminen puhelimitse ja myöhemmän ajankohtana muihin haastatteluihin verrattuna kyseisen haastattelun ja siten myös koko tutkimuksen luotettavuuteen. Siksi haastateltavien näkemyksien ja mielipiteiden sekä koko tutkimusprosessin kuvaaminen mahdollisimman tarkasti oli tärkeää tutkimuksen luotettavuuden kannalta. Vaikka haastatteluja olikin kymmenen kappaletta, ei haastattelutulosten käsitteleminen tuntunut vaikeasti hallittavalta ja haastattelutulosten kohdalla voisi todeta tapahtuneen jonkin asteista saturaatiota eli aineiston kylläntymistä. Tästä huolimatta en kuitenkaan näkisi, että haastateltavia olisi voinut olla vähemmänkin: jokaisen työntekijän mielipide oli kuulemisen arvoinen.

9.2 Jatkotutkimuksen aiheita

Seuraavaksi tämän tutkimuksen pohjalta voitaisiin tutkia esimerkiksi asiakastyytyvyyttä tarkemmin Neste Oil K-market Helsinki Munkkiniemessä, jolloin teemahaastattelut voisi toteuttaa seuraavaksi asiakkaille käyttämällä samoja teemoja kuin yrityksen henkilöstölle suunnatuissa haastatteluissa. Yhtenä tutkimuksen aiheena voisi olla nimenomaan asiakaspalvelun parantaminen, jolloin asiakaspalvelua voisi lähteä tarkastelemaan esimerkiksi kuiluanalyysin avulla. Arvokkaan tutkimusaiheen antaisi varmasti myös sellaisten kuluttajien haastattelu, jotka eivät asioi Neste Oil K-market Helsinki Munkkiniemessä: mikä tai mitkä ovat ne syyt, joiden vuoksi toiset myymälät vetävät sittenkin pidemmän korren. Niin sanotun toiminnallisen opinnäytetyön tekemisestä kiinnostuneelle aiheena voisi olla myös edellä mainitun tapahtuman tai teemapäivän suunnittelu sekä palautteen kerääminen tapahtuman

järjestämisen jälkeen. Näin ollen voitaisiin tarkastella, onko tällaisessa tapahtumassa tai teemapäivässä todellakin ainesta hyväksi teoksi ja merkitystä uusien asiakkaiden hankinnassa, kuten tässä työssä ehdotettiin. Toiminnallisena työnä voisi olla myös alaluvussa 8.3 Harri Ojalan mainitseman asiakasraati -illan järjestäminen yhteistyössä kauppiaan kanssa.

9.3 Kehittämisehdotusten hyödynnettävyys

Hyvän yrityksen peruspilarit kietoutuvat yhteen: tämän huomasi hyvin kirjoittaessa lukua 8, mikä koski varsinaisia strategisen maineenhallinnan mukaisia kehittämisehdotusten suunnittelua toimeksiantajayritykselle. Toisaalta, hyvien tekojen, hyvän viestinnän sekä hyvien suhteiden ei kuulukaan olla toisiaan poissulkevia eikä tiukka rajanveto kunkin strategisen maineenhallinnan peruspilarin välille tuskin ole tarkoituksenmukaistakaan.

Kehittämisehdotukset pyrittiin suunnittelemaan siten, että ne vastaisivat toimeksiantajayrityksen toiveita ja olisivat myös helposti toteutettavissa. Erityisesti huomiota pyrittiin kiinnittämään seuraaviin seikkoihin ehdotusten suunnittelussa: miten jaetut vastuualueet voisivat toimia käytännössä tehokkaammin, miten markkinointia voitaisiin tehostaa ilman tuhansien eurojen investointeja ja ennen kaikkea, mistä asiakaspalvelun ja siten myös asiakastyytyvyyden parantamisessa voitaisiin lähteä liikkeelle. Näistä keinoista laadittiin yhteenvetona ”Strateginen maineenhallinta Neste Oil K-market Helsinki Munkkiniemessä”-kuvio kauppiaan käytettäväksi (liite 7). Yhteenvetoa voidaan käyttää esimerkiksi palavereissa osana Power Point -esitystä tai vaihtoehtoisesti se voidaan tulostaa vaikkapa ilmoitustaululle kiinnitettäväksi. Yhteenvetoon hyvän yrityksen mainetta kuvaavan kuvion väriksi valittiin oranssi, mikä on paitsi energinen mutta myös K-ruokakauppojen kanta-asiakasohjelman Plussan väri. Lisäksi toimeksiantajayritykselle suunniteltiin yhdeksi käytännön toteutuksen työkaluksi asiakaspalautelomake (liite 8), mitä toimeksiantajayritys voi käyttää sellaisenaan tai pohjana asiakaspalautelaatikon lomakkeelle, lomake käytettäväksi kehityskeskusteluissa (liite 9) sekä ”Talon tavat” -opasvihkosen sisällysluettelo (liite 10), jota voidaan laajentaa tarvittaessa perehdyttämiskansion sisällysluetteloksi.

Voidaan kuitenkin pohtia, onko strateginen maineenhallinta ollut kehittämisehdotusten ja etenkin toimeksiantajayrityksen kauppiaan toiveiden kannalta hyvä valinta. Strateginen maineenhallinta nimittäin varoittaa hyvin perinteisen strategiatyön sudenkuopista, joten voiko esimerkiksi ketjun strategiset painopisteet kääntyä ristiriidaksi Neste Oil K-market Helsinki Munkkiniemen strategisen maineenhallinnan kanssa. Ketjun strategisista päämääristä irtisanoutuminen tuskin on mahdollista, mutta toisaalta tuskin edes kannattavaakaan tehdä. Ketjun strategiset painopisteet tarjoavat nimittäin osaltaan tukea Neste Oil K-market Helsinki Munkkiniemen toiminnalle sekä auttavat luomaan yrityksen toiminnan suuntaa. Ja tämä tuki kannattaa ehdottomasti hyödyntää, sillä tärkeintä on kuitenkin tehdä strategiatyöstä yrityksen ja sen tavoitteiden sekä päämäärien kannalta tarkoituksenmukaista, ”pitkätähntäimen” työtä.

Tutkimuksen tulokset ja sen pohjalta laaditut kehittämisehdotukset on tarkoitus esitellä toimeksiantajayrityksen kauppiaalle sekä henkilöstölle. Vaikka kehittämisehdotukset ovatkin laadittu strategisen maineenhallinnan kolmen kulmakiven mukaan, haastatteluissa nousi esiin myös monia muita ideoita ja ehdotuksia toiminnan kehittämiseksi. Toisaalta voidaan myös pohtia, onko kehittämisehdotusten suunnittelussa keksitty niin sanotusti pyörä uudelleen: asiakaspalautelaatikko ei ole harvinainen näky etenkin palveluyrityksissä, ja Neste Oil K-market Helsinki Munkkiniemessäkin kyseistä laatikkoa on suunniteltu aikaisemmin. Vaikka kehittämisehdotukset eivät tarjoaisikaan välttämättä uusia ideoita, on työssä haluttu myös perustella, miksi kunkin kehittämisehdotuksen toteuttamista kannattaisi harkita ja mikä niiden merkitys on toiminnan kehittämisen kannalta.

9.4 Loppusanat

Kaupan alalla vallitsee tänä päivänä monia haasteita, aina kuluttajien kulutustottumuksien muutoksista väestön ikärakenteen muutoksiin. Päivittäistavarakaupan yhdistys, Päivittäistavarakauppa ry, näkee työkaluna näihin haasteisiin vastaamisessa nimenomaan palvelujen kehittämisen. Voidaan siis kysyä, voisiko palvelujen kehittä-

misessä myös olla ratkaisu kauppareissun kehittämisessä jopa pienimuotoiseksi elämykseksi arjen keskelle.

Vaikka asiakas on kaupalle aina kuningas, on esimerkiksi asiakaspalvelua hyvin vaikea lähteä parantamaan, mikäli työyhteisön kesken ei vallitse palvelukulttuuria eli sellaista kulttuuria, missä hyvää palvelua pidetään tärkeänä ja tavoittelemisen arvoisena. Siksi yrityksen kannattaa pitää huolta sen tärkeimmästä voimavarasta ja päivittäisissä asiakaskohtaamisissa läsnä olevasta hyväntekijästä: sen omasta henkilöstöstä. Näyttäisi myös siltä, että hyvällä työilmapiirillä on myönteistä vaikutusta myös hyvään asiakaspalveluun. Siksi negatiivisen asiakaspalautteen kohdalla kannattaa katse kääntää ensisijaisesti yrityksen omaan työyhteisöön ja sen hyvinvointiin. Hyvää asiakaspalvelua on vaikea lähteä tarjoamaan, mikäli työyhteisö ei voi hyvin eikä palvelukulttuuria ole: muutoin voidaan joutua ojasta allikkoon. Työyhteisön hyvinvoinnista puhutaan paljon, ja työhyvinvoinnin voisi todeta jopa olevan jollain tasolla muotisana. Tämän ahkeran käytön vuoksi työyhteisön hyvinvoinnista puhuminen saattaa helposti kuulostaa vaaleanpunaiselta pilvilinnalta, mutta työyhteisön hyvinvoinnin eteen tehtävissä toimenpiteissä on kyse puhtaasta työtä siinä missä ojan kaivamisessakin. Ja kuten ojan kaivamisessakin, myös työyhteisön hyvinvointi syntyy pienistä lapiollisista.

Kauppareissun elämyksellisyydessä on pohjimmiltaan kyse asiakkaiden odotusten ylittämisestä, jonka pohjalla puolestaan ovat hyvät teot. Näistä hyvistä teoista kannattaakin viestiä, mutta tämä on täysin turhaa, ellei tällä hyvän viestinnällä ole vastaanottajia. Siksi hyvien tekojen ja hyvän viestinnän lisäksi yritys tarvitsee hyvien suhteiden ylläpitämistä. Keskinäinen luottamus niin asiakkaiden kuin yrityksen jokaisen jäsenen kesken on kulmakivi hyvien suhteiden hoitamisessa, ja strategisessa maineenhallinnassa on pohjimmiltaan kyse juuri näistä kolmesta peruspilarista. Mainettaan hyvässä yrityksessä viihtyvät niin henkilöstö kuin asiakkaatkin tunnelman ollessa jotain aivan muuta kuin stressaantunut ja surullisen harmaa.

LÄHTEET

- Anu Saagim viihdeportaalin luotsaajaksi. 2008. Uutinen 12.2.2008 MTV3.fi -sivun viihde -osiossa. Viitattu 26.9.2011. [Http://www.mtv3.fi/viihde/uutiset/muut.shtml/610639?saagim_anu](http://www.mtv3.fi/viihde/uutiset/muut.shtml/610639?saagim_anu).
- Aula, P. & Mantere, S. 2006. Hyvä yritys: strateginen maineenhallinta. Helsinki: WSOYpro.
- Gillham, B. 2005. Research Interview: The Range of Techniques. Berkshire, GBR: McGraw-Hill Education. Viitattu 11.11.2011. [Http://www.jamk.fi/kirjasto](http://www.jamk.fi/kirjasto), Nelliportaali, Ebrary.
- Grönroos, C. 1998. Nyt kilpaillaan palveluilla. 4. uud. p. Helsinki: WSOY.
- Hakanen, M. 2004. Pk-yrityksen strategiatyö: menestystekijöinä tieto, luovuus ja oppiminen. Helsinki: Multikustannus.
- Heinimäki, H. 2006. Kaupan toimintaympäristö. Helsinki: WSOY Oppimateriaalit.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2008. Tutkimushaastattelu: teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press.
- Hirsjärvi, S. Remes, P. Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. 15. uud. p. Helsinki: Tammi.
- Huurtola, H. 2011. Kauppias. Neste Oil K-market Helsinki Munkkiniemi. Haastattelu. 2.5.2011.
- Hämäläinen, J. & Kangas, P. 2007. Perehdyttämisen tarkistuslista. 2. p. Työturvallisuuskeskuksen julkaisuja. Viitattu 23.10.2011. [Http://www.tyoturva.fi/](http://www.tyoturva.fi/), julkaisut, perehdyttämisen tarkistuslista (26035).
- Kalliomaa, S. & Kettunen, S. 2010. Luottamus esimiestyössä. Helsinki: WSOYpro.
- Karlöf, B. 1996. Strategia, suunnitelmasta toteutukseen. Porvoo: WSOY.
- Kaupan vuosi 2010. n.d. Kaupan liiton vuosikertomus vuodelta 2010. Viitattu 5.8.2011. [Http://www.kauppa.fi/](http://www.kauppa.fi/), tietoa kaupasta, julkaisut.
- Kauppa on yhteiskunnan elämän rytmittäjä. n.d. Artikkelit Kaupan liiton sivuilla. Viitattu 5.8.2011. [Http://www.kauppa.fi/tietoa_kaupasta](http://www.kauppa.fi/tietoa_kaupasta).
- Kesko lyhyesti. 2011. Ryhmittely Kesko Oyj:n sivuilla. Julk. 28.3.2011. Viitattu 9.8.2011. [Http://www.kesko.fi/fi/Kesko-yrityksena/Kesko-lyhyesti/](http://www.kesko.fi/fi/Kesko-yrityksena/Kesko-lyhyesti/)
- Kim, W. Chan & Mauborgne, R. 2005. Sinisen meren strategia. Helsinki: Talentum.

Lahtinen, J. & Isoviita, A. 2001. Asiakaspalvelun ja markkinoinnin perusteet. Tampere: Avaintulos.

Lehtinen, H. 2011. Myymälävastaava. Neste Oil K-market Helsinki Munkkiniemi. Haastattelu. 2.5.2011.

Lindroos, J-E. & Lohivesi, K. 2006. Onnistu strategiassa. 2. p. Helsinki: WSOY.

Luukkonen, R. 2011. Kaupan omien tuotemerkkien myynti hurjassa kasvussa. Uutinen 16.6.2011 MTV3.fi -sivun uutiset- osion kotimaa -kohdassa. Viitattu 26.9.2011. [Http://www.mtv3.fi/uutiset/kotimaa.shtml/2011/06/1346802/kaupan-omien-tuotemerkkien-myynti-hurjassa-kasvussa](http://www.mtv3.fi/uutiset/kotimaa.shtml/2011/06/1346802/kaupan-omien-tuotemerkkien-myynti-hurjassa-kasvussa).

Lyhenteet ja erikoismerkit. 2008. Ison suomen kieliopin verkkoversio. Viitattu 10.11.2011. [Http://kaino.kotus.fi/visk/etusivu.php](http://kaino.kotus.fi/visk/etusivu.php), lyhenteet ja erikoismerkit.

Manninen, L. 2011. Palmuöljy uhkaa sademetsiä. Artikkelit 21.4.2011 Taloussanomien sivuilla. Viitattu 26.9.2011. [Http://www.taloussanomien.fi/auto-vihertyy/2011/04/21/palmuoljy-uhkaa-sademetsia/20115681/286](http://www.taloussanomien.fi/auto-vihertyy/2011/04/21/palmuoljy-uhkaa-sademetsia/20115681/286).

McLellan, E., MacQueen, K. & Neidig, J. L. 2003. Beyond the Qualitative Interview: Data Preparation and Transcription. *Field Methods*, 15, 1, 66-67. Viitattu 13.9.2011. [Https://www.uni-hohenheim.de/fileadmin/einrichtungen/entwicklungspolitik/05_Teaching/02_Lecture_Material/05_Qualitative_Research_Methods_in_Rural_Development_Studies/Day_05/Day_5_-_Reading_text_2.pdf](https://www.uni-hohenheim.de/fileadmin/einrichtungen/entwicklungspolitik/05_Teaching/02_Lecture_Material/05_Qualitative_Research_Methods_in_Rural_Development_Studies/Day_05/Day_5_-_Reading_text_2.pdf).

Neste Oil K-market Helsinki Munkkiniemi. n.d. Myymälän yhteystiedot K-market.com -sivustolla. Viitattu 25.7.2011. [Http://www.k-market.com/Myymalat/Neste-Oil-K-market-Helsinki-Munkkiniemi/](http://www.k-market.com/Myymalat/Neste-Oil-K-market-Helsinki-Munkkiniemi/).

Nousiainen, S. & Lösönen, K. 2004. Yön kuningattaren kanssa ostoksilla. *Anna*, 42, 28, 15.

Ojala, H. 2011a. Myyntijohtaja. K-market Liikennepalvelut -ketjuyksikkö. Sähköpostiviesti. 16.5.2011. Vastaanottaja E. Drake. Vastaukset sähköpostitse lähetettyihin kysymyksiin Neste Oil K-market -asemien strategisista painopisteistä tänä päivänä ja tulevaisuudessa.

Ojala, H. 2011b. Myyntijohtaja. K-market Liikennepalvelut -ketjuyksikkö. Sähköpostiviesti. 26.10.2011. Vastaanottaja E. Drake. Kommentteja ja korjausehdotuksia opinäytetyöstä.

Päivittäistavarakauppa 2010–2011. n.d. Päivittäistavarakauppa ry:n vuosijulkaisu. Viitattu 25.7.2011. [Http://www.ptv.fi/](http://www.ptv.fi/), palvelut, julkaisut.

Ruokakauppa. 2011. Ryhmittely Kesko Oyj:n sivuilla. Julk. 25.7.2011. Viitattu 9.8.2011. [Http://www.kesko.fi/fi/Kesko-yrityksena/Toimialat/Ruokakauppa/](http://www.kesko.fi/fi/Kesko-yrityksena/Toimialat/Ruokakauppa/).

Ruokakauppi. n.d. Ryhmittely K-market.com -sivustolla. Viitattu 9.8.2011.
[Http://www.k-market.com/Ruokakauppi/](http://www.k-market.com/Ruokakauppi/).

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006. 3.3.1 Validiteetti. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Viitattu 20.9.2011. [Http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L3_3_1.html](http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L3_3_1.html).

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006. 3.3.2 Reliabiliteetti. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Viitattu 20.9.2011. [Http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L3_3_2.html](http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L3_3_2.html).

Suomen kielen perussanakirja. 2001. 2. osa, L-R. Kotimaisten kielten tutkimuskeskus. Toim. R. Haarala. Helsinki: Edita.

Taloussanakirja: Toiminta-ajatus. n.d. Sähköinen, talousaiheinen sanakirja Taloussanomien sivuilla. Viitattu 23.10.2011. [Http://www.taloussanomat.fi/porssi/sanakirja/termi/toiminta-ajatus/0](http://www.taloussanomat.fi/porssi/sanakirja/termi/toiminta-ajatus/0).

Totuus biopolttoaineista. n.d. Ryhmittely Neste Oil Oyj:n sivuilla. Viitattu 26.9.2011. [Http://www.nesteoil.fi/default.asp?path=35;52;12005;17271;17272](http://www.nesteoil.fi/default.asp?path=35;52;12005;17271;17272).

Viitala, R. 2007. Henkilöstöjohtaminen: strateginen kilpailutekijä. Helsinki: Edita.

Vuorenlehto, H. 2011. Markkinointipäällikkö. Neste Oil Oyj. Sähköpostiviesti. 6.11.2011. Vastaanottaja E. Drake. Vastaukset sähköpostitse esitettyihin kysymyksiin K-market -ketjun roolista Neste Oil Oyj:n markkinoinnissa tällä hetkellä ja tulevaisuudessa.

Yhden pysähdyksen taktiikka. n.d. Ryhmittely K-market.com -sivustolla. Viitattu 5.8.2011. <http://www.k-market.com/>.

LIITTEET

Liite 1. Kuvia Neste Oil K-market Helsinki Munkkiniemestä

Kuvioissa 4–8 näkyy toimeksiantajayrityksen tiloja niin myymälän sisältä kuin ulkopuoleltakin. Valokuvat ovat otettu itse elokuussa 2011.



KUVIO 4. Neste Oil K-market Helsinki Munkkiniemen sisäänkäynti elokuussa 2011



KUVIO 5. Vuonna 2010 uusittu autojen Quick Wash -automaattipesukone



KUVIO 6. Näkymän myymälän sisältä



KUVIO 7. Nykyinen kahvipiste



KUVIO 8. Take away -tuotteita

Liite 2. Neste Oil K-market Helsinki Munkkiniemen liikeidea

Hyvä liikeidea on ainutlaatuinen ja vaikeasti jäljiteltävissä, ja liikeidean tuleekin ilmentää jollain tavalla yrityksen ylivoimaisuutta. (Isoviita & Lahtinen 2001, 39.) Näin ajateltuna liikeideassa on paljon samaa vision kanssa.

<p>ASIAKKAAT</p> <p>Kanta-asiakkaat, joita ovat muun muassa lähistön asukkaat, sekä satunnaisesti pysähtyvät autoilijat.</p>	<p>IMAGO</p> <p>Monipuolisesti, nopeasti ja helposti.</p>
<p>TUOTTEET</p> <p>Liikenneaseman tuotteet ja palvelut, aina auton pesuista sekä auton tankkaamisesta ruokaostosten tekoon.</p>	<p>TOIMINTATAVAT</p> <p>Yhdellä pysähdyksellä viihtyisässä ostosympäristössä, ammattitaitoisella palvelulla viimeisteltynä.</p>

KUVIO 9. Neste Oil K-market Helsinki Munkkiniemen liikeidea (Lahtinen & Isoviita 2001, 39, muokattu)

Kuviossa 9 (Lahtinen & Isoviita 2001, 39, muokattu) on esitetty Neste Oil K-market Helsinki Munkkiniemen liikeidea sen neljän pääosan kautta. Liikeidean ensimmäisen pääosan eli **asiakkaiden** määrittelyllä vastataan kysymykseen, *kenelle tuotteita markkinoidaan*. Toinen pääosa, mielikuvat eli **imago**, puolestaan tarjoaa vastauksen kysymykseen, *miksi asiakas ostaa juuri meiltä*. Imagolla onkin liikeideassa tärkeä merkitys, sillä mikäli asiakkaiden käsitykset yrityksestä ja sen tuotteista ovat kielteisiä, siirtyvät asiakkaat sellaisen yrityksen asiakkaiksi, joka antaa itsestään positiivisemmän kuvan. Kolmas pääosa, **tuotteet**, auttaa määrittelemään, *mitä asiakkaille markkinoidaan*. Neljännessä ja viimeisessä pääosassa, **toimintatavoissa**, tarkentuu, *miten tarjottavat tuotteet tuotetaan*. (Lahtinen & Isoviita 2001, 39.)

Liite 3. Teemahaastattelurunko

Haastattelut työntekijöille

Kerrotaan haastattelun tarkoitus, tavoite sekä haastattelumenetelmä, minkä jälkeen pyydetään haastateltavalta lupa haastatteluun ja sen nauhoittamiseen.

1. Taustatietoja

- syntymävuosi
- koulutus
- työkokemus
 - alalta
 - Neste Oil K-market Helsinki Munkkiniemessä

2. Neste Oil K-market Helsinki Munkkiniemi tänä päivänä

- oma työtyytyväisyys
- asiakaspalvelu ja sen merkitys
- ruusuja nykyiselle toiminnalle
- risuja nykyiselle toiminnalle
- sisäisiä vahvuuksia
- sisäisiä heikkouksia
- ulkoisia mahdollisuuksia
- ulkoisia uhkia

3. ”Astetta parempi huoltoasema”

- ajatuksia asteen verran paremmasta Neste Oil K-market Helsinki Munkkiniemestä
 - asiakastyytyväisyys
 - yrityksen sisäinen toiminta

4. Ehdotuksia ja ideoita toiminnan kehittämiseksi

- tekijöitä nykyisessä toiminnassa, mitkä kannattaisi säilyttää jatkossakin
- tekijöitä, mitkä nykyisestä toiminnasta voisi jopa poistaa
- tekijöitä, mitkä nykyisestä toiminnasta voisi vähentää
- tekijöitä, mitä voisi olla enemmänkin nykyiseen nähden
- tekijöitä, millä toimintaan voisi tuoda jotain uutta
- tiedonkulun kehittäminen Neste Oil K-market Helsinki Munkkiniemessä
 - sisäisen viestinnän osalta
 - ulkoisen viestinnän osalta

Liite 4. Teemahaastattelujen apuna käytetty kuvio SWOT -analyysistä
(ks. Lindroos & Lohivesi 2004, 217–218, muokattu)

SWOT -analyysi

Sisäiset vahvuudet (Strengths)	Sisäiset heikkoudet (Weaknesses)
Ulkoiset mahdollisuudet (Opportunities)	Ulkoiset uhat (Threats)

Liite 5. Ensimmäinen saatekirje teemahaastatteluista

Neste Oil K-market Helsinki Munkkiniemi
Huopalahdentie 1
00330 HELSINKI

Tervehdys pitkästä aikaa!

Jyväskylässä 31.7.2011

Toivottavasti kesä on sujunut siellä Munkkiniemen suunnalla mukavasti. Kuten aiemmin keväällä kirjoittelinkin, niin olen alkanut pikkuhiljaa kirjoittamaan opinnäytetyötäni. Työni tavoitteena on suunnitella ehdotuksia työn toimeksiantaja, Neste Oil K-market Helsinki Munkkiniemen, toiminnan kehittämiseksi. Tähän tehtävään tarvitsisin juuri teidän arvokasta apuanne ja siksi haluaisin haastatella teitä ”Munkan Nesteen” työntekijöitä opinnäytetyötäni varten. Viime toukokuussa ennätin haastattelemaan teistä muutaman ja olen nyt kesän aikana pyrkinyt muokkaamaan haastattelu-teemoja paremmaksi näiden toukokuussa tehtyjen haastattelujen pohjalta. Olisin näillä näkymin tulossa jatkamaan haastatteluja viikolla 33, tarkemmin ottaen maanantaina 15.8.2011 sekä tiistaina 16.8.2011.

Haastattelut vastauksineen käsitellään luottamuksellisesti, nimettöminä ja ainoastaan opinnäytetyötäni varten. Haastateltaville on myös yhä luvassa pieni palkkio, kiitoksena osallistumisesta. Mielelläni kuuntelisin myös keväällä haastateltujen työntekijöiden mielipiteitä uudelleen, mikäli tämä vain haastateltaville sopii.

Kysymyksiin vastaan mielelläni ja myös kommentit ovat yhtä tervetulleita: parhaiten tavoitat minut joko puhelimitse (044 - 540 83 50) tai sähköpostilla (e1390@jamk.fi). Siinäpä kaikki tällä kertaa, nähdään parin viikon kuluttua!

Aurinkoista elokuuta toivottaen,



Elizabeth

Liite 6. Toinen saatekirje teemahaastatteluista

Neste Oil K-market Helsinki Munkkiniemi
Huopalahdentie 1
00330 HELSINKI

Hei taas,

Jyväskylässä 8.8.2011

haastattelujen h-hetki lähestyy: haastattelupäiviksi ovat nyt vahvistuneet maanantai 15. elokuuta sekä tiistai 16. elokuuta.

Hilkka on suunnitellut haastattelujen alustavat aikataulut kummallekin päivälle ja hänen kanssaan on tarvittaessa mahdollista sopia vielä tarkemmin oman haastattelun kellonajasta. Mikäli kyseiset päivät sopivat Sinulle huonosti tai olet estynyt pääsemään paikan päälle, voit ilmoittaa asiasta myös minulle joko soittamalla (044 - 540 83 50) tai sähköpostilla (e1390@jamk.fi): haastattelu voidaan nimittäin tarvittaessa toteuttaa myöhemmin vaikka puhelimitse. Samat yhteystiedot pätevät yhä myös kysymyksien ja kommenttien kohdalla, joten ethän siis epäröi ottaa yhteyttä, mikäli jokin asia haastattelujen tiimoilta on jäänyt askarruttamaan. Mukaan haastatteluun et tarvitse muuta kuin itsesi ja voit halutessasi pohtia seuraavia teemoja jo etukäteen:

- Tämän päivän Neste Oil K-market Helsinki Munkkiniemi
- Neste Oil K-market Helsinki Munkkiniemestä ”astetta parempi huoltoasema”
- Ehdotuksia ja ideoita toiminnan kehittämiseksi

Kerro Sinä ideoistasi ”Munkan Nesteen” toiminnan kehittämiseksi, niin minä otan ehdotuksia vastaan. Ensi viikolla tavataan!

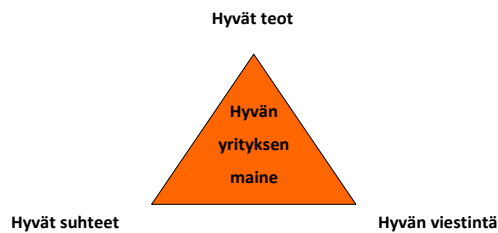
Parhain terveisin,



Elizabeth

Liite 7. Strateginen maineenhallinta Neste Oil K-market Helsinki Munkkiniemessä (ks. Aula & Mantere 2005, 28, muokattu)

Strateginen maineenhallinta Neste Oil K-market Helsinki Munkkiniemessä



Hyvän yrityksen maine rakentuu kolmesta kulmakivistä: hyvä yritys tekee hyviä tekoja, osaa kertoa niistä ja, ennen kaikkea, pitää suhteistaan ihmisiin hyvää huolta. (Aula & Mantere 2005, 28, 225.)

Hyviä tekoja	Hyvän viestintää	Hyviä suhteita
- enemmän koulutuksia henkilökunnalle	- toinen „reissuviikko“ yrityksen sisäisiä asioita varten	- kehityskeskustelut
- enemmän palaverieja henkilöstön kesken	- työvuorolistojen lähettäminen sähköpostitse	- enemmän yhteisiä vapaa-ajan aktiviteetteja
- jaetut vastualueet tehokkaammiksi	- tärkeistä asioista tiedottaminen tekstiviestillä	- palautteen kerääminen koulutuksien ja palaverien jälkeen
- opas „talon tavoista“ ja yhteisistä „pelisäännöistä“	- „tiedotusvastaava“	- tarjouksia ja etuja kanta-asiakkaille
- enemmän kotiinkuljetuksia asiakkaille	- lista tärkeistä puhelinnumeroista	- tarjouksia ja etuja myös uusille asiakkaille, esimerkiksi lähiseudun yrityksille
- vaihtuvuus tuotevalikoimaan	- yrityksen Facebook- sivujen aktiivinen päivittäminen	- asiakkaiden tuotetoiveiden kirjaaminen esimerkiksi Excel- taulukkoon
- juhlapyhien huomioiminen tuotevalikoimassa	- enemmän tapahtumien ja teemapäivien tai -viikkojen järjestämistä	- asiakaspalautelaatikko
- paikan päällä tehtyihin sämpylöihin panostaminen	- kotiinkuljetuksien mainostaminen	- asiakaspalautteen käsitteleminen ja hyödyntäminen toiminnan kehittämisessä
- myymälän yleisilme „omannäköisemmäksi“	- kiireettömän tunnelman välittäminen	

Liite 8. Asiakaspalautelomake Neste Oil K-market Helsinki Munkkiniemeen

Miten onnistuimme?

Kuinka tyytyväinen olitte Neste Oil K-market Helsinki Munkkiniemeen?

1. Asiakaspalvelu	☺ ☹ ☹
2. Siisteys	☺ ☹ ☹
3. Valikoima	☺ ☹ ☹
4. Tulen mielelläni uudelleenkin	☺ ☹ ☹

Risuja ja ruusuja:

Haluan, että minuun otetaan yhteyttä.

Nimi: _____

Osoite: _____

Puhelinnumero: _____

Paljon kiitoksia palautteestanne!

Liite 9. Kehityskeskustelulomake Neste Oil K-market Helsinki Munkkiniemeen (ks. Viitala 2007, 188)

Kehityskeskustelulomake

Työntekijän nimi:

Päivämäärä: . . 201

1. Nykyiset työtehtävät ja niiden vaatima osaaminen

- **Miten osaamiseni on kehittynyt esimerkiksi viime vuoteen verrattuna?**
- **Mitkä työtehtävät tai osa-alueet tarjoavat minulle mieluisia haasteita ja miksi?**
- **Missä työtehtävissä tai osa-alueissa minulla olisi omasta mielestäni vielä kehitettävää?**

2. Työtehtävät tulevaisuudessa

- **Mitä sitoudun kehittämään omassa osaamisessani tänä vuonna?**
- **Miten aion sen toteuttaa?**
- **Miten yritys aikoo tukea minua siinä?**

3. Seuranta

- **Miten seuraan omaa kehittymistäni?**
- **Miten yritys aikoo seurata kehittymistäni?**

4. Seuraava kehityskeskustelu

- **Seuraavan kehityskeskustelun alustava ajankohta**
- **Mitkä tavoitteet aion saavuttaa siihen mennessä?**

Paikka ja aika:

Työntekijä

Kauppia

Liite 10. Suunnitelma ”Talon tavat” -vihkon sisällysluettelosta (ks. Hä- mäläinen & Kangas 2007, 2-7)

SISÄLTÖ

1 YRITYSESITTELY

- 1.1 Kesko Oyj organisaationa**
- 1.2 Neste Oil Oyj organisaationa**
- 1.3 Neste Oil K-market Helsinki Munkkiniemi**
 - 1.3.1 Kauppias ja henkilöstö
 - 1.3.2 Liikeidea ja toiminta-ajatus
 - 1.3.3 Tuotteet ja palvelut
 - 1.3.4 Asiakkaat

2 TOIMINTATAVAT JA TAVOITTEET

- 2.1 Arvot**
- 2.2 Tavoitteet**
- 2.3 ”Astetta parempi huoltoasema”**
- 2.4 Strateginen maineenhallinta Neste Oil K-market Helsinki Munkkiniemessä**
- 2.5 Oman työpanoksen merkitys tavoitteiden saavuttamisessa**

3 YRITYKSEN TILAT JA TYÖSKENTELY-YMPÄRISTÖ

- 3.1 Piha-alue**
- 3.2 Myymälä**
- 3.3 Toimisto**
- 3.4 Henkilökunnan taukotila ja pukuhuoneet**
- 3.5 Takavarasto**

4 TYÖSOPIMUS- JA PALKKA-ASIAT

- 4.1 Koeaika**
- 4.2 Palkanmaksu**
- 4.3 Hygieniapassi**
- 4.4 Työajat ja -vuorot, ylityöt sekä vuoronvaihdot**
- 4.5 Lomat**
- 4.6 Sairauspoissaolot ja muut poissaolot**
- 4.7 Työsuhteen päätyminen**

5 TURVALLISUUS JA TYÖTERVEYS

- 5.1 Työterveyshuolto**
- 5.2 Pelastussuunnitelman pääkohdat**
- 5.3 Ensiaputarvikkeet ja -ohjeet**
- 5.4 Toiminta vaaratilanteissa**
 - 5.4.1 Varkaus- ja ryöstötapaukset

5.4.2 Tapaturmat ja onnettomuudet

5.4.3 Tulipalon sattuessa

6 TYÖTEHTÄVÄT JA TYÖVUOROIHIN LIITTYVÄT ASIAT

6.1 Vastuualueet ja -henkilöt

6.2 Omavalvonta

6.3 Siivousohjelma

6.4 Toiminta autonpesukoneen ongelmatilanteissa

6.5 Työtehtävät työvuorojen aikana

6.5.1 Aamuvuorossa

6.5.2 Aamupäivävuorossa

6.5.3 Päivävuorossa

6.5.4 Iltapäivävuorossa

6.5.5 Iltavuorossa

6.6 Työvuoroihin kuuluvat taudit

6.7 Omien ostosten tekeminen ja maksaminen työvuoron aikana

7 LOPPUSANAT

LÄHTEET

LIITTEET