
YRITYSKUVAN EROAVAISUUDET - SISÄISEN, ULKOISEN JA TAVOITEKUVAN VERTAILU

Anna Parviainen

Opinnäytetyö

Ylempi ammattikorkeakoulututkinto



Koulutusala Matkailu-, ravitsemis- ja talousala	
Koulutusohjelma Palveluliiketoiminnan koulutusohjelma	
Työn tekijä(t) Anna Parviainen	
Työn nimi Yrityskuvan eroavaisuudet - sisäisen, ulkoisen ja tavoitekuvan vertailu	
Päiväys	9.5.2011
Sivumäärä/Liitteet	96 + 34
Ohjaaja(t) Hilkka Lassila	
Toimeksiantaja/Yhteistyökumppani(t)	
<p>Tiivistelmä</p> <p>Opinnäytetyön tavoitteena oli kuvailla pohjoissavolaisen kohdeyrityksen yrityskuva. Samalla haluttiin selvittää, miten kohdeyrityksen sisäinen ja ulkoinen yrityskuva mahdollisesti eroaisivat toisistaan sekä yrityksen tavoitekuva. Mahdollisten eroavaisuuksien pohjalta haluttiin lisäksi muodostaa ehdotuksia kehitystoimenpiteistä, joilla nykyinen yrityskuva saataisiin lähemmäksi tavoitekuva.</p> <p>Työn teoreettinen viitekehys rakentui yrityskuva käsitteen sekä yritys kuvan muodostumisen ja sen vaikutusten, mittaamisen ja kehittämisen ympärille. Lähdemateriaalina oli niin kotimaisia kuin kansainvälisiäkin tutkimuksia ja muuta aiheen kirjallisuutta. Tutkimuskohteena olivat kohdeyrityksen johtajat, henkilökunta sekä asiakkaat. Johtajien tavoitekuva tutkittiin kvalitatiivisiin menetelmiin kuuluvalla teemahaastattelulla. Henkilökunnan ja asiakkaiden kokemaa yritys kuvaa puolestaan tutkittiin kvantitatiivisiin menetelmiin kuuluvalla lomakekyselyllä. Tuloksia vertailemalla löydettiin eroavaisuudet ja voitiin todeta tutkimuksen lopputulokset.</p> <p>Opinnäytetyön päätuloksena havaittiin, että kohdeyrityksen sisäinen kuva oli tutkimushetkellä ulkoista kuvaa heikompi. Kumpikaan ei myöskään vastannut täysin yrityksen tavoitekuva. Heikoimmat yritys kuvaan vaikuttavat osa-alueet olivat viestintä, opasteet, toimitilat sekä erityisesti asiakkaiden suuntaan vaikuttavat toimitusvarmuus, joustavuus ja tuotteiden laatumielikuva. Kehittämällä muiden asioiden lisäksi erityisesti näitä heikoimpia osa-alueita yrityksen voitiin nähdä pääsevän ajan myötä lähemmäksi tavoitekuva.</p> <p>Tutkimuksen luotettavuutta kuvaavat reliabiliteetti ja valideetti olivat hyviä. Työn toivottiin erityisesti herättävän kiinnostusta kohdeyrityksen yritys kuvaa ja sen kehittämistä kohtaan. Jatkotutkimuksilla muun muassa kilpailijoiden yritys kuvaan tai kuluttajien kokemaan yritys kuvaan liittyen tietämystä voitaisiin laajentaa lisää.</p>	
Avainsanat Yritys kuva, imago, mielikuvat	

Field of Study Tourism, Catering and Domestic Services			
Degree Programme Degree Programme in Hospitality Management			
Author(s) Anna Parviainen			
Title of Thesis Differences of the corporate image - comparison of internal, external and target image			
Date	9.5.2011	Pages/Appendices	96 + 34
Supervisor(s) Hilkka Lassila			
Project/Partners			
<p>Abstract</p> <p>The aim of this thesis was to describe the corporate image of a target company based in North-Savo. It also looked into the internal, external and target image of the company and also into dissimilarity of them. Based on potential dissimilarity, the study wanted to find out possible development ideas in order to make the actual corporate image and the target image meet.</p> <p>The theoretical reference framework was based on existing domestic and international literature. It consisted in the concept of the corporate image in general and also in effects, formation, measurement and development of the corporate image. The target image of the company was searched through the theme interviews addressed to the four directors of the company. The internal image was searched through personnel and the external image through customers with the help of a questionnaire. Thus - the study combined both qualitative and quantitative research methods. The conclusions were done by analysing and comparing the results.</p> <p>The main result of the study was that the internal image was lower than the external image at the time of the survey. Neither of them were similar to the target image. The weakest areas affecting the corporate image were communication, location signs and premises. From the customer's point of view delivery reliability, flexibility and the quality image of the products were also the main issues to pay attention to. By developing the main problems there could be seen a chance to get actual corporate image more similar to the target image.</p> <p>The reliability and the validity of the study were good. The thesis also attempted to raise the interest in corporate image issues among the directors and the personnel in the target company. Further studies about consumer's corporate image or image of the main competitors would expand the understanding of the corporate image of the target company.</p>			
Keywords Corporate image, images			

KUVIOT

KUVIO 1. Opinnäytetyön viitekehys	9
KUVIO 2. Työtyytyväisyyskyselyn tulokset 2006-2010.	11
KUVIO 3. Mielikuvan ja maineen suhde	16
KUVIO 4. Yrityksen sidosryhmät ulkoisessa ja sisäisessä toimintaympäristössä.....	17
KUVIO 5. Yrityskuvan profiiliin vaikuttavat tekijät	19
KUVIO 6. Työntekijöiden kokemaan yrityskuvaan vaikuttavat tekijät	23
KUVIO 7. Asiakkaiden kokemaan yrityskuvaan vaikuttavat tekijät.....	24
KUVIO 8. Yrityskuvan muuttaminen	28
KUVIO 9. Yrityskuvatutkimuksen vaiheet	30
KUVIO 10. Yrityskuvan profiiliin vaikuttavat tekijät tutkimuksen runkona.....	34
KUVIO 11. Asiakkaiden keskiarvovastaukset yhteistyökumppanista	59
KUVIO 12. Asiakkaiden keskiarvovastaukset toimintatavoista	59
KUVIO 13. Asiakkaiden keskiarvovastaukset arvojen toteutumisesta	60
KUVIO 14. Asiakkaiden keskiarvovastaukset muihin alan toimijoihin vertailusta	61
KUVIO 15. Asiakkaiden keskiarvovastaukset viestinnästä	62
KUVIO 16. Asiakkaiden keskiarvovastaukset kotisivujen sisällöstä	63
KUVIO 17. Asiakkaiden keskiarvovastaukset logoista.....	64
KUVIO 18. Asiakkaiden keskiarvovastaukset henkilökunnasta	65
KUVIO 19. Asiakkaiden keskiarvovastaukset tuotteista ja hinnoittelusta	66
KUVIO 20. Asiakkaiden keskiarvovastaukset tuotanto- ja toimistotiloista	67
KUVIO 21. Asiakkaiden keskiarvovastaukset tarpeistosta.....	68
KUVIO 22. Asiakkaiden keskiarvovastaukset opasteiden riittävydestä	69
KUVIO 23. Asiakkaiden keskiarvovastaukset yrityksen johtajista	69
KUVIO 24. Henkilökunnan keskiarvovastaukset työnantajasta.....	73
KUVIO 25. Henkilökunnan keskiarvovastaukset toimintatavoista	74
KUVIO 26. Henkilökunnan keskiarvovastaukset arvojen toteutumisesta	75
KUVIO 27. Henkilökunnan keskiarvovastaukset muihin alan toimijoihin vertailusta..	75
KUVIO 28. Henkilökunnan keskiarvovastaukset viestinnästä	76
KUVIO 29. Henkilökunnan keskiarvovastaukset kotisivujen sisällöstä.....	77
KUVIO 30. Henkilökunnan keskiarvovastaukset logoista	78
KUVIO 31. Henkilökunnan keskiarvovastaukset henkilökunnasta	79
KUVIO 32. Henkilökunnan keskiarvovastaukset tuotteista ja hinnoittelusta.....	80
KUVIO 33. Henkilökunnan keskiarvovastaukset tuotanto- ja toimistotiloista.....	81
KUVIO 34. Henkilökunnan keskiarvovastaukset tarpeistosta	82
KUVIO 35. Henkilökunnan keskiarvovastaukset opasteiden riittävydestä.....	83
KUVIO 36. Henkilökunnan keskiarvovastaukset yrityksen johtajista.....	83
KUVIO 37. Asiakkaiden ja henkilökunnan keskiarvovastausten vertailu.....	86

TAULUKOT

TAULUKKO 1. Käsitteiden yhteenveto	33
TAULUKKO 2. Kvantitatiivisen ja kvalitatiivisen tutkimuksen keskeisimmät piirteet..	36
TAULUKKO 3. Johtajien käyttämät kuvaukset kohdeyritykseen liittyen.....	56
TAULUKKO 4. Asiakkaiden avoimien vastausten teemojen toistuvuus	70
TAULUKKO 5. Henkilökunnan avoimien vastausten teemojen toistuvuus.....	84

SISÄLTÖ

1	JOHDANTO.....	8
1.1	Tutkimuksen tausta.....	8
1.2	Tutkimuksen kohdeyritys	10
1.3	Kohdeyrittäjien toimiala ja kilpailutilanne	12
2	YRITYSKUVA.....	14
2.1	Yrityskuvan käsite.....	14
2.2	Yrityskuvan muodostuminen ja sen vaikutukset.....	17
2.3	Yrityskuvan kehittäminen.....	23
2.4	Yrityskuvan mittaaminen.....	29
2.5	Yhteenveto	33
3	YRITYSKUVAN KARTOITUS.....	35
3.1	Kvantitatiivinen ja kvalitatiivinen tutkimus.....	35
3.2	Tutkimustehtävä	37
3.3	Tutkimuskohteet	37
3.4	Tutkimusmenetelmät	38
3.5	Aineiston analyysi.....	42
3.6	Tutkimuksen arviointi.....	43
4	KOHDEYRITYKSEN TAVOITEKUVA JA NYKYINEN YRITYSKUVA	45
4.1	Johtajien tavoitekuva	45
4.2	Asiakkaiden kokema yrityskuva	57
4.3	Henkilökunnan kokema yrityskuva.....	71
4.4	Tulokset ja kehittämissuositukset.....	85
5	POHDINTA.....	92
	LÄHTEET.....	94

LIITTEET

- Liite 1 Kutsu teemahaastatteluun
- Liite 2 Teemahaastattelun runko
- Liite 3 Sähköpostisaate asiakkaille
- Liite 4 Sähköpostisaate henkilökunnalle
- Liite 5 Kysely asiakkaille
- Liite 6 Kysely henkilökunnalle
- Liite 7 Asiakkaiden ja henkilökunnan vastaukset väittämittäin
- Liite 8 Asiakkaiden ja henkilökunnan avoimet vastaukset

1 JOHDANTO

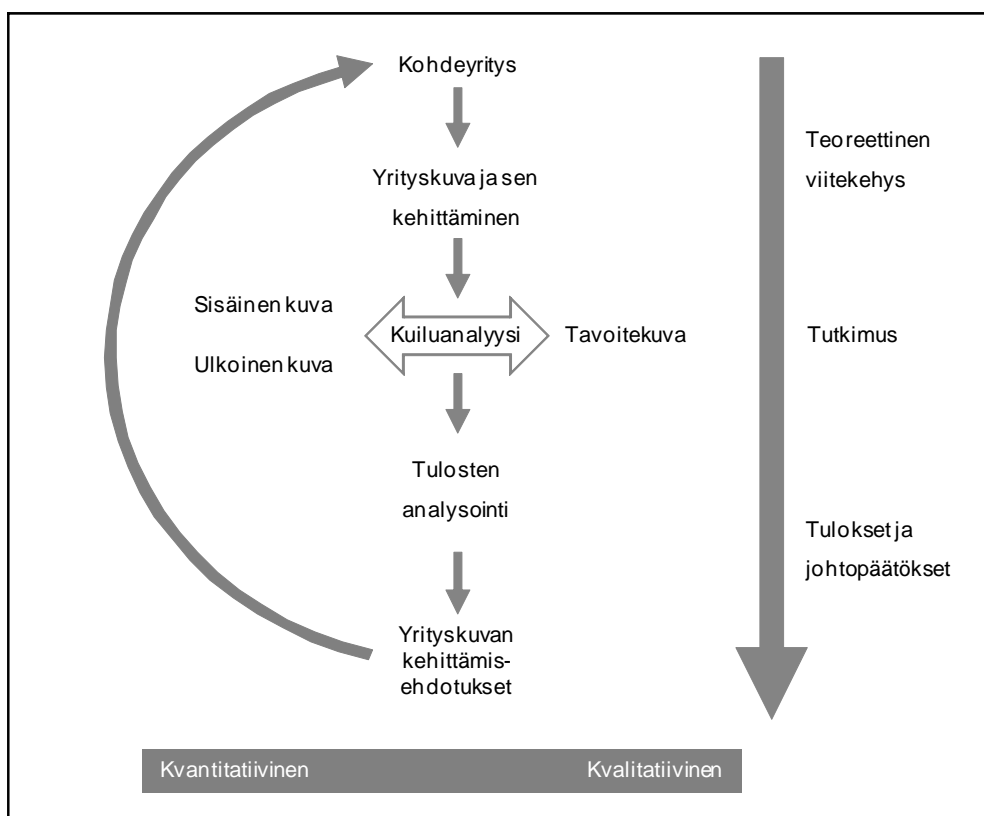
1.1 Tutkimuksen tausta

Yrityskuvan merkitys liiketoiminnassa on huomattava ja se korostuu entisestään kilpailun kiristyessä. Yrityskuva voi houkuttaa tai työntää pois luotaan eri sidosryhmiä. Se luo erottumisen mahdollisuuksia ja vaikuttaa monin välittömin sekä välillisin tavoin yrityksen taloudelliseen tulokseen. Yrityskuvan muodostumiseen voi vaikuttaa ja sitä voi kehittää haluttuun suuntaan. Yrityskuvaa voi muokata tutkimalla nykyistä yrityskuvaa, määrittelemällä tavoitekuvan ja analysoimalla näiden eroavaisuuksista kehittämistä vaativat kohteet.

Tämän tutkimuksen kohdeyritys, Pohjois-Savossa toimiva elintarviketeollisuusyritys, on kasvanut niin voimakkaasti yrityksen perustamisesta lähtien, että yrityskuvaan perehtyminen on jäänyt kasvun varjoon. Tutkijan omakohtaisen kokemuksen sekä työyhteisön viestinnän perusteella on nähty, että nykyisen yrityskuvan tutkimiselle ja sen kehittämiseksi on tarvetta. Tutkija on työskennellyt kohdeyrityksen myyntiosastolla kolmen vuoden ajan ja on näin päässyt näkemään hyvin läheltä niin asiakkaiden ja kohdeyrityksen kuin henkilökunnan ja kohdeyrityksen välistä toimintaa. Kohdeyrityksen toimialan kilpailu on koventunut, mikä vaatii panostamaan asiakkaalle välittyvään yrityskuvaan sekä toisaalta potentiaalisille työntekijöille välittyvään työnantajakuvaan. Yrityskuvan kehittämisessä on nähtävissä paljon mahdollisuuksia juuri sen vuoksi, ettei siihen ole aiemmin juurikaan paneuduttu. Vaikka yrityskuvaa ei ole erikseen ennen tutkittu, on kohdeyrityksessä kuitenkin tutkittu henkilöstön työtyytyväisyyttä sekä ostettu valmista tutkimustietoa kaupan alan päättäjien tyytyväisyydestä tavarantoimittajiin.

Tämän tutkimuksen tutkimustehtävänä on kuvata kohdeyrityksen tavoitekuva sekä nykyinen sisäinen ja ulkoinen yrityskuva. Tutkimus rajautuu selvittämään tavoitekuvaa kohdeyrityksen johtajien näkökulmasta. Sisäisen yrityskuvan osalta tutkitaan henkilökunnan kokemusta ja ulkoisen yrityskuvan osalta asiakkaiden kokemusta. Tavoitteena on löytää tutkimustuloksia analysoimalla ne ongelmakohtat, mitkä jäävät tavoitekuvan ja nykyisen yrityskuvan väliin. Näiden tulosten perusteella muodostetaan näkemys yrityskuvan kehittämistoimenpiteistä. Etukäteen voidaan olettaa, että eroja tavoitekuvan ja nykyisen yrityskuvan väliltä löytyy. Koska vastaavaa yrityskuvatutkimusta ei ole aiemmin tehty, ei ole tiedetty mahdollisia ongelmakohtia eikä näin ollen ole voitu kehittää muodostuvaa kuvaa haluttuun suuntaan.

Opinnäytetyön rakenne on havainnollistettu kuviossa 1. Työ jakautuu kolmeen osaluueeseen: teoreettiseen viitekehykseen, tutkimusosioon sekä tuloksiin ja johtopäätöksiin. Teoreettinen viitekehys koostuu luvun 2 yrityskuvan ja siihen liittyvien läheisten käsitteiden määrittelystä sekä yrityskuvan kehittämiseen ja mittaamiseen liittyvästä teoreettisesta taustasta. Itse tutkimusosio jakautuu kvalitatiiviseen ja kvantitatiiviseen tutkimukseen. Johtajien tavoitekuva tutkitaan teemahaastattelulla, joka kuuluu kvalitatiivisiin tutkimusmenetelmiin. Yrityksen sisäinen ja ulkoinen yrityskuva puolestaan selvitetään kvantitatiivisiin menetelmiin kuuluvalla lomakekyselyllä. Luvussa 3 käsitellään tarkemmin kyseisiä tutkimusmenetelmiä sekä tutkimustehtävää ja tutkimuskohteita sekä aineiston analysointia ja tutkimuksen arviointia. Luvun 4 tutkimustulosten ja niiden analysoinnin päätteeksi muodostetaan lopputuloksena ehdotukset toimenpiteistä, joiden nähdään kehittävän yrityskuvaa haluttuun suuntaan. Viimeisessä luvussa 5 pohditaan tutkimuksen onnistumista ja mahdollisia jatkotutkimusaiheita.



KUVIO 1. Opinnäytetyön viitekehys

Tässä opinnäytetyössä käytetään synonyymeina yrityskuvan, mielikuvan ja imagon käsitteitä. Lisäksi puhutaan tavoitekuvasta, yritysidentiteetistä, maineesta ja brändistä. Tiedon lähteinä on käytetty ulkomaisia ja kotimaisia tutkimuksia ja muuta alan kirjallisuutta. Keskeisinä lähteinä ovat muun muassa Graham Dowlingin teos *Creating Corporate Reputations* (2002), Kotlerin ja kumppaneiden teos *Marketing management* (2009) sekä Timo Ropen teos *Suuri markkinointikirja* (2005).

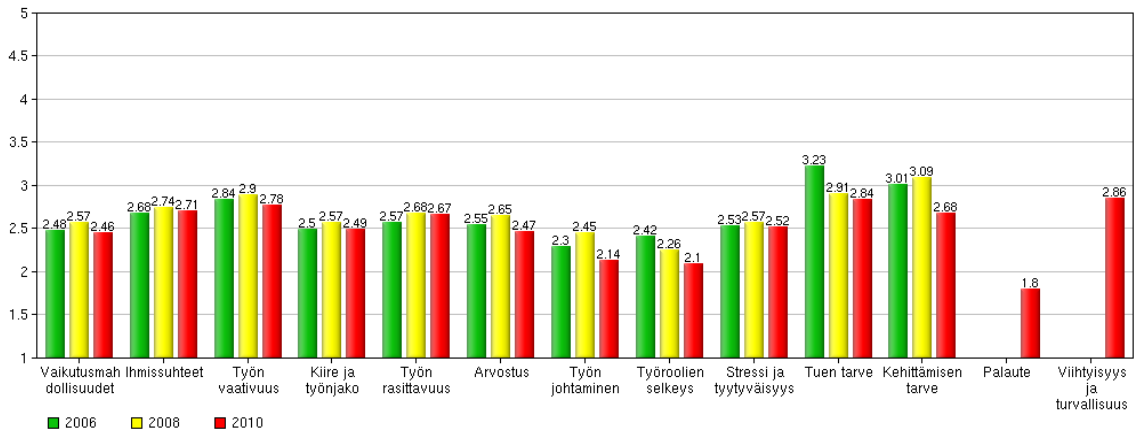
1.2 Tutkimuksen kohdeyritys

Opinnäytetyön kohteena on pohjoissavolainen elintarviketeollisuusyritys. Kohdeyrityksen liikeideana on myydä tuotantokapasiteettia kaupanmerkkien ja merkkituotteiden haltijoille kustannustehokkaasti ja luotettavasti sekä kehittää tuotteita yhteistyössä asiakkaiden kanssa. Lisäksi yritys valmistaa ja myy omia tuotemerkkejä. Yritys on aloittanut toimintansa 1990-luvun puolivälissä ja kasvanut voimakkaasti vuosi toisensa perään. Kohdeyritys on osa kansainvälistä elintarviketeollisuuden konsernia, jolla on toimintaa yhdeksässä eri Euroopan maassa. Vuonna 2010 kohdeyrityksen liikevaihto oli 55,5 miljoonaa euroa ja se työllisti yhteensä 74 henkilöä (Kohdeyrityksen sisäinen materiaali 2011). Konsernin liikevaihto oli puolestaan vuonna 2009 yli biljoona euroa ja se työllisti Euroopassa yhteensä 2 318 henkilöä. (Kohdeyrityksen konsernin vuoden 2009 vuosikertomus, 1-33.)

Kohdeyrityksen arvoja ovat korkea moraalit, yrittäjyys, yhteistyö ja asiakaslähtöisyys. Korkealla moraalilla tarkoitetaan kohdeyrityksessä rehellisyyttä, tasa-arvoa sekä oikeuden- ja johdonmukaisuutta kaikkia sidosryhmiä kohtaan. Yrittäjyydellä puolestaan tarkoitetaan sitoutumista, jatkuvaa kehitystä, innovatiivisuutta, vastuunottoa, monitaitoisuutta ja tuloshakuisuutta. Yhteistyöllä taas tarkoitetaan kommunikointia, auttamista, yhteen hiileen puhaltamista sekä toisten huomioon ottamista ja kunnioittamista. Asiakaslähtöisyydellä pyritään huomioimaan asiakas kaikessa toiminnassa sekä olemaan paras partneri kaikissa olosuhteissa niin ulkoisille kuin sisäisillekin asiakkaille. Yritysstrategiassa on lisäksi määritelty toimintatavat, joiden mukaisesti yrityksessä odotetaan toimittavan. Näihin toimintatapoihin kuuluvat minimaalinen byrokratia, matala organisaatiohierarkia ilman titteleitä, avoimuus, laaja ja rehellinen keskinäinen tiedotus, keskustelulle suotuisan ilmapiirin ylläpitäminen, vastuuntuntoisuus sekä kustannustehokkuus. (Kohdeyrityksen strategia 2009.) Yrityksen toiminta on merkittävää omalla alallaan, mutta yritys pitää silti yllä melko matalaa ja vaatimatonta profiilia. Yrityksen näkyvyys julkisuudessa ja mediassa on hyvin vähäistä. Paikallisella tasolla näkyvyyttä on lähinnä paikallisten urheiluseurojen tai -tapahtumien sponsoroimisen kautta.

Kohdeyrityksessä on viime vuosina selvitetty sekä henkilöstön että asiakkaiden tyytyväisyyttä. Henkilöstön työtyytyväisyyttä on tutkittu vuodesta 2006 lähtien noin kahden vuoden välein pidetyillä kyselyillä. Viimeisin työtyytyväisyyskysely on suoritettu syksyllä 2010. Kyselyllä on selvitetty henkilöstön kokemuksia vaikutusmahdollisuuksista, ihmissuhteista, työn vaativuudesta, kiireestä ja työnjaosta, työn rasittavuudesta, arvostuksesta, johtamisesta, työroolien selkeydestä, stressistä ja tyytyväisyydestä,

tuen tarpeesta, kehittämisen tarpeesta, palautteesta (vain vuonna 2010) sekä viihtyvyydestä ja turvallisuudesta (vain vuonna 2010).



KUVIO 2. Työtyytyväisyyskyselyn tulokset 2006-2010.

Tasojen tulkinnat:

- 1 - 1,7 erinomainen taso
- 1,8 - 2,4 hyvä taso
- 2,5 - 3 tyydyttävä taso
- yli 3,0 kehittämistarpeita

Työtyytyväisyystutkimuksen tuloksista on huomattavissa pääpiirteissään positiivinen kehityssuunta. Verrattuna koko henkilöstön vuoden 2010 tuloksia vuoden 2008 tuloksiin (kuvio 2), on vuonna 2010 menty kaikissa osa-alueissa parempaan suuntaan. Vuoden 2010 tulokset liikkuvat tasolla hyvä-tyydyttävä tasojen ollessa erinomainen, hyvä, tyydyttävä ja kehittämistarpeita. Kaikkein heikoimmat tulokset ovat viihtyvyydellä ja turvallisuudella. Parhain tilanne on puolestaan palautteen saamisessa. (Työtyytyväisyys 2010.)

Asiakkaiden tyytyväisyyttä on puolestaan selvitetty Taloustutkimukselta ostetuilla tutkimuksilla. Näissä tutkimuksissa on vertailtu kaupan alan päättäjien tyytyväisyyttä tavarantoimittajiin. Kohdeyritys on ostanut tutkimustulokset, joissa vertaillaan kohdeyritystä ja sen neljää kilpailijaa vuosittain ajalla 2004-2008. Kokonaispisteissä kohdeyritys on parantanut tasaisesti tasoaan vuosittain, mutta on kuitenkin jäänyt joka vuosi kilpailijoitaan huonommaksi. Tutkimus on sisältänyt yrityskuvatekijöistä sopimusten noudattamisen, toimitusvarmuuden, asiakkaiden tasavertaisen kohtelun ja vetovoiman private label -yhteistyökumppanina. Jos seurataan vain tuoreimpia tuloksia vuodelta 2008, huomataan että kohdeyritys on sijoittunut kilpailijoidensa joukossa toiseksi parhaaksi sopimusten noudattamisen osalta. Toimitusvarmuudessa kohdeyritys on ollut vuonna 2008 jakamassa kärkisijan yhden kilpailijan kanssa. Asiakkaiden tasavertaisessa kohtelussa kohdeyritys on puolestaan ollut jaetulla kolmannella sijal-

la. Tulevaisuuden kannalta merkittävimpänä tietona vuonna 2008 on ollut kohdeyrityksen sijoittuminen selkeästi ykköseksi vetovoimaisimpana private label -yhteistyökumppanina. (Taloustutkimus Oy 2008.)

1.3 Kohdeyrityksen toimiala ja kilpailutilanne

Elintarviketeollisuus on Elintarviketeollisuusliiton (ETL) mukaan Suomen neljänneksi suurin teollisuudenala metalli-, metsä- ja kemianteollisuuden jälkeen. Euroissa mitaten Suomen elintarviketeollisuuden tuotannon bruttoarvo on 10,4 miljardia euroa. Kolme suurinta elintarviketeollisuuden alaa ovat lihanjalostus, meijeriteollisuus ja juomateollisuus muodostaen reilusti puolet elintarviketeollisuuden tuotannon bruttoarvosta. Suomessa elintarviketeollisuudessa työskentelee runsaat 34 000 henkeä noin 1900 toimipaikalla. Koko elintarvikeketju työllistää Suomessa noin 300 000 henkeä eli noin 12 prosenttia työllisestä työvoimasta. (ETL) Elintarviketeollisuuden merkittävimpinä asiakkaina ovat päivittäistavarakauppa ja HoReCa -tukkukauppa. Suomen päivittäistavarakaupan ryhmittymistä suurimman S-ryhmän markkinaosuus vuonna 2009 oli 43,2 % ja toiseksi suurimman K-ryhmän 34,2 %. Kolmanneksi suurin oli Suomen Lähikauppa 10,2 % osuudella. Lopun pienen markkinaosuuden vievät Lidl, Stockmann, Tokmanni-konserni, M-keiju, Minimani ja muut yksityiset päivittäistavarakaupat. HoReCa -tukkukaupan puolella merkittävimpiä toimijoita ovat Heinon Tukku Oy, Kespro Oy, Meira Nova Oy ja Metro-tukku. (PTY 2010.)

Elintarvikealalla, jolla kohdeyritys toimii, käydään kovaa kilpailua etenkin private label eli kaupan omien tuotemerkkien puolella. Raaka-aineiden hinnat ovat kallistuneet ja toisaalta kaupat ovat kilpailuttaneet omien merkkiensä valmistusta entistä tiukemmin. Päivittäistavarakauppa ry:n mukaan kaupan omilla tuotemerkeillä tavoitellaan asiakasuskollisuuden lisäämistä, ketjubrändin vahvistamista ja erilaistamista, kilpailijoista erottumista, markkina-aseman vahvistamista, vähittäiskaupan katteen lisäämistä, tuotteiden laadun parantamista sekä toimitusketjun hallinnan varmistamista (PTY 2010). Nielsenin (Nielsen Company, markkinatutkimuksen johtaja maailmassa) tutkimusten mukaan kaupan merkkien osuus Suomessa on selvästi alle muiden keskittyneen kaupan rakenteen maiden. Tämän perusteella on odotettavissa, että kaupan merkkien osuus tulee vielä kasvamaan entisestään. Kuluttajatutkimus puolestaan kertoo suomalaisten kuluttajien positiivisesta asenteesta kaupan merkkejä kohtaan: 3/4 pitää kaupan merkkien laatua yhtä hyvänä kuin brändituotteilla ja 2/3 pitää niiden ostajaa fiksunä kuluttajana. Viimeisin taantuma myös lisäsi kaupan merkkien kulutusta. Nielsenin mukaan puolet suomalaisista kertoi ostaneensa enemmän kaupan merkkejä taantumien myötä. Heistä 95 % kertoi aikovansa jatkaa niiden ostamista,

vaikka taloustilanne kohenee. (Kotakorpi 2010) Edellä mainitut tulokset tarkoittavat niin tutkimuksen kohdeyritykselle kuin toisaalta kilpailijoillekin kasvun mahdollisuuksia kaupan merkkien kysynnän kasvaessa. Keskon pääjohtaja Matti Halmesmäki totesi helmikuussa 2011 kaupan merkkien kasvavan kysynnän olevan selvä trendi. Halmesmäen mukaan kaupan merkkien suosio kasvaa kaikissa kuluttajaryhmissä. Toisena näkökulmana tämän hetken ostokäyttäytymiseen hän tuo esille vastuullisuuden huomioimisen. Halmesmäen mukaan vastuullisuus ohjaa kuluttajien valintoja enenevässä määrin, mikä vaatii läpinäkyvyyttä niin tuottajilta kuin kaupalta. Omien, Keskon, asiakkaiden hän sanoo olevan yhä kiinnostuneempia kaupan ja ylipäänsä yritysten taloudellisesta, sosiaalisesta ja ympäristövastuusta. (Leppänen 2011, 12-16.)

Jotta kilpailutilanteessa pärjää, on kustannustehokkuus ja toimitusvarmuus vietävä huippuunsa. Päättäjätutkimus 2009 tuloksista selviää kaupan alan päättäjien kymmenen tärkeintä odotusta teollisuudelle. Näitä ovat juuri toimitusvarmuus sekä luottamus, tuotteiden kannattavuus, tilaus- ja toimitusketjuosaaminen, yhteistyön helppous, yhteyshenkilöiden ammattitaito ja aktiivisuus, informaation laatu, toimittajien merkkituotteiden vahvuus, tuotekehityksen kyky luoda uusia markkinoita ja kampanjat, jotka kasvattavat myyntiä tai kannattavuutta. (Lindblad 2010.)

Myös yhteiskuntavastuun osa-alueet koskettavat elintarviketeollisuutta kuten Matti Halmesmäen kommentit edellä toivat esille. Elintarviketeollisuusliitto on suorittanut vuonna 2010 jäsenyrityksilleen kyselyn, jossa selvitettiin muun muassa jäsenyritysten ympäristövastuun keskeisiä painopistealueita. Kyselyn perusteella tärkeimmiksi kohdiksi tällä hetkellä sekä myös lähivuosien aikana nousivat energia- ja materiaalitehokkuus, vedenkäytön tehostaminen ja jäteveden määrään ja laatuun liittyvät seikat. Muita keskeisiksi mainittuja näkökohtia olivat muun muassa tuotteiden ympäristöominaisuuksien parantaminen, henkilöstön ympäristötietoisuuden edistäminen, logistiikan ympäristötehokkuuden kehittäminen sekä ympäristön kannalta kestävien käytäntöjen tukeminen alkutuotannossa. Kyselyn aikana jäsenyrityksissä oli käynnissä erilaisia toimenpiteitä ja hankkeita energiankäytön tehostamiseksi. Vastanneista yrityksistä 21 oli liittynyt joko elintarviketeollisuuden tai energiavaltaisen teollisuuden vapaaehtoiseen energiatehokkuussopimukseen. (Vainikainen 2010.) Tämän tutkimuksen kohdeyritys ei kuulunut kyselyyn vastanneiden joukkoon.

2 YRITYSKUVA

2.1 Yrityskuvan käsite

Monella alalla kilpailutilanne tiukkenee entisestään. Ei riitä, että yritys tietää, mikä se on, mitä se osaa ja, että kaikki toimii hyvin. Moni muu yritys pystyy samaan, jolloin tuotteiden tai palveluiden eroavaisuudet voivat olla vähäiset. Kilpailutekijöitä on etsittävä toisenlaisista asioista samalla, kun olemassa olevia vahvuuksia pidetään yllä. Asiakkaiden valinnat pohjautuvat uusille kriteereille: tunteisiin, omaan arvomaailmaan ja valinnan hyväksyttävyyteen. Tämä näkyy niin kulutushyödykkeiden kohdalla kuin myös tavassa, jolla valitaan ostopaikka, yhteistyökumppani tai sijoituskohde. Yhä useammin ostopäätökset perustuvat mielikuviin, koska kukaan ei pysty enää hallitsemaan käsillä olevaa tiedon määrää, joka mahdollistaisi rationaaliset päätökset. Erityisen tärkeää on se, mitä yritys sanoo ja miltä se näyttää ja tuntuu eli mielikuvat yrityksestä, yrityskuva. (Salin 2002, 20.)

Yrityskuva ja maine ovat osoittautuneet koviksi kilpailutekijöiksi. Ne ovat peruspääomaa, jonka turvin yritystä voi vahvistaa ja kasvattaa. Myönteinen yrityskuva on keino, joka edesauttaa tuoton ja taloudellisen tuloksen saavuttamista. Silti monissa yrityksissä julkisuus nähdään edelleen uhkana, joka voi vaikeuttaa liiketoimia. Julkisuus voi kuitenkin olla yksi mahdollisuus päämäärien saavuttamiseen sekä yrityksen profiilin nostattamiseen ja yrityskuvan rakentamiseen. (Salin 2002, 20-22.)

Yrityskuvan synonyymina käytetään myös englannin kielestä johdettua sanaa *imago* (*image*) eli mielikuva. Mielikuva-käsite kytkeytyy kaikkiin asioihin, joten esimerkiksi mielikuva maasta on maankuva, mielikuva järjestöstä on järjestökuva, mielikuva tuotteesta on tuotekuva, mielikuva henkilöstä on henkilökuva ja mielikuva yrityksestä on yrityskuva. Mielikuva on jonkun henkilön subjektiivinen eli henkilökohtainen käsitys jostain asiasta. Yksi henkilö näkee yrityksen yhdellä tavalla, toinen toisella. Imago muodostuu ihmisten kokemusten, tietojen, asenteiden, tuntemusten ja uskomusten summasta tarkasteltavaa asiaa kuten yritystä kohtaan. Vain kokemukset ja tieto ovat jotenkin tosikytkentäisiä, kun taas asenteet, tuntemukset ja uskomukset ovat vain näkemyksinä ihmisen mielessä, vaikka kokemuksia yrityksestä ei olisikaan. Jos ihminen ei ole kertaakaan ostanut yritykseltä tuotetta tai palvelua, ei hänellä ole niistä myöskään kokemuksia. Ensimmäinen osto tapahtuu aina puhtaiden asenteiden, tuntemusten ja uskomusten pohjalta. Jos mielikuvat kohteesta ovat negatiiviset, voi olla, ettei ensimmäistäkään ostoa tule koskaan tapahtumaan. (Rope 2005, 175-176.)

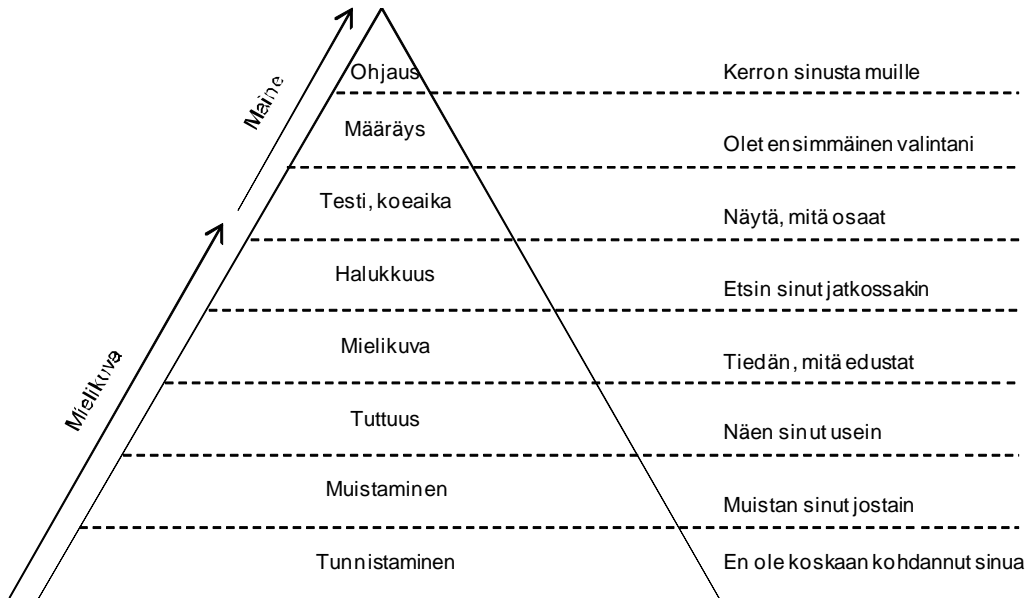
Imagosta on puhuttu maailmalla jo 1950-luvulta lähtien, mutta Suomen markkinointitermistössä se on ollut vasta 1970-luvulta lähtien. 1980-luvun puolivälissä imago kytettiin liikeidean menestyksellisen rakentamisen erääksi kulmakiveksi. Imago ja sen systemaattinen rakentaminen ovat jatkuvasti tulleet entistä tärkeämmiksi kaupallista menestystä rakennettaessa. Imagon merkityksellisyys on tiedostettu liikkeenjohdossa yhä laajemmin sekä ymmärretty, ettei imagon tekeminen ole vain mainoskampanjoinnin tulosta vaan kaikkien liiketoimintaratkaisujen vaikutusten seurausta. Vaikka mielikuvan voidaan katsoa syntyvän ilman, että yrityskuvaa tehtäisiin, ei liiketoiminnassa voida jäädä sattumalta syntyvän mielikuvan varaan. Niinpä liiketoiminnassa mielikuvan rakentamisen voidaan katsoa olevan tietoista työtä, jolla pyritään aikaansaamaan yritykselle keskeisten henkilöiden keskuudessa yrityksestä sellainen mielikuva, joka tuo yritykselle menestystä. (Rope 2005, 175-176.) Professori Erkki Karvonen on määritellyt mielikuvien muodostumista osuvasti: ”Yhteisö luo kuvaa itsestään pelkästään olemalla olemassa. Niinpä kaikki näkyvä, kuuluva tai muuten aistittavissa oleva luo kuvaa kaiken aikaa: toimitilat, ihmisten käytös ja puhetyyli, pukeutuminen, autot ja ajotyyli, kirjeet ja kirjekuoret, nettisivut ja erilaiset näkymiset ja ulostulot media- tai muussa julkisuudessa.” (Juholin 2009, 48.)

Käsitteitä yrityksen maine, identiteetti ja yrityskuva käytetään monissa keskusteluissa ja teksteissä keskenään hyvin samanarvoisina. On kuitenkin tärkeää tehdä ero käsitteiden välille, jotta toiminnoissa oltaisiin oikean asian ytimessä. Professori Dowlingin (2002, 18-19) mukaan yritysidentiteetti auttaa ihmisiä löytämään ja tunnistamaan yrityksen. Yrityskuva puolestaan on joukko uskomuksia ja tuntemuksia organisaatiosta. Yritysmaine taas on arvopohjainen käsite.

Dowling (2002) on kuvaillut tarkemmin edellä mainittuja käsitteitä seuraavasti:

Yritysidentiteetti	Symbolit ja termistö, joita yritys käyttää kuvaamaan itseään ihmisille (yritysnimi, logo, mainosslogan, vaatetus).
Yrityskuva	Globaali arvio (käsittäen uskomukset ja tuntemukset), jonka yksittäinen ihminen tekee yrityksestä.
Yritysmaine	Ominaisarvot (kuten aitous, rehellisyys, vastuullisuus ja suoraselkäisyys), jotka nousevat esille henkilön luomasta yrityskuvasta.

Dowling on havainnollistanut yrityskuvan ja yritysmaineen eroja myös mielikuva-mainepyramidin avulla. Kuvion alaosa kuvastaa tilannetta, jossa puhutaan vielä yrityskuvasta, kun taas ylemmäksi tultaessa käsitellään mainetta. Alkuperäisestä pyramidista on muokattu oheinen kuvion 3 mukainen suomalainen versio.



KUVIO 3. Mielikuvan ja maineen suhde (Dowling 2002, 138; Heinonen 2006, 34)

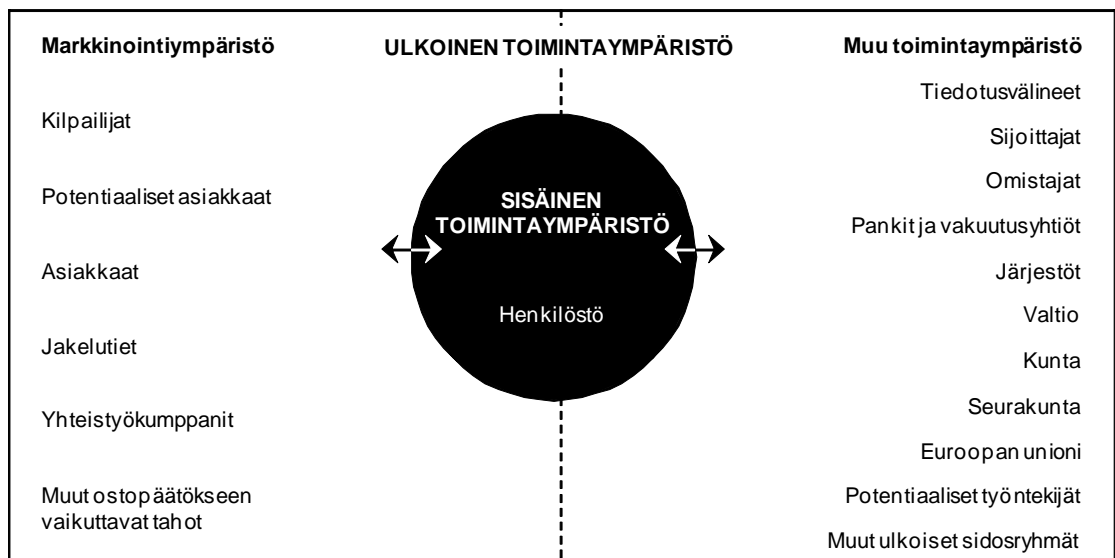
Pyramidin alimmalla tasolla on tunnistaminen, tilanne, jossa henkilö ei ole aiemmin kohdannut yritystä. Toisella tasolla yritys jo muistetaan jostain, ja kolmannella tasolla yritys on tullut tutuksi useamman kohtaamisen jälkeen. Kun kohde on tullut tutuksi, sen toiminnasta on syntynyt jo mielikuva. Seuraavaksi positiivisten kokemusten jälkeen henkilö on halukas etsimään saman yrityksen jatkossakin.

Tähän saakka on oltu mielikuvan tasolla, mutta ylemmäksi tultaessa käsitellään mainetta. Ensin on testiaika ja edelleen hyvien kokemusten jälkeen, seuraa vaihe, jossa kohde on todettu niin hyväksi, että se valitaan ensisijaisena vaihtoehtona. Yritysmaineen ollessa huipussaan henkilö on valmis kertomaan yrityksestä muillekin ja näin ohjaamaan muita samaan yritykseen. (Dowling 2002, 138; Heinonen 2006, 34.) Kirsti Paakkasen (Marimekko) pohdinta maineen ja imagon eroista toimii hyvänä esimerkkinä: ”Imagoa voidaan aina rakentaa ja tehdä markkinoinnillista kasvojen kohotusta, mutta maineeseen kuuluu vahva arvopohja. Hyvä maine voi syntyä vain, jos kotipesä on kunnossa. Jos yrityksen sisäinen kulttuuri ei ole kunnossa, se näkyy väkisinkin ulospäin, vaikka kuinka yrittäisi peitellä. Maine on enemmän tekoja ja vähemmän sanoja.” (Heinonen 2006, 33-34.)

Yrityskuvasta, identiteetistä ja maineesta puhuttaessa esiin tulee monesti myös käsite brändi. Brändi on nimi, mikä on annettu tietylle tuotteelle, palvelulle tai tuote- tai palveluvalikoimalle. Se voi olla myös symboli, logo, design tai kuva tai näiden yhdistelmä. Yksinkertaisimmillaan brändi on olemassa erottaakseen tuotteen tai palvelun kilpailijoistaan. Onnistunut brändi (tunnistettava tuote, palvelu, henkilö tai paikka) on rakennettu siten, että ostaja tai käyttäjä saa siitä omat tarpeensa kaikkein parhaiten kohtaavan oleellisen lisäarvon. Tämä lisäarvo voi olla laatua kuten brändillä Luis Vuitton tai edullisuutta kuten brändillä Ryanair. Brändikuva puolestaan on jokaisen yksilön henkilökohtainen kokemus brändistä. Se on visuaalinen tai verbaalinen ilmaisu brändistä, joka johtaa psykologisiin tai emotionaalisiin mielenyhtymiin, joita brändi pyrkii tavoittelemaan kuluttajien mielessä. (Kotler, Keller, Brady, Goodman & Hansen 2009, 425-426.)

2.2 Yrityskuvan muodostuminen ja sen vaikutukset

Yrityskuva on uskomusten, ajatusten ja vaikutelmien yhteissumma, mikä yleisöllä on organisaatiosta. Siihen liittyvät yrityksen nimi, arkkitehtuuri, tuote- tai palveluvalikoima, perinteet, maailmankatsomus sekä asiakastilanteessa viestitetty laadun vaikutelma. Yrityskuvaa voidaan pitää myös koettujen osto- tai kulutuskokemusten kertymien funktiona, joka jakautuu toiminnalliseen ja emotionaaliseen osaan. Toiminnallinen osa liittyy konkreettisiin piirteisiin, jotka ovat helposti mitattavissa, kun taas emotionaalinen osa liittyy psykologisiin ulottuvuuksiin, jotka ilmaisevat tunteita ja asenteita organisaatiota kohtaan. (Weiwei 2007, 58.) Yrityskuva voidaan jakaa sisäiseen ja ulkoiseen yrityskuvaan kuten kuviossa 4 on havainnollistettu toimintaympäristöjen muodossa.



KUVIO 4. Yrityksen ulkoinen ja sisäinen toimintaympäristö (Isohookana 2007, 14)

Sisäisestä yrityskuvasta puhuttaessa tarkoitetaan sisäisen toimintaympäristön muodostamaa kuvaa yrityksestä. Sisäinen toimintaympäristö jakautuu erilaisiin ryhmiin kuten johto, liiketoiminta-alueet, osastot, tiimit, erilaiset työryhmät ja viime kädessä yksilöt. Ulkoinen toimintaympäristö käsittää puolestaan markkinointiympäristön sekä muun toimintaympäristön. Markkinointiympäristöön kuuluvat kilpailijat, asiakkaat, potentiaaliset asiakkaat, jakelutiet, yhteistyökumppanit ja muut ostopäätökseen vaikuttavat tahot. Muuhun toimintaympäristöön jäävät muut ulkoisen toimintaympäristön sidosryhmät kuten tiedotusvälineet, sijoittajat, omistajat, pankit, vakuutusyhtiöt, järjestöt, valtio, kunta, seurakunta, Euroopan unioni ja potentiaaliset työntekijät. (Isohookana 2007, 13-15.) Sekä ulkoisen että sisäisen toimintaympäristön sidosryhmillä on vaikutusta yrityksen toimintaan ja tämän vuoksi yrityskuvasta huolehtiminen on tärkeää.

Yrityskuva rakentuu seitsemästä eri osa-alueesta: toimiala, tuotteet ja palvelut, alkuperämaa, markkinointisegmentti, sosiaalinen kanssakäyminen, yritys kokonaisuutena ja yrityskuvaan vaikuttavat toimenpiteet. Yrityksen toimiala ja sen myötä yrityksen tuotteet ja palvelut vaikuttavat perustekijöinä yrityskuvaan. Esimerkiksi pankkeihin liitetään toimialan sisällä keskenään samanlaisia perusominaisuuksia kuten myös tavarataloihin, kioskeihin tai asianajotoimistoihin. Näiden lisäksi yrityksen alkuperämaa, erityisesti kansainvälisessä markkinoinnissa, vaikuttaa vahvasti yrityksen ja tuotteen mielikuvaan. Markkinointisegmentti vaikuttaa kahta kautta: yritys leimautuu helposti kohderyhmiensä mukaisesti (vrt. halpakauppa vs. boutique) ja toisaalta kukin kohderyhmä katselee yritystä omien värillisten lasien läpi ja siten eri segmentit näkevät samankin yrityksen aina hieman eri valossa. Olennaisena tekijänä yritys kokonaisuutena ja sen toimintatavat erilaisissa vuorovaikutustilanteissa vaikuttavat siihen, minkälainen mielikuva yrityksestä muodostuu. Samoin erilaisilla toimenpiteillä voidaan edesauttaa mielikuvan kehittämistä ja rakentumista. Kaikki toiminnalliset, alkuperämaa-, toimiala-, kohderyhmä- ja tuotetekijät muodostavat kuitenkin yrityskuvan ytimen ja erilaisilla toimenpiteillä voidaan tätä kuvaa hieman hienosäätää ja jalostaa. (Rope 2005, 187-188.)

Yrityskuvan profiiliin (se kuva minkälaiseksi yrityskuva muodostuu eri ominaisuuksien suhteen) vaikuttavat kaikki ne tekijät, jotka sidosryhmät voivat aistia. Profiili syntyy strategisista perusratkaisuista, toimintokohtaisista linjauksista sekä toiminnallisista ratkaisuista. Nämä on havainnollistettu seuraavassa kuviossa 5 kolmena kehänä. Sisimpänä kuviossa ovat strategiset perusratkaisut: liikeidea, yrityskulttuuri ja toimintaperiaatteet. Keskimmäisellä kehällä ovat toimintokohtaiset linjaukset: johto, fyysinen

tuote, toimitilat, sijainti ja tarpeisto, hinnoittelu, viestinnän määrä ja laatu sekä palvelu. Kuvion uloin kehä kuvaa toimintokohtaisten linjausten toiminnallisia perusratkaisuja.



KUVIO 5. Yrityskuvan profiiliin vaikuttavat tekijät (Rope 2005, 183)

Johtajien oma tyyli, persoonallisuus ja tapa esiintyä heijastavat ulospäin vahvasti yrityksen tyyliä. Samoin yrityksen tuotteiden ulkonäkö, pakkaus, merkki ja nimi viestittävät myös tietynlaista mielikuvaa yrityksestä. Toimitilojen tyylikkyys ja toimivuus jäävät vierailijoiden mieleen sekä viestittävät yrityksen toimintamalleista ja asenteista myös henkilökunnan suuntaan. Yrityksen sijainnillinen näkyvyys ja puitteiden sekä laitteiden kunto ja tyyli vaikuttavat samalla tavalla niin henkilöstön kuin ulkoisten sidosryhmienkin mielikuvaan. Hintatasolla saadaan luotua edullista tai yllällistä mielikuvaa. Viestinnän näkyvyydellä, tyylikkyydellä sekä aggressiivisuudella voidaan myös tuoda esille haluttua profiilia. Asiakkaalle monesti yksi konkreettisimmista tekijöistä on kuitenkin palvelun ystävällisyys, palvelualttius, ammattitaito, joustavuus sekä nopeus. (Rope 2005, 183.)

Yrityskuvaan vaikuttavista tekijöistä erityisesti toimitilat ovat nousseet viime aikoina esille mediassa. Artikkelin Työympäristö on tuottavuuden työkalu käsittelee aihetta työympäristön kehittämisen asiantuntijoiden näkökulmasta. Asiantuntijoina ovat työympäristöjen kehittämiseen erikoistuneen Workspace Oy:n lippa Hertzberg ja Kenny Hytönen. He sanovat omaan kokemukseen perustuen, että Suomessa suurin

osa toimitiloista on samanlaisia: niistä ei synny mielikuvaa yrityksen toiminnasta, brändistä tai yrityksen arvoista. Heidän mukaan tilat ovat tärkeä viestinnän ja imagon rakentamisen väline paitsi asiakkaille myös yrityksen omalle väelle. Hytönen sanoo hyvän fyysisen ympäristön lisäävän henkilöstön motivaatiota, hyvinvointia ja yrityksen tulosta. Tylsät epäviihtyisät työtilat puolestaan laskevat työtehoa ja estävät ideoiden syntymisen. Yrityksen imagon luominen alkaa jo yrityksen ulkopuolelta: opasteiden pitää olla kunnossa parkkipaikalta lähtien ja aula- ja vastaanottotilojen pitää olla sellaiset, että asiakas tietää missä hän on ja tuntee olevansa tervetullut. (Öhrnberg 2010.) Västilä puolestaan kuvaa erästä, myös kuviosta viisi esille tulevaa, yrityskuvaan vaikuttavaa tekijää, nimeä. Hän kertoo tutkija Paula Sjöblomin yritysnimen merkitystä käsittelevästä väitöskirjasta. Sjöblomin mukaan yritysnimen tarkoitus on yksilöidä ja erottaa yritys muista, mutta se myös välittää informaatiota, houkuttelee asiakkaita, palvelee arkisia käytännön tarpeita sekä liittyy yrityksen tiettyyn yrityskulttuuriin. Nimi luo yrityksen imagoa ja välittää tietoa sekä onnistuessaan kertoo toimialasta ja herättää positiivisia mielikuvia. (Västilä 2010.)

Brittiläinen imagokonsultti Hanley on puolestaan perehtynyt henkilöiden luomaan imagoon, minkä voidaan nähdä viittavan kuvion viisi kohtaan johto ja johdon tyyli, persoonallisuus sekä tapa esiintyä. Hanley uskoo viime vuosien vaikeina taloudellisina aikoina yrityskuvan kehittämisen auttavan takaamaan tulevaisuuden liiketoiminnan kovassa kilpailuympäristössä. Hanley kokee, että koettu mielikuva on yksi avaintekijä ostopäätöksen syntyessä. Vaikka meille on opetettu, ettei kirjaa saisi tuomita kansien tai viiniä sen etiketin perusteella, silti asiakkaat tekevät juuri niin. Asiakkaat lisäksi muistavat ennemminkin sen mitä he näkevät kuin mitä he kuulevat. Koska yleensä kauppa tehdään kahden ihmisen välillä korostaa Hanley henkilöstön luoman kuvan, heidän viestinnän ja ulkoisen olemuksen tärkeyttä. (Hanley 2009, 26-27.)

Yrityksen yhteiskuntavastuullisuus tai -vastuuttomuus vaikuttavat myös koettuun yrityskuvaan. Euroopan Komission mukaan yritysten yhteiskuntavastuu määritellään käsitteeksi, jossa yritykset yhdistävät vapaaehtoisesti sosiaaliset ja ekologiset huolenaiheensa liiketoimintaansa ja vuorovaikutukseensa sidosryhmiensä kanssa. Euroopan komissio tuo esille kolme etua, joita yhteiskuntavastuullisuuteen panostaminen tuo yritykselle: 1. se on hyödyksi yrityksen kannattavuudelle, 2. se on eduksi yritykuvalle ja maineelle ja 3. yrityksen arvot tulevat esille yhteiskuntavastuullisuuden kautta. Kannattavuusnäkökulmaa perustellaan, sillä että yritykset, jotka panostavat koulutusmahdollisuuksiin, työhyvinvointiin tai työn ja vapaa-ajan tasapainoon saavat todennäköisemmin uskollisuutta henkilöstöltään.

Tämä taas vaikuttaa tehokkuuteen ja laatuun. Ympäristövastuulliset teot voivat puolestaan pienentää kustannuksia ja niiden kautta voi syntyä myös uusia ekologisia innovaatioita. Yrityskuvan ja maineen kannalta nähdään, että hyvät yrityskansalaiset saavat nykyisin enemmän kunnioitusta kuin koskaan aiemmin, koska yritysten toiminnasta on tullut entistä läpinäkyvämpää. Niinpä hyvä yrityskuva ammattijärjestöjen, kansalaisjärjestöjen, sijoittajien, koulutusmaailman, paikallisten yhteisöjen ja julkisen sektorin keskuudessa voi vahvistaa yrityksen asemaa ja vaikutusta. Myös yritysten johto on viime aikoina joutunut tarkkailun alle ja yritysten etiikka on sen seurauksena tullut entistä huomiota herättävämmäksi. Näin ollen yhteiskuntavastuullisilla teoilla yritys voi viestittää positiivisesti myös yrityksen etiikasta ja arvoista. (European Commission 2009.)

Suomen Työ- ja elinkeinoministeriö jakaa yhteiskuntavastuullisuuden kolmeen osaan: taloudellinen vastuu, sosiaalinen vastuu ja ympäristövastuu. Taloudellisesti vastuullinen, kannattava ja kilpailukykyinen yritys ja muu työyhteisö tuottaa TEM:n mukaan lisäarvoa omistajilleen, säilyttää työpaikat, kasvattaa verotuloja ja luo hyvinvointia yhteiskuntaan. Yritys voi ylittää lakien minimivaatimukset esimerkiksi toimimalla avoimesti ja läpinäkyvästi. Sosiaalista vastuullisuutta puolestaan on ylittää lakien minimivaatimukset mm. huolehtimalla henkilöstön työhyvinvoinnista ja osaamisen parantamisesta sekä ihmisoikeuksien toteutumisesta, työllistämällä syrjäytymisvaarassa olevia ja verkottamalla sidosryhmien kanssa. Laadukkaan työelämän edistäminen on sosiaalisesti vastuullista. Ekologisesti vastuulliset yritykset hyödyntävät luonnonvaroja ja raaka-aineita kestäväällä tavalla sekä vähentävät muun muassa ympäristön saastumista ja ilmastomuutosta kaikissa toimituksissaan. (TEM.)

Yrityksen viestinnän vaikutuksesta koettuun yrityskuvaan on monia tutkimuksia, jotka puoltavat erityisesti yhteiskunnallisen markkinoinnin (societal marketing) positiivista vaikutusta asiakkaiden kokemaan yrityskuvaan (Chattananon, Lawley, Trimetsoontorn, Supparerkchaisakul & Leelayouthayothin 2007, 232). Yhteiskunnallisella markkinoinnilla pyritään täyttämään kohderyhmän tarpeet tavalla, joka edistää kuluttajien ja yhteisön hyvinvointia tyydyttäen samalla yrityksen tarpeet. Yhteiskunnallinen markkinointiohjelma voi lähestyä sosiaalisia ongelmia niin terveyden, rikollisuuden, ympäristön kuin yhteiskunnan hyvinvoinnin alalta ja korostaa kaikkien kolmen osapuolen hyötyjä niin kuluttajan, yrityksen kuin yhteiskunnan. Se käyttää markkinointitekniikoita muuttaakseen ihmisten käyttäytymistä. Tämä voi olla esimerkiksi rohkaisemista ajonopeuden hiljentämiseen liikenteessä, kierrättämään, lopettamaan tupakoinnin tai syömään terveellisemmin. (Chattananon ym. 2007, 232; Kotler ym. 2009, 10, 792-796.) Chattananon ja kumppaneiden tutkimus Thaimaassa

vahvistaa aiempien tutkimusten tuloksia yrityksen viestinnän ja yhteiskunnallisen markkinoinnin positiivisesta vaikutuksesta asiakkaiden kokemaan yrityskuvaan. (Chattananon ym. 2007, 242.)

Weiwei on käynyt läpi tutkimuksia, joissa on selvitetty yrityskuvan vaikutusta asiakkaan uskollisuuteen yritystä kohtaan. Useat tutkimukset ovat jo osoittaneet, että palvelun laadun ja asiakastyytyväisyyden parantaminen johtavat parempaan liiketoiminnan taloudelliseen tulokseen. Tämän lisäksi yhä useammat tutkijat ovat todenneet, että yrityskuva ja maine ovat tärkeimmät tekijät asiakasuskollisuuden muodostumisessa. Ne myös auttavat kasvattamaan yrityksen myyntiä ja markkinaosuutta. (Weiwei 2007, 57-61.) Mielikuvan merkitys liiketoiminnassa on jaettu kahdenlaisiin tekijöihin, välittömästi liiketoiminnan menestykseen vaikuttaviin tekijöihin sekä välillisesti menestykseen vaikuttaviin tekijöihin. Välittömät liiketoiminnan menestystekijät ovat seuraavia:

1. Hyvä mielikuva on se, jonka perusteella ostopäätös tehdään. Se, minkälainen tuote tai palvelu on, ei ratkaise, mielikuva siitä ratkaisee.
2. Hyvä mielikuva vaikuttaa siihen, miten yrityksen viestintään suhtaudutaan. Jos ihmisellä on epäuskoinen ajatusmalli yrityksen viestiä kohtaan, hän torjuu viestisisällön. Näin ollen yritys on historiansa vanki, ainakin sen yrityskuvan osalta.
3. Hyvä mielikuva mahdollistaa pitkällä aikavälillä pienemmät markkinointipanokset per myyty yksikkö, koska yrityksen ei tarvitse ostaa asiakkaita ostamaan tuotetta, vaan asiakaskunta tulee ostamaan oma-aloitteisesti hyvän mielikuvan perusteella.
4. Hyvä mielikuva mahdollistaa katteellisemmän hinnoittelun, koska laadukas mielikuva antaa paremmat hinnansaantimahdollisuudet.

Välillisinä mielikuvan liiketoiminnallisina menestystekijöinä voidaan pitää seuraavia:

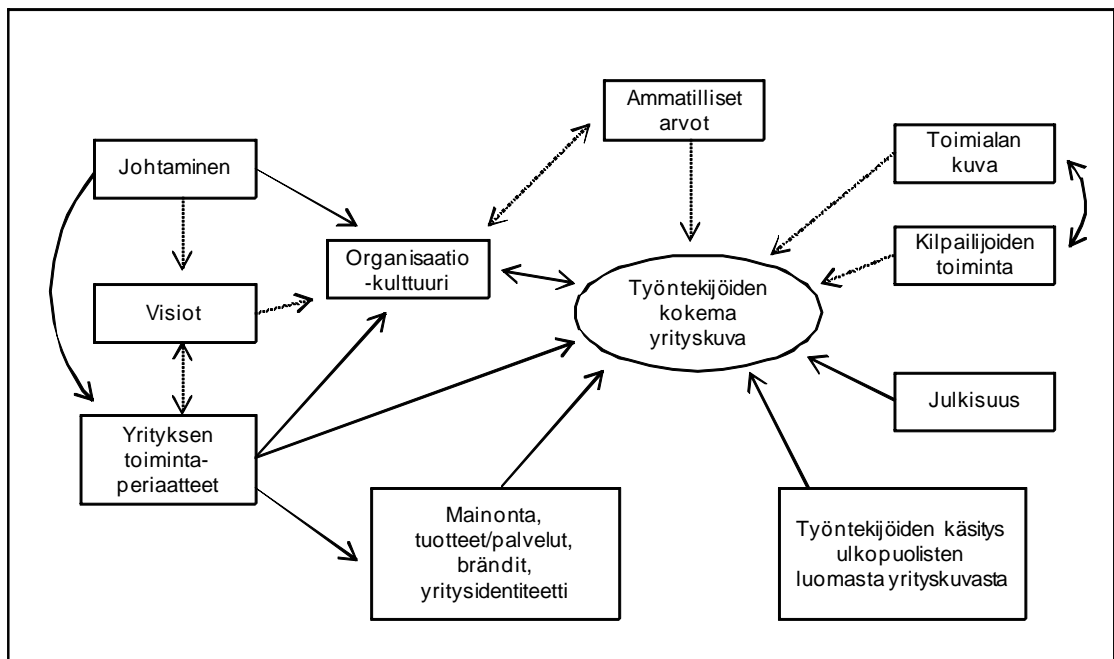
1. Hyvä mielikuva helpottaa rekrytointia, koska ihmiset haluavat hakeutua tunnettuun, hyvän mielikuvan omaavaan yritykseen. Tämä antaa paremman henkilöstöpotentiaalin ja edesauttaa toiminnallisen tason nostoa.
2. Hyvä mielikuva auttaa sidosryhmäsuhteiden hoidossa. Siten hyvä mielikuva antaa helpommat edellytykset toimia yhteistyössä eri sidosryhmien kanssa.
3. Hyvä mielikuva tuottaa puskurivaikutuksen mahdolliselle kielteisille julkisuustapauksille. Näin ollen hyvä mielikuva on kuin henkivakuutus mahdollisen kielteisen julkisuusviestin varalle.

Välittömien ja välillisten menestystekijöiden yhteenvedona voidaan sanoa, että mielikuva yrityksestä, yrityskuva, on ratkaiseva elementti menestysperustan rakentamiselle. Ilman toimivaa yrityskuvaa ei menestystä juuri pystytä tekemään ja ilman systemaattista työtä ei toimivaa yrityskuvaa synny. (Rope 2005, 179-180.)

Epäselvä yrityskuva vaikuttaa negatiivisesti eri suuntiin. Mitä epäselvempi mielikuva yrityksestä on, sitä enemmän se vaikuttaa työntekijöiden asenteisiin organisaatiota kohtaan työnantajana. Sillä taas voi olla negatiivinen vaikutus työntekijöiden työsuoritukseen ja sitä myöten asiakassuhteisiin ja laatuun. Selkeä ja myönteinen yrityskuva viestittävät arvoista sisäisesti ja saattavat siten vahvistaa myönteisiä asenteita työntekijöiden keskuudessa. (Grönroos 2009, 399.)

2.3 Yrityskuvan kehittäminen

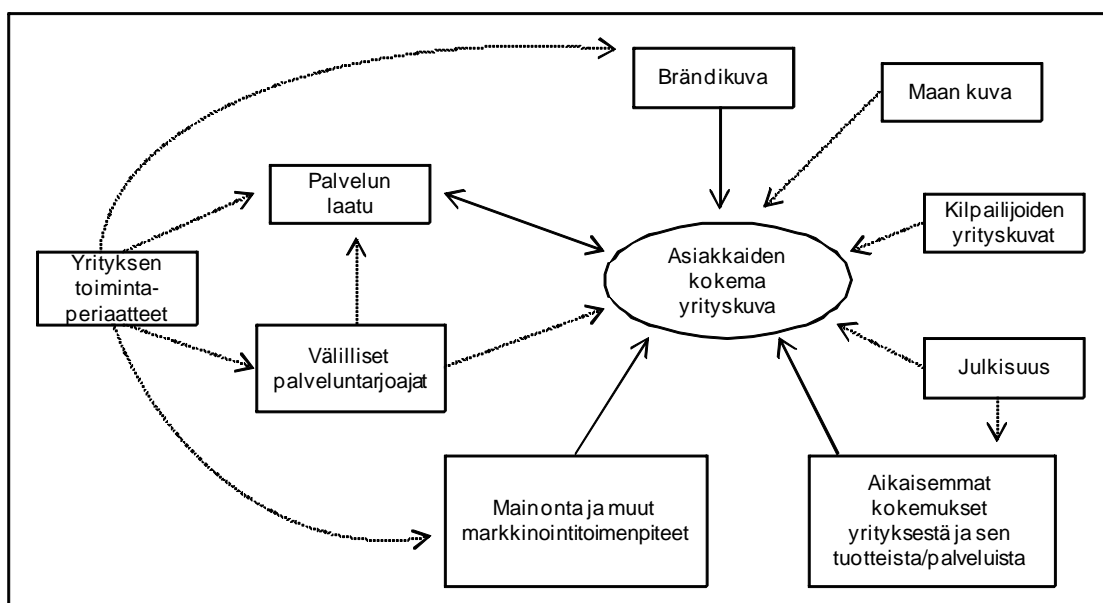
Sisäinen yrityskuva tarkoittaa henkilöstön mielikuvaa omasta yrityksestään. Henkilöstön käsitys omasta yrityksestä luo pohjan, johon ulkoiset mielikuvat nojaavat. Jokainen yrityksen työntekijä luo omalta osaltaan kuvaa yrityksestä niin työ- kuin vapaa-aikanaan. Sen vuoksi koko henkilöstön tulee olla tietoinen ja sitoutunut yrityksen koko toimintaan, sen arvoihin, toiminta-ajatukseen, asiakkaisiin, visioon ja strategiaan. (Isohookana 2007, 22.) Sisäiseen yrityskuvaan vaikuttavia tekijöitä kuvataan kuviossa 6. Kuvio havainnollistaa kuinka monesta suunnasta työntekijöiden kokema yrityskuva saa vaikutteita.



KUVIO 6. Työntekijöiden kokemaan yrityskuvaan vaikuttavat tekijät (Dowling 2002, 55)

Toimitusjohtaja ja johtaminen yleensä vaikuttavat yrityksen visioon, toimintaperiaatteisiin ja organisaatiokulttuuriin. Nämä kaikki yhdessä taas vaikuttavat työntekijälle muodostuvaan yrityskuvaan. Toimitusjohtajan tyyli ja arvot voivat vahvasti dominoida koko organisaatiota, mikä tapauksesta riippuen voi vaikuttaa positiivisesti tai negatiivisesti muodostuvaan yrityskuvaan. Toimintaperiaatteisiin liittyvät strategiat, henkilöstöpolitiikka ja asiakaslähtöisyys vaikuttavat suoraan henkilöstön mielikuvaan ja sen kautta myös epäsuorasti asiakkaille syntyvään kuvaan. Myös yritysidentiteetti, yrityksen mainonta sekä tuotteet vaikuttavat omalta osaltaan merkittävästi. Henkilöstölle on merkitystä sillä, minkälainen arvo yrityksen asiakkaille myymillä tuotteilla on. Ovatko ne hintansa väärejä vai ei? Henkilöstöllä on myös tietty kuva siitä, minkälainen kuva ulkopuolisilla on yrityksestä. Julkisuus, kilpailijoiden toiminta ja koko toimialan kuva tuovat lisäksi omat vaikutteensa. Jos koko toimialaa uhkaa kriisi, vaikuttaa se negatiivisesti myös yrityksen kuvaan. Esimerkkinä voidaan ajatella lento-onnettomuuksien vaikutusta lentoyhtiöiden yrityskuvaan. Lisäksi henkilöstölle muodostuvaan yrityskuvaan vaikuttavat henkilöiden omat ammatilliset arvot. Tutkimukset ovat osoittaneet, että ammattiin opiskelun aikana kehittyneet arvot ja periaatteet vaikuttavat merkittävästi myöhempään käytökseen ja asenteisiin työpaikalla. (Dowling 2002, 53-57.)

Kuten edellä sisäisen yrityskuvan kohdalla, on myös ulkoiseen, tässä asiakkaiden kokemaan, yrityskuvaan vaikuttavat tekijät kuvattu kuviossa 7. Ulkoinen yrityskuva on asiakkaiden, yhteistyökumppaneiden, kilpailijoiden, viranomaisten, alihankkijoiden, potentiaalisten työntekijöiden tai minkä tahansa muun ulkoisen sidosryhmän mielikuva yrityksestä.



KUVIO 7. Asiakkaiden kokemaan yrityskuvaan vaikuttavat tekijät (Dowling 2002, 57)

Ulkoisen yrityskuvan muodostumiseen vaikuttavat yrityksestä eri kanavia pitkin välittyvä tieto, omat kokemukset, muiden kokemukset, median viestintä, uskomukset, tunteet jne. Näiden pohjalta sidosryhmät muodostavat mielipiteet ja asenteet, jotka puolestaan vaikuttavat siihen minkä yrityksen tuotteita ja palveluja ostetaan tai mihin yritykseen hakeudutaan töihin. (Isohookana 2007, 22.) Asiakkaan kuva yrityksestä perustuu pääasiassa hänen kokemaansa tuotteen tai palvelun arvoon, siihen minkälaista vastinetta se tarjoaa maksettua summaa vastaan (value for money). Dowling sanookin, että ”tarjoamalla parempaa vastinetta rahalle, yrityskuvasi ja maineesi kohentuvat”. Useat tutkimukset puoltavat myös sitä, miten laadukas palvelu johtaa tyytyväisiin asiakkaisiin, ja tyytyväiset asiakkaat arvostavat korkeammalle yrityksen, jolta saivat laadukasta palvelua. Kun taas organisaation kuva paranee, on myös helpompaa luoda tyytyväisiä asiakkaita. Tämä positiivisen palautteen efekti toimii, kun ihmiset odottavat hyvää palvelua hyvän yrityskuvan omaavalta yritykseltä. Jos heillä ei ole erityistä perustetta tuomita palvelua hyväksi tai huonoksi, he ajattelevat sen olevan hyvää omien ennako-odotustensa mukaisesti. Palvelun laatuun puolestaan vaikuttavat yrityksen toimintaperiaatteet sekä mahdollisten välillisten palveluntarjoajien (*intermediate service providers*) kuva. Yrityksen toimintaperiaatteiden vaikutus on laaja sillä ne vaikuttavat asiakkaan kokemaan kuvaan myös brändikuvan sekä mainonnan kautta. Asiakkaiden kokemaan yrityskuvaan vaikuttavat lisäksi maankuva (vrt. eroa lukeeko tuotteessa made in Taiwan vai made in Finland), kilpailijoiden yrityskuvat, julkisuus sekä aiemmat kokemukset yrityksestä ja sen palveluista tai tuotteista. (Dowling 2002, 57-59.)

Ulkoisen ja sisäisen yrityskuvan säännöllisen selvittämisen lisäksi on tärkeää, että selvitetään henkilöstön näkemykset täsmälleen samoista tekijöistä kuin ulkoisella yrityskuvatutkimuksella. Vain tällä tavalla saadaan suhteutettua sisäinen ja ulkoinen yrityskuva toisiinsa. Tulosten avulla löydetään heikkoudet ja vahvuudet sekä päästään määrittelemään keinoja, joilla yrityskuvaa saataisiin kohennettua. Tavallinen tilanne on se, että sisäinen mielikuva on tasollisesti ulkoista mielikuvaa paremmalla tasolla, mutta on myös yrityksiä, joissa sisäinen usko omaan toimintaan ei ole edes asiakkaiden mielikuvan tasolla. Mahdollisia syitä tähän ovat seuraavat: yrityksen heikko taloudellinen tulos luo epäuskoa sisäiseen toimintaan tai yritys on kohdannut voimakasta julkista arvostelua tai yrityksellä on vahva ulkoinen yrityskuva, joka on yliarvostettu toiminnalliseen tasoon verrattuna tai sitten yrityksessä on heikko sisäinen henki, joka tuottaa impulsseja sisäisen kuvan heikkenemiseen. (Rope 2005, 193-194.)

Yrityskuvan kannalta paras tilanne olisi silloin, kun sisäinen ja ulkoinen yrityskuva olisivat tasollisesti ja myös profiililtaan mahdollisimman yhteneväisiä. Tämä antaisi tasapainoisen sisäisen perustan rakentaa ulkoista mielikuvaa. Jos taas sisäinen ja ulkoinen mielikuva eroavat voimakkaasti, kumpaan suuntaan tahansa, vaikuttaa se ratkaisevasti käytettävissä oleviin keinoihin. Kun sisäinen kuva on ulkoista heikompi, on ensisijaisen tärkeää saada henkilöstö näkemään, että ei yrityksessä niin huonoja olla kuin mitä monesti sisäisesti ajatellaan. Tällöin ulkoisen mielikuvan informoiminen yrityksen henkilöstölle on erityisen tärkeää, koska se antaa henkilöstölle sellaisia positiivisia ylpeyden aiheita, joita sisäisesti ei ehkä ole edes osattu ajatella. Tämän merkitys on huomattavan suuri, koska sisäinen yrityskuva vaikuttaa ulkoiseen. Vastavasti heikko sisäinen yrityskuva madaltaa välillisesti ulkoista yrityskuvaa. (Rope 2005, 194-195.)

Yksi merkittävimmistä sisäisen kuvan nostattajista on ylpeyden kulttuuri eli asiat, joista yrityksessä voidaan olla ylpeitä. Ylpeydenaiheita voivat olla tuotteet, henkilöt tai vaikka yrityksen edistysellinen maine. Näiden esilletuominen on tärkeää, koska ne toimivat merkittävinä sisäisen hengen ja toiminnallisen tason nostattajina. Jos sisäinen yrityskuva on ulkoista heikompi, on ensisijaisen tärkeää saada yrityksen sisäistä mielikuvaa nostettua edes nykyiselle ulkoisen mielikuvan tasolle ennen kuin kannattaa lähteä näkyvästi markkinoinnilliseen ulkoisen yrityskuvan kehittämiseen. Jos yrityksen sisällä on eroavaisuuksia koetussa yrityskuvassa, on näiden mahdollisesti eri yksiköiden tai henkilöstöryhmien heikommat mielikuvat saatava samalle mielikuvalliselle tasolle kuin mitä muulla henkilöstöllä. Koska kokonaisuus on yhtä vahva kuin sen heikoin lenkki, on tässäkin tapauksessa nämä heikot osat saatava nostettua samalle toiminnalliselle tasolle ennen ulkoisen mielikuvan työstämistä. (Rope 2005, 194-195.)

Kun lähdetään kehittämään sisäistä yrityskuvaa, on tarkkaan analysoitava, mistä heikkoudet johtuvat ja tämän jälkeen poistettava kyseenomaiset heikkoudet. Sisäisten tekijöiden näkyvällä poistamisella pystytään luomaan sellainen usko yrityksen parantuneeseen toimintakykyyn, että se melko nopeasti pystyy muuttamaan sisäisen mielikuvan monta luokkaa paremmalle tasolle. Myös näkyvä ulkoinen markkinointi vaikuttaa sisäiseen mielikuvaan, koska henkilöstö haluaa nähdä oman yrityksensä näkyvän markkinoilla ja voivan pitää sitä yhtenä ylpeyden aiheenaan. Sisäisen markkinoinnin on kuitenkin edelletävä ulkoista, jotta voidaan varmistaa ulkoiselle markkinoinnille tukeva sisäinen toimintapohja. Muutoin on vaarana, että potentiaalisille asiakkaille luodaan sellaisia odotuksia, joita ei sisäisellä toiminnalla pystytä täyttämään. (Rope 2005, 194-195.)

Jos ulkoinen kuva puolestaan on heikompi kuin sisäinen yrityskuva, voi syynä olla yrityksen matala profiili eli vähäinen näkyminen markkinoilla. Tämä aiheuttaa tunteuttomuutta ja sen myötä lievää hahmottomuutta markkinoilla. Ulkoista kuvaa voidaan työstää tavoitemielikuvan tasolle ulkoisen markkinoinnin keinoin. (Rope 2005, 196) Pelkät kosmeettiset toimet, yrityskuvaa kohottavat kampanjat tai muut viestinnän keinot, eivät kuitenkaan ratkaise itse ongelmaa, jos huonon tai epäselvän yrityskuvan taustalla olevia syitä ei ole analysoitu kunnolla. Suunniteltua viestintää voidaan käyttää vasta sitten, kun yrityskuvan huonouden todellinen syy on poistettu. Jos markkinointiviestintä ei ole yhdenmukainen todellisuuden kanssa, todellisuus vetää yleensä pidemmän korren. Yrityskuvaan voidaan vaikuttaa useilla viestinnän keinoilla kuten www-sivujen, mainosten, esitteiden, pakettien, logon layoutin tai toimiston suunnittelun ja kuljetuskaluston ilmeen avulla. Nykyaikaiset toimistot ja mainosten moderni layout eivät kuitenkaan paranna mielikuvaa, jos yritys toimii silti vanhanlaisesti ja byrokraattisesti. Yrityskuva heijastaa sitä, mitä on todellisuudessa olemassa; yrityskuva ei ole sitä, mitä viestitään, jos viestitty kuva ei vastaa todellisuutta. (Grönroos 2009, 400-401.)

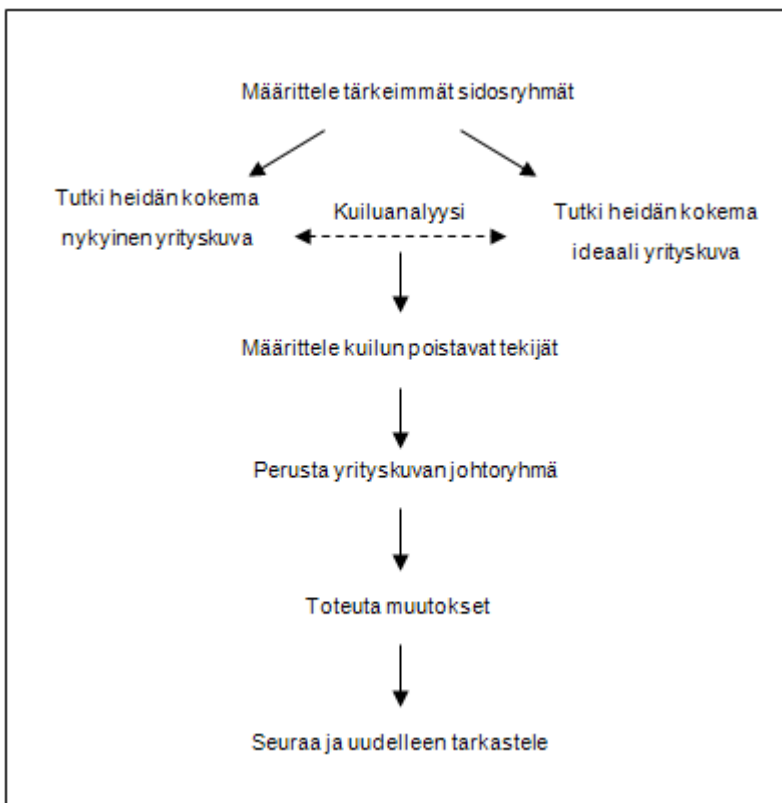
Yrityskuvan kehittämiseksi on ensin muodostettava yrityksen tavoitekuva, se päämäärä, jota tavoitellaan suunnitelluilla toimenpiteillä. Omaa liiketoimintaa palveleva tavoitekuva voidaan määrittellä selvittämällä seuraavat neljä kohtaa (Salin 2002, 52-53):

1. Yrityksen elämäntehtävä eli missio ja tavoitetilä eli visio:
Mikä on yrityksen tehtävä, mitä halutaan olla ja mihin pyritään?
2. Yrityksen omakuva eli identiteetti:
Mitä yritys todellisuudessa on ja millaisena se näkee itsensä?
3. Yrityskuva:
Millaisena ulkopuoliset näkevät yrityksen?
4. Arvot ja yrityskulttuuri:
Mitkä ovat yrityksen arvot ja arvostukset, millainen on yrityskulttuuri ja millaista perinnettä yritys kantaa?

Jotta voidaan lähteä kohti tavoiteltua yrityskuvaa, on ensimmäisenä selvitettävä missä ollaan eli analysoitava nykytilä. Olemassa oleva yrityskuva voidaan tutkia tärkeimpien asiakkaiden sekä henkilöstön sisällä. Saatuja yrityskuvakokemuksia on syytä myös verrata kilpailijoiden yrityskuviin eli tehdä kilpailija-analyysi. Toisena vaiheena tarkastellaan tavoitekuva eli mihin pyritään ja miten se eroaa olemassa olevasta yrityskuvasta. Kolmannessa vaiheessa suunnitellaan millä keinoin kullekin

kohderyhmälle viestitetään haluttua yrityskuvaa. Neljäs tärkeä vaihe on seuranta, miten halutut tavoitekuvan ominaisuudet on saatu kiinnitettyä yrityskuvaan ja miten lähelle yrityskuva on tullut tavoitekuvaan. Seurannan tulosten pohjalta voidaan asettaa jälleen uudet askeleet kohti tavoitekuvaan ja viedä toimintaa sen suuntaan. (Salin 2002, 55-56.)

Dowling on luonut yrityskuvan muuttamiseen 7-portaisen lähestymismallin, jonka hän on todennut menestyksekkääksi monen yrityksen kohdalla (kuvio 8). Yrityskuvan muuttamisen ensimmäisenä vaiheena on olennaisimpien sidosryhmien määrittely ja tämän jälkeen sidosryhmien kokeman nykyisen yrityskuvan ja ideaaliyrityskuvan tutkiminen. Nykyisen ja tämän ihanteellisen yrityskuvan väliin jäävän kuilun avulla todetaan yrityskuvan ongelmakohdat. Seuraavaksi määritellään ne toiminnot tai tekijät, joilla kuilu saadaan poistettua eli ne tekijät, millä yrityskuvaa on mahdollista parantaa. Tämän jälkeen Dowling kehottaa perustamaan yrityskuvan muuttamishankkeelle oman johtoryhmän, yrityskuvatiimin. Tähän kuuluvat toimitusjohtajan ohella muu ylempi päällikkötaso, esimerkiksi markkinointi-, tuotanto-, asiakas- ja henkilöstöpäällikkö sekä projektisihteeri, joka organisoii työn etenemistä. Yrityskuvatiimi suunnittelee muutosten toteuttamisen ja jalkauttaa käytännön muutokset organisaation sisälle.

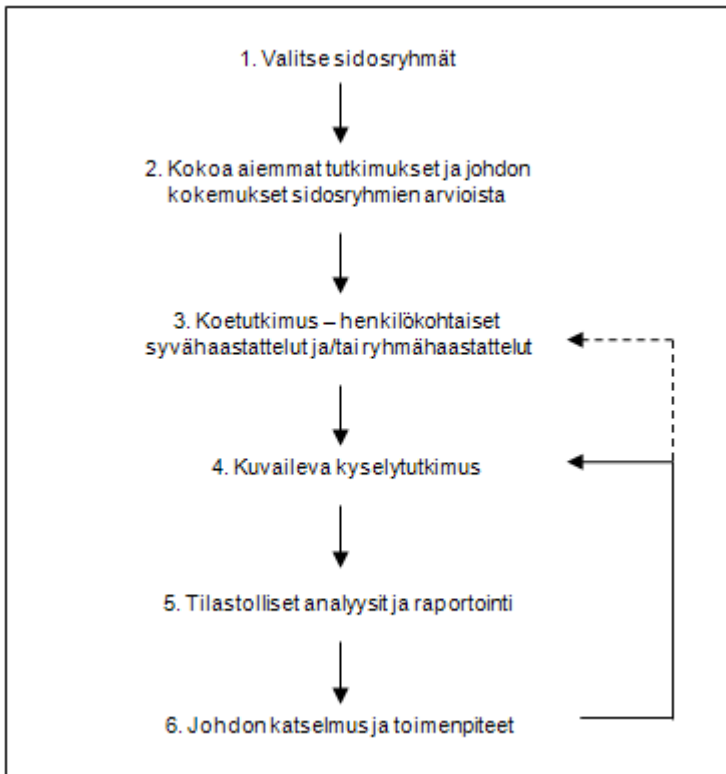


KUVIO 8. Yrityskuvan muuttaminen (Dowling 2002, 243)

Yrityskuvan muuttamisessa järjestys on ensisijaisen tärkeää, jotta muutos lähtee sisältä ulospäin. Jos viesti muutoksista tulee henkilöstölle median kautta, on tällöin vaarana, että henkilöstö kokee, ettei johto luota työntekijöihinsä siinä määrin, että olisi ollut valmis tiedottamaan heitä ensin. Kun yrityksessä on tehty sovitut yrityskuvan paranemista edistävät muutokset, on seuraavaksi tarkasteltava tilannetta uudelleen. Yrityskuvan hallinta on jatkuva prosessi ja edellyttää tutkimista vuosittain. (Dowling 2002, 243-249.)

2.4 Yrityskuvan mittaaminen

Yrityskuvan mittaamisen perusongelmat ovat siinä, että se vie aikaa ja vaatii rahaa etenkin teetettäessä tutkimus ulkopuolisella yrityksellä. Silti ainut tapa selvittää sidosryhmien näkemys yrityskuvasta, on kysyä sitä heiltä suoraan. Jos aikaa ja rahaa olisi rajattomasti käytettävissä, paras tulos saataisiin keräämällä tietoa mahdollisimman paljon seuraavista kolmesta osa-alueesta: 1. yksityiskohtaiset mittaukset eri sidosryhmien kokemasta yrityskuvasta, 2. vastaavat, mutta kenties suppeammat, tiedot kilpailevien yritysten yrityskuvasta ja 3. yrityksen ihanneominaisuudet omalla toimialalla. Vertailemalla näistä saatuja tuloksia, löydetään ns. kuilut, jotka jäävät oman yrityskuvan ja ideaalikuvaan väliin tai oman yrityskuvan ja kilpailijan yrityskuvan väliin. Näiden avulla havaitaan oman yrityskuvan heikkoudet ja vahvuudet, ja voidaan näin keskittyä oleellisimpien kohtien kehittämiseen. Itse tutkimusprosessiin on myös kolmeen osaan jakautunut malli. Ensiksi selvitetään kvalitatiivisen eli laadullisen tutkimuksen keinoin yritykselle ominaisia piirteitä eri sidosryhmiin kuuluvia henkilöitä haastatteleamalla. Näin saadaan selville tärkeimmät ominaisuudet, joita henkilöt käyttävät kuvaillessaan yritystä ja, jotka ovat olennaisia tulevassa tutkimuksessa. Toinen vaihe yrityskuvan mittaamisprosessissa on tutkimuskysely. Ja kolmas vaihe on yrityskuvan määrittely tilastollisesti numeroiden sekä heikkouksien ja vahvuuksien yksilöinti. (Dowling 2002, 211-217.) Yrityskuvan mittaamisen vaiheet esitetään yhteenvedona kuvion 9 avulla.



KUVIO 9. Yrityskuvatutkimuksen vaiheet (Dowling 2002, 222)

Yrityskuvatutkimus suositellaan aloittamaan aiempien tutkimusten analyyseilla sekä johtajien kokemuksilla. Sen jälkeen edetään koetutkimuksiin, joiden avulla pyritään ymmärtämään mahdollisimman hyvin ne ominaisuudet, joita sidosryhmät käyttävät muodostaessaan kuvaa kyseenomaisesta yrityksestä. Seuraavassa vaiheessa, kuvailevassa tutkimuksessa, tutkitaan kuinka laajasti ja vahvasti nämä ominaisuudet koetaan yritykseen sopiviksi eri sidosryhmien näkökulmista. Tulosten analysoinnin ja johtajien katselmuksen lisäksi kuviossa esitetään kaksi palautelennettä. Ensimmäinen (yhtenäinen viiva) kuvaa yrityskuvan jaksottaista uudelleen tarkastelua. Toinen (katkoviiva) ilmaisee, että kvalitatiivista jatkotutkimusta saatetaan joskus tarvita selvittämään odottamattomia tai epäselviä tutkimustuloksia. (Dowling 2002, 222.)

Myös Vos on luonut yrityskuvan mittaamiseen oman mallin. Kun jollekin henkilölle syntynyt mielikuva lähdetään tutkimaan, on aluksi syytä selvittää ensivaikutelma. Mikä on ensimmäinen mielikuva, mikä tulee mieleen, kun kuulee yrityksen nimen tai yritykseen liittyvän tilanteen? Ensivaikutelma ei kerro koko kuvaa, mikä henkilöllä on yrityksestä, mutta se antaa tärkeän näkemyksen siitä, mitä yrityksestä tulee kaikkein ensimmäisenä mieleen. Myös yrityksen tuttuus on merkittävä tekijä. Kuinka läheisesti ihmiset ovat tekemisissä yrityksen kanssa? Ovatko he asiakkaina vai tuntevatko he yrityksen epäsuorasti median ja mainonnan kautta? Kolmantena tulevat ihmisten havainnot. Mitä ominaisuuksia ihmiset kokevat sopivan yritykseen ja missä määrin. Tätä

selvitetään usein kyselylomakkeen kohdalla, johon on valittu yritykselle tärkeitä ominaisuuksia ja vastaaja antaa oman arvionsa ennalta annetulla asteikolla siitä miten ominaisuudet sopivat kyseenomaiseen yritykseen. Ominaisuuksien lisäksi voidaan kysyä, miten tärkeinä he pitävät näitä ominaisuuksia ja näin saada kuva siitä, mitkä ovat vastaajien mieltymykset ja mitä ominaisuuksia he mahdollisesti arvostavat. Myös yrityksen asema verrattuna muihin yrityksiin on tärkeä. Miten samat ominaisuudet tulevat esille kilpailevissa yrityksissä, missä ollaan parempia, missä huonompia ja missä näin ollen pitäisi parantaa. (Vos & Schoemaker 2008, 43-46.)

Edvarsson, Rindell ja Strandvik tuovat puolestaan vahvasti esille myös menneisyyden huomioimisen yrityskuvaa tarkastellessa. Usein kerätään tietoa vain asiakkaiden sen hetkisestä yrityskuvakokemuksesta, mutta ei selvitetä näiden kokemusten taustalla olevia tekijöitä ja aiempia kokemuksia. Ymmärtämällä mielikuvien taustalla olevat syyt, voitaisiin yritystä, sen tuotteita ja palveluita kehittää tehokkaammin oikeaan suuntaan. Nykyisen yrityskuvan kuvailemiseen on lukuisia välineitä, mutta asiakkaan kokeman yrityskuvan ”juurien” tavoittamiseen on niukasti metodeja. (Edvarsson, Rindell & Strandvik 2010, 423.) Jotta tämä aikaulottuvuus nykyisen ja menneen yrityskuvan välillä voitaisiin kuvata selkeämmin, on Anne Rindell luonut väitöskirjassaan kaksi uutta konseptia: käytössä oleva mielikuva (*image-in-use*) ja mielikuvaperimä (*image heritage*) (Rindell 2007, 161-163). Käytössä oleva kuva tarkoittaa asiakkaan nykyistä kuvaa yrityksestä. Se on tulos kuvan rakennusprosessista, jossa mennyt, nykyisyys ja tuleva ovat yhdistyneet. Käytössä oleva kuva voi Rindellin mukaan aktivoitua eri tilanteissa kuten altistuessaan brändiviestinnälle, palvelutilanteissa tai keskusteluissa ystävien kanssa. Asiakkaat muodostavat yrityskuvan perustuen omaan henkilökohtaiseen viitekehykseen, joka on rakentunut aikojen saatossa lukuisista eri lähteistä. Mielikuvaperimä puolestaan viittaa menneisyyden merkittäviin kokemuksiin, niihin, joiden luoma kuva ja mielenyhtymät vaikuttavat mielikuvan muodostumiseen nykyisyydessä. Mielikuvaperimää on kuvailtu asiakkaan yksilöllisten ja yhteisöllisten yritykseen liittyvien menneisyyden kokemusten henkisenä verkostona.

Mielikuvaperimää on määritelty tarkemmin seuraavien ulottuvuuksien kautta: tietoisuuden ajanjakso, ajallinen keskittymä ja sisältö. Tietoisuuden ajanjakso ilmaisee, kuinka kauas taakse ajassa asiakkaan heijastukset ulottuvat yrityksen historiassa. Se alkaa ensimmäisestä kokemuksesta päättyen nykyhetkeen. Mielikuvaperimän ajallinen keskittymä puolestaan ilmaisee yrityksen menneisyyden dominoivat ajanjaksot ja/tai kokemukset asiakkaan näkökulmasta. Mielikuvaperimän sisältö taas kuvaa moninaisia aktivoituja yritykseen liittyviä muistoja, joita asiakas käyttää tulkintakehyksenä muodostaessaan yrityskuvaa. (Rindell 2007, 161-165; Edvarsson ym. 2010, 423-

424.) Edvarsson ja kumppanit ovat kehittäneet menetelmän, jolla voidaan yksilöidä ne mielikuvaperimän tekijät, jotka eniten vaikuttavat käytössä olevaan mielikuvaan.

Edvarssonin ja kumppaneiden menetelmä koostuu kolmesta ulottuvuudesta:

1. Merkittävien ajanjaksojen tunnistaminen yrityksen historiassa. Esimerkiksi yrityksen 50-vuotisen historian jakaminen 5 tai 10 vuoden ajanjaksoihin.
2. Yritykseen ja sen tarjontaan viittaamisen erottaminen. Viittaavatko vastaajat enemmän yritykseen vai sen tarjontaan?
3. Kokemusten arviointi ja jako positiivisiin ja negatiivisiin.

Tämä menetelmä antaa yritykselle näkemyksen vahvuuksistaan ja heikkouksistaan asiakkaan tai muun sidosryhmän näkökulmasta. Se tarjoaa katsauksen yrityksen historian ajanjaksoista, jotka edelleen elävät eri sidosryhmien ajatuksissa ja vaikuttavat nykyiseen käytössä olevaan mielikuvaan ja sitä myötä myös yrityksen menestykseen. (Edvarsson ym. 2010, 426-430.)

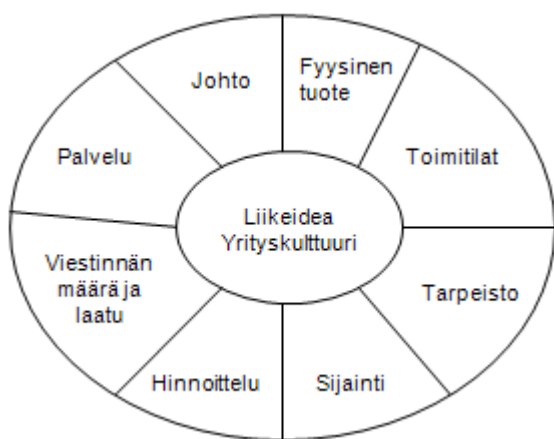
2.5 Yhteenveto

Edellä on määritelty yrityskuva ja sen läheiset käsitteet sekä käsitelty yrityskuvan muodostumista, vaikutuksia, kehittämistä ja mittaamista. Näiden pohjalta on laadittu seuraavassa luvussa esiteltävä tutkimus kohdeyrityksen yrityskuvasta. Teoreettinen viitekehys antaa hyvän pohjan niin tutkimuksen toteuttamiselle kuin tulosten tulkinnalle ja mahdollisille kehitystoimenpiteille. Tutkimuksen kannalta keskeiset käsitteet määritelmineen on koottu taulukkoon 1. Keskeisiksi käsitteiksi on nähty pääkäsitteenä olevan yrityskuvan lisäksi sisäinen yrityskuva, ulkoinen yrityskuva ja tavoitekuva. Aiheeseen kuuluvia käsitteitä ovat myös yritysidentiteetti, yritysmaine, brändi sekä yritysten yhteiskuntavastuu.

TAULUKKO 1. Käsitteiden yhteenveto

Käsite	Määritelmä
Yrityskuva	Globaali arvio (käsittäen uskomukset ja tuntemukset), jonka yksittäinen ihminen tekee yrityksestä. Jokaisen henkilökohtainen mielikuva.
Sisäinen yrityskuva	Sisäisen toimintaympäristön eli henkilökunnan muodostama mielikuva yrityksestä.
Ulkoinen yrityskuva	Ulkaisen toimintaympäristön kuten asiakkaiden, kilpailijoiden, yhteistyökumppaneiden ja viranomaisten muodostama mielikuva yrityksestä.
Tavoitekuva	Se kuva, jollaisena yritys haluaa itsensä nähtävän.
Yritysidentiteetti	Symbolit ja termistö, joita yritys käyttää kuvaamaan itseään ihmisille (yritysnimi, logo, mainosslogan, vaatetus). Auttaa löytämään ja tunnistamaan yrityksen.
Yritysmaine	Ominaisarvot (kuten aitous, rehellisyys, vastuullisuus ja suoraselkäisyys), jotka nousevat esille henkilön luomasta yrityskuvasta.
Brändi	Nimi, joka on annettu tietylle tuotteelle, palvelulle tai palveluvalikoimalle. Voi olla myös symboli, logo, kuva tai näiden yhdistelmä. On olemassa erottaakseen tuotteen tai palvelun kilpailijoistaan.
Yritysten yhteiskuntavastuu	Yritysten vapaaehtoista sosiaalisten ja ekologisten huolenaiheidien yhdistämistä liiketoimintaan ja vuorovaikutukseen sidosryhmien kanssa.

Tutkimuksessa on lähestytty yrityskuvaa mukaillen kuviota 5 yrityskuvan profiiliin vaikuttavista tekijöistä. Kyseisestä kuviosta on laadittu tämän tutkimuksen rungoksi muokattu versio. Uloin kehä, toiminnalliset ratkaisut on jätetty kokonaan pois, jotta ne eivät rajaisi aihetta liian yksityiskohtaisesti. Sisimmästä kehästä, strategisista perusratkaisuista, on poistettu toimintaperiaatteet ajatellen, että ne kuuluvat yrityskulttuurin sisään. Lisäksi sijainti ja tarpeisto on esitetty erillään, koska ne on koettu selkeästi eri osa-alueiksi. Tutkimuksen teemahaastattelu sekä asiakkaiden ja henkilökunnan kyseilyt rakentuvat kuvion 10 pohjalta.



KUVIO 10. Yrityskuvan profiiliin vaikuttavat tekijät tutkimuksen runkona

Tutkimuksessa edetään mukaillen pääasiassa Dowlingin yrityskuvan muuttamisen vaiheita. Tutkimuksessa selvitetään kohdeyrityksen johtajien tavoitekuva ja verrataan sitä asiakkaiden ja henkilökunnan kokemaan yrityskuvaan. Tämän kuiluanalyysin myötä määritellään kuilun poistavat tekijät. Tutkimuksessa ei edetä yrityskuvan johtoryhmän perustamiseen tai muutosten toteuttamiseen asti, vaan nämä jätetään kohdeyrityksen eteenpäin vietäviksi. Samoin yrityskuvan seuranta ja uudelleen tarkastelu jätetään pois tästä tutkimuksesta.

3 YRITYSKUVAN KARTOITUS

3.1 Kvantitatiivinen ja kvalitatiivinen tutkimus

Kvantitatiivisen ja kvalitatiivisen tutkimuksen määritelmät, joilla pyritään erottamaan näitä toisistaan, korostavat helposti suuntausten vastakohtaisuutta. Kvantitatiivinen ja kvalitatiivinen tutkimus voidaan kokea myös toisiaan täydentäviksi suuntauksiksi. Ne ovat lähestymistapoja, joita on vaikea tarkkarajaisesti erottaa toisistaan. Kvalitatiivista tutkimusta voidaan käyttää kvantitatiivisen tutkimuksen esikokeena tarkoituksena taata, että aiotut mitattavat seikat ovat tarkoituksenmukaisia tutkimuksen ongelmien kannalta sekä mielekkäitä tutkimushenkilöille. Kvantitatiivinen vaihe voi myös edeltää kvalitatiivista, kuten silloin, jos kvantitatiivisella survey-tutkimuksella luodaan perusteet sille, miten muodostaa mielekkäitä vertailevia ryhmiä kvalitatiivisia haastatteluja varten. Kvantitatiivisia ja kvalitatiivisia menetelmiä voidaan käyttää myös rinnakkain, esimerkiksi laskennallisten tekniikoiden avulla voidaan kvalitatiivisen tutkimuksen tuloksia laajentaa koskemaan koko aineistojoukkoa, johon voi muuten olla vaikea saada otetta. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 135-137.)

Kvantitatiivisessa eli määrällisessä tutkimuksessa korostetaan yleispäteviä syyn ja seurauksen lakeja. Kvantitatiivisia tutkimusmenetelmiä ovat muun muassa kyselytutkimukset, kokeelliset tutkimukset, faktorianalyysit ja regressioanalyysit. Kvalitatiivisen eli laadullisen tutkimuksen lähtökohtana on puolestaan todellisen elämän kuvaaminen. Pyrkimyksenä on tutkia tutkimuskohdetta mahdollisimman kokonaisvaltaisesti ja löytää tai paljastaa tosiasioita, ei niinkään todentaa jo olemassa olevia väittämiä. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa tutkija ei voi sanoutua irti arvolähtökohdista, koska arvot muovaavat sitä, miten tutkija pyrkii ymmärtämään tutkimaansa ilmiötä. Myöskään objektiivisuutta ei ole mahdollista saavuttaa perinteisessä mielessä, sillä tietäjä (tutkija) ja se, mitä tiedetään, kietoutuvat saumattomasti yhteen. Tulokseksi voidaan saada vain ehdollisia selityksiä johonkin aikaan ja paikkaan rajoittuen. Kvalitatiivisia menetelmiä ovat puolestaan esimerkiksi toimintatutkimukset, kenttätutkimukset, osallistuva havainnointi, teemahaastattelut ja diskurssianalyysit. (Myers 2009, 8; Kyrö 2004, 97-98; Hirsjärvi ym. 2009, 162.) Kvantitatiivisen ja kvalitatiivisen tutkimuksen keskeisimmät piirteet on kuvattu taulukossa 2.

TAULUKKO 2. Kvantitatiivisen ja kvalitatiivisen tutkimuksen keskeisimmät piirteet
(Hirsjärvi ym. 2009, 161-164)

Kvantitatiivinen tutkimus	Kvalitatiivinen tutkimus
Johtopäätökset aiemmista tutkimuksista	Kokonaisvaltaista tiedon hankintaa, aineisto kootaan luonnollisissa, todellisissa tilanteissa
Aiemmat teoriat	Suositaan ihmistä tiedonkeruun välineenä
Hypoteesien esittäminen	Käytetään induktiivista analyysia, lähtökohtana aineiston monitahoinen ja yksityiskohtainen tarkastelu pyrkimyksenä paljastaa odottamattomia seikkoja
Käsitteiden määrittely	Käytetään aineiston hankinnassa laadullisia metodeja kuten teemahaastattelu, osallistuva havainnointi, ryhmähaastattelut sekä erilaiset dokumenttien ja tekstien diskursiiviset analyysit
Aineiston keruun suunnitelmat, joissa tärkeää havaintoaineiston soveltuvuus määrälliseen, numeeriseen mittaamiseen	Valitaan kohdejoukko tarkoituksenmukaisesti, ei satunnaisotoksen menetelmää käyttäen
Tutkittavien henkilöiden valinta, määritellään perusjoukko, johon tulosten tulee päteä ja otetaan otos tästä joukosta	Tutkimussuunnitelma muotoutuu tutkimuksen edetessä
Muuttujien muodostaminen taulukkuun ja aineiston saattaminen tilastollisesti käsiteltävään muotoon	Käsitellään tapauksia ainutlaatuisina ja tulkitaan aineistoa sen mukaisesti
Päätelmien tekeminen tilastolliseen analysointiin perustuen	

Koska tämä tutkimus jakautui kolmeen erilliseen tutkimukseen, käytin niissä myös niiden jokaisen tarkoitukseen sopivinta tutkimusmenetelmää yhdistäen kvantitatiivisen ja kvalitatiivisen tutkimuksen. Henkilökunnan ja asiakkaiden kokemusta kohdeyrityksen yrityskuvasta tutkin kvantitatiivisen tutkimuksen keinoin. Johtajien haastattelussa puolestaan käytin kvalitatiivisen tutkimuksen menetelmiä. Tutkimus perustuu pääasiassa kvantitatiiviseen aineistoon.

3.2 Tutkimustehtävä

Tutkimustehtävänä oli kuvata johtajien näkemys yrityksen tavoitekuvasta sekä yrityksen nykyinen sisäinen ja ulkoinen yrityskuva. Näiden pohjalta, analysoimalla tavoitekuva ja nykyisen kuvan väliin jäävää kuilua, loin toimintaehdotukset, joilla olisi mahdollista päästä nykyisestä yrityskuvasta lähemmäksi tavoitekuvaa. Tutkimus on kuvailtava. Tutkimuksen pääkysymys on ”millainen on kohdeyrityksen yrityskuva tutkimushetkellä?” Pääkysymyksen lisäksi etsittiin vastausta seuraaville alakysymyksille:

1. Miten yrityksen sisäinen ja ulkoinen yrityskuva eroavat toisistaan sekä yrityksen tavoitekuvasta?
2. Miten tutkimushetken yrityskuva saataisiin lähestymään yrityksen tavoitekuvaa?

3.3 Tutkimuskohteet

Selvitin nykyistä sisäistä yrityskuvaa kokonaistutkimuksella. Kyseessä ei ollut otanta, vaan yrityksen koko henkilökuntaa, mukaan lukien henkilöstövuokrausyrityksen sekä alihankkijan työntekijät, pyydettiin osallistumaan tutkimukseen. Tutkimuksen aikana 31.1.-11.2.2011 kohdeyrityksessä työskenteli itseni ja yrityksen johtajat pois lukien 9 ylempää toimihenkilöä, 18 alempaa toimihenkilöä, 39 työntekijää, 10 henkilöstövuokrausyrityksen työntekijää ja 12 alihankkijan työntekijää. Näin ollen tutkimuskohteena oli yhteensä 88 henkilöä. Ulkoisen yrityskuvan tutkimuskohteena oli ei-satunnainen otanta. Otantaan otin mukaan asiakkaat, jotka ovat tekemisissä suoraan kohdeyrityksen kanssa eivätkä esimerkiksi tukkuliikkeen välityksellä. Tämän joukon keräsin keräyttämällä kohdeyrityksen henkilökunnalta asiakkaiden sähköpostiosoitteet. Asiakasta edustavaksi henkilöksi luin niin johto-, myynti-, talous-, tuotekehitys- kuin logistiikkaosastollakin tms. työskentelevät henkilöt. Rajauksen loin siihen, onko henkilö suoraan yhteistyössä kohdeyrityksen henkilöstön kanssa vai ei. Asiakkaiden yhteystietoja kerääntyi yhteensä 234 kappaletta. Asiakkaista kolmen henkilön sähköpostiosoite ei vastaanottanut viestiäni yhdelläkään kolmesta lähetysyrityksestä. Näin ollen kysely meni lopulta 231 asiakkaalle. Yrityksen tavoitekuvaa puolestaan tutkin haastatteleamalla kaikkia kohdeyrityksen johtoryhmään kuuluvia henkilöitä (4) eli kokonaistutkimuksella.

3.4 Tutkimusmenetelmät

Mielikuvatutkimuksissa on tärkeää, että ne muuttujat, joita mitataan ja kehitetään, ovat yrityksen kilpailukyvyyn ja asiakkaalle tuotettavan lisäarvon kulmakiviä. Muuttujat ovat erilaisia ja saavat eri painoarvon riippuen toimialasta tai yrityksen koosta ja vaihtelevat myös sen mukaan, minkä sidosryhmän mielikuvaa tutkitaan vaikka tutkitaan samaa yritystä. (Isohookana 2007, 23.) Yrityskuvatutkimuksen tekemisessä on useita vaihtoehtoisia menetelmiä. Yksi on ominaispiirteiden (esimerkiksi asiakaslähäinen, innovatiivinen, alan johtaja, kansainvälisesti kilpailukykyinen) arviointi tutkien niiden tärkeyttä sekä yleisyyttä eli sitä kuinka vahvasti ja kuinka usein vastaajat puoltavat tai kieltävät näiden ominaisuuksien sopivuuden kohdeyritykseen. Mielenkiintoinen vaihtoehtoinen tapa on myös tutkimuskysymysten päinvastainen asettelu kuten ”mitä vastaajat luulevat yrityksen ajattelevan heistä”. (Dowling 2002, 227-229.)

Tässä tutkimuksessa tutkin johtajien tavoitekuvaa teemahaastatteluilla ja asiakkaiden sekä henkilökunnan kokemaa yrityskuvaa sähköisellä kyselyllä. Teemahaastattelu oli tilanteeseen sopivin menetelmä, sillä siinä pystyin määrittelemään ennakkoon teemat, joista halusin haastateltavien puhuvan. Koska teemahaastattelussa keskustelua ei ole rajattu tarkoilla kysymyksillä, sai haastateltava puhua vapaamuotoisesti. Tämä mahdollisti myös sellaisten asioiden esille tulon, mitä ei ehkä olisi selvinnyt tarkoissa kysymyksissä pitäytyessä. Toisaalta teemahaastatteluissa luotettavuutta voi heikentää haastattelussa ilmenevä taipumus antaa sosiaalisesti suotavia vastauksia. Tällöin haastateltava haluaa esimerkiksi esiintyä hyvänä kansalaisena, tietoja hyvin omaavana tai moraaliset ja sosiaaliset velvollisuudet täyttävänä ihmisenä. Haastateltava voi myös haluta vaieta norminvastaisesta toiminnasta tai taloudellisesta tilanteesta. (Hirsjärvi ym. 2004, 195-197.) Asiakkaiden ja henkilökunnan kokeman yrityskuvan selvittämiseen oli puolestaan sähköinen kysely sopivin menetelmä. Tutkimusjoukko oli yhteensä sen verran iso, ettei esimerkiksi kaikkien haastattelu tai havainnointi olisi ollut mahdollista. Sähköisessä muodossa oleva kysely oli nopeasti lähetettävä ja toisaalta myös vastaukset kertyivät automaattisesti tietokantaan. Kyselyssä vastaajaa ei myöskään ole sidottu tarkkaan aikaan tai paikkaan, vaan hän voi vastata itselleen sopivana hetkenä. Toisaalta sähköpostitse lähetettävät kyselyt eivät välttämättä tunnu henkilökohtaisille, jolloin ne on helppo ohittaa. Selvitin ulkoisen ja sisäisen yrityskuvan täsmälleen samoista tekijöistä, jotta saisin suhteutettua ne tuloksissa toisiinsa, kuten luvussa 2 esitettiin. Koin selkeimmäksi toteutustavaksi kohdeyrityksen ominaispiirteiden arvioinnin erilaisten väittämien kautta.

Teemahaastattelun runkona käytin yrityskuvan profiiliin vaikuttavia tekijöitä (kuvio 5). Soveltamalla kyseistä kuviota laadin oman kuvion (kuvio 10) kautta teemat johtajien haastatteluun. Strategisina perusratkaisuinä esitin vain liikeidean ja yrityskulttuurin, sillä koin toimintaperiaatteiden kuuluvan yrityskulttuurin sisään, minkä vuoksi en nähnyt syytä tuoda sitä esille omana kohtanaan kuten kuviossa 5 oli tehty. Toimintokohdaisista linjauksista otin tarpeiston ja sijainnin molemmat erillisinä, koska aiheina ne eivät liittyneet toisiinsa. Muina tekijöinä käytin kuvion 5 tavoin kohtia viestintä, palvelu, tuotteet, hinnoittelu, toimitilat ja johto. Sovin haastateltavien kanssa ensin suullisesti suostumuksesta haastatteluun ja tämän jälkeen vahvistin haastattelun sekä haastatteluajankohdan sähköpostitse (liite 1). Etukäteen haastateltavat eivät saaneet tietää haastattelun sisällöstä muuta kuin yrityskuva -aiheen. Tällä pyrin välttämään etukäteen käytäviä keskusteluja ja yhdessä sovittuja vastauksia. Haastattelutilanteessa haastateltava sai eteensä teemahaastattelurungon (liite 2), jota seuraamalla haastateltavan oli helpompi pysyä valitsemissani aiheissa. Omaksi tuekseni haastatteluun laadin etukäteen apukysymyksillä laajennetun teemahaastattelurungon, joilla kaikista haastatteluista sai yhtäläisesti halutut tiedot esille. Haastatteluista kolme pidettiin samana päivänä ja viimeinen neljäs seuraavalla viikolla, kun kyseinen haastateltava oli seuraavan kerran paikkakunnalla. Pitämällä haastattelut mahdollisimman lyhyellä aikavälillä pyrin jälleen välttämään haastateltavien välisiä keskusteluja. Nauhoitin jokaisen haastattelun sekä varalta tein lyhyitä muistiinpanoja kirjallisesti. Haastattelut kestivät ajallisesti 48 minuutista 1,5 tuntiin. Ensimmäisessä haastattelussa huomasin miten helposti keskustelu lähti sivuteille ja tutkimuksen kannalta ei oleellisiin asioihin. Tämän vuoksi muissa kolmessa haastattelussa ohjasin keskustelua voimakkaammin pitäytyen vain ennalta määritellyissä teemoissa. Näin haastattelujen pituudet pysyivät myös tarkoituksenmukaisempina.

Haastattelujen jälkeen litteroin eli kirjoitin äänitetyt haastattelut tekstimuotoon. Litteroin haastattelut sanatarkasti, jättäen kuitenkin aiheen ulkopuoliset keskustelut pois. Litteroidun aineiston lajittelin teemahaastattelurungon mukaisesti aiheita koskevien kysymysten alle. Haastatelluista johtajista käytin nimien sijaan koodeja J1, J2, J3 ja J4. Kun jokaisen haastateltavan vastaukset oli lajiteltuna teemojen ja kysymysten alle, aloitin vastausten analysoinnin. Nostin aineistosta esille lauseet ja virkkeet, joista tuli esille yrityksen tai sen toiminnan kuvailu. Käymällä läpi kohta kerrallaan haastateltavien vastauksia, pystyin muodostamaan vastauksista kokonaiskuvan, jonka pohjalta lähdin suunnittelemaan kohdeyrityksen asiakkaille ja henkilöstölle kohdistettavia yrityskuvakyselyitä. Käytin kyselyn luonnoksessa samoja teemoja kuin haastatteluissa, joten pystyin näin ollen keräämään teemojen alle haastatteluista esille nousseet asiat kysymysten ja väittämien muodossa. Muodostettuani kysymykset kaikista esille

nousseista asioista, aloitin kysymysten arvioinnin ja päällekkäisten tai ei olennaisten kysymysten poiston. Esitin kyselyluonnoksen kohdeyrityksessä tutkimukseen kantaa ottaville henkilöille, jonka seurauksena kysymyksiä karsittiin ja sanamuotoja korjattiin vastaamaan paremmin kohdeyrityksen näkemystä.

Ennen varsinaisia kysymyksiä kyselyissä pyydettiin kuusi erilaista taustatietoa: sukupuoli, ikä, koulutusaste, asema, työsuhde tai edustaman yrityksen liikevaihto sekä työskentelyn tai yhteistyön pituus. Ikäluokitteluna käytin vaihtoehtoja alle 30 vuotta, 30-39 vuotta, 40-49 vuotta ja 50 vuotta tai yli. Näihin vaihtoehtoihin päädyin sen vuoksi, että kohdeyrityksessä kaikki työntekijät olivat yli 20 vuotta, mutta alle 60 vuotta. Alle 25 vuotta olevia oli alle 5 henkilöä, joten päätin, ettei heitä oteta omana ryhmänä, jotteivät vastaajat yksilöityisi liian tarkasti. Koin ikäluokituksen soveltuvan täysin samanlaisena myös asiakkaisiin nähden. Koulutustaustavaihtoehtoina molemmilla kohderyhmillä olivat peruskoulu, ammattikoulu tai lukio, alempi korkeakoulu ja ylempi korkeakoulu tai vielä ylempi koulutusaste. Sekä henkilökunnalta että asiakailta tiedusteltiin myös heidän asemaansa työssä vaihtoehdoin työntekijä, alempi toimihenkilö tai ylempi toimihenkilö. Asiakkaiden kyselyssä oli lisäksi yhdistetty johtaja kohtaan ylempi toimihenkilö tai johtaja. Henkilökunnan kyselyssä tämä vaihtoehto ei ollut tarpeellinen, koska yrityksen johtajat eivät osallistuneet kyselyyn. Asiakkailta kysyttiin lisäksi kuinka monta vuotta he olivat tehneet yhteistyötä kohdeyrityksen kanssa sekä mikä oli heidän edustamansa yrityksen liikevaihto. Näillä tiedoilla pyrin siihen, että voisin erotella vastauksista kohdeyrityksen suurimpien asiakasyritysten näkemykset sekä toisaalta nähdä myös sen miten näkemykset muuttuvat yhteistyön keston muuttuessa. Henkilökunnan taustatiedoissa kysyttiin myös työskentelyn kestoa sekä työnantajaa. Työnantajaa sen vuoksi, että Kohdeyrityksen henkilökuntaan laskin tässä tutkimuksessa niin omat työntekijät kuin alihankkijan ja henkilöstövuokrausyrityksen työntekijät.

Kyselyjen teknisestä toteutuksesta vastasi paikallinen mainostoimisto. Toimitin valmiit alku- ja lopputekstit sekä kysymykset vastausvaihtoehtoineen mainostoimistolle ja tämän jälkeen he vastasivat toimittamani mallin toteuttamisesta Internetiin. Kaikki kysymykset päädyttiin näyttämään yhdessä näkymässä, jotta vastaaja hahmottaisi helposti kyselyn pituuden sekä pystyisi vaivattomasti palaamaan aiempaan kysymykseen. Kyselyn ulkoisen ilmeen toteutuksesta pyysin hyvin hillityn ja yksinkertaisen, jotta se ei herättäisi vastaajassa mielikuvia tai vaikuttaisi ajatuksiin. Kyselyt tulivat Internetiin käyttäjätunnusten ja salasanojen taakse, joten ulkopuoliset eivät päässeet osallistumaan siihen.

Lähetin kyselyn asiakkaille sähköpostitse (liite 3) piilokopiona, siten etteivät vastaajat nähneet vastaanottajia. Viestiosion alussa pyrin korostamaan kohdeyrityksen ja sen johtajien osuutta kyselyssä ja vasta lopussa mainitsin kyselyn olevan osa opinnäyte-työtäni. Tämä sen vuoksi, jotta viestin saaja kiinnostuisi lukemaan viestiä pidemmälle. Viestissä kerroin myös kyselyn arvioidun keston sekä vastausajan. Vastaamisen kannustimeksi sain kohdeyrityksestä arvottavaksi 95 euron arvoisia Marimekon puuvillasatiinisia pussilakana ja tyynyliina -settejä, kaksi settiä asiakkaille ja kaksi settiä henkilökunnalle. Kohdeyritys ei halunnut lähteä niin sanotusti lahjomaan vastaajia suuremmilla palkinnoilla, mutta antoi luvan käyttää jo olemassa olevia yrityslahjoja. Kyseinen Marimekon lahja oli annettu henkilökunnalle jo edellisenä vuonna joululahjaksi, joten sillä ei näin ollen voinut kokea olevan suurta houkutusarvoa kyselyyn vastaamisessa.

Kohdeyrityksen toimihenkilöille lähetin kyselyn vastaavanlaisesti sähköpostilla (liite 4). Koska kohdeyrityksen työntekijöillä ei ollut omia päätteitä, ilmoitin heille kyselystä henkilöstön kuukausipalaverissa sekä tiedotteella, jonka jätin työntekijöiden taukokuoneeseen. Vastaavan tiedotteen jätin myös alihankkijan henkilökunnan taukokuoneeseen. Ilmoitus kyselystä esitettiin myös koko kyselyn ajan kohdeyrityksen sähköisellä info-työpöydällä toimistossa, toimiston taukokuoneessa sekä tuotannon taukokuoneessa. Näiden lisäksi lähetin kyselyyn vastaamisesta tietoa kohdeyrityksen vuoro- ja linjavastaaville sekä alihankkijayrityksen esimiehille. Koska kohdeyrityksen työntekijöillä tai henkilöstövuokrausyrityksen työntekijöillä ei ollut omia päätteitä työpaikalla, sovin heidän esimiesten kanssa, että työntekijät käyttävät vastaamiseen taukokuoneen vieressä olevan linjavastaavien työhuoneen kolmea päätettä. Näille päätteille sain käyttöön vain kyselyyn vastaamista varten olevat käyttäjätunnukset ja salasanat, jotka toimitin jokaisen päätteen viereen vastaajia varten. Vastaavasti alihankkijan työntekijät saivat luvan käyttää esimiehensä työhuoneen päätettä tilapäisillä käyttäjätunnuksilla. Kaikille näille neljälle päätteelle asensin ohjetiedoston, joka aukesi näytölle automaattisesti sisään kirjautumisen yhteydessä. Ohje sisälsi linkin, käyttäjätunnuksen ja salasanan kyselyyn sekä vastaavat tutkimuksen taustatiedot kuin sähköpostiviesteissä. Asiakkaiden kysely on liitteenä 5 ja henkilökunnan kysely liitteenä 6.

Kyselyyn vastaaminen alkoi maanantaina 31.1.2011. Viiden vastauspäivän jälkeen perjantaina vastauksia oli henkilökunnan osalta vain 24 kpl ja asiakkaiden osalta 32 kpl. Vastausten määrä oli vähäinen, joten ennakkosuunnitelmani mukaisesti lähetin molemmille kohderyhmille muistutusviestit seuraavana maanantaina 7.2.2011. Vastausten määrän vuoksi päädyin pidentämään alkuperäistä vastausaikaa vielä kahdella päivällä perjantaihin 11.2.2011. Lähetin viimeisen muistutusviestin päivää ennen

kyselyn päättymistä uskoen sen herättävän vielä viimeisetkin mukaan. Toisen vastausviikon aikana kiersin myös yrityksen tuotantotiloissa kertomassa kyselystä ja aktiivimassa henkilökuntaa päivittäin aamu- ja iltavuoron aikana. Kyselyn päätyttyä vastauksia kertyi lopulta henkilökunnalta 53 kpl ja asiakkailta 64 kpl. Kysely ajoittui tarkoituksellisesti kahdelle viikolle, jotta mahdolliset lomat tai sairaspöissaolot vähentäisivät mahdollisimman vähän vastaajien määrää. Toisaalta en halunnut pitkittää vastausaikaa tästä pidemmäksi, jotta kyselyyn reagoitaisiin nopeasti. Koin, että pitkä vastausaika aiheuttaisi reaktion, jossa vastaaja ajattelee, että hän ehtii vastaamaan myöhemminkin ja lopulta unohtaa koko kyselyn. Ajoitin kyselyn myös tarkoituksellisesti tammi- ja helmikuun vaihteeseen, jolloin joululomat ja vuoden vaihteen työkiireet olisivat ohi ja toisaalta hiihtolomat eivät olisi vielä alkaneet. Koin tämän ajan vastaajien kannalta otollisimmaksi ajaksi.

3.5 Aineiston analyysi

Tutkimusaineistona olivat nauhoitetut teemahaastattelut sekä asiakkaiden ja henkilökunnan kyselyjen vastaukset tietokantana Excel-muodossa. Ensimmäisenä vaiheena litteroin eli kirjoitin äänitetyt haastattelut tekstimuotoon. Litteroin haastattelut sanatakkasti, jättäen kuitenkin yrityskuva -aiheen ulkopuoliset keskustelut pois. Litteroidun aineiston lajittelin teemahaastattelurunkoon aiheita koskevien kysymysten alle. Haastatelluista johtajista käytin nimien sijaan koodeja J1, J2, J3 ja J4. Kun jokaisen haastateltavan vastaukset oli lajiteltuna teemojen ja kysymysten alle, aloitin vastausten analysoinnin. Nostin aineistosta yliviivaamalla esille lauseet ja virkkeet, joista tuli esille yrityksen tai sen toiminnan kuvailu. Tilastoin myös eri asiayhteyksissä toistettujen adjektiivien määrän.

Kyselyjen aineistot muokkasin ensin Excelissä SPSS -tilastointiohjelmaan siirtoon sopiviksi. SPSS:ssä muokkasin vielä muuttujien asetukset oikeiksi ja lisäsin tarvittavat nimi- ja arvotiedot. Kun asetukset olivat valmiina, pääsin aloittamaan varsinaisen aineiston analysoinnin. Vertasin vastausten keskiarvoja, tein ristiintaulukointeja eri taustatiedoilla sekä lisäsin eri aihealueiden kysymysten vastauksista omat ryhmänsä aineistoon (kuten kaikki tuotteita koskevat väittämät yhdeksi ryhmäksi). Ryhmittelyllä sain kokonaiskuvaa siitä, miten vastaukset poikkesivat eri aihealueiden välillä ja miten eri kohdejoukot vastasivat eri aihealueisiin (kuten miten henkilökunnasta ylemmät toimihenkilöt vastasivat opasteita koskeviin väittämiin). Tarkastelin ajettuja tietoja SPSS:ssä ja siirsin niistä olennaisimmat luvut Exceliin. Excelissä laadin tiedoista kaavioita havainnollistamaan kyselyjen tuloksia. Sekä asiakkaiden että henkilökunnan aineistot olivat omina tietokantoinaan, joten molemmissa piti käydä samat vai-

heet läpi. Kyselyjen lopussa olleen kysymyksen avoimet vastaukset käsittelin lajittelemalla ne teemoittain. Tutkin ensin mitkä ovat pääteemat mitkä vastauksissa esiintyvät, ja tämän jälkeen siirsin vastaukset systemaattisesti sopivien teemojen alle. Näin sain myös tilastoitua eri teemojen toistuvuudet. Samalla lajittelu selkeytti aineiston analysointia ja tulosten kirjoittamista. Toistin saman sekä asiakkaiden että henkilökunnan vastauksissa. Viimeisenä vaiheena vertasin toisiinsa asiakkaiden ja henkilökunnan vastauksia ja muodostin tulokset niiden eroista. Samoin vertasin asiakkaiden ja henkilökunnan vastauksia haastatteluaineistosta muodostettuun tavoitekuvaan.

3.6 Tutkimuksen arviointi

Johtajien haastattelujen perusteella luotu tavoitekuva on yhteenveto neljän eri henkilön näkemyksistä. Tulos voisi olla toisenlainen, jos kaikki haastateltavat olisivat olleet sopimassa tavoitekuvasta yhtä aikaa samassa tilassa. Tavoitekuva voisi olla johdonmukaisempi ja selkeämpi, mutta tällöin osa näkemyksistä olisi voinut jäädä piiloon ja lopputulos ollut ennemminkin eri näkemysten kompromissi. Tämän tutkimuksen kautta luotu tavoitekuva kuitenkin tuo avoimesti eri näkemykset sisäisine ristiriitoinenkin esille. Teemahaastattelut onnistuivat kokonaisuutena suunnitellusti. Kyselyjen osalta asiakkaiden kyselyn vastausprosentti oli heikko, mutta henkilökunnan puolestaan melko hyvä. Kyselyjen tulokset ovat näillä vastausmäärillä kuitenkin vain suuntaa antavia. Asiakkaiden otosta olisi pitänyt rajata tarkemmin, koska harvoin kohdeyrityksen kanssa yhteydessä olevat eivät selkeästi kiinnostuneet vastaamaan kyselyyn. Mahdollisimman laajan otoksen haaliminen kääntyi negatiiviseksi ja aiheutti heikon vastausprosentin. Vastanneista asiakkaista yli puolet kuitenkin oli ylempiä toimihenkilöitä tai johtajia, mikä antaa vastauksille enemmän painoarvoa yhteistyön kehittämisen kannalta. Asiakkaat edustivat myös pääosin suurempia yrityksiä, jotka ovat kohdeyritykselle tärkeimpiä. Henkilökunnan vastausaktiivisuutta saattoi mahdollisesti heikentää niin yrityksen heikko sisäinen henki kuin toisaalta kyselyn toteutustapa. Työntekijät saattoivat kokea epämukavaksi toisten työpisteen käyttämisen sähköiseen kyselyyn vastaamisen aikana. Toisaalta toimihenkilöille, joilla oli omat työpisteet, sähköiseen kyselyyn vastaaminen oli vaivatonta.

Tutkimuksen luotettavuuden arvioinnissa käytetään yleisesti käsitteitä reliabiliteetti ja validiteetti. Reliabiliteetin sisältö viittaa tutkimuksen toistettavuuteen eli olisivatko vastaukset samanlaiset samalla mittarilla uudelleen mitattaessa. Validiteetti puolestaan kertoo siitä, mitataanko tutkimuksessa sitä mitä on tarkoitus mitata. (Metsämuuronen 2006, 66.) Tämän tutkimuksen tulokset olisivat todennäköisesti samanlaiset, jos tutkimus toistettaisiin lyhyellä aikavälillä eli mittari ja näin ollen tutkimus on reliabeeli. Jo

puolen vuoden tai vuoden kuluttua tulokset voisivat olla erilaiset niin johtajien, asiakkaiden kuin henkilökunnankin osalta, mutta tämä todennäköisesti johtuisi näkemysten muuttumisesta. Tutkimuksen validiteetti oli hyvä eli tutkimuksella saatiin mitattua sitä mitä oli tarkoituskin eli kohdeyrityksen tavoitekuvaa, nykyistä ulkoista yrityskuvaa ja nykyistä sisäistä yrityskuvaa. Myös sisällön validius toteutui eli tutkimuksessa käytetyt käsitteet olivat teorian mukaisia. Sekä teemahaastattelun että kyselyjen runko pohjautui aiemmin esitettyyn teoriaan. Tutkimuksessa käytetyt käsitteet kattoivat melko laajasti yrityskuvan ilmiön.

Tutkimuksen luotettavuutta voidaan epäillä myös tutkijan subjektiivisuuden vuoksi. Koska tiesin ennakkoon subjektiivisuuden olevan tässä tutkimuksessa haaste työsuhteeni vuoksi, keskityin alusta alkaen siihen, etteivät henkilökohtaiset näkemykset tulisi esille. Johtajien haastatteluissa pyrin esittämään kysymyksiä ja toimimaan kuuntelijana, enkä esittämään omia näkemyksiä. Kyselyiden osalta subjektiivisuutta voi miettiä tulosten tulkinnan suhteen. Kaikki tulokset kuitenkin pohjautuvat joko numeerisiin tuloksiin tai tekstiin. Tutkijan henkilökohtainen näkemys tulee esille lähinnä lopputuloksissa, joissa pohditaan konkreettisia toimenpiteitä, joilla yrityskuvaa voitaisiin mahdollisesti kehittää.

4 KOHDEYRITYKSEN TAVOITEKUVA JA NYKYINEN YRITYSKUVA

4.1 Johtajien tavoitekuva

Seuraavassa esitetään johtajien teemahaastatteluissa esille tuomat näkemykset haastattelujen mukaisin teemoin. Ennen varsinaisia tuloksia esitellään tutkimuskohde eli kohdeyrityksen johtoryhmä. Seuraavaksi käydään läpi strategiset perusratkaisut: liikeidea ja yrityskulttuuri. Näiden jälkeen on toimintokohtaiset linjaukset: viestintä, palvelu, tuotteet, hinnoittelu, toimitilat, tarpeisto, sijainti ja johto.

Tavoitekuvatutkimuksessa oli mukana kohdeyrityksen johtoryhmä: toimitusjohtaja, kaupallinen johtaja, talousjohtaja ja tuotantojohtaja. Johtajat olivat työskennelleet kohdeyrityksessä neljästä vuodesta lähes kuuteen vuoteen. Suurta hajontaa ei työsuhteen pituuksissa siten ollut. Kolme neljästä johtajasta oli suorittanut ylemmän korkeakoulututkinnon. Yhdellä johtajista oli toisen asteen koulutus sekä johtamisen erikoisammattitutkinto. Iältään johtajat olivat haastatteluhetkellä 43-52 -vuotiaita.

Liikeidea

Kaikki neljä kohdeyrityksen johtajaa toivat yrityksen liikeidean esille yhteneväisesti: yritys myy tuotantokapasiteettia asiakkaille. Johtajat korostivat erityisesti tuotannon tärkeyttä, asiakkaan prosessissa mukana olemista sekä kilpailukykyisyyttä, kustannustehokkuutta ja nykyaikaisuutta.

J1: "...et silleen ehkä ollaan poikkeuksellisella liikeidealla liikenteessä, et me ei niinku olla tyrkyttämässä heille tuotteita ja sitä kautta mielihyvää vaan ensimmäiseks me ollaan tarjoamassa tuotantokapasiteettia heidän omille tuotteille, et ollaan mukana siinä asiakkaan prosessissa, et se on niinku asiakkaan prosessi."

Samalla tuotannon tärkeyden myötä nousi esille, ettei yritys pyri olemaan bränditalo tai tuottamaan brändituotteita. Yksi johtajista totesi, että yrityksen oma merkki ei ole brändi perustellen, että "brändi on silloin, kun siihen satsataan, mutta kyseisessä yrityksessä siihen ei satsata". Yrityksen tärkeimmäksi toiminnoksi nähtiin siten tuotanto, eikä esimerkiksi markkinointi.

J2: "...me pyritään, et asiakas näkis, et meillä on erittäin nykyaikainen tuotanto ja kilpailukykyinen, et se meidän tärkein toiminto on niinku tuotanto, mikä poikkeaa paljon näistä monesta bränditaloista, joissa esim. markkinointi on tärkein toiminto."

Vaikka esille tuotiin, että yritys valmistaa tuotteita myös omalla merkillä, painotettiin kuitenkin vahvasti kaupan merkkien valmistamisen tärkeyttä.

J3: *"Me ollaan puhtaasti kaupan merkkien valmistaja. Ja nimenomaan siinä pysytään."*

Yrityksen eduksi kilpailutilanteessa koettiin lisäksi joustavuus, nopeus sekä läheinen sijainti, kuten neljäs johtaja tuo esille:

J4: *"Tuotteethan löytyy, samat tuotteet muualta, mut se mitä on meillä on ehkä etu, että me ollaan lähellä ja joustavia ja sanotaan nopeita, meillähän myös hinta on tärkeä, et me pystytään auttamaan meidän asiakkaita olemaan kilpailukykyisiä markkinoilla."*

Johtajat totesivat yrityksen palvelevan ensisijaisesti asiakasta, jota tälle yritykselle edustavat erityisesti keskusliikkeet, kaupan merkkien tilaajat. Asiakkaina on myös pienempiä kauppaketjuja. Yksi johtajista totesi, että koko henkilöstön pitäisi tiedostaa asiakkaan palvelun olevan toiminnan ykkösasia. Johtajien määritelmien mukaan asiakkaiden puolestaan pitäisi nähdä yritys ennen kaikkea toimitusvarmana sekä luotettavana, kustannustehokkaana, hinnoiltaan kilpailukykyisenä, auttavaisena, laadukkaita tuotteita valmistavana, joustavana ja nopeana. Kaikki johtajat korostivat asiakassuhteessa myös kumppanuutta. Asiakkaiden palvelun ja joustavuuden tärkeys tulivat hyvin esille seuraavassa kommentissa:

J1: *"...jos meillä on tiedossa se asiakastarve, niin me voidaan se asiakas palvella, niin me voidaan tehdä hullujakin ratkaisuja niin sanotusti, et ehkä siin tilanteessa, et liikutaan niinku mukavuusalueella tuotannon puolella, et kun tehtäis näin ja näin ja näin niin päästäs paljo helpommalla, mut tota niin ehkä sitä kautta myös se viesti, mä ainakin ite toivon, et kulkee myös se asiakkaan tärkeys ja merkitys vaik joskus se saattaa tuottaa tuskaa niin se on vaan tehtävä."*

Yrityskulttuuri

Kun keskusteltiin yrityskulttuurista ja yrityksen toimintatavoista toivat kaksi johtajaa esille yrityksen vasta lyhyen historian sekä toisaalta siihen kuuluvan kahden erilaisen johtamiskulttuurin. He kokivat, ettei lyhyen yrityshistorian vuoksi voitaisi edes vielä puhua yrityskulttuurista. Yksi johtajista koki, että edellisen johtamiskulttuurin jälkeen on ollut vaikea saada ihmiset ymmärtämään, että voi ottaa vastuuta ja tehdä omia päätöksiä. Hänen mukaansa on vielä pelkoa väärin tekemisestä ja tämän vuoksi ei uskalleta sanoa asioista. Yleisesti johtajat halusivat yrityksen toiminnan nähtävän positiivisena, rehellisenä, tehokkaana, pröystäilemättömänä, tasa-arvoisena, oikeudenmukaisena, korkean moraalin omaavana, yrittäjähenkisenä, avoimena, paran-

nusehdotuksia suosivana, vastuuntuntoisena, välittävänä, nykyaikaisena, dynaamisena ja ei-byrokraattisena. Työntekijän näkökulmasta johtajat halusivat yrityksen olevan erityisesti hyvä, oikeudenmukainen, eteenpäin menevä ja turvallinen työnantaja. Lisäksi he toivoivat, että oltaisiin pitkäaikainen työnantaja, johon halutaan, ja johon kannattaa sitoutua. Yhden johtajan sanojen mukaisesti halutaan olla riittävän viihtyisä, että olisi ennemminkin vetäviä tekijöitä kuin työntäviä tekijöitä.

J3: "...oltas niinku tämmönen turvallinen talo niinku, jossa on hyvä tehdä työtä, jossa ihmisille annetaan tilaa kehittyä, toteuttaa niinku, ihmisistä haetaan ne parhaat piirteet ulos."

Yrityksen arvoista puhuttaessa toivat kaikki johtajat esille yrityksen strategian, johon on kirjattu yrityksen arvot: korkea moraalit, yrittäjyys, yhteistyö ja asiakaslähtöisyys. Lisäksi yksi johtaja nosti esille arvoina luotettavuuden, oikeudenmukaisuuden ja rehellisyyden. Yrityskulttuurista ja arvoista keskusteltaessa kaksi johtajaa toi esille johtajien olennaisen roolin suunnannäyttäjänä ja esimerkkinä olemisena. Toimialan kilpailijoihin verrattaessa johtajat toivoivat asiakkaiden näkevän yrityksen toimitusvarmana, tehokkaana, laadukkaita tuotteita valmistavana, kustannustehokkaana ja joustavana. Koska toimintamalli, brändikeskittyneisyyden sijasta tuotantokeskittyneisyys, poikkeaa niin voimakkaasti kilpailijoista, kokivat johtajat asiakkaiden näkevän yrityksen turvallisempänä ja kustannustehokkaampana vaihtoehtona.

J4: "Et siinä meidän pitää olla parempia kuin meidän kilpailijat, siis joustavuudessa ja kustannustehokkuudessa. Me ei pystytä pärjäämään näillä markkinoilla, jos me ei olla kustannustehokkain, se on vaan tosiasia, koska me kilpaillaan kuitenkin aika paljon hinnalla."

Viestintä

Puhuttaessa yrityksen viestinnästä kolme johtajista toi esille, että yrityksen markkinointibudjetti on nolla euroa tai, että viestintää ei ole. Näin ollen yksi johtajista päätyi siihen, että yrityskuvan täytyy muodostua jollain toisella tavalla. Hän näki, että voidaan viestiä omien tuotteiden sekä henkilöstön kautta. Kyseisen johtajan mukaan yritys halutaan nähtävän hyvänä työnantajana ja nuorena, dynaamisena yrityksenä. Kaksi johtajista toi esille näkyvyyden lähinnä paikallisesti, muualla yritys ei ole esillä eikä niin tunnettu.

Viestinnän haluttiin yleisesti ottaen olevan positiivista ja avointa. Yrityksen sisäisen viestinnän pitäisi erityisesti olla avointa ja monipuolista. Yrityksessä on jo käytössä kuukausittaiset henkilöstöpalaverit, sähköinen info-näyttö sekä tarvittaessa tiedotustilaisuudet tiedon jakamista varten. Sisäinen viestintä koettiin kuitenkin haastavaksi,

koska jokainen työntekijä kaipaa eri määrän ja eri aiheesta olevaa tietoa, osalle riittäisi vähempi ja osa vaatii enemmän. Asiakkaille päin viestinnän pitäisi avoimuuden lisäksi tuoda esille yrityksen tarjoamia mahdollisuuksia sekä yrityksen kansainvälisyyttä sekä kokoluokkaa. Asiakkaille halutaan viestittää myös, että yritys on oikeudenmukainen ja reilu pelikaveri. Viestinnän haluttaisiin olevan tehokasta, nopeaa, luotettavaa ja vain olennaisen tiedon sisältävää. Kuluttajille päin puolestaan halutaan yhden johtajan näkemyksen mukaan olla huomaamattomia ja näkyä enemmän paikallisena, kotimaisena ja matalalla profiililla.

J4: *"Näähän on tämmösiä, aina voi parantaa sitä... Kyllähän se pitäis olla samalla tavalla kuin meidän yrityskuvakin, et se pitää olla luotettavaa tietoa ja ei mitään ylimäärästä ja tehokkaasti, sitä pitäis pyrkiä."*

J2: *"...et pyritään olemaan vaatimattomia ja nöyriä."*

Yritysilmeen suhteen johtajilla oli hieman ristiriitaisia ajatuksia, toisaalta ei haluta näkyä ollenkaan, toisaalta halutaan näkyä kansainvälisenä ja nykyaikaisena toimijana. Etenkin työpaikkailmoituksissa kolme johtajista halusi korostaa kansainvälisyyttä ja konsernin kokoa Euroopan suurimpana alallaan. Lisäksi mainittiin eteenpäin menevyys, nykyaikaisuus sekä hyvää kannattavaa tulosta tekevä talo, jossa on hyvä olla töissä. Yrityksen kotisivut herättivät myös ajatuksia siitä mitä niillä ylipäätään halutaan viestiä ja toisaalta millainen mahdollisuus ne voisivat olla:

J1: *"...kun kattoo noita meidän nettisivuja niin mä en ihan tarkkaan tiedä, et mitä siellä halutaan viestiä. Jos miettii, et sä haluisit, jollain tapaahan nettisivu vois kuvitella, jos se on kiinnostava niin tänä päivänähän, niin ihmisethän suorastaan ryömii sinne siis silleen, koska se juttu, eihän tarvii muuta, kun et joku on käyny jo meidän sivuilla ja sitten se pistää sen facebookkiin niin hommahan on selevä niinkun ajatuksena, jos siellä on niinkun jotakin kiinnostavaa."*

Toinen johtaja puolestaan totesi viestinnän olevan aika suppeaa kotisivujen kautta ja koki hankalana sen, että kenelle siellä viestitään. Hän totesi kuitenkin, että kotisivuilla viestitään loppukäyttäjälle, sillä asiakkaat eivät hänen mukaan käytä yrityksen sivuja. Kohdeyrityksen johtajat kokivat, että viestinnässä pitää mennä matalalla profiililla, ei haluta näkyä missään, mutta kuitenkin heräsi ajatus, että eihän se olisi paha, että yritys koettaisiin yrityksenä osaavaksi ja taitavaksi. Vaikka haluttiin näyttää myös kansainväliseltä, haluttiin samalla olla vahvasti suomalainen yritys. Kansainvälisen suuren konsernin koettiin luovan kuvaa jatkuvuudesta ja luotettavuudesta ja antavan turvallisuuden tunteen asiakkaalle. Toisaalta koettiin, että harva kuitenkaan Suomessa vielä tunnistaa konsernin nimeä. Suomalaisuudella taas halutaan tuoda esille lähellä olemista ja suomalaisten tuotteiden valmistamista. Kuten yksi johtaja sanoikin, molemmista halutaan hyödyntää parhaat puolet:

J4: *"...kyllähän me halutaan olla ensinnäkin tää konserni, joka on suuri ja mahtava, mutta samalla me halutaan olla suomalainen. Tässä on vähän ristiriitaa..., mutta sanotaan, me pyritään ottamaan se paras molemmista. Että kansainvälisyys otetaan se, että me ollaan iso ja pystytään ostaa tehokkaammin, me pystytään hoitaa, me saadaan ideoita, me voidaan benchmarkata toisia, hyödynnetään kaikki se. Mutta sitten kuitenkin me ollaan suomalainen, me ollaan lähellä asiakasta, tehdään suomalaisia tuotteita."*

Yrityksen sosiaalinen yhteiskuntavastuullisuus koettiin niin, että yritys hoitaa vastuunsa ja veloitteensa, mutta ei tee suuremmissa määrin mitään ylimääräistä. Yritys on työllistäjä, maksaa palkat ja verot ja pelaa reilua peliä. Hyväntekeväisyyttä tehdään paikallisesti lahjoittamalla tuotteita tai tukemalla pienissä määrin urheiluseuroja tai muun muassa sotainvalideja. Muuhun hyväntekeväisyyteen ei lähdetä senkään vuoksi, kun yritys ei halua näkyvyyttä. Toisaalta koettiin, että asiakas maksaa yhteiskuntavastuutoimenpiteet yrityksen puolesta, eikä asiakas toisaalta olisi valmis maksamaan ostamistaan tuotteistaan lisähintaa sen vuoksi, että kohdeyritys olisi yhteiskuntavastuullisempi. Yhden johtajan sanoin:

J2: *"Vaativuus on tässä erittäin oleellisessa osassa eikä pröystäily, koska se (pröystäily) ärsyttää asiakasta".*

Yritys pyrkii olemaan ennemminkin ekologisesti kuin sosiaalisesti yhteiskuntavastuullinen. Keskusteluissa tuli esille, että jo nyt pyritään huomioimaan omassa toiminnassa, että muun muassa tuotetaan mahdollisimman vähän jätettä, ollaan energiatehokkaita ja kulutetaan vähemmän vettä. Näitä asioita ei kuitenkaan tuoda suuremmin esille missään. Yksi johtajista koki, että ajan henki olisi sellainen, että ekologinen puoli olisi syytä tuoda esille. Ympäristön huomioimisella voitaisiin hänen mielestä luoda positiivista kuvaa koko talolle ja ehkä se voisi jollain tavalla myös painaa asiakkaan ratkaisupäätöksessä. Myös toinen johtaja totesi yhteiskuntavastuullisuuden olevan asia mitä halutaan olla, mutta samalla mietti kysymyksen muodossa, että tehdäänkö sen eteen kuitenkaan mitään.

Palvelu

Yrityksen asiakaslähtöisyydestä kaikki neljä johtajaa olivat yhtä mieltä, yrityksessä on pakko toimia erittäin asiakaslähtöisesti. Koettiin, että koko henkilöstön pitäisi tiedostaa asiakkaan palvelun olevan toiminnan ykkösasia. Yksi johtajista käytti kuvausta, että asiakkaiden pitäisi kokea, että he ovat kuninkaita. Esille tuli myös näkemys, että asiakaspalveluun pitäisi vielä hieman satsata, sillä aina täytyisi olla piirun verran parempi kaikilla toiminnoilla kuin kilpailija.

J3: *"...meidän täytyy olla asiakaslähtöinen, meidän täytyy koko ajan huomioida, et me annetaan niinku paras kaupan merkki heidän valikoimiin ja mahdollisimman hyvällä palvelulla, et me ollaan niinku joustavia ja infotaan heille uutuuksista."*

J4: *"Se on numero yksi. Et kyllä me halutaan olla ja meidän on pakko, koska meidän asiakkaat niin, kun me puhutaan private labelista niin vaikka kuinka me yritetään kaikenlaisia hienoja juttuja tarjota niin nehän kattoo, et mitä markkinat tarvitsee ja sen jälkeen, kun ne tietää mitä ne haluaa niin silloin meidän pitää olla nopeita."*

Haastattelujen perusteella palvelu halutaan koettavan hyvänä, luotettavana, korkeatasoisena ja joustavana. Halutaan yksinkertaisesti olla paras private label -partneri, minkä asiakas vaan voi valita. Johtajat kokivat, että asiakkaiden pitäisi nähdä yritys oman alansa asiantuntijana. Heidän mukaan asiakkaan pitää voida luottaa yrityksen hoitavan velvoitteensa ja pitävän sanansa. Toisaalta tuotiin esille myös se, että palvelullaan se mitä on pakko, ei mitään ylimääräistä.

J2: *"...se mitä asiakas ostaa meiltä niin se palvelu pitää olla korkeatasoista, mutta ei muuta kuin mitä asiakas maksaa, se mitä on sovittu."*

Kolme neljästä johtajasta otti asiakaspalvelun yhteydessä kantaa henkilökunnan pukeutumiseen. Virallista pukeutumiskoodia ei ole, mutta kyseiset johtajat kokivat kuitenkin, että tuotannossa on omat työasunsa ja muutoin on käytössä siisti arkipukeutuminen. Yksi johtajista pohti, että jos pukeutumisen kautta viestitään jotakin, niin kohdeyrityksen tapauksessa sillä viestitään rentoa ilmapiiriä. Puku koetaan enemmän paheeksi kuin hyveeksi. Pukeutumistyyli liitettiin myös toimialaan siten, ettei ole sopivaa erottua pukeutumisella liikaa:

J3: *"Kaupan merkin tekijä on tämmönen niinkun, se ei halua, ei kannata niinkun erottaa joukosta. Sen täytyy viestittää sitä, että sä huolehdi kustannuksista aina, että kun yrityksen varoilla pelataan, niin aina mennään kohtuullisuuteen,..."*

Pukeutumisella halutaan yleisesti luoda ammattitaitoista, mutta nöyrää kuvaa. Yhden johtajan sanoin, ammattitaitoinen täytyy olla, mutta myös rehellinen. Pitää myös osata mukautua tilanteen mukaisesti, tarvittaessa laittaa kädet likaan ja tarvittaessa pukeutua siistimpiin. Yksi johtajista totesi, että koulutukseen satsataan paljon etenkin tuotannon puolella ja pyritään, että henkilökunta osaisi mahdollisimman laaja-alaisesti työtehtäviä. Ammattitaitoisuutta halutaan osoittaa myös tuoteturvallisuuden kautta niin, että asiakas tietää kohdeyrityksen olevan turvallinen valinta. Koettiin myös, että asiakkaiden pitää saada se kuva, että yrityksessä ollaan osaavia ja autetaan asiakasta:

J3: *"Ihan sama, et mitä kontakti koskee niin, että vastapelurille jää kuva, että kohdeyritys (nimi muutettu) osaa hommansa. Et he tietää mistä puhuvat ja osaa auttaa, koska he (asiakkaat) ehkä soittavat ongelmassa, että osataan auttaa eteenpäin."*

Tuotteet

Johtajat kokivat tuotevalikoiman laajaksi. Yksi johtajista toi esille sen olevan asiakkaiden näkökulmasta ehkä liiankin laaja. Koettiin, että joidenkin asiakkaiden mielestä ollaan jo vähän liian isoja ja liian vahva private label -puolella. Toisaalta taas nähtiin, että yrityksen asiakkaat eivät näe tuotevalikoimaa todellisessa laajuudessa, koska heillä on vain se oma repertuaari. Valistunut kuluttaja puolestaan voi nähdä laajempaa, koska hän näkee kaikkien kaupparyhmien läpi mitä yritys tuottaa. Asiakkaiden suuntaan halutaan kuitenkin näyttää yritykseltä, joka pystyy tuottamaan laajaa valikoimaa, kuten yksi johtaja totesi:

J4: *"Haluan, et jos joku meidän asiakas suunnittelee jotain niin ne kysyy meiltä. Se on niinkun mun tavoite aina ollu, et silloin on jotain menny väärin, jos tulee joku iso tuoteryhmä, jota ei oo kysyttykään meiltä."*

Yrityksen omista tuotteista halutaan luoda mielikuvaa, että tuotteet eivät maksa paljon, mutta ovat hyviä. Yksi johtaja sanoi tuotteiden laatumielikuvatavoitteesta, että pitää olla ainakin yhtä hyvä kuin brändituotteet, mutta halvempi. Toinen johtaja puolestaan totesi, että jos miettii hintalaatu-suhdetta, niin tuotteet ovat aivan varmasti kilpailukykyisiä verrattuna kenen tahansa kilpailijan tuotteisiin. Laadun ja osaamisen, yrityksen ammattitaidon, haluttaisiin tulevan esille tuotteiden kautta. Tuotteiden pakkausten pitää johtajien mielestä olla sellaisia, että ne houkuttelevat ostamaan, eivät sisällä lupauksia, jotka ovat "vähän sinne päin", ovat "freshejä" ja lisäksi viestivät turvallisuutta.

J1: *"...kyllähän noihinkin niinku noihin ulkoasuihin niinku satsataan siis silleen, et ei se semmonen kurjuus ja halpuus niinku välttämättä välity vaan mieluummin se, et ne kilpailee ulkonäkönsä puolesta hyllyssä ihan siinä missä nää brändätytkin tuotteet, et varmaan niinku, viestiikö se sit sitä kilpailukykyä, et täältä pesee niin sanotusti."*

Yksi johtaja sanoi tuotteista toisaalta, että tarkoitus on luoda luotettava vaatimaton kuva, mutta hyvä hintalaatu-suhde:

J2: *"...tarkoitus on luoda semmoinen luotettava vaatimaton. Suomessa tää vaatimattomuus on tuota aika arvostettu piirre, ja semmonen niinkö value for money eli hyvä hintalaatu-suhde kommunikoida myös näissä."*

Tuotteiden ja pakkausten ympäristöystävällisyydestä keskusteltaessa tuli esille, että monessa asiassa on ympäristöystävällisyysnäkökulma, mutta näitä asioita ei kuiten-

kaan tuoda esille. Esille tuli kuitenkin, että ehkä voisi olla hyvä viestiä asiakkaalle ympäristöystävällisyyttä, koska sen mukaisesti jo toimitaan. Konsernitasolla ympäristöystävällisyys ja kestävä kehitys ovat yksi tärkeimmistä asioista, mihin panostetaan, mutta johtajat kokivat, että omassa Suomen yksikössä tullaan vielä hieman perässä. Samalla nähtiin, että Suomessa kuluttaja ei olisi vielä tällä hetkellä valmis maksamaan ympäristöystävällisyydestä lisähintaa. Tulevaisuutta ajatellen kylläkin koettiin, että kuluttajista tulee yhä enemmän ympäristötietoisempia. Näin ollen ympäristöystävällisyys koettiin asiana, jonka kohdalla pitäisi tehdä enemmän.

Hinnoittelu

Hinnoittelun suhteen kaikki johtajat olivat samaa mieltä siitä, että tuotteiden on oltava halvempia kuin vastaavat brändituotteet. Laatu pitää olla hyvää, mutta hinnan on oltava vähän halvempi. Hinnoittelun pitäisi antaa samalla kuva siitä, että yrityksen täytyy toimia jotenkin erinomaisen tehokkaasti, jotta voidaan myydä niin halvalla. Yksi johtajista viittasi yrityksen strategiaan, jossa on määritelty, että halutaan olla hintalaa-tu-suhteessa paras. Lisäksi asiakkaalle viestitty, että yrityksen katemarginaali ei voi olla kauhean iso, eikä se näin ollen ryöstä asiakasta omalla hinnoittelullaan. Kilpailukyvyyn suhteen johtajat kokivat, että kansallisesti ollaan kilpailukykyisiä, mutta kansainvälisesti se on kuljetuskustannusten vuoksi hankalaa.

Toimitilat

Kaksi johtajista sanoi, että toimitiloilla halutaan luoda vaatimatonta kuvaa. Toiset kaksi puolestaan käyttivät kuvausta, että tilat eivät saa olla pröystäilevät. Kaksi johtajaa mainitsi lisäksi, että toimitilojen halutaan kuitenkin viestivän nykyaikaisuutta. Nykyaikaisuutta esille tuovat kokivat, että esimerkiksi toimitilojen neuvotteluhuoneet ovat ihan hyvät, sillä siellä on nykyaikaiset videoneuvotteluyhteydet. Nykyaikaisuudessa halutaan panostaa enemmän laitteisiin ja automaatioon kuin muihin puitteisiin ja sisustukseen. Etenkin tuotantotilat nostettiin esille erittäin hyvinä ja toimivina. Yksi johtajista sanoi kuitenkin muista poiketen, että toimistotilat ja neuvotteluhuoneet ovat hieman synkät ja vanhanaikaiset. Enemmistö johtajista ei ollut valmis investoimaan toimitilojen viihtyvyyteen. He kokivat, että private label -bisineksessä on tärkeää, että asiakas näkee tämän vaatimattoman tyylin kautta, että yrityksessä todellakin keskitytään kustannustehokkuuteen eikä rahojen tuhlaukseen. Asiakkaat näkevät, että yrityksessä ei ole yhtään ylimääräistä rahaa roikkumassa. Johtajat kokivat näin ollen, että tiloihin satsaus ei tuo mitään ja, että tärkeämpää on toimia kuin näkyä. Tilojen viihtyisyydestä johtajat mainitsivat vielä, että tilojen pitää olla keskiverto toimivat ja

asialliset, ajaa tarkoituksensa, ei enempää. Yhden johtajan sanoin tarkoitus ei ole pyrkiä luomaan toimitiloilla sellaisia ahaa-elämyksiä. Vaatimattomien tilojen perustelu tulee hyvin esille seuraavista yhden johtajan virkkeistä, jotka ovat hyvin samansuuntaisia muidenkin näkemysten kanssa:

J2: "...koska yrityskuva on sellanen, että ollaan vaatimattomia, ei pröystäillä, ollaan kustannustehokkaita... Ja, kun eihän näissä mitään fyysistä vikaa ole, mut tietysti, jos halua hakea vaihtelua niin sitä rahaahan voi tuhata. Mut meillä ei oo sellasta pyrkimystä. Pyrkimys on käyttää sitä rahaa tehokkaasti ja tehdä tällainen vaatimaton, asiallinen vaikutelma tähän... Ei niinkö tehdä remonttia sen takia, et vaihdetaan ilmettä neukkarissa, se ei oo meidän juttu ja sen voi yleistää koko tähän toimintaan ja toimitiloihin."

Yksi johtajista tuo esille, että toimitilojen pitää näyttää ulospäin siistiltä, ryhdikkäältä ja järjestyksessä olevalta. Tämä erityisesti sen vuoksi, että toimipaikka sijaitsee asuinalueella.

Tarpeisto

Keskusteltaessa tarpeistosta, tarkoitettiin yrityksen koneita, laitteita, autoja, kalusteita, astioita jne. Johtajat näkivät, että yrityksen tarpeiston pitäisi olla ajantasaista, siistiä, puhdasta sekä kustannustehokasta. Nykyaikaista pitää olla siinä mielessä, että muun muassa nähtäisiin tuotannon olevan tämän päivän teknologiaa. Koneiden ja laitteiden pitää olla viimeisen päälle, jotta työt voidaan tehdä tehokkaasti, mutta ne eivät voi olla kuitenkaan kalleimpia. Kokonaisuutena tarpeiston kuuluu olla oikeaa, tarpeen mukaista, ei mitään ylimääräistä. Kuten toimitilojen kohdalla, myös tarpeiston osalta koettiin, etteivät ne saa olla pröystäileviä. Tarpeiston yhdenmukaisen kuvan suhteen yksi johtajista mietti voiko näitä asioita edes nivoa yhteen, toinen oli sitä mieltä, että tarpeiston tason pitäisi olla samassa linjassa (*"kolme tähteä"*), kolmas puolestaan näki, että toimittajavalinnoilla pyrittäisiin välttämään kirjavuutta ja neljäs koki yhdenmukaisuuden tulevan kustannustehokkuudesta. Yleisesti yrityskuvaa miettien johtajat toivat jälleen esille yrityksen matalan profiilin. Yksi johtaja mainitsi, että matalan profiilin vuoksi yrityskuvaan ei kiinnitetä siinä laajuudessa huomiota, että jos tulisi säkki päässä ulko-ovesta sisään, niin tietäisi heti olevansa kyseisessä yrityksessä. Asioita ei viedä niin pitkälle. Yksi johtaja tiivistä kaikkien näkemyksen seuraavaan:

J4: "Fokusoidaan siihen niin kuin kaupallisuuteen, ei tarpeistoon. Mutta sen pitää olla toimiva, toimivuus ja kustannustehokkuus pitää näkyä näissäkin. Et ei osteta uutta sen takia, et sen pitää olla uutta."

Sijainti

Johtajista kaksi toi esille, että yrityksen sijainti Itä-Suomessa luonnon lähellä voisi luoda mielikuvaa puhtaudesta ja raikkaudesta. Osa koki sijainnin toisaalta negatiivisena logististen kustannusten vuoksi, mutta sitä ei haluta kuitenkaan viestiä asiakkaille. Kuluttajalle päin sijainnin halutaan luovan kuvaa paikallisuudesta, kotimaisuudesta ja pienestä toimijasta. Sijaintiin liittyvästä kuvasta puhuttaessa nousi esille myös, että yritys on sijaintialueellaan merkittävä, luotettava työpaikka, ja se haluttaisiin tuoda esille. Alue koettiin myös yrittäjähenkisenä, minkä koettiin olevan positiivinen asia, josta voitaisiin hyötyä.

Kaikki neljä johtajaa kokivat, että yrityksen ei haluta näkyvän ympäristössään. He halusivat ennemminkin, että yrityksen pitäisi sulautua ympäristöön niin, ettei kukaan huomaisi sitä. Tällä viitattiin useimmiten siihen, ettei haluta häiritä lähiympäristöä. Kysyttäessä kuinka helppona toimipaikan lähestyminen halutaan koettavan, totesivat kaikki johtajat lopulta, että siinä olisi vielä parantamisen varaa. Kaikki huomasivat, että vieraiden ei ole helppoa löytää perille jo sen vuoksi, että osoite ohjaa takapihalle väärän kadun puolelle:

J4: ” No eihän se helppoo oo, ja meillähän on väärä osoitekin siinä. Et siinä mielessä, niin pitäs ehkä jotain kylttiä, mutta samalla, kyllä ne löytää, mutta eihän se helppoo oo.”

Toisaalta nähtiin myös puutteita opasteissa ja nimikylteissä. Olemassa olevat valomainokset toimitilan katolla koettiin jopa niin vanhoiksi, että ne menevät jo mauttomuuden puolelle, eivätkä ne toisaalta erotu enää. Huomattiin myös, että ehkä muun muassa toimiston oveenkin voisi laittaa fiksummin näkyville missä toimisto sijaitsee. Toisaalta yksi johtaja koki, että vieraat tulevat usein lentokoneella lähimmälle kentälle ja sieltä taksilla yrityksen toimipaikkaan. Tällöin luotettiin siihen, että paikalliset taksinkuljettajat löytävät kyllä perille. Johtajat kokivat, että toimipaikkaan löytämistä ei ole oikeastaan ajateltu, siihen ei ole yksinkertaisesti satsattu. Vaikeaa perille löytämistä ei nähty kuitenkaan tarkoituksellisena tavoitteena vaan koettiin, ettei haittaisi vaikka se olisi helpompaakin.

Johtajat

Kuvaukset, millaisena johtajat haluavat itsensä koettavan, olivat nuorekas, rento, tasa-arvoinen, rehellinen, välittävä, vaatimaton, avoin, oikeudenmukainen, ammattitaitoinen, kohtelias sekä työhön sitoutunut. Yksi johtaja toivoi, että johtajat eivät viestittäisi tiukkapipoisuutta vaan ennemmin dynaamisuutta ja helposti lähestyttävyyttä. Haluttiin myös, että johtajat koettaisiin välittävänä, joukosta huolta kantavana:

J1: ”Kyllä mä ainakin ite koen myös, et ehkä se on tämmöinen suomalainen perusjuttu tää rehellisyys, et se myös tulis tekemisestä esiin ja sit ite mä niinkun näkisin kummiskin, et myös tämmöinen välittäminen eli, et nimenomaan kannetaan huolta niinku kaikista täällä olevista ihmisistä...”

Johtajista kolme toi esille, että johtajien täytyy toimia yrityksen strategian mukaisesti. Asiakkaiden halutaan näkevän, että yrityksessä on ammattimainen, työhön sitoutunut ja asiakasta kuunteleva johto. Johtamismalli halutaan nähtävän sellaisena, että kaikkia kohdellaan tasapuolisesti ja tuodaan asiat rehellisesti esille. Johtajat kokivat, että henkilöstön pitäisi tuntea, että he voivat lähestyä johtajia ja tulla kertomaan niin hyvät kuin huonotkin asiat. Johtajuuden pitäisi olla keskustelevaa, vuorovaikutusjohtamista.

Kuvaukset kohdeyrityksestä

Litteroidusta haastatteluaineistosta löytyy monia johtajien useasti toistamia kuvauksia kohdeyrityksestä. Kuvaukset on tilastoitu johtajittain ja lopuksi laskettu myös kaikkien johtajien määrät yhteensä. Tilastoidut määrät eivät ole kyseenomaisten sanojen kokonaismääriä vaan kertovat siitä kuinka monessa eri asiayhteydessä ne ovat tulleet esille. Todelliset kokonaismäärät ovat huomattavasti suuremmat, sillä samaa sanaa saatettiin toistaa useita kertoja peräkkäin samassa asiayhteydessä. Käytetyt sanat esitetään tässä perusmuodossaan, mutta haastatteluissa ne ovat voineet olla taivutettuina eri tavalla eri asiayhteyksissä. Haastatteluissa esille tulleet kohdeyritykseen liittyvät kuvaukset ovat kustannustehokas, luotettava, vaatimaton, rehellinen, oikeudenmukainen, avoin, turvallinen, pröystäilemätön, nykyaikainen, yrittäjähenkkinen, joustava, korkea moraalinen, dynaaminen, matala profiili, asiakaslähtöinen, toimitusvarma, nuorekas, eteenpäin menevä, rento, tasa-arvoinen, välittävä, minimibyrokraatia, nöyrä, auttavainen, vastuuntuntoinen ja huomaamaton. Kaikki käytetyt kuvaukset on esitetty taulukossa 3.

TAULUKKO 3. Johtajien käyttämät kuvaukset kohdeyritykseen liittyen

Kuvaus	J1	J2	J3	J4	Total
Kustannustehokas	2	6	2	9	19
Luotettava	4	4	2	5	15
Vaatimaton	0	8	2	0	10
Avoim	0	4	1	3	8
Oikeudenmukainen	0	2	2	4	8
Rehellinen	3	2	0	3	8
Turvallinen	0	0	8	0	8
Nykyaikainen	2	3	2	0	7
Pröystäilemätön	1	4	0	2	7
Yrittäjähenkkinen	0	2	1	4	7
Joustava	0	0	3	2	5
Dynaaminen	2	0	0	2	4
Korkea moraali	0	3	1	0	4
Asiakaslähtöinen	0	1	1	1	3
Eteenpäin menevä	0	0	3	0	3
Matala profiili	2	1	0	0	3
Nuorekas	3	0	0	0	3
Toimitusvarma	2	0	1	0	3
Minimibyrokraatia	0	2	0	0	2
Nöyrä	0	2	0	0	2
Rento	2	0	0	0	2
Tasa-arvoinen	1	1	0	0	2
Välittävä	1	1	0	0	2
Auttavainen	0	1	0	0	1
Huomaamaton	0	1	0	0	1
Vastuuntuntoinen	0	1	0	0	1

Kuvauksista löytyy kaksi sanaa, joita kaikki neljä johtajaa ovat käyttäneet yritykseen liittyen: kustannustehokas ja luotettava. Nämä kaksi kuvausta nousevat tärkeimpinä esille myös kokonaismäärien perusteella. Seuraavaksi merkittävimpiä ovat kuvaukset, joita kolme neljästä johtajasta ovat käyttäneet: oikeudenmukainen, avoin, pröystäilemätön, nykyaikainen, yrittäjähenkkinen ja asiakaslähtöinen. Edellä mainittuja kuvauksia voidaan pitää kohdeyritykselle merkittävänä sen vuoksi, että enemmistö johtajista käyttää kuvauksia puhuessaan kohdeyrityksestä. Kokonaismäärän suhteen kolmannella sijalla, mutta ei enemmistön käyttämä sana, on vaatimaton.

4.2 Asiakkaiden kokema yrityskuva

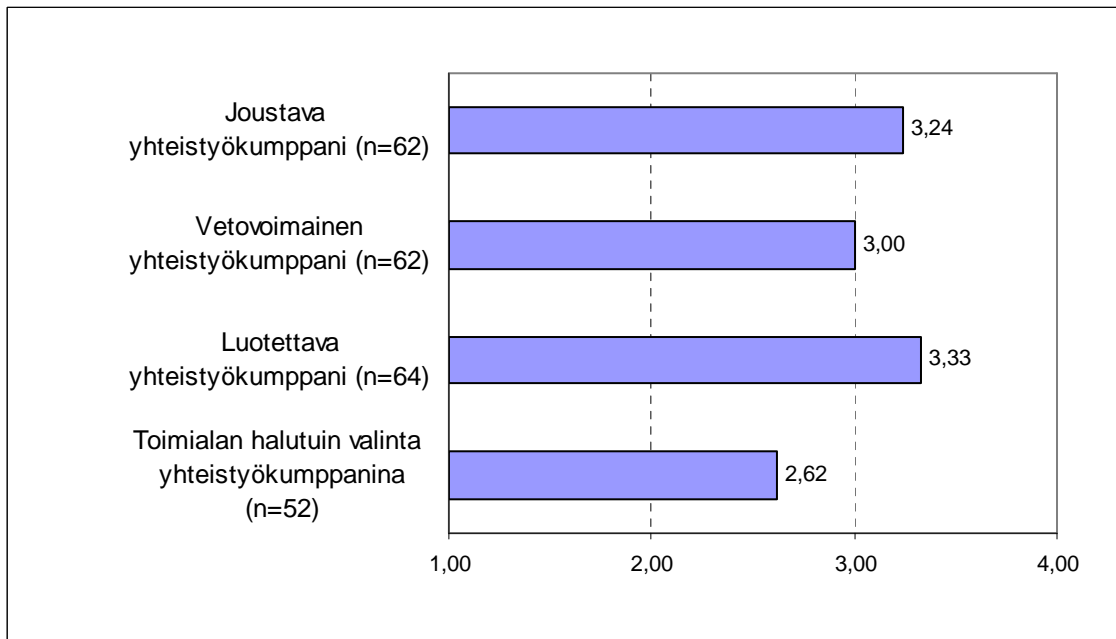
Seuraavassa esitetään asiakkaille tehdyn sähköisen kyselyn tulokset teemahaastattelun mukaisin teemoin. Väittämät on muotoiltu johtajien tavoitekuvan mukaisesti, jolloin täysin samaa mieltä vastaus vastaa johtajien tavoitekuvaa. Taustakysymyksiä ja muutamaa kyllä/ei -vaihtoehtoa lukuun ottamatta kysymyksien vastausvaihtoehdot olivat täysin eri mieltä (1), melko eri mieltä (2), melko samaa mieltä (3), täysin samaa mieltä (4) ja en tiedä (5). Vastausvaihtoehto en tiedä (5) laskettiin tuloksissa kohtaan ”ei tietoa”. Samaan ”ei tietoa” tuloksiin laskettiin myös kokonaan puuttuvat vastaukset. Keskiarvot laskettiin vain vastauksista 1-4. Kyselyssä oli väittämiä myös kohdeyrityksen kotisivuihin liittyen, vaikka ne eivät tulleet samassa muodossa esille johtajien tavoitekuvasta. Kotisivuja koskevat väittämät koettiin kuitenkin tarpeellisiksi, koska kotisivujen uudistaminen oli kohdeyrityksessä ajankohtaista. Tarkat kysymyskohtaiset vastaukset ovat liitteenä (liite 7). Ennen varsinaisia tuloksia esitellään tutkimuskohteet. Seuraavaksi käydään läpi strategisten perusratkaisujen eli liikeidean ja yrityskulttuurin tulokset. Näiden jälkeen ovat toimintokohtaiset linjaukset eli viestintä, palvelu, tuotteet, hinnoittelu, toimitilat, tarpeisto, sijainti ja johto.

Asiakkaille lähetettyyn kyselyyn vastasi yhteensä 64 asiakasta ja vastausprosentiksi muodostui 28 %. Vastanneista tasan puolet oli miehiä ja puolet naisia. Iältään suurin vastaajaryhmä oli 50-vuotiaat ja sitä vanhemmat. Vastaajista alle 30 -vuotiaita oli vain 5 kpl, 30-39 -vuotiaita 19 kpl, 40-49 -vuotiaita 17 kpl ja 50 vuotta tai yli 23 kpl. Koulutukseltaan suurin osa oli käynyt joko ammattikoulun tai lukion (23 kpl) tai alemman korkeakoulun (24 kpl). Ylemmän korkeakoulun tai vielä ylemmän koulutusasteen oli suorittanut 13 vastaajaa. Vain 4 vastaajaa oli suorittanut ainoastaan peruskoulun. Yli puolet vastaajista oli ylempiä toimihenkilöitä tai johtajia (43 kpl). Seuraavaksi eniten oli alempia toimihenkilöitä (15 kpl). Mukana oli myös muutama työntekijä (5 kpl). Yksi vastaajista ei ilmoittanut asemaansa. Vastaajista vain kaksi oli tehnyt yhteistyötä kohdeyrityksen kanssa alle vuoden. Suurin osa, 47 vastaajaa, vastasi yhteistyön kestäneen 1-4 vuotta. Noin viidesosa, 14 vastaajaa, oli tehnyt yhteistyötä 5-8 vuotta. Kukaan vastaajista ei ollut tehnyt yhteistyötä 8 vuotta pidempään. Yksi vastaajista ei ilmoittanut yhteistyön kestoa. Vastaajat edustivat pääasiallisesti yli miljoonan euron liikevaihtoa tekeviä yrityksiä. Vain neljä vastaajaa ilmoitti edustavansa alle miljoonan euron liikevaihtoa tekevää yritystä. 25 vastaajaa puolestaan ilmoitti liikevaihdon olevan 1-99 miljoonaa euroa, 14 vastaajaa 100-999 miljoonaa euroa ja 17 vastaajaa edusti yritystä, jonka liikevaihto oli yli miljardi euroa vuodessa. Kyselyyn vastanneista neljä ei vastannut edustamansa yrityksen liikevaihtoa koskevaan kysymykseen.

Liikevaihdoltaan pienimpiä yrityksiä edustavat vastaajat olivat pääsääntöisesti vähemmän samaa mieltä kyselyn väittämistä ja liikevaihdoltaan suurimpia yrityksiä edustavat vastaajat enemmän samaa mieltä. Tehdyn yhteistyön pituudella ei ollut selkeää vaikutusta vastauksiin. Myöskään naisten ja miesten vastauksissa ei ollut suuria eroja muutamaa poikkeusta lukuun ottamatta. Koulutusasteen mukaisesti vain peruskoulun käyneet olivat pääsääntöisesti vähiten samaa mieltä ja vähintään ylemmän korkeakoulun käyneet eniten samaa mieltä väittämistä. Alemmassa asemassa olevat olivat puolestaan enemmän samaa mieltä väittämistä kuin ylemmässä asemassa olevat. Iältään nuorimmat vastaajat, alle 30-vuotiaat olivat pääsääntöisesti enemmän samaa mieltä väittämistä kuin muut kyselyn ikäryhmät. Vertailuissa on huomattava, että taustatietojen mukaisesti vain peruskoulun käyneitä, työntekijöitä ja alle 30-vuotiaita oli vain 4-5 vastaajaa eli kyseiset vastaukset edustavat hyvin pientä joukkoa. Samoin alle miljoonan euron yrityksiä edusti vain 4 vastaajaa. Tulokset esitetään pääasiassa vastausten keskiarvoina ja niissä keskitytään erityisesti vertailemaan vastauksia asiakkaiden edustamien yritysten liikevaihdon mukaan. Näin tuloksista löytyy kohdeyritykselle merkittävimmät vastaukset eli liikevaihdoltaan suurimpien asiakkaiden kokemukset. Muiden taustatietojen ja vastausten vertailut on nostettu esille, jos tulokset poikkeavat edellä esitetystä linjasta.

Liikeidea

Kohdeyrityksen johtajat määrittivät teemahaastatteluissa yrityksen liikeidea ja siitä syntyvää tavoitekuvaa. Niiden perusteella asiakkailta kysyttiin millaisena yhteistyökumppanina he kokevat kohdeyrityksen. Vastaajia pyydettiin arvioimaan kohdeyrityksen joustavuutta, vetovoimaisuutta, luotettavuutta ja kiinnostavuutta toimialan halutuimpana yhteistyökumppanina. Yhteistyökumppanuutta kuvaavien muuttujien kaikkien vastausten keskiarvo oli melko samaa mieltä (3,09). Kuten kuviosta 11 selviää, vastaajat olivat eniten samaa mieltä yhteistyökumppanin luotettavuudesta ja joustavuudesta. Luotettavuuden osalta jopa 28 vastaajaa ja joustavuuden osalta 22 vastaajaa oli väittämistä täysin samaa mieltä. Vähiten samaa mieltä oltiin siitä, että kohdeyritys olisi toimialan halutuin valinta yhteistyökumppanina. Sen osalta noin kolmasosa, 22 vastaajaa, oli väittämistä melko eri mieltä. Vain 1-2 vastaajaa oli väittämistä täysin eri mieltä. Kaikkien yhteistyökumppanuutta koskevien väittämien vastausten keskihajonta oli välillä 0,65-0,69.

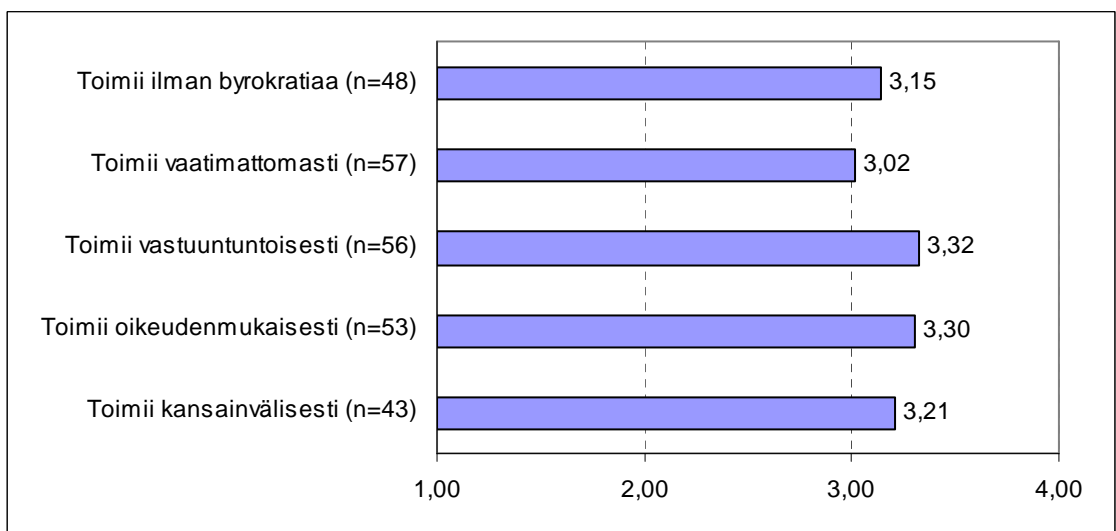


KUVIO 11. Asiakkaiden keskiarvovastaukset yhteistyökumppanista

Heikoimman arvion (2,31) kaikkia yhteistyökumppanuutta kuvaavista väittämistä antoivat alle miljoonan euron liikevaihtoa tekevien yritysten edustajat. Kohdeyritykselle tärkeimpien yli miljardin euron liikevaihtoa tekevien yritysten edustajat antoivat puolestaan parhaimman arvion (3,31).

Yrityskulttuuri

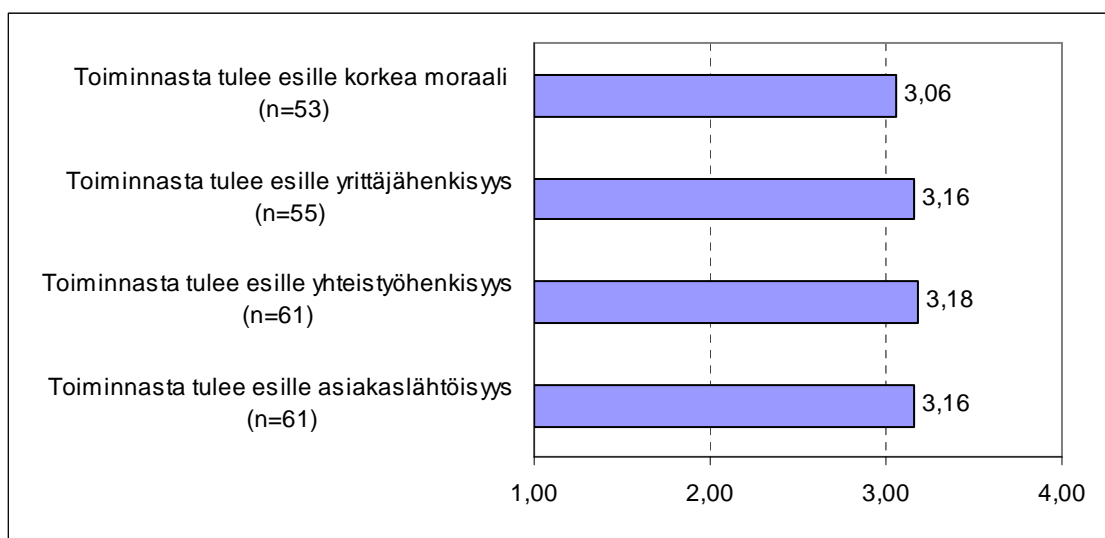
Kohdeyrityksen toimintatapoja kysyttiin väittämillä: toimii ilman byrokratiaa, toimii vaatimattomasti, toimii vastuuntuntoisesti, toimii oikeudenmukaisesti ja toimii kansainvälisesti. Toimintatapoja kuvaavien muuttujien kaikkien vastausten keskiarvo oli 3,18. Kuviosta 12 on havaittavissa, että väittämien kesken ei ollut suuria eroja.



KUVIO 12. Asiakkaiden keskiarvovastaukset toimintatavoista

Väittämästä, toimii vaatimattomasti, oltiin muihin väittämiin verrattaessa hieman vähemmän samaa mieltä keskiarvolla 3,02. Kaikista eniten samaa mieltä oltiin väittämistä: toimii vastuuntuntoisesti keskiarvolla 3,32 ja toimii oikeudenmukaisesti keskiarvolla 3,30. Kukaan ei ollut täysin eri mieltä vastuuntuntoisuutta, oikeudenmukaisuutta sekä kansainvälisyyttä koskevista väittämistä. Vastausten keskihajonta oli suurinta toiminnan byrokraattisuutta koskevassa väittämässä (keskihajonta 0,85), jossa 3 vastaajaa oli väittämästä täysin eri mieltä, 5 melko eri mieltä, 22 melko samaa mieltä ja 18 täysin samaa mieltä. Muiden väittämien osalta vastausten keskihajonta liikkui välillä 0,54-0,77. Alle miljoonan euron liikevaihtoa tekevien yritysten edustajat olivat huomattavasti enemmän eri mieltä toimintatapoja kuvaavista väittämistä (2,45), kun taas suuremmat yritykset olivat keskiarvoa enemmän samaa mieltä.

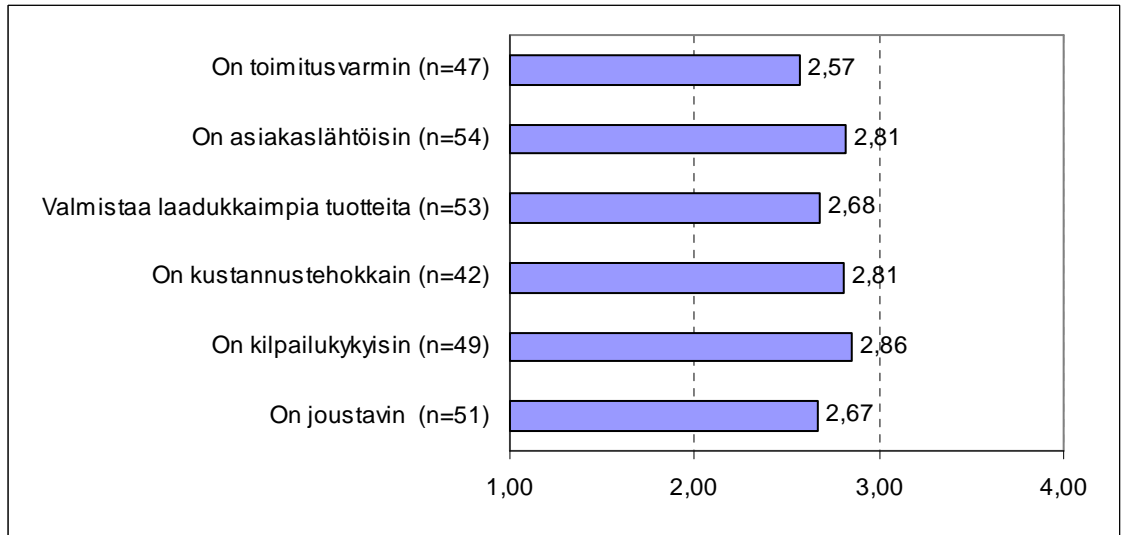
Yrityskulttuuriin liittyen kysyttiin myös kohdeyrityksen arvojen esille tulemisesta toiminnasta. Arvojen toteutumista kuvaavat muuttujat saivat kaikkien vastausten keskiarvoksi 3,10 eli melko samaa mieltä. Arvoja kuvasivat seuraavat väittämät: toiminnasta tulee esille korkea moraalit, toiminnasta tulee esille yrittäjähenkisyys, toiminnasta tulee esille yhteistyöhenkisyys ja toiminnasta tulee esille asiakaslähtöisyys. Kuten kuvio 13 voi huomata, kyseiset väittämät koettiin melko samalla lailla toteutuviksi keskiarvoin 3,06-3,18.



KUVIO 13. Asiakkaiden keskiarvovastaukset arvojen toteutumisesta

Jokaisesta arvoja koskevasta väittämästä oltiin 2-4 vastaajan osalta täysin eri mieltä sekä toisaalta 16-24 vastaajan osalta täysin samaa mieltä. Vastausten keskihajonta oli välillä 0,80-0,88. Alle miljoonan euron liikevaihtoa edustavien yritysten vastaajat olivat vähiten samaa mieltä (2,14) arvoista ja jälleen suurimmat yli miljardin euron liikevaihtoa tekevät asiakkaat eniten samaa mieltä (3,44).

Vastaajia pyydettiin lisäksi vertaamaan kohdeyritystä muihin suomalaisiin saman toimialan toimijoihin. Vertailussa käytettiin väittämiä: kohdeyritys on toimitusvarmin, asiakaslähtöisin, valmistaa laadukkaimpia tuotteita, on kustannustehokkain, kilpailukykyisin ja joustavin. Kaikkien väittämien keskiarvoksi tuli 2,74 eli hieman alle melko samaa mieltä. Kuviosta 14 selviää kilpailijoihin vertailua kuvaavat muuttujat kysymyksittäin.

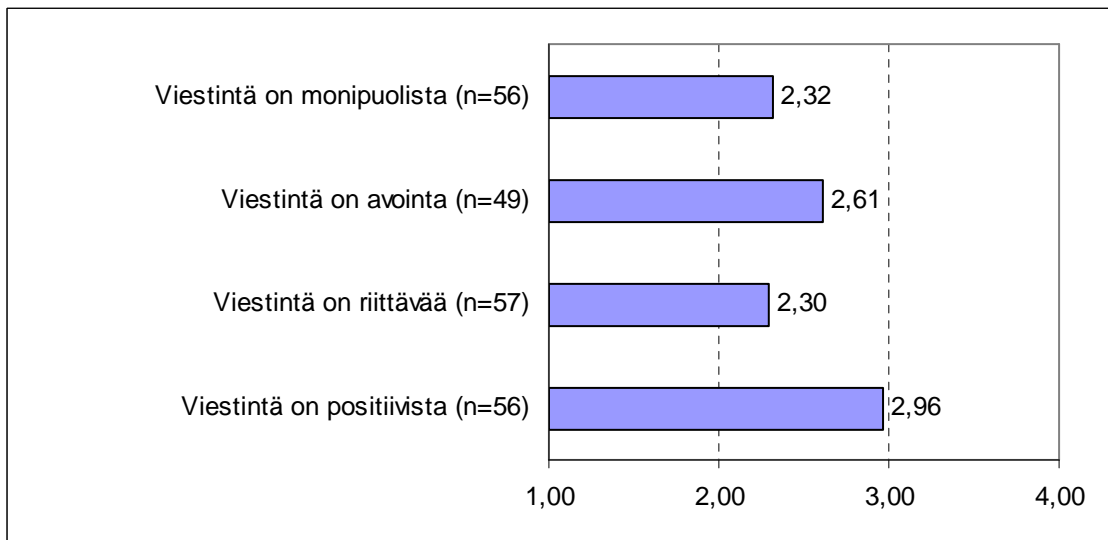


KUVIO 14. Asiakkaiden keskiarvovastaukset muihin alan toimijoihin vertailusta

Kysymykskohtaisesti vastaajat olivat eniten samaa mieltä väittämistä kohdeyritys on asiakaslähtöisin (2,81), kohdeyritys on kustannustehokkain (2,81) ja kohdeyritys on kilpailukykyisin (2,86). Vastaajat olivat puolestaan hieman vähemmän samaa mieltä kohdista kohdeyritys on toimitusvarmin (2,57), kohdeyritys valmistaa laadukkaimpia tuotteita (2,68) sekä kohdeyritys on joustavin (2,67). Keskihajonta oli suurin (0,90) toimitusvarmuutta koskevan väittämän kohdalla. Sen osalta 7 vastaajaa oli väittämstä täysin eri mieltä. Muiden väittämien keskihajonta oli välillä 0,70-0,81. Myös näissä väittämässä liikevaihdoltaan pienimmät asiakkaat olivat vähemmän samaa mieltä verrattuna liikevaihdoltaan suurimpiin asiakkaisiin.

Viestintä

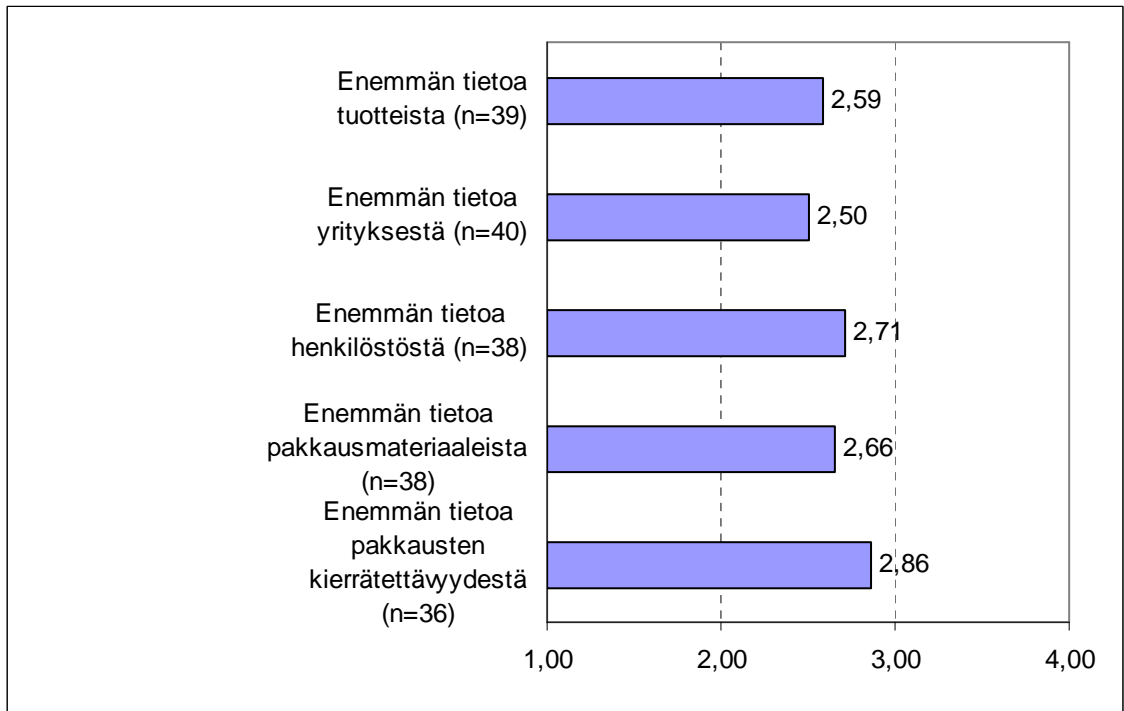
Asiakkaiden kokemusta kohdeyrityksen viestinnästä selvitettiin väittämillä: viestintä on monipuolista, avointa, riittävää ja positiivista. Kaikkien viestintää koskevien väittämien keskiarvovastaus oli 2,53 eli puolivälissä melko eri mieltä ja melko samaa mieltä. Kuviossa 15 on nähtävissä viestintää kuvaavien muuttujien keskiarvojen erot.



KUVIO 15. Asiakkaiden keskiarvovastaukset viestinnästä

Asiakkaat olivat vähiten samaa mieltä siitä, että viestintä on monipuolista (2,32) ja riittävää (2,30). Hieman paremmat arviot he antoivat kohdille: viestintä on avointa (2,61) ja viestintä on positiivista (2,96). Vastausten keskihajonta oli suurinta viestinnän riittävyttä koskevan väittämän kohdalla (keskihajonta 0,82), jossa vastaajista 9 oli täysin eri mieltä ja 26 melko eri mieltä. Muiden väittämien vastausten keskihajonta oli välillä 0,62-0,77. Myös viestinnän osalta pienempää liikevaihtoa tekevien asiakkaiden vastaukset olivat vähemmän samaa mieltä väittämistä ja suurempaa liikevaihtoa tekevien enemmän samaa mieltä.

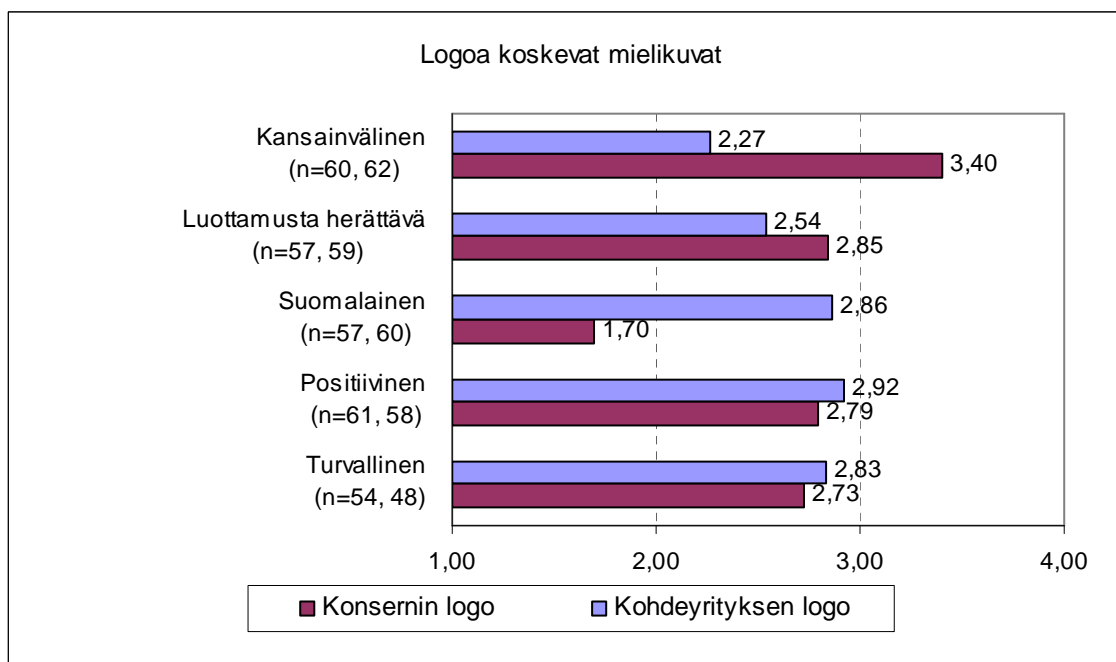
Asiakkailta kysyttiin myös kohdeyrityksen kotisivujen käytöstä. Kukaan ei vierailut kohdeyrityksen sivuilla viikoittain tai sitä useammin. Vain kolme vastaaja vieraili sivuilla muutaman kerran kuukaudessa. Puolet vastaajista (32 kpl) vastasi vierailevansa kotisivuilla muutaman kerran vuodessa ja vajaa puolet (29 kpl) harvemmin kuin kerran vuodessa tai ei koskaan. Kotisivuihin liittyen esitettiin myös väittämiä siitä, mitä tietoa kotisivuilta pitäisi löytyä enemmän. Kaikkien vastausten keskiarvo kotisivujen sisältöä koskevissa väittämässä oli 2,67 eli hieman enemmän samaa kuin eri mieltä. Kuvion 16 mukaisesti vastaajat halusivat eniten lisää tietoa pakkausten kierrätettävyydestä.



KUVIO 16. Asiakkaiden keskiarvovastaukset kotisivujen sisällöstä

Kaikkien väittämien keskiarvot olivat puolivälissä tai hieman yli asteikon puolen välin: kotisivuilta pitäisi löytyä enemmän tietoa tuotteista (2,59), enemmän tietoa yrityksestä (2,50), enemmän tietoa henkilöstöstä (2,71), enemmän tietoa pakkausmateriaaleista (2,66) ja enemmän tietoa pakkausten kierrätettävyydestä (2,86). Vastausten keskihajonta oli suurinta pakkausmateriaaleja (keskihajonta 0,88) ja pakkausten kierrätettävyyttä (keskihajonta 0,80) koskevilla väittämillä. Muiden väittämien vastausten keskihajonta oli välillä 0,60-0,68. Liikevaihdon mukaan suurimmat asiakkaat olivat hieman enemmän samaa mieltä väittämistä kuin liikevaihdoltaan pienemmät asiakkaat.

Vastaajille näytettiin lisäksi kuvat sekä kohdeyrityksen että konsernin logosta. Heitä pyydettiin vastaamaan kuinka samaa tai eri mieltä he olivat seuraavista logoja kuvaavista väittämistä: kansainvälinen, luottamusta herättävä, suomalainen, positiivinen ja turvallinen. Kuviossa 17 on havainnollistettu kohdeyrityksen ja konsernin logon erot mielikuvakohdittain.



KUVIO 17. Asiakkaiden keskiarvovastaukset logoista

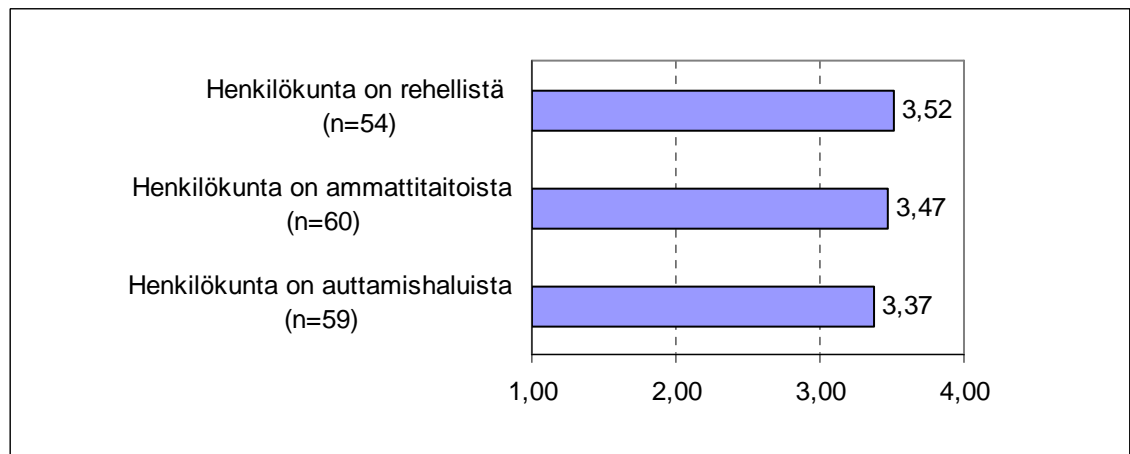
Kohdeyrityksen logo herätti huomattavasti enemmän mielikuvia suomalaisuudesta (2,86) ja hieman enemmän positiivisuudesta (2,92) ja turvallisuudesta (2,83) kuin konsernin logo. Konsernin logo puolestaan herätti huomattavasti enemmän mielikuvaa kansainvälisyydestä (3,40) ja herätti hieman enemmän luottamusta (2,85) kuin kohdeyrityksen logo. Kohdeyrityksen logoa koskevissa väittämissä keskihajonta oli suurinta suomalaisuuden kohdalla (0,79), kun se muissa väittämässä oli välillä 0,61-0,71. Konsernin logoa koskevissa väittämässä keskihajonta oli puolestaan pienintä suomalaisuuden kohdalla (0,50), kun se muissa väittämässä oli välillä 0,64-0,82. Liiketoimintaan alle miljoonan euron liikevaihtoa tekevät asiakkaat olivat huomattavasti vähemmän samaa mieltä kyseisistä väittämistä. Heidän vastausten keskiarvo kohdeyrityksen logoon liittyen oli 2,35 ja konsernin logoon liittyen 2,05 eli melko eri mieltä. Yli miljoonan euron liikevaihtoa tekevien vastausten keskiarvo liikkui välillä 2,67-2,82 sekä kohdeyrityksen että konsernin logoon liittyvissä mielikuvissa. Pienemmät asiakkaat (alle 100 miljoonaa euroa) olivat enemmän samaa mieltä kohdeyrityksen logoon liittyvistä väittämistä ja suuremmat asiakkaat (yli 100 miljoonaa euroa) taas konsernin logoon liittyvistä väittämistä.

Kyselyssä kysyttiin myös kuinka samaa tai eri mieltä vastaajat olivat kohdeyrityksen sosiaalisesti ja ekologisesta yhteiskuntavastuusta. Kaikkien vastausten keskiarvo sosiaalisesta yhteiskuntavastuusta (3,00) ja ekologisesta yhteiskuntavastuusta (2,93) oli melko samaa mieltä. Molempien väittämien kohdalla vain 1 vastaaja oli täysin eri mieltä ja 3 vastaajaa melko eri mieltä. Toisaalta 23 vastaajaa ei vastannut sosiaalista yhteiskuntavastuuta koskevaan väittämään ja 24 vastaajaa ei vastannut ekologista

yhteiskuntavastuuta koskevaan väittämään. Vastausten keskihajonta oli välillä 0,47-0,55. Asiakkaiden liikevaihdon suuruudella ei ollut vaikutusta yhteiskuntavastuullisuuden kokemisessa. Myöskään yhteistyön pituudella ei ollut nähtävissä vaikutusta yhteiskuntavastuullisuuden kokemiseen. Naiset (3,13) kokivat kohdeyrityksen jonkin verran yhteiskuntavastuullisemmaksi kuin miehet (2,86). Ylemmät toimihenkilöt ja johtajat (2,85) olivat yhteiskuntavastuullisuudesta vähemmän samaa mieltä kuin alemmat toimihenkilöt (3,21) tai työntekijät (3,33).

Palvelu

Kyselyssä selvitettiin palvelun osalta asiakkaiden kokemusta kohdeyrityksen henkilöstöstä. Arvioitavina väittäminä olivat seuraavat: henkilökunta on rehellistä, henkilökunta on ammattitaitoista ja henkilökunta on auttamishaluista. Kaikkien vastausten keskiarvo henkilökunnan ominaisuuksista oli 3,43 eli melko samaa mieltä ja täysin samaa mieltä puolivälissä. Kuvion 18 mukaisesti kaikista eniten samaa mieltä oltiin siitä, että henkilökunta on rehellistä (3,52). Kukaan ei ollut tästä väittämästä täysin eri mieltä ja vain 3 vastaajaa oli melko eri mieltä. Lähes yhtä samaa mieltä oltiin myös henkilökunnan ammattitaidosta (3,47) sekä henkilökunnan auttamishalusta (3,37). Henkilökunnan auttamishalusta oli kuitenkin 3 vastaajaa ollut täysin eri mieltä ja 3 vastaajaa melko eri mieltä. Sen kohdalla keskihajonta oli suurinta (0,81), kun se muiden väittämien kohdalla oli välillä 0,60-0,61.

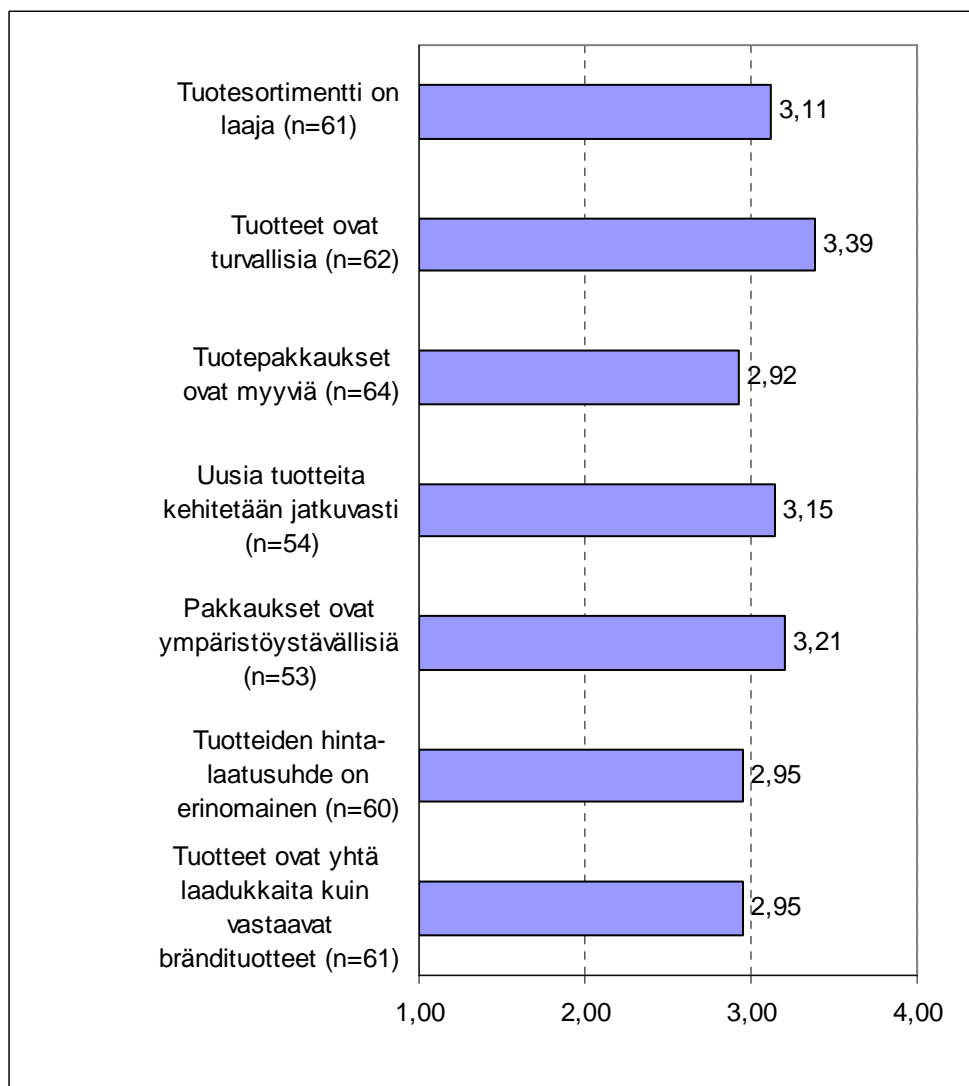


KUVIO 18. Asiakkaiden keskiarvovastaukset henkilökunnasta

Tuotteet ja hinnoittelu

Tuotteiden osalta kysyttiin kuinka samaa mieltä asiakkaat ovat väittämistä: tuotesortimentti on laaja, tuotteet ovat turvallisia, tuotepakkaukset ovat myyviä, tuotteita kehitetään jatkuvasti, pakkaukset ovat ympäristöystävällisiä ja tuotteet ovat yhtä laaduk-

kaita kuin vastaavat brändituotteet. Hinnoittelun osalta kysyttiin kuinka samaa mieltä asiakkaat ovat väittämästä: tuotteiden hinta-laatusuhde on erinomainen. Kaikkien tuotteita ja hinnoittelua koskevien väittämien vastausten keskiarvo oli 3,09. Kuviossa 19 on havainnollistettu yksittäisten väittämien keskiarvovastaukset.

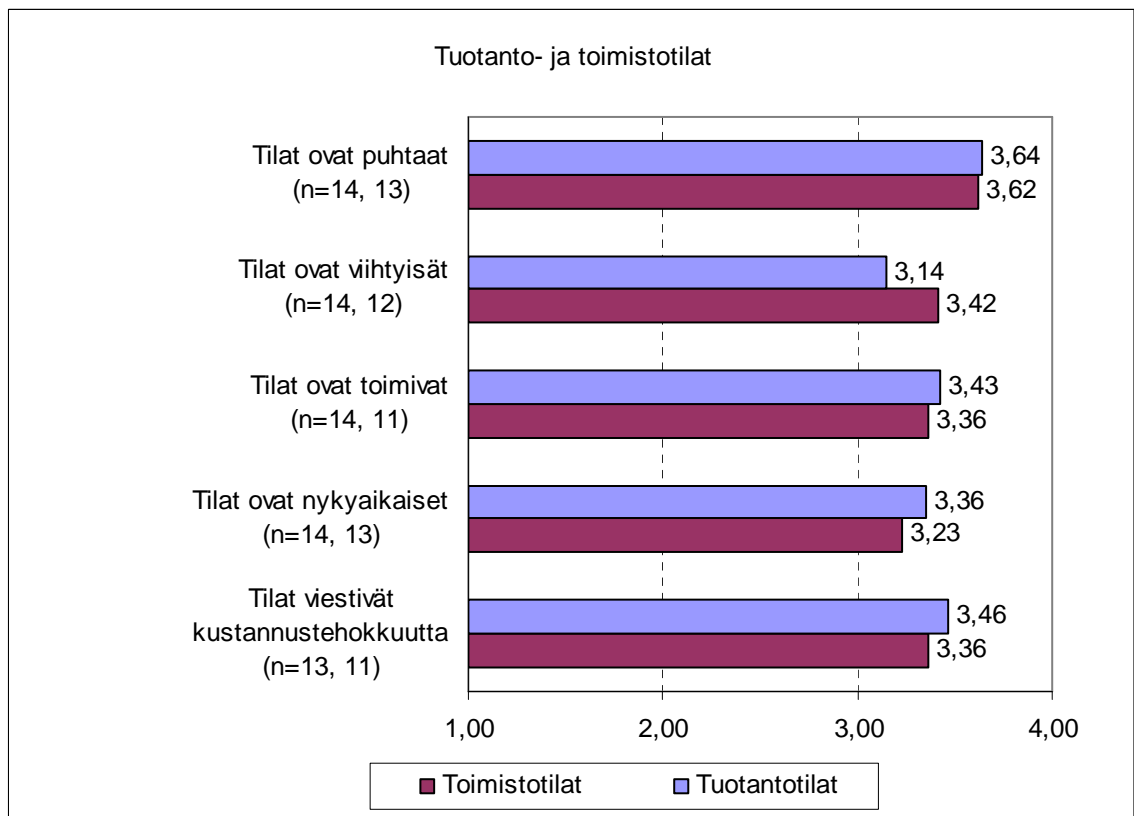


KUVIO 19. Asiakkaiden keskiarvovastaukset tuotteista ja hinnoittelusta

Tuotesortimentin laajuudesta oltiin melko samaa mieltä (3,11). Samoin väittämästä uusien tuotteiden jatkuvasta kehittämisestä (3,15) ja ympäristöystävällisistä pakkauksista (3,21). Tuotteiden turvallisuudesta oltiin kuitenkin eniten samaa mieltä (3,39). Väittämät, että tuotepakkaukset ovat myyviä (2,92), hinta-laatusuhde on erinomainen (2,95) ja tuotteet ovat yhtä laadukkaita kuin vastaavat brändituotteet (2,95) saivat puolestaan asiakkailta kaikkein heikoimmat arviot ollen hieman alle melko samaa mieltä. Vastausten keskihajonta oli pienintä pakkausten ympäristöystävällisyyttä koskevassa väittämässä (keskihajonta 0,45) ja suurinta tuotteiden laadun vertauksessa brändituotteisiin (keskihajonta 0,78). Muiden kohtien keskihajonta oli välillä 0,58-0,75.

Toimitilat, tarpeisto ja sijainti

Kyselyyn vastanneista asiakkaista 15 (23 %) vastasi vierailleensa joskus kohdeyrityksen toimitiloissa. Alle miljoonan euron liikevaihtoa tekevistä asiakkaista kukaan ei ollut käynyt yrityksen toimitiloissa. Yksi toimitiloissa käyneistä ei ilmoittanut taustatietojaan, 2 vastaajaa ilmoitti olevansa 1-99 miljoonan euron liikevaihtoa tekevästä yrityksestä, 6 vastaajaa 100–999 miljoonaa euroa tekevästä ja 6 vastaajaa yli miljardin euron liikevaihtoa tekevästä yrityksestä. Toimitiloissa käyneistä 8 oli naisia ja 7 miehiä. Heistä 3 oli alempia toimihenkilöitä ja 12 ylempiä toimihenkilöitä tai johtajia. Toimitiloja koskevia väittämien vastaukset käsitellään vain kaikkien vastausten keskiarvoina, koska vähäisen vastausmäärän vuoksi ei voida luotettavasti ilmaista tiettyjen vastaajaryhmien kokemuksia. Tuotanto- ja toimitilojen puhtautta, viihtyisyyttä, toimivuutta, nykyaikaisuutta ja kustannustehokkuuden viestimistä kysyttiin erillisillä väittämillä, joiden keskiarvovastaukset on yhdistetty kuvioon 20.

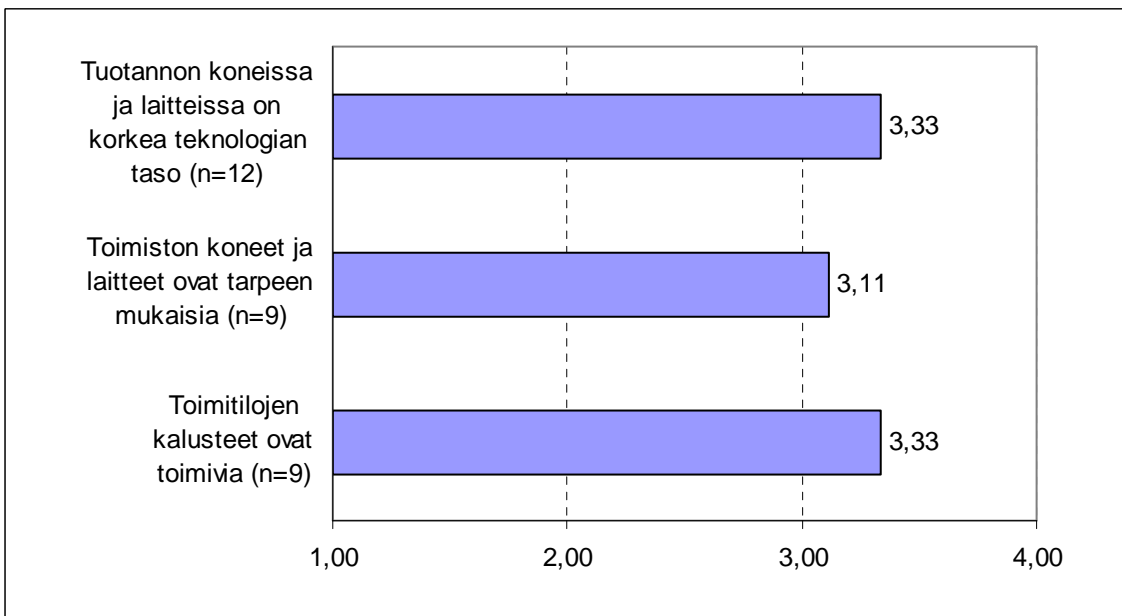


KUVIO 20. Asiakkaiden keskiarvovastaukset tuotanto- ja toimitiloista

Eniten samaa mieltä oltiin sekä tuotanto- että toimitilojen puhtaudesta. Viihtyisyyden osalta toimitilojen väittämän kanssa oltiin enemmän samaa mieltä kuin tuotantotilojen kohdalla. Kaikissa muissa väittämissä asiakkaat olivat enemmän samaa mieltä tuotantotilojen kuvauksista eli kokivat näiden väittämien osalta toimitilat heikommiksi. Kaikissa väittämissä vastausten keskiarvo oli yli 3 eli melko samaa

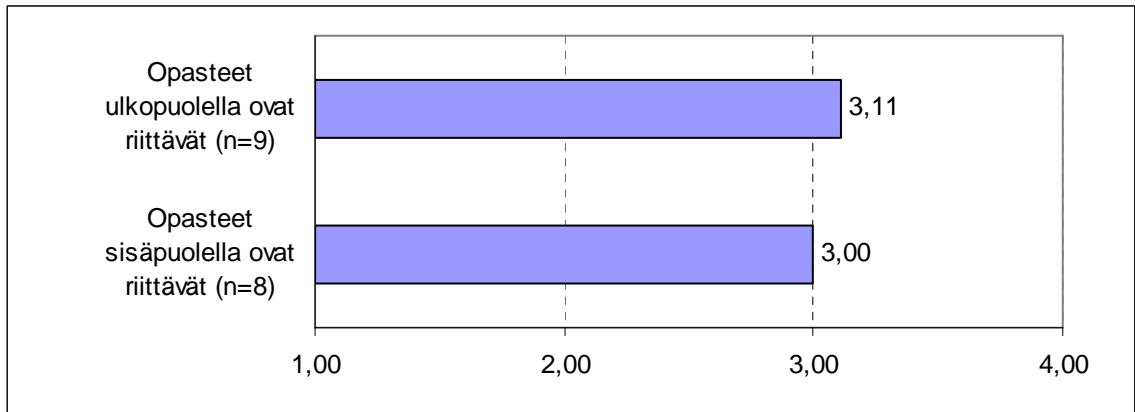
mieltä tai enemmän. Kukaan ei ollut väittämistä täysin eri mieltä ja melko eri mieltä vastauksetkin olivat satunnaisia. Vastausten keskihajonta oli välillä 0,50-0,66.

Toimitiloissa vierailleet olivat melko samaa mieltä (kaikkien vastausten keskiarvo 3,33) toimitilojen tarpeista eli koneita, laitteita ja kalusteita koskevasta väittämistä. Kuvion 21 mukaisesti tuotannon koneiden ja laitteiden korkeaa teknologian tasoa sekä toimitilojen kalusteiden toimivuutta arvioitiin myös keskiarvoin 3,33. Toimiston koneiden ja laitteiden tarpeen mukaisuuden vastauksien keskiarvo jäi hieman edellisien alle, 3,11. Kukaan vastaajista ei ollut täysin eri mieltä esitetyistä väittämistä. Vastausten keskihajonta oli 0,50-0,60.



KUVIO 21. Asiakkaiden keskiarvovastaukset tarpeistosta

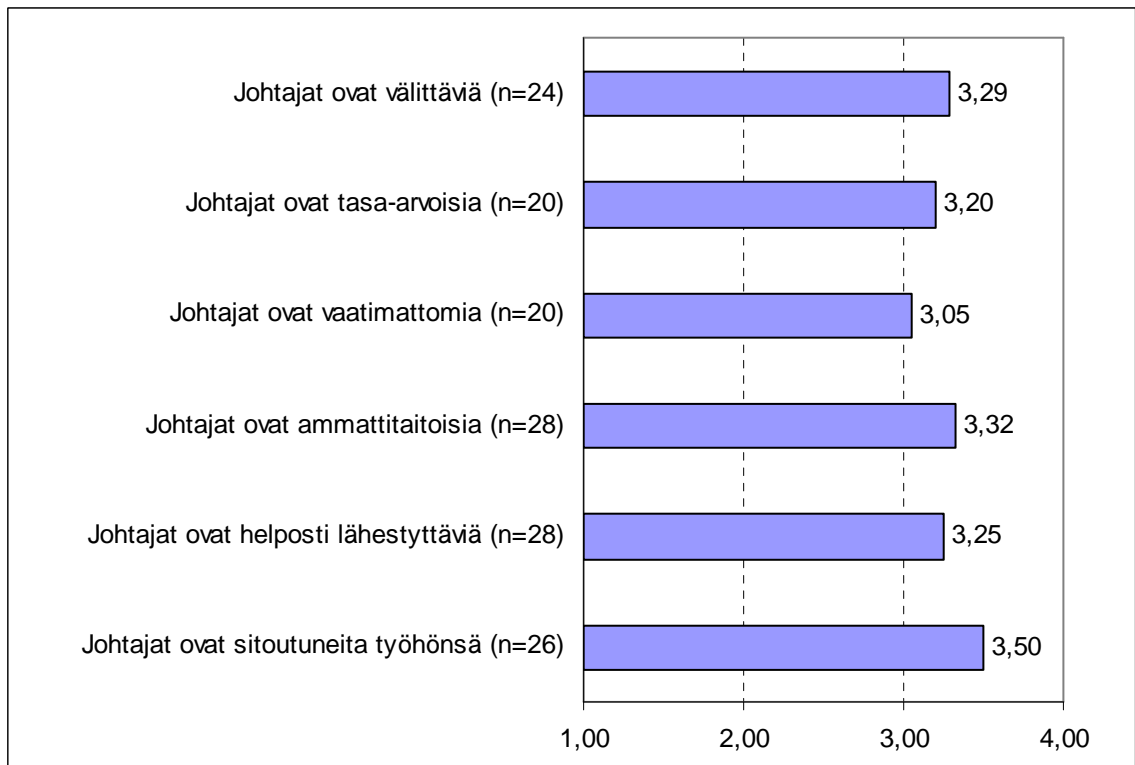
Kohdeyrityksessä vierailleet olivat myös opasteiden riittävydestä melko samaa mieltä. He kokivat toimitilojen ulkopuolella olevat opasteet (3,11) hieman sisäpuolen opasteita (3,00) riittävimiksi (kuvio 22). Vastausten keskihajonta oli ulkopuolisia opasteita koskevassa väittämässä 0,78 ja sisäpuolen opasteita koskevassa väittämässä 0,76. Kukaan ei ollut väittämistä täysin eri mieltä.



KUVIO 22. Asiakkaiden keskiarvovastaukset opasteiden riittävydestä

Johto

Johtajien ominaisuuksia koskeviin väittämiin vastasi väittämistä riippuen 20-28 asiakasta eli noin kolmasosa kaikista vastaajista. Kaikkien vastausten keskiarvo johtajia kuvaavista väittämistä oli 3,28 eli hieman enemmän kuin melko samaa mieltä. Kuvion 23 mukaisesti väittämiin vastanneet olivat eniten samaa mieltä siitä, että johtajat ovat työhönsä sitoutuneita (3,50).



KUVIO 23. Asiakkaiden keskiarvovastaukset yrityksen johtajista

Seuraavaksi osuvimpina väittäminä pidettiin kohtia: johtajat ovat ammattitaitoisia (3,32) ja johtajat ovat välittäviä (3,29). Väittämästä, johtajat ovat vaatimattomia, oltiin vähiten täysin samaa mieltä (3,05). Väittämästä johtajat ovat helposti lähestyttäviä, oli 3 vastaajaa täysin eri mieltä. Kyseisen väittämän keskihajonta oli myös suurin 1,0. Muiden johtajia koskevien väittämien vastausten keskihajonta oli välillä 0,72-0,83.

Yrityskuva asiakkaan omin sanoin

Kyselyn viimeisenä kohtana vastaajia pyydettiin kertomaan omin sanoin millaiseksi he kokevat kohdeyrityksen yrityskuvan. Vastauksia tuli yhteensä 26 asiakkaalta. Vastaukset käsittelivät suurelta osin yrityskuvaa yleisesti sekä yrityksen palvelua, viestintää, tuotteita ja itse yrityskuvakyselyä (taulukko 4).

TAULUKKO 4. Asiakkaiden avoimien vastausten teemojen toistuvuus

Teema	Kpl
Yrityskuva yleisesti	13
Tuotteet	4
Palvelu	3
Kysely	3
Viestintä	1
Muut	4

Kohdeyritystä kuvailtiin hyväksi yhteistyökumppaniksi sekä hyväksi, rehdiksi ja kehittyväksi yritykseksi. Vastauksissa käytettiin myös kuvailuja positiivinen ja kasvava. Yrityksen kommentoitiin tekevän tulosta ja tuottavan omistajilleen, mikä nähtiin samalla hienoksi asiakksi. Yritystä kuvattiin myös suomalaiseksi sekä kustannustehokkaaksi private label -valmistajaksi. Yhdessä kommentissa sanottiin yrityksen tekevän paljon kaupan merkkejä sekä valmistavan edullisempia tuotteita. Toisaalta koettiin myös, että yrityskuva on vaatimaton, vanhanaikainen ja antaa yrityksestä pienen kuvan sekä samalla ei anna tuotteistakaan nykyaikaista kuvaa. Yrityskulttuurissa koettiin vielä näkyvän johtajakeskeinen kulttuuri, jossa negatiivisista asioista ei uskalleta viestiä etukäteen. Yksi vastaaja kirjoitti kohdeyrityksen olevan yrityksenä tuntematon ja yllättyi myös konserniin kuulumisesta. Yrityskuva koettiin myös etäiseksi, koska yhteydenpito tapahtui vain puhelimitse kahden henkilön kanssa.

Kohdeyrityksen sanottiin olevan toiminnaltaan nopea ja joustava, mutta samalla saatavuuden koettiin kärsivän kovassa vauhdissa. Yritystä ja henkilökuntaa kuvailtiin kiireisinä, kehittyvinä, innovatiivisina ja ystävällisinä. Yksi vastaaja jätti omalla nimellään viestin, että on saanut yrityksestä aika heikon kuvan, eikä yrityksestä kukaan ole koskaan käynyt hänen luonaan paikan päällä. Asiakkaille kohdistuvan viestinnän suh-

teen nähtiin parantamisen varaa, erityisesti toimituspoikkeamien suhteen. Yhdessä vastauksessa ihmeteltiin myös rahtihinnan ja kilometrien suhdetta.

Tuotteiden kuvailtiin olevan taattua standarditavaraa suomalaiselle pulliaiselle, muttei kovin trendikkäitä. Joidenkin tuotteiden koettiin olevan hyviä hintaan nähden, mutta tuotepakkausten koettiin olevan hieman värittömiä ja vaatimattoman näköisiä. Yrityksen nähtiin olevan aktiivinen, valmis tuotekehitykseen ja toimivan ripeästi aloitteissa. Yhtä vastaajaa toisaalta askarrutti ovatko kaupan merkkien tuotteet samoja kuin omalla nimellä valmistettavat. Ympäristöasioista ja vastuullisuudesta kaivattiin enemmän tietoa.

Kyseiseen yrityskuvakyselyyn liittyen ihmeteltiin miksi ei kysytty mitään yhteydenpidosta ja toisaalta kaikkia kysymyksiä ei koettu asiakasnäkökulmasta oleellisiksi. Koettiin myös, ettei yritys ole tuonut esille kyselyssä mainittuja asioita. Yksi vastaaja sanoi myös saavansa kyselyjen ja kehitys- ja esitelmäpäivien perusteella yrityksestä sellaisen mielikuvan, että se haluaa jatkuvasti kehittyä ja mennä eteenpäin sekä olla alallaan edelläkävijöiden joukossa ja pitää huolta henkilöstöstään ja yhteistyösuhteista.

4.3 Henkilökunnan kokema yrityskuva

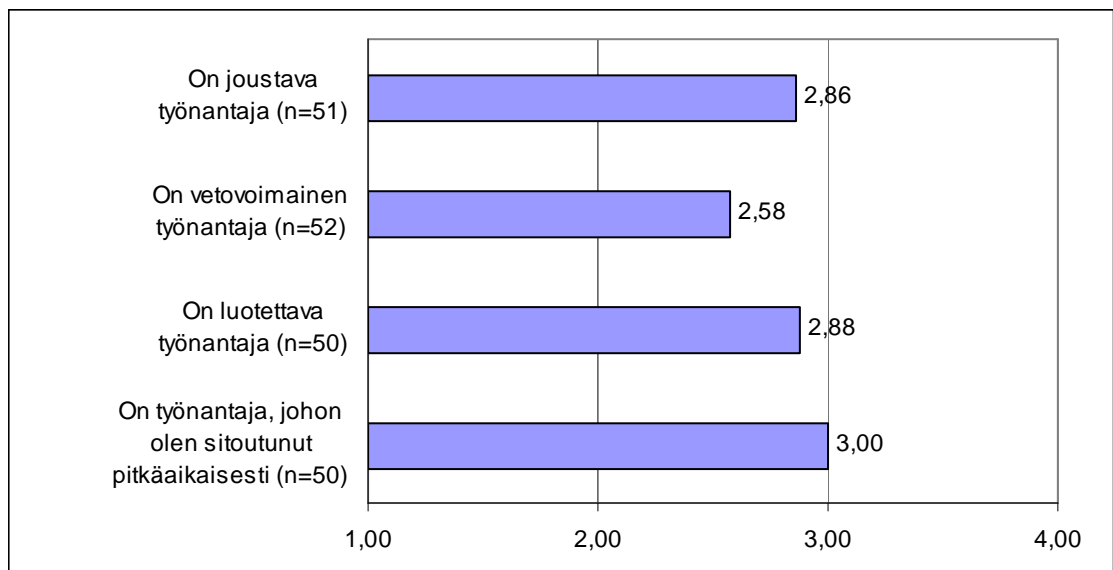
Seuraavassa esitetään henkilökunnalle tehdyn sähköisen kyselyn tulokset teema-haastattelun mukaisin teemoin. Väittämät on muotoiltu johtajien tavoitekuvan mukaisesti, jolloin täysin samaa mieltä -vastaus vastaa johtajien tavoitekuvaa. Taustakysymyksiä ja muutamaa kyllä/ei -vaihtoehtoa lukuun ottamatta, kysymyksiä vastausvaihtoehdot olivat täysin eri mieltä (1), melko eri mieltä (2), melko samaa mieltä (3), täysin samaa mieltä (4) ja en tiedä (5). Vastausvaihtoehto en tiedä (5) laskettiin tuloksissa kohtaan "ei tietoa". Samaan "ei tietoa" tuloksiin laskettiin myös kokonaan puuttuvat vastaukset. Keskiarvot laskettiin vain vastauksista 1-4. Kyselyssä oli väittämiä myös kohdeyrityksen kotisivuihin liittyen, vaikka ne eivät tulleet samassa muodossa esille johtajien tavoitekuvasta. Kotisivuja koskevat väittämät koettiin kuitenkin tarpeellisiksi, koska kotisivujen uudistaminen oli ajankohtaista kohdeyrityksessä. Tarkat kysymyskohtaiset vastaukset ovat liitteenä (liite 7). Ennen varsinaisia tuloksia esitellään tutkimuskohteet. Seuraavaksi käydään läpi strategisten perusratkaisujen eli liikeidean ja yrityskulttuurin tulokset. Näiden jälkeen ovat toimintokohtaiset linjaukset eli viestintä, palvelu, tuotteet, hinnoittelu, toimitilat, tarpeisto, sijainti ja johto.

Henkilökunnan kyselyyn vastasi yhteensä 53 henkilöä, jolloin vastausprosentiksi muodostui 60 %. Yli puolet, 30 kpl, vastanneista oli työntekijöitä. Seuraavaksi eniten, 14 kpl, oli alempia toimihenkilöitä ja loput 8 henkilöä oli ylempiä toimihenkilöitä. Vastanneista suurin osa oli kohdeyrityksen omaa henkilökuntaa. Heitä oli yhteensä 43 henkilöä. Vastanneista 4 oli alihankkijan työntekijöitä ja 5 henkilöstövuokrauksen työntekijöitä. Vastanneista 7 oli naisia ja 45 miehiä. Iältään vastaajat olivat suurimaksi osin alle 40-vuotiaita. Vastaajista 20 henkilöä oli alle 30 -vuotiaita, 18 henkilöä 30-39 -vuotiaita, 8 henkilöä 40-49 -vuotiaita ja 6 henkilöä 50 vuotta tai sitä vanhempia. Yli puolet vastaajista, 34 henkilöä, vastasi koulutusasteensa olevan ammattikoulu tai lukio. Vain peruskoulun suorittaneita oli 4 vastaajaa. Alemman korkeakoulun oli käynyt 9 henkilöä ja ylemmän korkeakoulun tai vielä korkeamman koulutusasteen oli suorittanut 5 henkilöä. Vastaajat olivat pääasiallisesti melko pitkäaikaisia työntekijöitä. Vain 5 henkilöä oli työskennellyt yrityksen toimitiloissa alle vuoden. 18 henkilöä oli työskennellyt 1-4 vuotta, 16 henkilöä 5-8 vuotta ja 13 henkilöä yli 8 vuotta. Yksi vastaajista ei vastannut lainkaan taustakysymyksiin.

Vastaajan työnantajalla ei ollut yhdenmukaista vaikutusta vastauksiin ja vastausten keskiarvojen erotkin olivat pääasiassa pieniä. Alle 1 vuoden työsuhteessa olleet vastasivat väittämiin suurimmaksi osaa muita myönteisemmin. 5-8 vuotta työsuhteessa olleet olivat pääasiallisesti vähiten samaa mieltä väittämistä verrattuna muihin vastaajiin. Yli 8 vuotta työsuhteessa olleiden vastaukset puolestaan olivat hyvin lähellä kaikkien vastausten keskiarvoja. Naiset olivat kuuden kysymysryhmän kohdalla väittämistä vähemmän samaa mieltä kuin miehet, mutta muutoin eri sukupuolten vastauksissa ei ollut suuria eroavaisuuksia. Vastaajien koulutustaustalla ei ollut selkeää yhdenmukaista vaikutusta vastauksiin. Havaittavissa on ainoastaan, että vähintään ylemmän korkeakoulun käyneet vastasivat pääsääntöisesti alle kaikkien vastaajien keskiarvon. Työntekijät olivat pääsääntöisesti vähemmän samaa mieltä kyselyn väittämistä ja ylempät toimihenkilöt enemmän samaa mieltä. Alempien toimihenkilöiden vastaukset sijoittuivat pääsääntöisesti työntekijöiden ja ylempien toimihenkilöiden puoliväliin. Iän mukaan vastaajista nuorimmat olivat huomattavasti vähemmän samaa mieltä ja vanhimmat vastaavasti enemmän samaa mieltä. Vastaukset muuttuivat muutamaa poikkeusta lukuun ottamatta tasaisesti eri mieltä vastauksesta kohti samaa mieltä vastausta iän muuttuessa alle 30 vuodesta 50 vuoteen tai yli. Tulokset esitetään pääasiassa vastausten keskiarvoina ja niissä keskitytään erityisesti vertailemaan vastauksia henkilökunnan aseman mukaan. Näin tuloksista voidaan löytää työntekijöiden, alempien toimihenkilöiden ja ylempien toimihenkilöiden kokemusten erot. Muiden taustatietojen ja vastausten vertailut on nostettu esille, jos tulokset poikkeavat edellä esitetystä linjasta.

Liikeidea

Kun asiakkailta kysyttiin millaisena yhteistyökumppanina he kokivat kohdeyrityksen, kysyttiin henkilökunnalta puolestaan millaisena työnantajana he kokivat kohdeyrityksen. Väittäminä olivat: kohdeyritys on joustava, vetovoimainen ja luotettava työnantaja sekä työnantaja, johon olen sitoutunut pitkäaikaisesti. Työnantajaa kuvaavien muuttujien kaikkien vastausten keskiarvo oli 2,82 eli hieman alle melko samaa mieltä. Kuten kuviosta 24 selviää, vähiten samaa mieltä oltiin työnantajan vetovoimaisuudesta (2,58).



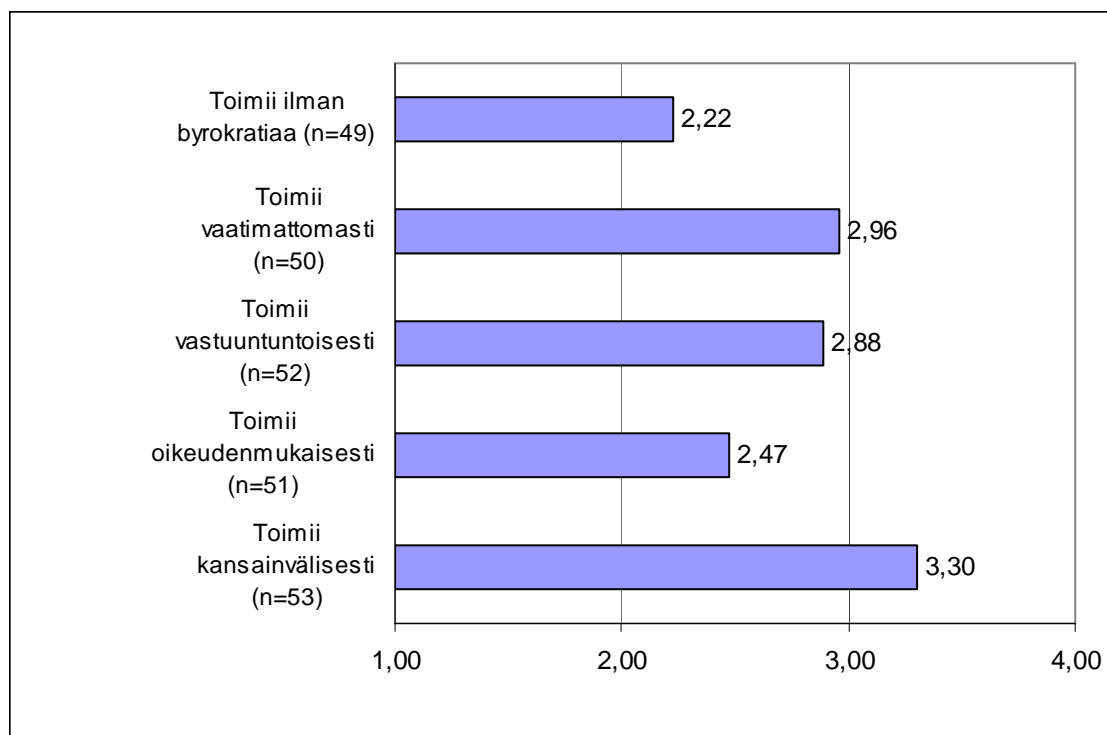
KUVIO 24. Henkilökunnan keskiarvovastaukset työnantajasta

Vetovoimaisuutta koskevan väittämän keskihajonta oli myös pienin 0,67 muiden väittämien vastausten keskihajonnan ollessa välillä 0,73-0,77. Vaikka työnantajaa ei pidetty vetovoimaisena, olivat vastaajat silti melko samaa mieltä siitä (3,00), että kohdeyritys on työnantaja, johon he ovat sitoutuneet pitkäaikaisesti. Jopa 12 henkilöä oli sitoutuneisuudesta täysin samaa mieltä ja 27 henkilöä melko samaa mieltä. Työntekijät olivat työnantajaa koskevista väittämistä vähiten samaa mieltä (2,65) ja ylemmät toimihenkilöt puolestaan eniten samaa mieltä (3,31).

Yrityskulttuuri

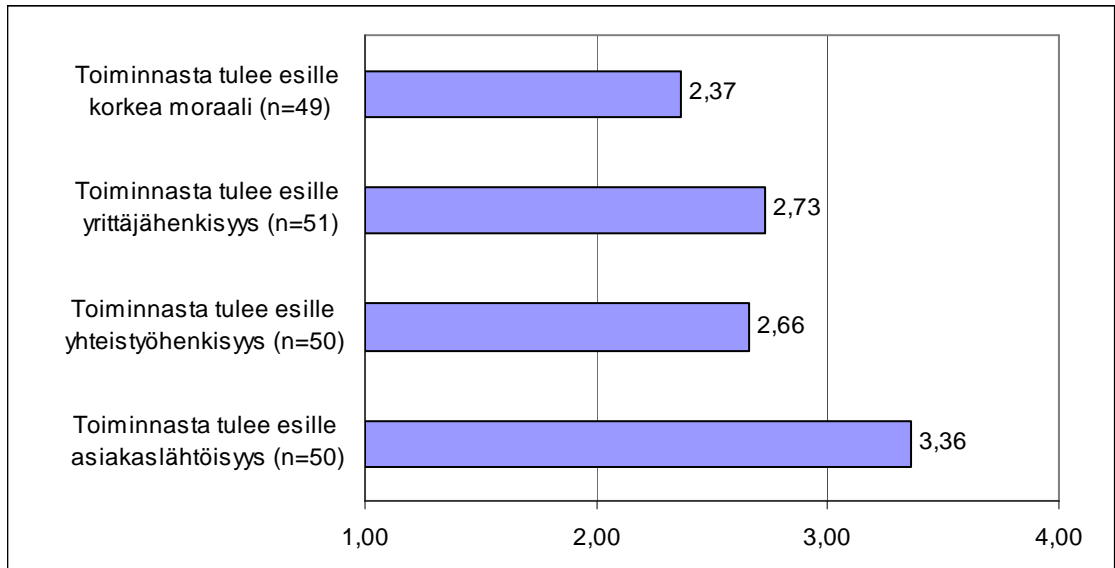
Kohdeyrityksen toimintatapoja kuvaavien muuttujien kaikkien vastausten keskiarvo oli 2,77. Kuvion 25 mukaisesti henkilökunta oli toista mieltä erityisesti ilman byrokratiaa toimimisesta (2,22) sekä toimimisesta oikeudenmukaisesti (2,47). Ilman byrokratiaa toimimisesta 8 vastaajaa oli täysin eri mieltä ja 24 vastaajaa melko eri mieltä. Eniten samaa mieltä oltiin puolestaan siitä, että yritys toimii kansainvälisesti (3,30). Kukaan

ei ollut kyseisestä väittämästä täysin eri mieltä ja näin ollen myös sen vastausten keskihajonta oli pienintä (0,58). Vastausten keskihajonta oli puolestaan suurinta väittämässä toimii vaatimattomasti (0,93) ja toimii vastuuntuntoisesti (0,90). Muiden väittämien vastausten keskihajonta oli välillä 0,77-0,81. Työntekijät olivat kohdeyrityksen toimintatapoja koskevista väittämistä vähiten samaa mieltä (2,62) ja ylemmät toimihenkilöt puolestaan eniten samaa mieltä (3,33).



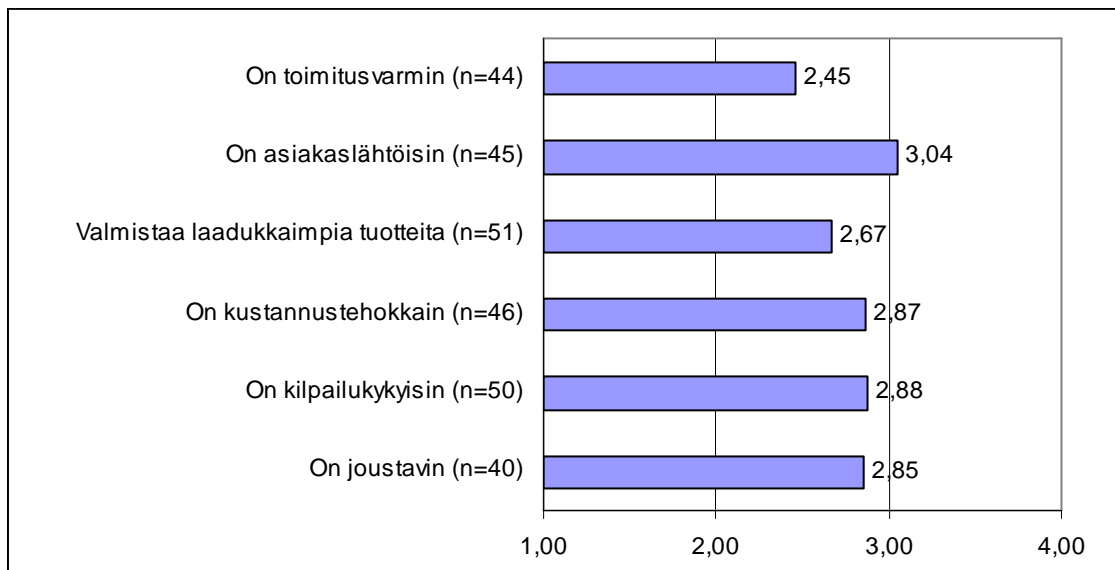
KUVIO 25. Henkilökunnan keskiarvovastaukset toimintatavoista

Kohdeyrityksen arvojen toteutumista kuvaavat muuttujat saivat kaikkien vastausten keskiarvoksi 2,78. Kuten kuviosta 26 huomaa, henkilökunta oli kaikkein vähiten samaa mieltä siitä, että toiminnasta tulisi esille korkea moraalit (2,37). Toiseksi vähiten he olivat samaa mieltä yhteistyöhenkisydestä (2,66). Toiminnan asiakaslähtöisyydestä oltiin puolestaan huomattavasti enemmän samaa mieltä (3,36). Asiakaslähtöisyyttä koskevan väittämän vastausten keskihajonta oli myös pienin 0,66 muiden ollessa välillä 0,73-0,82. Kukaan vastaajista ei ollut täysin eri mieltä yrityksen asiakaslähtöisyydestä. Työntekijät olivat arvoja koskevista väittämistä vähiten samaa mieltä (2,64) ja ylemmät toimihenkilöt puolestaan eniten samaa mieltä (3,28). Myös naisten ja miesten väliltä löytyy eroavaisuuksia. Naisten vastaukset olivat keskimäärin (2,63) vähemmän samaa mieltä ja miesten (2,80) enemmän samaa mieltä arvoja koskevista väittämistä.



KUVIO 26. Henkilökunnan keskiarvovastaukset arvojen toteutumisesta

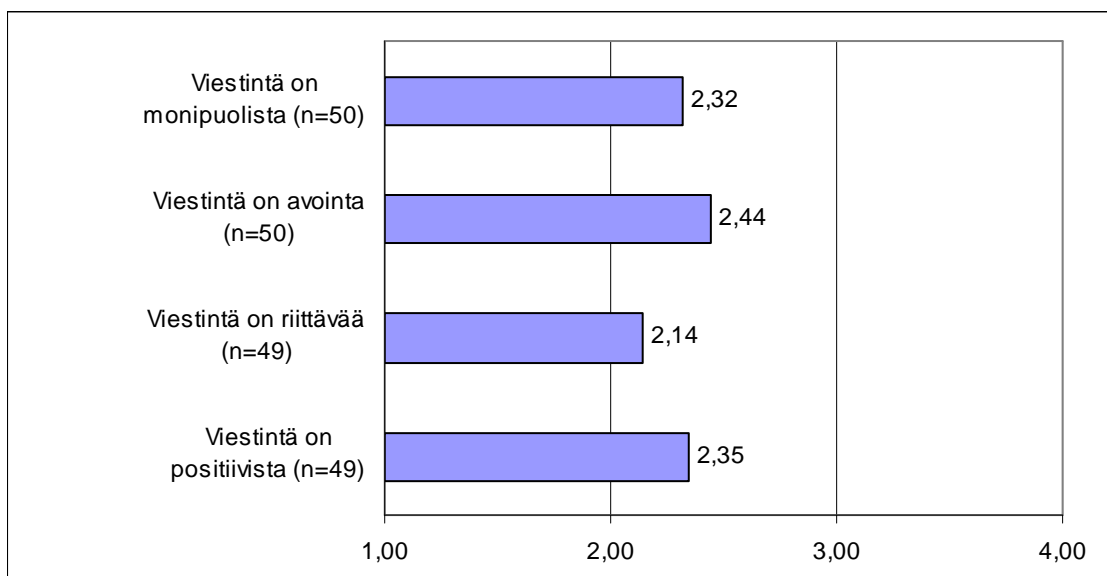
Henkilökunnan vastausten keskiarvo muihin suomalaisiin saman alan toimijoihin vertailevissa väittämässä oli 2,79. Kuviossa 27 on havainnollistettu kaikki muuttujat. Vastaajat olivat melko samaa mieltä siitä, että yritys on asiakslähtöisin (3,04). Kaikista muista väittämistä oltiin vähemmän samaa mieltä. Vähiten samaa mieltä oltiin kohdeyrityksestä toimitusvarmimpana (2,45) ja laadukkaimpia tuotteita valmistavana (2,67) yrityksenä. Vain yksi vastaajista oli täysin samaa mieltä kohdeyrityksen toimitusvarmuudesta ja muut vähemmän samaa mieltä tai eri mieltä. Vastausten keskihajonta oli suurinta tuotteiden laadukkuutta koskevassa väittämässä (0,89), kun se muissa oli välillä 0,56-0,77. Työntekijät olivat kilpailijoihin vertailevista koskevista väittämistä vähiten samaa mieltä (2,66) ja ylemmät toimihenkilöt eniten samaa mieltä (3,10).



KUVIO 27. Henkilökunnan keskiarvovastaukset muihin alan toimijoihin vertailusta

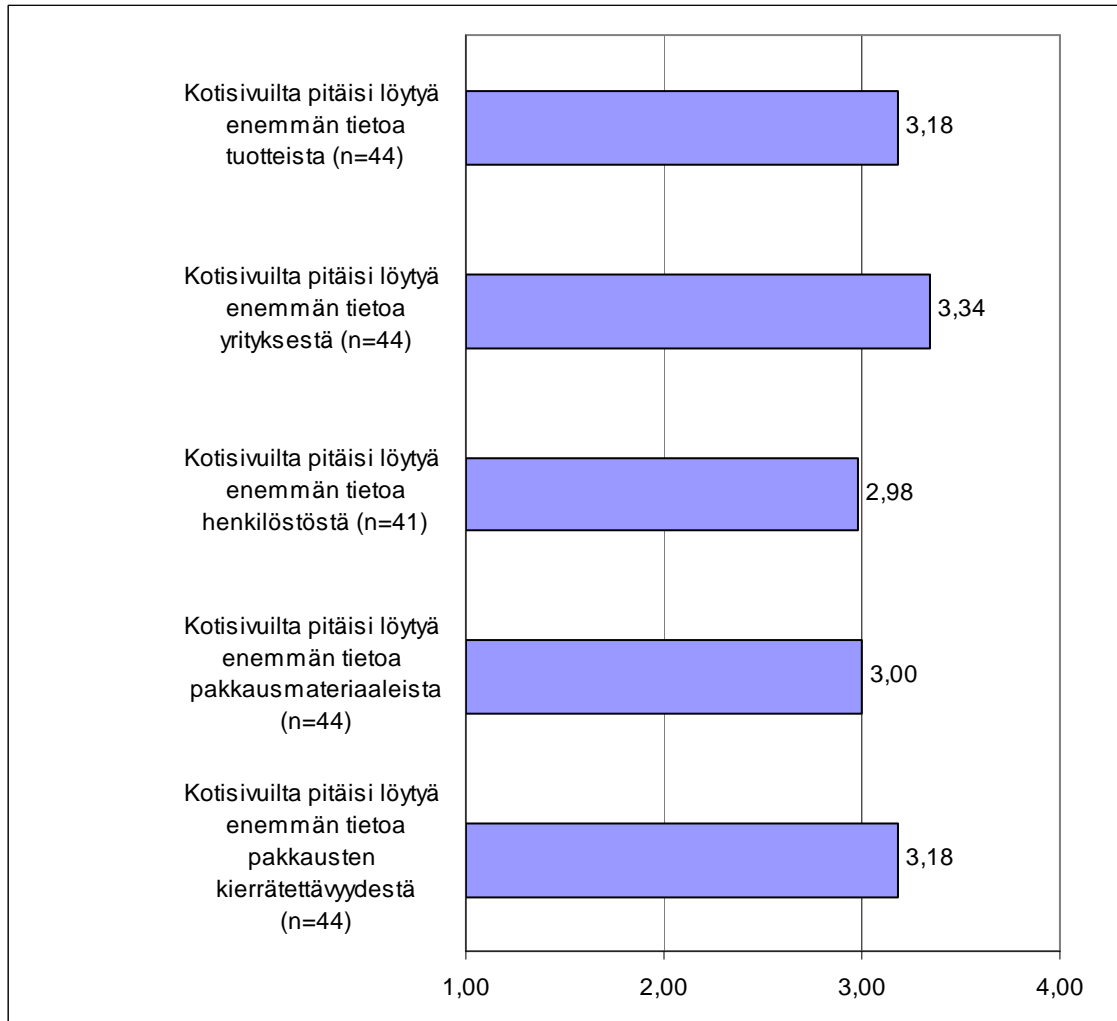
Viestintä

Henkilökunnan kokemusta viestinnästä selvitettiin väittämällä: viestintä on monipuolista, avointa, riittävää ja positiivista. Kaikkien viestintää koskevien väittämien keskiarvo oli 2,31 eli lähimpänä näkemystä melko eri mieltä. Kuviosta 28 selviää, että vähiten samaa mieltä oltiin viestinnän riittävyydestä (2,14), joka sai neljäsofalta vastaajista täysin eri mieltä vastauksen. Viestinnän avoimuudesta (2,44) oltiin hieman muita väittämiä enemmän samaa mieltä. Vastausten keskihajonta oli pienintä (0,68) viestinnän monipuolisuutta koskevassa väittämässä. Muissa viestintää koskevissa väittämässä keskihajonta oli välillä 0,83-0,88. Myös viestintää koskevista väittämistä olivat työntekijät vähiten samaa mieltä (2,13) ja ylemmät toimihenkilöt hieman enemmän samaa mieltä (2,78).



KUVIO 28. Henkilökunnan keskiarvovastaukset viestinnästä

Kohdeyrityksen kotisivuja käytti henkilökunnasta 4 vastaajaa kerran viikossa tai useammin, 4 muutaman kerran kuukaudessa, 22 muutaman kerran vuodessa ja 22 harvemmin kuin kerran vuodessa tai ei koskaan. Yksi vastaajista ei ilmoittanut kotisivujen käytöstään. Kotisivujen käyttöön liittyen kysyttiin, mitä tietoa kotisivuilta pitäisi löytyä enemmän. Kaikkien väittämien vastausten keskiarvo oli 3,13 eli henkilökunta oli enemmän kuin melko samaa mieltä siitä, että kotisivuilta pitäisi löytyä enemmän tietoa. Kuviossa 29 on yksilöity, mitä tietoja kotisivuilta pitäisi löytyä enemmän.

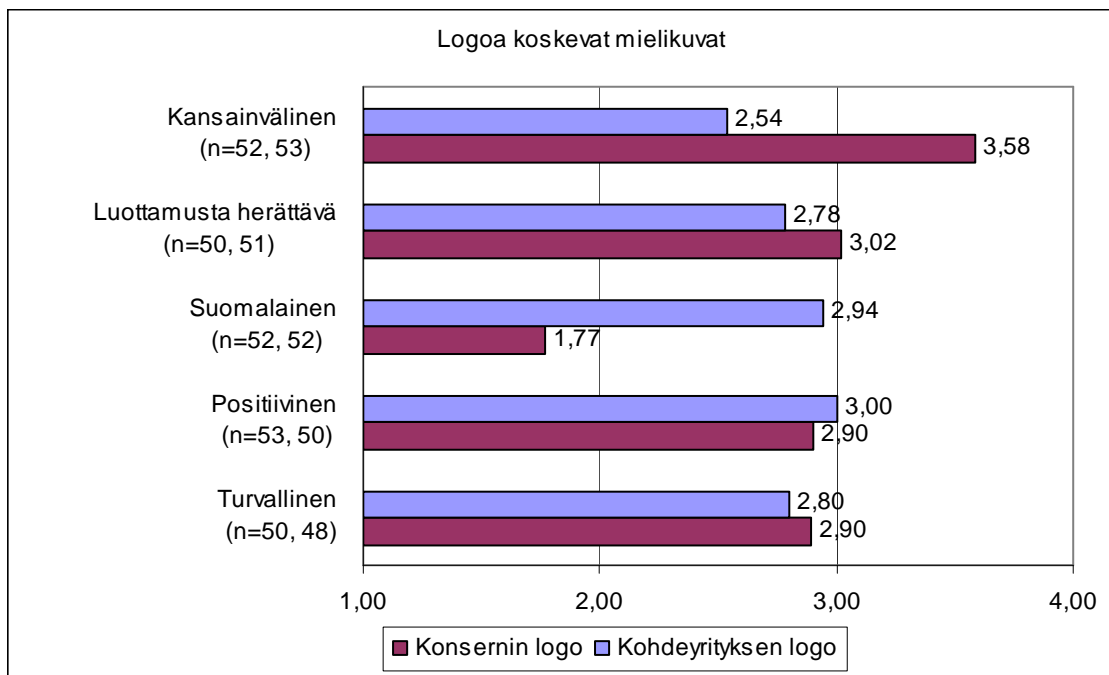


KUVIO 29. Henkilökunnan keskiarvovastaukset kotisivujen sisällöstä

Vastaajat olivat eniten samaa mieltä siitä, että kotisivuilta pitäisi löytyä enemmän tietoa yrityksestä (3,34). Myös tietoa tuotteista (3,18) ja tietoa pakkausten kierrätettävyydestä nousivat esille väittäminä, joista oltiin enemmän samaa mieltä. Vastausten keskihajonta oli pienintä tietoa yrityksestä -väittämässä (0,57), kun se muissa oli välillä 0,76-0,82. Hajonta oli suurinta väittämän lisää tietoa henkilöstöstä vastauksissa. Kohdeyrityksen työntekijät ja alemmat toimihenkilöt (3,09) olivat vähemmän samaa mieltä kotisivujen sisältöä koskevista väittämistä kuin ylemmät toimihenkilöt (3,23). Iältään nuorimmat olivat puolestaan eniten samaa mieltä ja vanhimmat vähiten samaa mieltä väittämistä. Alle 30-vuotiaat (3,19), 30-39 -vuotiaat (3,22) ja 40-40-vuotiaat (3,05) olivat väittämistä melko samaa mieltä tai enemmän, mutta 50-vuotiaat tai sitä vanhemmat olivat huomattavasti vähemmän samaa mieltä (2,77).

Vastaajille näytettiin myös sekä kohdeyrityksen että konsernin logoja ja pyydettiin vastaamaan kuinka samaa tai eri mieltä he olivat väittämistä: kansainvälinen, luottamusta herättävä, suomalainen, positiivinen ja turvallinen. Kuten kuviosta 30 selviää, henkilökunta koki konsernin logon huomattavasti kansainvälisemmäksi kuin kohdeyri-

tyksen logon. Samoin he kokivat konsernin logon herättävän enemmän luottamusta ja turvallisuutta kuin kohdeyrityksen logo. Kohdeyrityksen logo herätti puolestaan huomattavasti enemmän mielikuvaa suomalaisuudesta kuin konsernin logo. Kohdeyrityksen logoa pidettiin myös hieman konsernin logoa positiivisempänä. Työntekijät olivat eniten samaa mieltä (2,90) kohdeyrityksen logoa koskevista väittämistä ja alemmat toimihenkilöt puolestaan vähiten samaa mieltä (2,64). Ylemmät toimihenkilöt (3,24) olivat puolestaan eniten samaa mieltä konsernin logoa koskevista väittämistä ja työntekijät vähiten samaa mieltä (2,72).

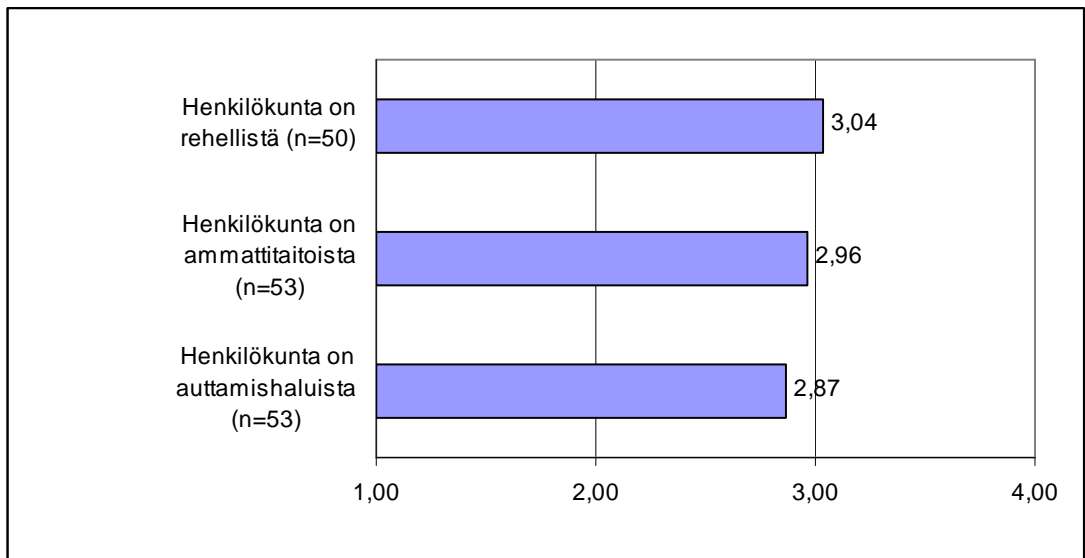


KUVIO 30. Henkilökunnan keskiarvovastaukset logoista

Kohdeyrityksen henkilökunta vastasi kohdeyrityksen yhteiskuntavastuuta koskeviin väittämiin keskiarvolla 2,73. He kokivat yrityksen hieman enemmän sosiaalisesti yhteiskuntavastuulliseksi (2,76) kuin ekologisesti yhteiskuntavastuulliseksi (2,71). Vastaajista kuitenkin 4 oli täysin eri mieltä yrityksen sosiaalisesta yhteiskuntavastuusta, kun taas ekologisesta yhteiskuntavastuusta yksikään ei ollut täysin eri mieltä. Näin ollen sosiaalista yhteiskuntavastuuta koskevan väittämän vastausten keskihajonta oli suurempi 0,76 ja ekologisesta yhteiskuntavastuuta koskevan väittämän pienempi 0,62. Ylemmät toimihenkilöt pitivät kohdeyritystä yleisesti yhteiskuntavastuullisempänä (3,24) kuin alemmat toimihenkilöt ja työntekijät. Alemmat toimihenkilöt olivat väittämistä vähiten samaa mieltä (2,57). Naiset (2,50) olivat hieman miehiä (2,74) vähemmän samaa mieltä kohdeyrityksen yhteiskuntavastuullisuudesta.

Palvelu

Henkilökunta joutui arvioimaan itseään vastatessaan väittämiin: henkilökunta on rehellistä, ammattitaitoista ja auttamishaluista. Kaikkien henkilökuntaa koskevien väittämien vastausten keskiarvo oli 2,94 eli hieman alle melko samaa mieltä. Kuviossa 31 on kuvattu kaikki henkilökuntaa koskevat väittämät. Vastaajat olivat näistä väittämistä eniten samaa mieltä henkilökunnan rehellisyydestä keskiarvolla 3,04. Kaikista vähiten samaa mieltä he olivat henkilökunnan auttamishalusta keskiarvolla 2,87. Vastaajista 14 henkilöä oli melko eri mieltä ja 2 henkilöä täysin eri mieltä henkilökunnan auttamishalusta. Vastaajien mielipiteet jakoutuivat eniten ammattitaitoa koskevan väittämän kohdalla keskihajonnan ollessa 0,85. Väittämän henkilökunta on rehellistä keskihajonta oli 0,67 ja väittämän henkilökunta on auttamishaluista 0,79. Työntekijät ja alemmat toimihenkilöt olivat huomattavasti vähemmän samaa mieltä henkilökuntaa koskevista väittämistä kuin ylemmät toimihenkilöt. Työntekijöiden vastausten keskiarvo oli pienin 2,81, alempien toimihenkilöiden 2,88 ja ylempien toimihenkilöiden 3,54.

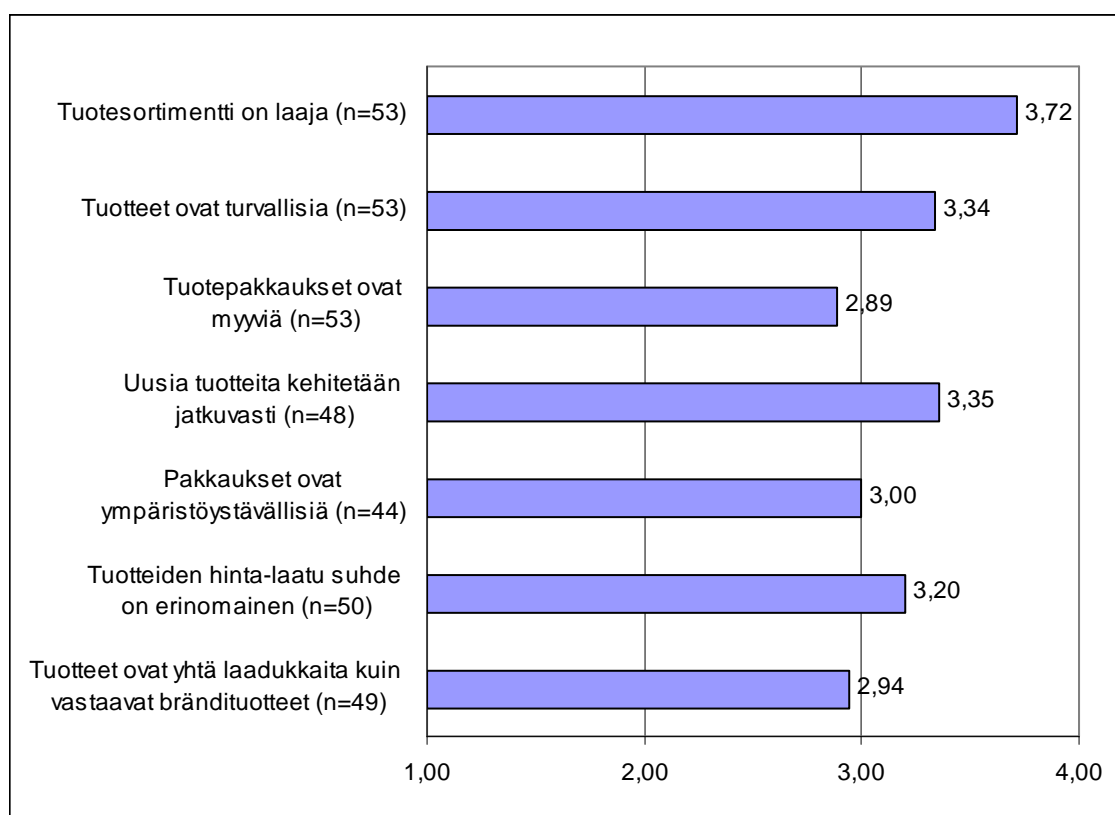


KUVIO 31. Henkilökunnan keskiarvovastaukset henkilökunnasta

Tuotteet ja hinnoittelu

Tuotteiden osalta kysyttiin kuinka samaa mieltä henkilökunta on väittämistä: tuotesortimentti on laaja, tuotteet ovat turvallisia, tuotepakkaukset ovat myyviä, tuotteita kehitetään jatkuvasti, pakkaukset ovat ympäristöystävällisiä ja tuotteet ovat yhtä laadukkaita kuin vastaavat brändituotteet. Hinnoittelun osalta kysyttiin kuinka samaa mieltä henkilökunta oli väittämästä: tuotteiden hinta-laatusuhde on erinomainen. Kaikkien tuotteita ja hinnoittelua koskevien väittämien vastausten keskiarvo oli 3,21. Kuviosta 32 selviää jokaisen väittämän vastausten keskiarvot. Henkilökunta oli lähes täysin

samaa mieltä siitä, että tuotesortimentti on laaja (3,72). He olivat hyvin samaa mieltä myös tuotteiden turvallisuutta (3,34), uusien tuotteiden kehittämistä (3,35) ja tuotteiden hinta-laatusuhdetta (3,24) koskevista väittämistä. Henkilökunta oli vähiten samaa mieltä siitä, että tuotepakkaukset ovat myyviä (2,89) ja tuotteet ovat yhtä laadukkaita kuin brändituotteet (2,94). Henkilökunnan mielipiteet vaihtelivat eniten laidasta laitaan viimeisen väittämän, tuotteet ovat yhtä laadukkaita kuin brändituotteet, kohdalla keskihajonnan ollessa 0,92. Sen osalta 5 vastaajaa oli täysin eri mieltä ja 7 vastaajaa melko eri mieltä. Tuotesortimentin laajuuden kohdalla vastaajat olivat hyvin yksimielisiä keskihajonnan ollessa 0,53. Muiden väittämien vastausten keskihajonta oli välillä 0,61-0,70. Työntekijät olivat vähiten samaa mieltä tuotteita koskevista väittämistä (3,12) ja ylemmät toimihenkilöt eniten samaa mieltä (3,50).

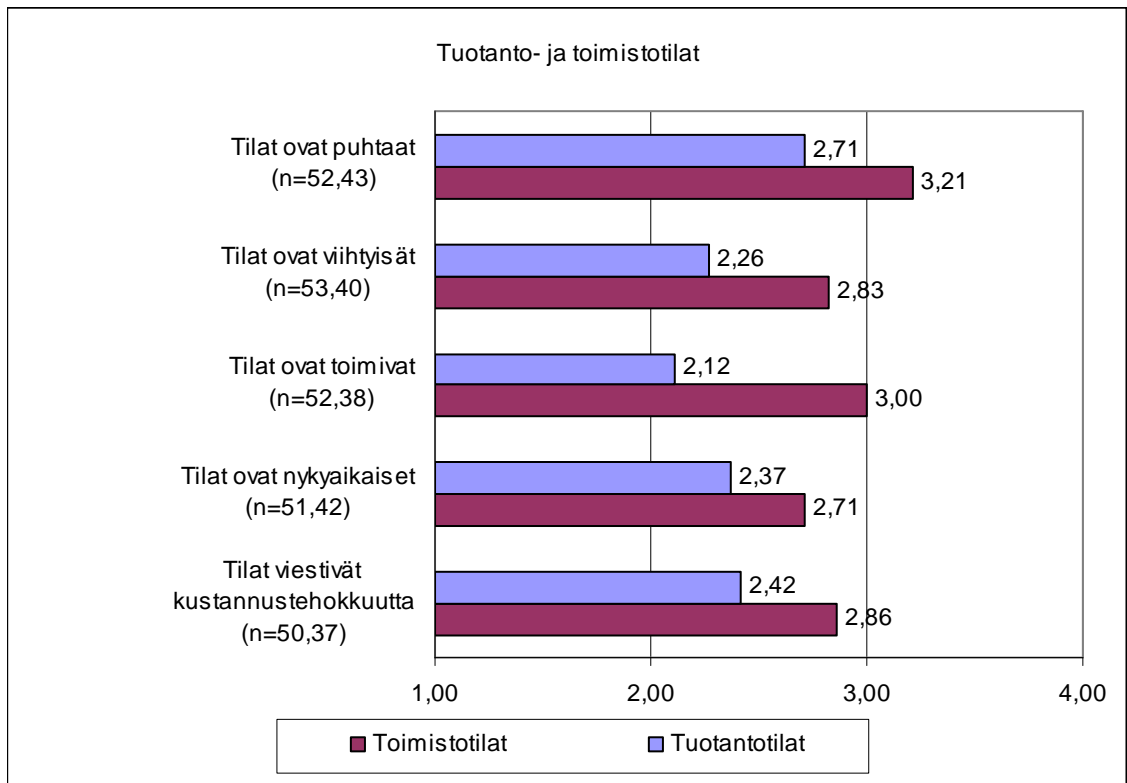


KUVIO 32. Henkilökunnan keskiarvovastaukset tuotteista ja hinnoittelusta

Toimitilat, tarpeisto ja sijainti

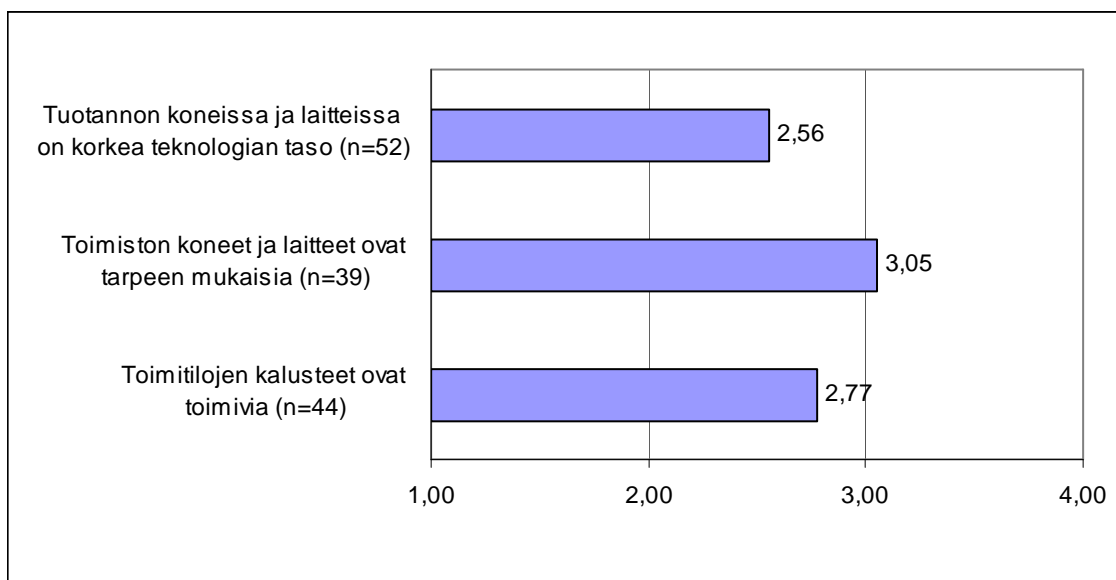
Tuotanto- ja toimistotilojen puhtautta, viihtyisyyttä, toimivuutta, nykyaikaisuutta ja kustannustehokkuuden viestimistä kysyttiin erillisillä väittämillä, joiden keskiarvovastaukset on yhdistetty kuvioon 33. Tuotantotiloja koskevien väittämien vastausten keskiarvo oli 2,38 ja toimistotiloja koskevien väittämien 2,93. Molemmat olivat alle melko samaa mieltä ja tuotantotiloja koskevat vielä lähempänä melko eri mieltä vastausta. Eniten samaa mieltä oltiin niin toimistotilojen kuin tuotantotilojenkin puhtaudesta. Kai-

kista vähiten samaa mieltä oltiin tuotantotilojen viihtyisyydestä sekä toimivuudesta. Tuotantotilojen toimivuudesta ei yksikään ollut täysin samaa mieltä vaan suurin osa oli täysin eri mieltä tai melko eri mieltä. Toimistotilojen osalta vähiten samaa mieltä oltiin tilojen nykyaikaisuudesta. Kaikissa väittämissä oltiin enemmän samaa mieltä toimistotilojen osalta kuin tuotantotilojen osalta. Tuotantotiloja koskevien vastausten hajonta oli yhtenäinen kaikkien väittämien kohdalla keskihajonnan ollessa välillä 0,73-0,79. Toimistotiloja koskevien väittämien osalta keskihajonta oli pienintä puhtautta koskevassa väittämässä (0,64), kun sen muissa väittämässä oli välillä 0,75-0,89. Työntekijät olivat vähiten samaa mieltä tuotantotiloja koskevista väittämistä (2,25), mutta eniten samaa mieltä toimistotiloja koskevista väittämistä (3,14). Ylemmät toimihenkilöt puolestaan olivat eniten samaa mieltä tuotantotiloja koskevista väittämistä (2,85) ja vähiten samaa mieltä toimistotiloja koskevista väittämistä (2,62). Alempien toimihenkilöiden keskiarvovastaukset sijoittuivat työntekijöiden ja ylempien toimihenkilöiden väliin. Toimistotiloja koskevien väittämien kohdalla iältään nuorimmat, alle 30-vuotiaat, olivat poikkeuksellisesti eniten samaa mieltä (3,15) ja iältään vanhimmat, 50-vuotiaat tai yli, olivat vähiten samaa mieltä (2,53). Naiset olivat huomattavasti vähemmän samaa mieltä kuin miehet toimistotiloja koskevista väittämistä. Naisten vastausten keskiarvo (2,31) oli lähempänä vastausta melko eri mieltä, kun taas miesten vastausten keskiarvo (3,00) oli lähempänä melko samaa mieltä.



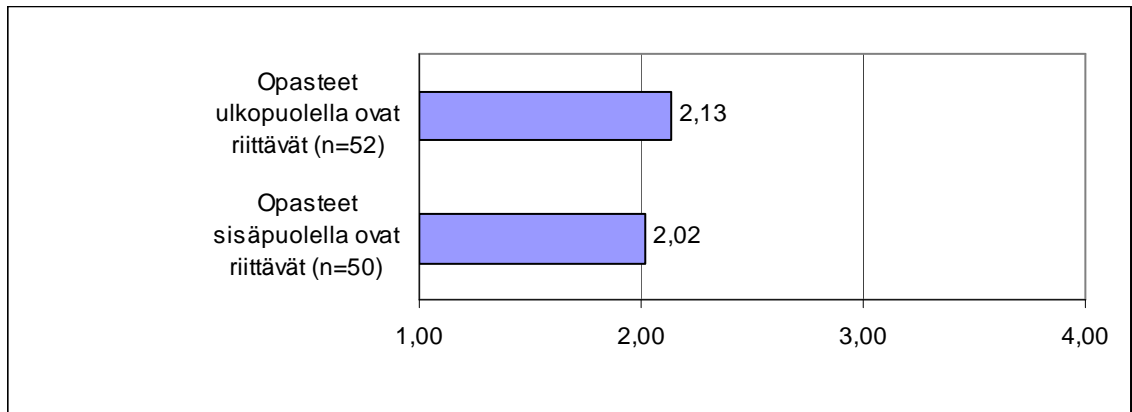
KUVIO 33. Henkilökunnan keskiarvovastaukset tuotanto- ja toimistotiloista

Toimitilojen tarpeista eli koneita, laitteita ja kalusteita koskevien väittämien vastausten keskiarvo oli 2,71. Kuviossa 34 on tarkemmin jokaisen väittämän vastausten keskiarvot. Henkilökunta oli melko samaa mieltä siitä, että toimiston koneet ja laitteet ovat tarpeen mukaisia (3,05). Tuotannon koneiden ja laitteiden korkeasta teknologian tasosta he olivat vähemmän samaa mieltä vastausten keskiarvolla 2,56. Neljä vastaajaa oli siitä täysin eri mieltä ja 17 vastaajaa melko eri mieltä. Myöskään toimitilojen kalusteiden toimivuudesta ei oltu edes melko samaa mieltä vastausten keskiarvon ollessa 2,77. Vastausten keskihajonta oli suurinta tuotannon koneita ja laitteita koskevassa väittämässä (0,77). Toimiston koneita ja laitteita koskevassa väittämässä keskihajonta oli 0,61 ja toimitilojen kalusteita koskevassa 0,68. Työntekijät olivat vähiten samaa mieltä tarpeista koskevista väittämistä (2,61) ja ylemmät toimihenkilöt eniten samaa mieltä (2,98). Vastaajista (2,38) naiset olivat myös tarpeista koskevista väittämistä vähemmän samaa mieltä kuin miehet (2,75).



KUVIO 34. Henkilökunnan keskiarvovastaukset tarpeistosta

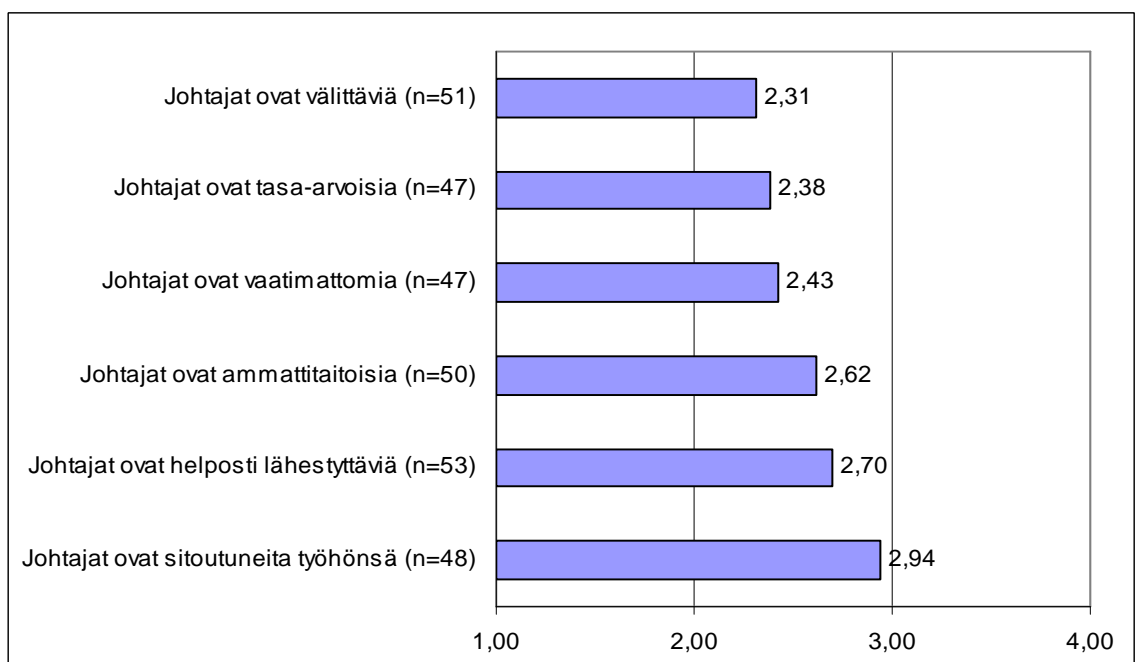
Toimitilojen opasteiden riittävydestä henkilökunta oli melko eri mieltä kaikkien vastausten keskiarvon ollessa 2,10. Kuten kuvioista 35 selviää, toimitilojen ulkopuolella olevien opasteiden riittävyys (2,13) koettiin vain hieman sisätilojen opasteiden riittävyttä (2,02) paremmaksi. Vain yksi vastaaja oli täysin samaa mieltä ulkopuolen opasteista. Sisäpuolen opasteista puolestaan yksikään vastaaja ei ollut täysin samaa mieltä. Jopa 13 vastaajaa oli molemmista väittämistä täysin eri mieltä. Vastausten keskihajonta oli sisäpuolen opasteita koskevissa vastauksissa 0,74 ja ulkopuolen opasteita koskevissa vastauksissa 0,82. Työntekijät olivat hieman enemmän samaa mieltä (2,17) opasteita koskevista väittämistä ja ylemmät toimihenkilöt kaikkein vähiten samaa mieltä (1,94). Naiset (1,93) olivat miehiä (2,14) vähemmän samaa mieltä opasteiden riittävydestä.



KUVIO 35. Henkilökunnan keskiarvovastaukset opasteiden riittävydestä

Johto

Kyselyn viimeisessä kohdassa henkilökunta vastasi yrityksen johtajia koskeviin väittämiin. Kaikkien väittämien vastausten keskiarvo oli 2,58 eli melko eri mieltä ja melko samaa mieltä puolivälissä. Kaikki väittämät on esitetty kuviossa 36. Sen mukaan vastaajat olivat kaikkein vähiten samaa mieltä väittämistä: johtajat ovat välittäviä (2,31), johtajat ovat tasa-arvoisia (2,38) ja johtajat ovat vaatimattomia (2,43). Vähän lähempänä melko samaa mieltä vastausta oltiin väittämistä johtajat ovat ammattitaitoisia (2,62) ja johtajat ovat helposti lähestyttäviä (2,70). Eniten samaa mieltä oltiin johtajien sitoutumisesta työhönsä (2,94). Vastausten keskihajonta oli välillä 0,84-0,97 eli vastaukset liikkuvat äärilaidasta toiseen. Työntekijät olivat selkeästi vähiten samaa mieltä (2,31) johtajia koskevista väittämistä ja ylempät toimihenkilöt eniten samaa mieltä (3,54). Naiset (2,47) olivat väittämistä hieman vähemmän samaa mieltä kuin miehet (2,60).



KUVIO 36. Henkilökunnan keskiarvovastaukset yrityksen johtajista

Yrityskuva henkilökunnan omin sanoin

Kyselyn viimeisenä kohtana vastaajia pyydettiin kertomaan omin sanoin millaiseksi he kokevat kohdeyrityksen yrityskuvan. Henkilökunnalta tuli yhteensä 22 vastausta. Vastaukset käsittelivät pääasiassa kohdeyrityksen yrityskuvaa, kohdeyritystä työnantajana sekä palkkausta (taulukko 5).

TAULUKKO 5. Henkilökunnan avoimien vastausten teemojen toistuvuus

Teema	Kpl
Yrityskuva	14
Työnantaja	7
Palkkaus	2
Muut	1

Kohdeyritystä kuvailtiin tuntemattomaksi, vaatimattomaksi ja näkymättömäksi. Kommenteissa tuotiin esille, että tunnettavuuteen voisi panostaa ja olisi aihetta näkyä enemmän varsinkin yrityksen kotikunnan alueella. Yrityskuvan sanottiin olevan melko lailla vaisu sekä hieman sekava. Yhden vastauksen mukaan yrityskuva ei viesti laatua, mikä kuitenkin koettiin tärkeänä. Yrityskuva nähtiin hiukan vanhahtavana peruskuvana. Toisaalta yrityskuva nähtiin myös positiivisena. Sen sanottiin olevan myös ”ok”, ”suht hyvä” ja ”tuttu ja turvallinen”. Yrityksen sanottiin olevan lisäksi kasvuun pyrkivä sekä yrittäjähenkkinen konserniin kuuluva tehdas.

Työpaikkana kohdeyrityksen sanottiin olevan ihan mukava paikka työskennellä, ”ihan jees”. Ihmiset koettiin mukaviksi, vaikka yksi lausahdus olikin ”hyvä yhteishenki orjien kesken”. Yhdessä vastauksessa myös vastattiin ”ihmisten olevan mukavia, mutta valitettavasti jokaiseen koriin mahtuu ainakin yksi mätä omena”. Vastauksissa tuotiin myös esille, että töitä kohdeyrityksessä tekee, mutta ei välttämättä pitempää uraputkea. Henkilöstön vakinaistaminen koettiin varamiesten pyörittämistä parempana, koska ketään ei kiinnosta olla montaa vuotta henkilöstövuokrauksen kautta töissä. Varamiesten jättämistä etujen, kuten liikuntaseteleiden ja joululahjojen, ulkopuolelle myös kritisoitiin ja koettiin sen aiheuttavan työmotivaation laskemista. Yksi vastaaja sanoikin, että tuntuu sille, ettei varamiehiä oteta vakavasti. Yritys koettiin myös työntekijän näkökulmasta keskeneräiseksi työntekijöiden mielipiteiden kuuntelemisen suhteen. Yksi vastaaja kertoi pääasiassa positiivisesta kuvasta kohdeyrityksestä työnantajana, mutta näki ongelmana kuitenkin työntekijöiden osittaisen tyytymättömyyden parannusehdotusten toteuttamisesta. Tämän arveltiin johtuvan johtohenkilöstön välinpitämättömästä suhtautumisesta. Myös tasapuolisuuspuheita ja tekoja toteu-

tuksen tasolla kritisoitiin voimakkaasti. Lisäksi tupakoinnin todettiin lisääntyneen runsaasti. Työmäärää ja vastuuta pidettiin joillain henkilöillä liian suurena työnkuvaan nähden ja samalla todettiin, etteivät palkat ole nousseet samassa tahdissa työmäärän tai vastuun kanssa. Yhdessä vastauksessa todettiin myös, että työntekijöitä kohdellaan kuin koneita, jotka tekevät määrätyn työn ja sitäkin on yleensä liikaa yhtä tekijää kohden. Samainen vastaaja koki, että hyvinvoinnista ei välitetä pätkän vertaa ja, että pidemmällä aikajanelalla mielenterveys alkaa varmasti kärsiä. Hän sanoi myös, että tulee sellainen tunne, että johtoporras nauttii alaiatensa kiduttamisesta tällä tavoin. Loppuviestinä samainen vastaaja sanoi vaihtavansa työpaikkaa välittömästi, jos se vain olisi mahdollista ja totesi kohdeyrityksen olevan saita, välinpitämätön sadisti.

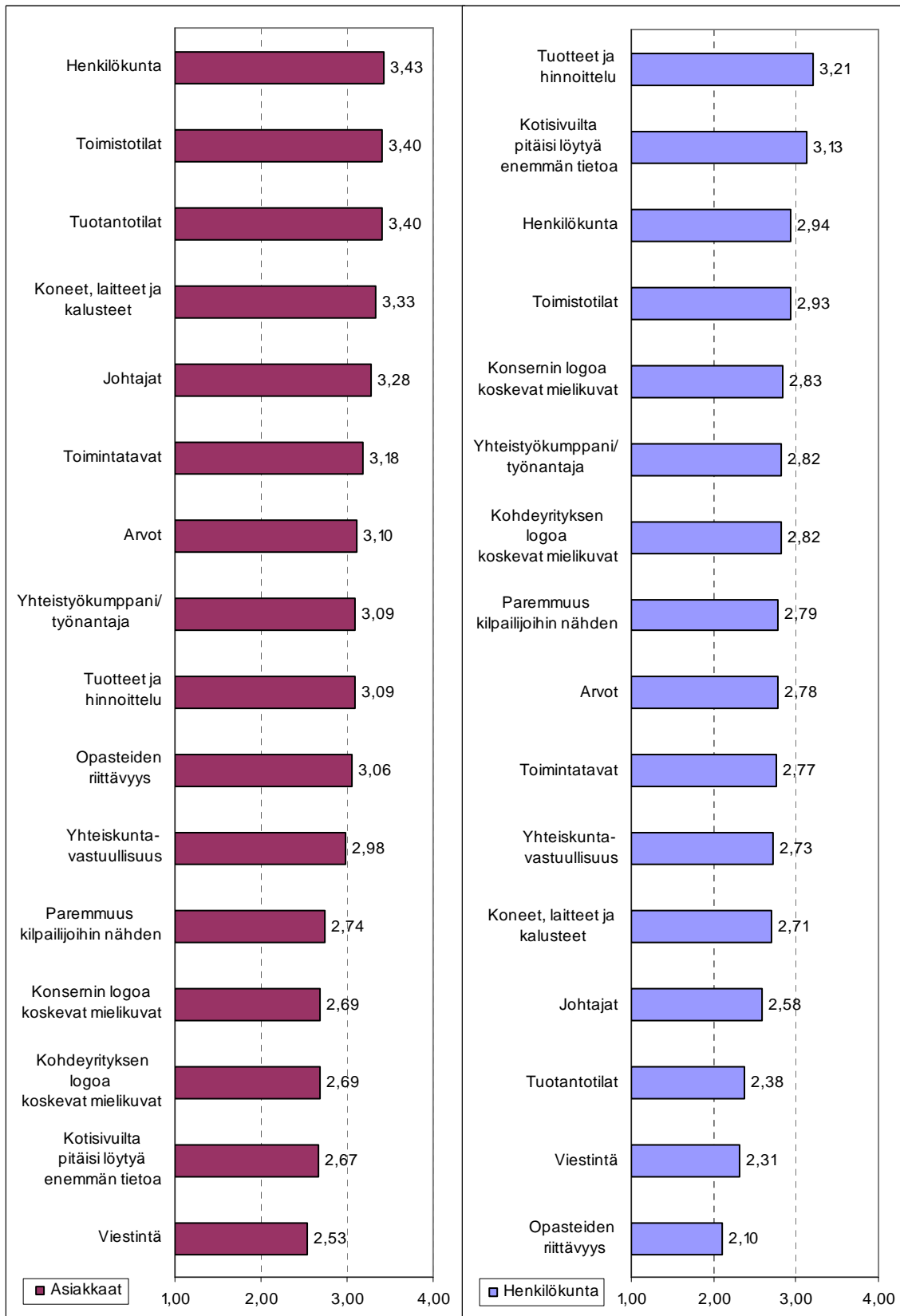
Lisäksi yhdessä vastauksessa kritisoitiin pääportin edessä olevaa hoitamatonu tupakkapaikkaa, joka ei vastaajan mielestä vastannut elintarviketeollisuuteen liittyvää mielikuvaa. Vastauksessa kehoitettiin siirtämään paikka pois portilta ja luomaan sille siisti puhtaana pidettävä paikka, koska tupakoitsijoita tulee kuitenkin olemaan. Myös sisäänkäyntiä toivottiin kohennettavan paremmalla valaistuksella ja opasteilla.

4.4 Tulokset ja kehittämisehdotukset

Edellä esitettyjen tulosten perusteella kohdeyrityksen sisäinen kuva on huomattavasti ulkoista kuvaa heikompi. Aiemmin esitettiin, että heikon sisäisen kuvan syitä voisivat olla joko heikon taloudellisen tuloksen aiheuttama epäusko, voimakas julkinen arvostelu, voimakas epätodellinen ulkoinen yrityskuva tai yrityksen heikko sisäinen henki. Kohdeyrityksen kohdalla taloudellinen tulos on hyvä, yritys ei juuri kohtaa julkista arvostelua ja ulkoista yrityskuvaakaan ei voida sanoa voimakkaaksi. Näin ollen näistä vaihtoehtoista todennäköisimpänä syynä heikolle sisäiselle yrityskuvalle on yrityksen sisäinen henki. Heikkoon sisäiseen henkeen antavat viitteitä myös erilaisissa yrityksen sisäisissä työryhmissä ja tutkimuksissa esille tulleet seikat.

Kyselyissä esitetyt väittämät perustuvat johtajien haastatteluissa esille tuomiin näkemyksiin. Näin ollen väittämät ovat pääsääntöisesti yhtä kuin johtajien tavoitekuva. Poikkeuksena ovat kotisivuja ja logoja koskevat väittämät, joilla haluttiin saada tietoon asiakkaiden ja henkilökunnan näkemykset kyseisistä asioista tulevaisuuden kehitystyötä varten. Jotta ulkoinen ja sisäinen kuva olisivat vastanneet täysin tavoitekuvaa, olisi vastausten pitänyt olla 4 eli täysin samaa mieltä. Vastausten keskiarvoa 3 eli melko samaa mieltä, voidaan pitää jo hyvänä tuloksena. Vastaukset, joiden keskiarvo on alle 3, kertovat kehittämistarpeesta eli olemassa oleva kuva ei vastaa tavoitekuvaa. Kriittisimpiä ovat osa-alueet, joiden vastausten keskiarvo on lähempänä

arvoa 2 kuin 3 eli vastaajat ovat melko eri mieltä. Kuviossa 37 on havainnollistettu asiakkaiden ja henkilökunnan vastausten erot eri aihealueilla. Kuviosta selviää myös, mistä vastaajat olivat eniten samaa mieltä ja mistä vähiten samaa mieltä.



KUVIO 37. Asiakkaiden ja henkilökunnan keskiarvovastausten vertailu

Johtajien tavoitekuvan mukaan kohdeyritys haluttiin nähtävän joustavana, vetovoimaisena, luotettavana ja halutuimpana valintana yhteistyökumppanina sekä pitkäaikaisena työnantajana. Sekä asiakkaat että henkilökunta olivat melko samaa mieltä väittämistä. Asiakkaat kokivat yrityksen erityisesti joustavaksi ja luotettavaksi. Henkilökunta puolestaan koki yrityksen erityisesti työnantajana, johon ovat sitoutuneet pitkäaikaisesti. Asiakkaat eivät kuitenkaan kokeneet yritystä toimialan halutuimmaksi valinnaksi yhteistyökumppanina, eikä henkilökunta vetovoimaiseksi työnantajaksi. Kaupan alan päättäjien tutkimuksessa kohdeyritys oli vuonna 2008 kilpailijoihin nähden vetovoimaisin private label -yhteistyökumppani. Tästä yrityskuvakyselystä puuttui private label rajaus, joten se voi vääristää tulosten vertailtavuutta. Johtajat halusivat yrityksen toimintatavat koettavan ei-byrokraattisena, vaatimattomana, vastuuntuntoisena, oikeudenmukaisena ja kansainvälisenä. Asiakkaat olivat väittämistä melko samaa mieltä, mutta henkilökunta hieman vähemmän samaa mieltä. Henkilökunta oli eri mieltä erityisesti byrokraattisuudesta ja oikeudenmukaisuudesta. Johtajat halusivat, että yrityksen toiminnasta tulee esille strategiassa määritellyt arvot: korkea moraalinen, yrittäjähenkisyys, yhteistyöhenkisyys ja asiakaslähtöisyys. Asiakkaat olivat melko samaa mieltä kaikista arvoja koskevista väittämistä, mutta henkilökunta oli melko eri mieltä erityisesti korkeasta moraalista. Asiakaslähtöisyydestä henkilökunta oli puolestaan huomattavan samaa mieltä. Kilpailijoihin vertailevista väittämistä asiakkaat ja henkilökunta olivat samoilla linjoilla, hieman alle melko samaa mieltä. Molemmat olivat vähiten samaa mieltä toimitusvarmuudesta ja laadukkaimpien tuotteiden valmistamisesta.

Vastauksista on huomattavissa, että viestintä on yrityskuvaa koskevista osa-alueista kaikista heikoin. Asiakkaat olivat viestintää koskevista väittämistä kaikista kyselyn osa-alueista vähiten samaa mieltä ja henkilökunta toiseksi vähiten samaa mieltä. Viestintää ei koettu monipuoliseksi, avoimeksi, riittäväksi ja positiiviseksi kuten kohdeyrityksen johtajat tavoitekuvassa esittivät. Yrityksen kotisivujen osalta johtajilla ei ollut tarkkaa käsitystä siitä, mitä ja kenelle sivustolla halutaan viestiä. Tämän vuoksi kyselyssä päädyttiin kysymään, kuinka usein vastaajat kävivät kotisivuilla ja, mitä tietoja he halusivat siellä olevan enemmän. Tulosten perusteella kotisivujen käyttö oli melko vähäistä sekä asiakkailla että henkilökunnalla. Henkilökunta koki kuitenkin, että kotisivuilta pitäisi löytyä enemmän tietoa kaikista esitetyistä aiheista. Henkilökunnan vastausten mukaan kotisivuilta pitäisi löytyä erityisesti enemmän tietoa tuotteista, yrityksestä ja pakkausten kierrätettävyydestä. Asiakkaiden vastauksista nousi tärkeimmäksi tieto pakkausten kierrätettävyydestä. Johtajat toivat lisäksi esille, että he halusivat taustalla olevan konsernin luovan kuvaa suuruudesta, luotettavuudesta sekä kansainvälisyydestä ja kohdeyrityksen puolestaan suomalaisuudesta. Koska koh-

deyrityksessä oli myös pohdittu oman ja konsernin logon rinnakkaista käyttöä tai siirtymistä vain jompaankumpaan, päädyttiin kyselyissä selvittämään asiakkaiden ja henkilökunnan mielikuvia kyseisistä logoista. Sekä asiakkaat että henkilökunta kokivat konsernin logon selvästi kansainvälisemmäksi ja kohdeyrityksen logon puolestaan suomalaisemmaksi. Konsernin logo koettiin hieman enemmän luottamusta herättävämmäksi. Kohdeyrityksen logo koettiin puolestaan hieman enemmän positiivisemmäksi. Asiakkaat kokivat kohdeyrityksen logon ja henkilökunta konsernin logon hieman turvallisemmaksi. Kohdeyrityksen yhteiskuntavastuullisuuden osalta, johtajat näkivät, että yritys hoitaa velvollisuutensa, mutta ei tee juuri mitään ylimääräistä. Ekologinen yhteiskuntavastuullisuus koettiin sosiaalista yhteiskuntavastuullisuutta tärkeämmäksi. Yleisesti ottaen yritys ennemminkin haluttiin koettavan yhteiskuntavastuullisena kuin, että ei koettaisi. Asiakkaat olivat melko samaa mieltä ja henkilökunta hieman alle melko samaa mieltä kohdeyrityksen yhteiskuntavastuullisuudesta. Molemmat kokivat yrityksen hyvin pienellä erolla enemmän sosiaalisesti kuin ekologisesti yhteiskuntavastuulliseksi.

Johtajien tavoitekuvan mukaan palvelun pitää olla asiakaslähtöistä ja henkilökunnan ammattitaitoisia, rehellisiä ja auttavaisia. Tulosten perusteella asiakkaat olivat kaikista kyselyn osa-alueista eniten samaa mieltä juuri henkilökunnan ominaisuuksista. Henkilökunta itse oli väittämistä vähemmän samaa mieltä kuin asiakkaat, vaikka olivatkin lähes melko samaa mieltä. Sekä asiakkaat että henkilökunta olivat vähiten samaa mieltä siitä, että henkilökunta olisi auttamishaluista. Henkilökunta oli puolestaan kaikista kyselyn osa-alueista eniten samaa mieltä tuotteista ja hinnoittelusta. Johtajien näkemys oli, että yrityksen tuotteiden on oltava yhtä laadukkaita kuin brändituotteet, mutta halvempia. Hinta-laatusuhteessa haluttiin olla paras. Sekä asiakkaat että henkilökunta olivat tuotteita ja hinnoittelua koskevista väittämistä keskimäärin melko samaa mieltä. Asiakkaat olivat vähiten samaa mieltä siitä, että tuotepakkaukset ovat myyviä, tuotteiden hinta-laatusuhde on erinomainen ja tuotteet ovat yhtä laadukkaita kuin brändituotteet. Myös henkilökunta oli vähiten samaa mieltä tuotepakkausten myyvyydestä sekä brändituotteiden vastaavuudesta.

Toimitiloilla johtajat halusivat luoda vaatimatonta kuvaa, mutta toisaalta niiden haluttiin viestittävän nykyaikaisuutta ja olevan hyviä sekä toimivia. Asiakkaat olivat enemmän kuin melko samaa mieltä tuotantotiloja koskevista väittämistä, mutta henkilökunta oli enemmänkin melko eri mieltä. Henkilökunta koki erityisesti, että tuotantotilat eivät ole viihtyisät, toimivat eivätkä nykyaikaiset. Myös toimistotiloista asiakkaat olivat enemmän kuin melko samaa mieltä ja henkilökunta hieman alle melko samaa mieltä. Henkilökunta oli vähiten samaa mieltä toimistotilojen viihtyisyydestä, nykyaikaisuudesta

desta ja kustannustehokkuudesta. Tarpeiston osalta kohdeyrityksen johtajat totesivat, että sen pitää olla ajantasaista, puhdasta, kustannustehokasta ja toimivaa sekä erityisesti tuotannossa tämän päivän teknologiaa. Kyselyiden vastausten perusteella asiakkaat olivat tarpeistosta melko samaa mieltä. Henkilökunta oli vain toimiston koneiden ja laitteiden tarpeenmukaisuudesta melko samaa mieltä. Tuotannon koneiden ja laitteiden teknologian tasosta sekä toimitilojen kalusteiden toimivuudesta he olivat huomattavasti vähemmän samaa mieltä. Toimitiloihin liittyen johtajat pohtivat haastatteluisissa myös toimitiloihin saapumisen helppoutta ja opasteiden riittävyttä. He havaitsivat, että toimipaikkaan ei ole kovin helppoa saapua puutteellisten opasteiden vuoksi. Tämä ei ollut kuitenkaan tarkoitus, joten opasteissa nähtiin parantamisen varaa jo ilman tutkimustietoa. Henkilökunta oli kyselyn osa-alueista kaikkein vähiten samaa mieltä juuri opasteista. Sisäpuolella olevat opasteet koettiin hieman ulkopuolisia riittämättömämmiksi. Asiakkaat olivat opasteiden riittävydestä puolestaan melko samaa mieltä. Väittämään vastasi kuitenkin vain 9 asiakasta, joten sitä ei voida yleistää kaikkien asiakkaiden näkemykseksi. On huomioitava myös se, että asiakkaat saapuvat toimipaikkaan pääsääntöisesti taksilla, eikä heidän todellisuudessa tarvitse kiinnittää huomiota opasteisiin samassa määrin kuin itsenäisesti paikalle saapuvien.

Johtajat halusivat, että heidät koettaisiin erityisesti välittävinä, tasa-arvoisina, vaatimattomina, ammattitaitoisina, helposti lähestyttävinä ja työhönsä sitoutuneina. Kyselyjen tulosten perusteella henkilökunta oli osittain melko samaa ja osittain melko eri mieltä väittämistä. Henkilökunta ei pitänyt johtajia välittävinä, tasa-arvoisina tai vaatimattomina. Asiakkaat olivat väittämistä melko samaa mieltä. Sekä asiakkaat että henkilökunta olivat eniten samaa mieltä siitä, että johtajat ovat sitoutuneita työhönsä.

Tulosten perusteella nähdään, että ensinnäkin sisäinen kuva on ulkoista kuvaa huonompi ja toisekseen kumpikaan ei täysin vastaa johtajien tavoitekuvaa. Asiakkaista ylemmässä asemassa olevat ja iältään vanhimmat pitivät yrityskuvaa heikoimpana. Kyseiset vastaajat ovat todennäköisemmin päättävässä asemassa ja sen kannalta olisivat kohdeyritykselle tärkeimpiä. Henkilökunnan osalta koettu yrityskuva huononi huomattavasti yrityksessä 5-8 vuotta työskennelleillä. Lisäksi korkeimmin koulutetuilla sekä nuorimmilla vastaajilla oli huonoimmat kuvat yrityksestä. Molemmat ryhmät ovat mahdollisesti taustansa vuoksi kriittisimpiä esitettyjen asioiden suhteen, mutta toisaalta myös työelämän kannalta merkittäviä ryhmiä, jotka on syytä huomioida työnantajakuvaa pohtiessa.

Henkilökunnan vastausten mukaan kriittisimmät osa-alueet ovat opasteet, viestintä, tuotantotilat ja johtaminen. Asiakkaiden vastausten mukaan kriittisimmät osa-alueet ovat viestintä ja kilpailijoihin vertailevat muuttujat. Henkilökunnan lisäksi johtajat itse kokivat toimipaikan opasteet heikoiksi. Mahdollisia toimenpiteitä tilanteen korjaamiseksi ovat osoitteen muuttaminen sekä tienvarsiopasteiden sekä piha-alueen ja sisäänkäyntien opasteiden lisääminen. Niin vieraiden kuin rekkojen saapumista helpottava aluekartta sisääntuloristeyksen lähetyvillä selkeyttäisi myös alueen hahmottamista. Aluekartasta tulija huomaisi heti, missä on toimiston tai lähettämön sisäänkäynnit ja, missä on vieraiden parkkipaikat. Lisäksi toimipaikan sisälle tulisi sijoittaa selkeät opasteet ohjaamaan muun muassa toimistoon, tuotantoon ja lähettämöön. Viestintä on toinen olennainen osa-alue, mihin on tulosten mukaan syytä erityisesti paneutua. Tulokset kertovat, ettei yrityksen kotisivuja käytetä kovin aktiivisesti. Kyseilyssä ei kuitenkaan selvitetty, käyttäisivätkö vastaajat sivuja, jos siellä olisi enemmän sisältöä. Nykyisen sivuston vanhuus ja tietomäärän suppeus voivat aiheuttaa kiinnostuksen puutteen. Kotisivujen mahdollisen uudistamisen yhteydessä on hyvä huomioda, että tulosten mukaan kaivattiin enemmän tietoa erityisesti tuotteista, yrityksestä ja pakkausten kierrätettävyydestä. Kotisivujen kautta olisi mahdollista tuoda paremmin esille myös yrityksen ekologinen yhteiskuntavastuullisuus. Kotisivujen lisäksi voidaan uudistaa yritysilmettä, kehittää markkinointimateriaaleja sekä lisätä sisäistä ja ulkoista tiedottamista. Tiedottamisessa yritysilmeen mukaisten sähköisten uutiskirjeiden käyttäminen voisi olla kustannustehokkain tapa. Yrityksessä voitaisiin myös huomioida miten toimitilojen ilmeen viestinnällä voidaan vaikuttaa yrityskuvaan. Asiakkaat kokivat toimitilat hyvinä, mutta henkilöstö oli niistä vähemmän samaa mieltä. Kun tiedetään, että hyvä fyysinen toimintaympäristö lisää henkilöstön motivaatiota, hyvinvointia ja tulosta, voisi tämän ajatella olevan kannattava kehityskohde. Johtajien ominaisuuksista eniten kehittämistä tarvitsevat välittämisen ja tasa-arvoisuuden viestiminen. Kilpailijoihin vertailusta selvisi myös, että erityisesti toimitusvarmuutta on parannettava. Lisäksi tuotteiden laatumielikuvaa ja toiminnan joustavuutta on saatava kehitettyä.

Koska sisäinen kuva on ulkoista kuvaa huonompi, on ensisijaisen tärkeää saada sisäinen kuva edes ulkoisen kuvan tasolle. Kohdeyrityksessä voidaan olla ylpeitä niin tuotteista kuin yrityksen kasvutarinasta. Ylpeyden aihe on sekin, että kohdeyritys ja henkilökunta vaikuttavat lähes jokaisen suomalaisen arjessa valmistamiensa tuotteiden kautta. Nostamalla positiivisia tekijöitä ja yhteisiä ylpeyden aiheita voidaan luoda ylpeyden kulttuuria, joka kohottaa niin yrityksen sisäistä henkeä kuin yrityskuvaakin. Vaatimattomuuden tai matalan profiilin korostaminen voi puolestaan heikentää henkilökunnan oman arvon tunnetta. Myös ulkoisen viestinnän lisäämisellä voidaan vaikut-

taa sisäiseen ylpeyden kulttuuriin. Yrityskuvan kehittäminen vaatii toimenpiteitä, mutta vain niiden kautta voidaan ajan myötä päästä lähemmäksi tavoitekuva.

Kuten Weiwei (2007) on todennut, yrityskuva ja maine ovat tärkeimmät tekijät asiakasuskollisuuden muodostumisessa. Lisäksi ne auttavat kasvattamaan yrityksen myyntiä ja markkinaosuutta. Koska tuloksetkin osoittavat, että yrityskuva tarvitsee kehittämistä ja sen taloudellinen hyöty osoitetaan myös tutkimuksin, on vaikea nähdä syytä, miksi yrityskuvan kehittämiseen ei kannattaisi panostaa. Grönroos (2009) on todennut myös selkeän ja myönteisen yrityskuvan viestittävän arvoista sisäisesti ja sen myötä vahvistavan myönteisiä asenteita työntekijöiden keskuudessa. Tulosten mukaan henkilökunnan kokemukset olivat osittain melko negatiivisia, joten mahdollisesti myös niihin ja yleisesti sisäiseen henkeen voitaisiin vaikuttaa yrityskuvaa kehittämällä. Dowlingin (2002) mukaan järjestys on yrityskuvan kehittämisessä ensisijaisen tärkeää, joten kohdeyrityksessäkin on muutosprosessi aloitettava yrityksen sisältä ulospäin. Tehtyjen muutosten ja kehitystyön jälkeen on palattava yrityskuvan uudelleen tarkasteluun.

5 POHDINTA

Tutkimuksen tehtävänä oli kuvata kohdeyrityksen tavoitekuva sekä nykyinen sisäinen ja ulkoinen yrityskuva. Tavoitteena oli myös esittää näiden eroavaisuudet ja mahdolliset kehitystoimenpiteet, joilla nykyisestä yrityskuvasta päästäisiin lähemmäksi tavoitekuvaan. Teoreettinen viitekehys tuki hyvin tehtävää tutkimustyötä ja oli siten myös hyvin rajattu. Tehtäväalue oli laaja ja kolmen erillisen tutkimuksen toteuttaminen haastavaa. Tavoitekuvatutkimus oli kvalitatiivisten menetelmien tuttuuden vuoksi helpommin käsiteltävä osia, mutta kyselyjen kvantitatiiviset menetelmät olivat vieraampia ja veivät enemmän aikaa. Lopulta kokonaisuus onnistui hyvin ja tutkimuksen lopputulokset vastasivat tutkimustehtävää.

Tutkimuksen päätuloksina havaittiin, että sisäinen yrityskuva on ulkoista yrityskuvaa huonompi, eivätkä kumpikaan niistä vastaa täysin johtajien määrittelemää tavoitekuvaan. Tulosten perusteella nähtiin, että yrityskuvan parantamiseksi olisi kehitettävä erityisesti yrityksen viestintää, opasteita ja toimitiloja. Asiakkaiden suuntaan olisi kehitettävä myös toimitusvarmuuden, joustavuuden ja tuotteiden laatumielikuvan osalta. Tulosten päätteeksi ehdotettiin toimenpiteitä, joilla yrityskuvaa voitaisiin kehittää. Tulokset ovat suuntaa antavia ja kertovat tutkimushetken tilanteesta. Tutkimuksen toivottaisiin herättävän kohdeyrityksen sisällä kiinnostusta yrityskuvaa ja sen kehittämistä kohtaan. Tutkimustulokset voivat toimia myös vertailupohjana muiden vastaavien teollisuusyritysten yrityskuvan tutkimuksissa.

Tärkeintä jo tehdyn työn kannalta olisi toteuttaa kohdeyrityksen yrityskuvaa kehittäviä toimenpiteitä sekä jatkaa yrityskuvaan liittyvää tutkimusta. Kohdeyritykselle uskotaan olevan hyötyä niin yrityskuvaan liittyvästä teoriaosuudesta kuin itse tutkimustuloksistakin. Koska kohdeyrityksen yrityskuvaan ei ollut aiemmin panostettu, tarjoaa tämä työ hyvän pohjan aloitettavalle kehitystyölle. Tutkimuksen toivotaan tuovan uusia näkökulmia kohdeyrityksen nykyiseen ajatteluun yrityskuvaan liittyen. Tutkimuksen tulokset eivät ole yleistettävissä, vaan ne antavat ainoastaan kuvan kohdeyrityksen sen hetken yrityskuvan tilanteesta.

Jatkuvan kehityksen kannalta on tärkeää seurata yrityskuvaa myös jatkossa sekä laajentaa tutkimusaluetta muihin sidosryhmiin. Yksi hyödyllinen näkökulma olisi kuluttajien yrityskuvakokemuksen tutkiminen. Myös kohdeyrityksen sijaintialueen opiskelijoiden näkemysten selvittäminen voisi tuoda uutta tietoa erityisesti työnantajakuvaan. Yrityskuvan kehittämisen kannalta olisi syytä tutkia myös kilpailijoiden yrityskuvaa ja tehdä vastaava kuiluanalyysi näiden ja oman yrityskuvan välille. Myös koko toimi-

alan kuvan tai markkinasegmentin vaikutus kohdeyrityksen yrityskuvaan antaisi uutta näkökulmaa. Mielenkiintoinen ja hyödyllinen jatkotutkimusaihe olisi myös aiemmin esitetyn mielikuvaperimän vaikutuksen tutkiminen. Mielikuvaperimän selvittäminen etenkin henkilökunnan osalta voisi lisäksi auttaa mahdollisen heikon sisäisen hengen ymmärtämisessä.

Tutkimuksen suurimmat ongelmat koskivat kyselyihin vastanneiden määriä. Henkilökunta oli vastannut edellisen syksyn työtyytyväisyyskyselyyn todella aktiivisesti, mutta nyt tehdyn kyselyn vastausprosentissa ei päästy yhtä hyviin lukemiin. Vastaamiseen saattoi vaikuttaa se, että edellinen kysely toteutettiin työntekijöille perinteisenä lomakkekyselynä ja nyt tehty kysely toteutettiin Internetin kautta. Asiakkaiden vastausprosentti oli myös hieman odotettua heikompi, mikä mahdollisesti johtui liian laajasta otoksesta. Koko työn laajuus sekä sen toteuttaminen normaalin päivätyön ohessa yhden talven aikana loivat myös omat aikataululliset haasteensa. Kokonaisuutta voi silti pitää onnistuneena.

LÄHTEET

Julkaistut lähteet

Chattananon, A., Lawley, M., Trimetsoontorn, J., Supparerkchaisakul, N. & Leelayouthayothin, L. 2007. Building corporate image through societal marketing programs. *Society and Business Review* Vol. 2 No. 3, 2007 pg. 230-253. Emerald Group Publishing Limited.

Dowling, G. 2002. *Creating Corporate Reputations. Identity, Image and Performance*. Oxford University Press. New York, USA.

Edvarsson, B., Rindell, A. & Strandvik, T. 2010. Mapping the "roots" of the consumer's image-in-use of companies. *Journal of Product & Brand Management* 19/6 2010 pg. 423-431. Emerald Group Publishing Limited.

ETL. Elintarviketeollisuusliitto[verkkosivut]. Suomi [viitattu 7.3.2011]. Saatavissa: <http://www.etl.fi/www/fi/elintarviketeollisuus/index.php>

European Commission 2009. Corporate Social Responsibility (CSR) MEMO/09/109 [verkkodokumentti]. Brussels, Belgium [Viitattu 5.3.2011]. Saatavissa: <http://europa.eu/rapid/pressReleasesAction.do?reference=MEMO/09/109&type=HTML>

Grönroos, C. 2009. *Palvelujen johtaminen ja markkinointi*. 3., uudistettu painos. WSOYpro. Helsinki.

Hanley, S. 2009. Why image matters for managers. *The British Journal of Administrative Management*. Spring 2009, pg. 26-27. ABI/INFORM Global.

Heinonen, J. 2006. *Mainejohtaja*. WSOYpro. Helsinki.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2004. *Tutki ja kirjoita*. Gummerus Kirjapaino Oy. Jyväskylä

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. *Tutki ja kirjoita*. 15., uudistettu painos. Tammi. Helsinki

Isohookana, H. 2007. Yrityksen markkinointiviestintä. WSOYpro. Helsinki.

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

Kotler, P., Keller, K., Brady, M., Goodman, M. & Hansen, T. 2009. Marketing management. European edition, authorised adaptation from the United States edition, entitled Marketing Management, 13th edition. Pearson Education Limited. Harlow, England.

Kyrö, P. 2004. Tutkimusprosessi valintojen polkuna. Yrittäjyyskasvatuksen julkaisusarja 1/2004. Ammattikasvatuksen tutkimus- ja koulutuskeskus, Tampereen yliopisto. Tampere.

Leppänen, J. 2011. Vähittäiskauppa murroksessa. Prima 2/2011, Elinkeinoelämänkeskusliiton lehti, s. 12-16. Sanoma Magazines Oy, Helsinki

Metsämuuronen, J. 2006. Tutkimuksen tekemisen perusteet ihmistieteissä. 3.laitos, 2. korjattu painos. Gummerus Kirjapaino Oy, Jyväskylä.

Myers, M. 2009. Qualitative Research in Business & Management. SAGE Publications Ltd. Thousand Oaks, California.

PTY 2010. Päivittäistavarakauppa 2010-2011. Päivittäistavarakaupan vuosijulkaisu [verkkajulkaisu]. Päivittäistavarakauppa ry. [viitattu 9.3.2011]. Saatavissa: http://www.pty.fi/fileadmin/pty_tiedostot/Julkaisut/pty_2010.pdf

Rindell, A. 2007. Image Heritage: The Temporal Dimension in Consumers' Corporate Image. Publications of the Swedish School of Economics and Business Administration nro 175. Edita Prima Ltd. Helsinki.

Rope, T. 2005. Suuri markkinointikirja. 2. painos. Talentum. Helsinki.

Salin, V. 2002. PK-yrittäjän opas kokonaisviestintään. WSOY. Helsinki.

TEM. Taloudellinen ja sosiaalinen vastuu sekä ympäristövastuu [verkkodokumentti]. Työ- ja elinkeinoministeriö: Helsinki [viitattu 5.3.2011]. Saatavissa: http://www.tem.fi/files/22532/sos._taloudell._ekolog._vastuu.pdf

Vainikainen, A. 2010. Yhteenveto Elintarviketeollisuusliiton vuonna 2010 toteuttamasta ympäristövastuun kyselystä [verkkodokumentti]. Elintarviketeollisuusliitto ry: Helsinki 13.12.2010 [viitattu 7.3.2011]. Saatavissa: http://www.etl.fi/www/fi/julkaisut/Julkaisut/Elintarvteoll_ymparistovastuun_raportti_2010.pdf

Vos, M. ja Schoemaker, M. 2008. Integrated communication: concern, internal and marketing communication. 3rd edition. LEMMA Publishers. Utrecht, The Netherlands.

Västilä, T. 2010. Nimellä on väliä. Kauppalehti 18.10.2010, s. 18.

Weiwei, T. 2007. Impact of corporate image and corporate reputation on customer loyalty: a review. Management Science and Engineering. Vol. 1 No. 2 December 2007 57-62.

Öhrnberg, P. 2010. Työympäristö on tuottavuuden työkalu. Kauppalehti 6.10.2010, s. 14.

Julkaisemattomat lähteet

Kohdeyrityksen konsernin vuoden 2009 vuosikertomus

Kohdeyrityksen sisäinen materiaali 2011

Kohdeyrityksen strategia 2009

Kotakorpi, S. 2010. Finnish Grocery Market - The Balance of Power. Nielsen Finland, asiakaspalvelujohtaja. Luento 28.9.2010.

Lindblad, T. 2010. Teollisuuden ja kaupan menestyksekkäs yhteistyö. Fazer Makeiset Oy, toimitusjohtaja. Luento 29.9.2010.

Taloustutkimus Oy 2008. Decision makers' feedback to suppliers 2008. Reference group results. Taloustutkimus Oy.

Työtyytyväisyys 2010. Kohdeyritys Oy. Työtyytyväisyys 2010, vertailu 2008-2010. Kuopio 13.12.2010.

KUTSU TEEMAHAASTATTELUUN

Aihe: Kohdeyritys Oy:n tavoitekuva - johdon haastattelu

Hei,

Kiitän suostumuksesta Kohdeyritys Oy:n tavoitekuva selvittävään haastatteluun. Haastatteluajaksi on keskiviikkona 29.12.2010 klo 8.30-9.30. Tilaksi on varattu yrityksen pienempi neuvotteluhuone, mutta voimme käydä keskustelun myös työhuoneessasi. Tärkeintä on, että keskustelu sujuisi ilman keskeytyksiä tai muita häiriötekijöitä.

Haastattelu liittyy opinnäytetyöhöni (Savonia ylempi amk), jossa käsittelen Kohdeyrityksen yrityskuvan kehittämistä. Käymämme keskustelu nauhoitetaan muistiinpanojen kirjoittamisen sijasta, jotta haastattelutilanne sujuisi luontevasti eikä venyisi ajallisesti liian pitkäksi. Tulokset tullaan esittämään anonymisti.

Ystävällisin terveisin,
Anna Parviainen

Allekirjoitus yhteystietoineen poistettu

TEEMAHAASTATTELUN RUNKO

Nimi:

Koulutus:

Työsuhteen kesto:

Millainen mielikuva halutaan syntyvän yrityksen *asiakkaille ja henkilökunnalle* seuraavista osa-alueista? Miksi?

Strategiset perusratkaisut:

- Liikeidea
- Yrityskulttuuri

Toimintokohtaiset linjaukset:

- Viestintä
- Palvelu
- Tuotteet
- Hinnoittelu
- Toimitilat
- Tarpeisto (esim. koneet, laitteet, autot, astiat, kirjekuoret jne.)
- Sijainti
- Johto

SÄHKÖPOSTISAATE ASIAKKAILLE

Aihe: Kohdeyritys Oy:n yrityskuvakysely - Vaikuta mielipiteelläsi

Hyvä asiakkaamme,

Kohdeyritys Oy haluaa aktiivisesti kehittää toimintaansa ja yhteistyötä kanssanne. Kaupallinen johtaja (*nimi poistettu*) yhdessä yrityksen muun johdon kanssa toivoo Teidän osallistuvan oheiseen kyselyyn ja antavan sitä kautta oman näkemyksenne Kohdeyritys Oy:n nykyisestä yrityskuvasta.

Kyselyn arvioitu kesto on noin 10 min ja vastausaika on keskiviikkoon 9.2.2011 saakka.

Kaikkien yhteystietonsa jättäneiden kesken arvotaan 2 kpl Marimekon puuvillasatiinista pussilakanaa ja tyynyliinaa (arvo á 95 €). Jos haluatte osallistua arvontaan, voitte jättää yhteystietonne kyselyn päätyttyä aukeavaan näkymään. Yhteystietonne eivät yhdisty vastauksiinne, eikä niitä käytetä markkinointiin tai luovuteta eteenpäin. Voittajille ilmoitetaan henkilökohtaisesti 25.2.2011 mennessä.

Kyselyyn pääsette alla olevan linkin kautta käyttämällä alla mainittua käyttäjätunnusta sekä salasanaa:

<http://www.adsites.fi/kohdeyritys/lihf8w!2>

Käyttäjätunnus: def

Salasana: dfgo8sfg

Pyydämme ystävällisesti, että käyttäisitte hetken ajastanne kyselyyn vastaamiseen. Vastausten avulla pystymme palvelemaan Teitä jatkossa entistä paremmin.

Kysely liittyy Kohdeyritys Oy:n yrityskuvan kehittämistä koskevaan tutkimukseen, mikä on samalla ylemmän korkeakoulututkimnon opinnäytetyöni (Savonia ylempi amk). Vastaan mielelläni tutkimusta koskeviin kysymyksiin.

Ystävällisin terveisin,
Anna Parviainen

Allekirjoitus yhteystietoineen poistettu

SÄHKÖPOSTISAATE HENKILÖKUNNALLE

Aihe: Kohdeyritys Oy:n yritys-kuvakysely - Vaikuta mielipiteelläsi

Kohdeyritys Oy:n toimitiloissa työskentelevä, kerro millainen on sinun henkilökohtainen mielikuvasi Kohdeyritys Oy:stä yrityksenä. Voit olla niin Kohdeyritys Oy:n, Henkilöstövuokrausyrityksen kuin Alihankkija Oy:n henkilökuntaa, kaikissa tapauksissa mielipiteesi on tärkeä.

Kyselyn arvioitu kesto on noin 10 min ja vastausaikaa on keskiviikkoon 9.2.2011 saakka.

Kaikkien yhteystietonsa jättäneiden kesken arvotaan 2 kpl Marimekon puuvillasatiinista pussilakanaa ja tyynyliinaa (arvo á 95 €). Jos haluat osallistua arvontaan, voit jättää yhteystietosi kyselyn päätyttyä aukeavaan näkymään. Yhteystietosi eivät yhdisty vastauksiisi, eikä niitä käytetä markkinointiin tai luovuteta eteenpäin. Voittajille ilmoitetaan henkilökohtaisesti 25.2.2011 mennessä.

Kyselyyn pääset alla olevan linkin kautta käyttämällä alla mainittua käyttäjätunnusta sekä salasanaa:

<http://www.adsites.fi/kohdeyritys/p9swgd>

Käyttäjätunnus: abc

Salasana: g98ysdga

Kysely liittyy Kohdeyritys Oy:n yritys-kuvan kehittämistä koskevaan tutkimukseen, mikä on samalla ylemmän korkeakoulututkimnon opinnäytetyöni (Savonia ylempi amk). Vastaan mielelläni tutkimusta koskeviin kysymyksiin.

Ystävällisin terveisin,
Anna Parviainen

Allekirjoitus yhteystietoineen poistettu

KYSELY ASIAKKAILLE**Kysely Kohdeyritys Oy:n yrityskuvasta**

Kerro millainen on sinun henkilökohtainen mielikuvasi Kohdeyritys Oy:stä yrityksenä. Aluksi pyydetään taustatietoja ja tämän jälkeen esitetään varsinaiset kysymykset, joissa pyydetään vastaamaan kuinka samaa tai eri mieltä olet esitetyistä väittämistä.

Taustatiedot

Seuraavissa kohdissa 1.-6. pyydetään taustatietoja. Vastaa valitsemalla itseäsi lähinnä koskeva vaihtoehto.

1. Sukupuoleni

- Nainen
 Mies

2. Ikäni

- Alle 30 vuotta
 30-39 vuotta
 40-49 vuotta
 50 vuotta tai yli

3. Ylin koulutusasteeni

- Peruskoulu
 Ammattikoulu tai lukio
 Alempi korkeakoulu
 Ylempi korkeakoulu tai vielä korkeampi koulutusaste

4. Asema edustamassani yrityksessä

- Työntekijä
 Alempi toimihenkilö
 Ylempi toimihenkilö tai johtaja

5. Kohdeyritys Oy:n kanssa tekemäni yhteistyön pituus vuosina

- Alle 1 vuotta
 1-4 vuotta
 5-8 vuotta
 yli 8 vuotta

6. Edustamani yrityksen liikevaihto €/vuosi

- Alle miljoona €
 1-99 miljoonaa €
 100-999 miljoonaa €
 Yli miljardi €

Yrityskuva

Seuraavissa kohdissa pyydetään valitsemaan kuinka samaa tai eri mieltä olet seuraavista väittämistä.

7. Kuinka samaa tai eri mieltä olet seuraavista Kohdeyritys Oy:tä koskevista väittämistä?

	Täysin eri mieltä	Melko eri mieltä	Melko samaa mieltä	Täysin samaa mieltä	En tiedä
Kohdeyritys Oy on joustava yhteistyökumppani	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kohdeyritys Oy on vetovoimainen yhteistyökumppani	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kohdeyritys Oy on luotettava yhteistyökumppani	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kohdeyritys Oy on toimialan halutuin valinta yhteistyökumppanina	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

8. Kuinka samaa tai eri mieltä olet seuraavista Kohdeyritys Oy:n toimintatapaa kuvaavista väittämistä?

	Täysin eri mieltä	Melko eri mieltä	Melko samaa mieltä	Täysin samaa mieltä	En tiedä
Kohdeyritys Oy toimii ilman byrokratiaa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kohdeyritys Oy toimii vaatimattomasti	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kohdeyritys Oy toimii vastuuntuntoisesti	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kohdeyritys Oy toimii oikeudenmukaisesti	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kohdeyritys oy toimii kansainvälisesti	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

9. Kuinka samaa tai eri mieltä olet seuraavista Kohdeyritys Oy:tä koskevista väittämistä?

	Täysin eri mieltä	Melko eri mieltä	Melko samaa mieltä	Täysin samaa mieltä	En tiedä
Kohdeyritys Oy:n toiminnasta tulee esille korkea moraal	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kohdeyritys Oy:n toiminnasta tulee esille yrittäjähenkisyys	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kohdeyritys Oy:n toiminnasta tulee esille yhteistyöhenkisyys	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kohdeyritys Oy:n toiminnasta tulee esille asiakaslähtöisyys	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

10. Jos vertaat Kohdeyritys Oy:tä muihin suomalaisiin (tuotteiden laji poistettu) valmistajiin, kuinka samaa tai eri mieltä olet seuraavista väittämistä?

	Täysin eri mieltä	Melko eri mieltä	Melko samaa mieltä	Täysin samaa mieltä	En tiedä
Kohdeyritys Oy on toimitusvarmin	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kohdeyritys Oy on asiakaslähtöisin	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kohdeyritys Oy valmistaa laadukkaimpia tuotteita	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kohdeyritys Oy on kustannustehokkain	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kohdeyritys Oy on kilpailukykyisin	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kohdeyritys Oy on joustavin	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

11. Kun mietit kokemaasi Kohdeyritys Oy:n viestintää, kuinka samaa tai eri mieltä olet seuraavista väittämistä?

	Täysin eri mieltä	Melko eri mieltä	Melko samaa mieltä	Täysin samaa mieltä	En tiedä
Viestintä on monipuolista	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Viestintä on avointa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Viestintä on riittävää	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Viestintä on positiivista	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

12. Kuinka usein vieraillet Kohdeyritys Oy:n kotisivuilla osoitteessa www.kohdeyritys.fi?

- Kerran viikossa tai useammin
- Muutaman kerran kuukaudessa
- Muutaman kerran vuodessa
- Harvemmin kuin kerran vuodessa tai en koskaan

13. Kuinka samaa tai eri mieltä olet seuraavista Kohdeyritys Oy:n kotisivujen sisältöä kuvaavista väittämistä?

	Täysin eri mieltä	Melko eri mieltä	Melko samaa mieltä	Täysin samaa mieltä	En tiedä
Mielestäni kotisivuilta pitäisi löytyä enemmän tietoa tuotteista	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mielestäni kotisivuilta pitäisi löytyä enemmän tietoa yrityksestä	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mielestäni kotisivuilta pitäisi löytyä enemmän tietoa henkilöstöstä	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mielestäni kotisivuilta pitäisi löytyä enemmän tietoa pakkausmateriaaleista	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mielestäni kotisivuilta pitäisi löytyä enemmän tietoa pakkausten kierrätettävyydestä	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

14. Kun katsot viereistä logoa, kuinka samaa tai eri mieltä olet seuraavista logoa koskevista mielikuvista?

	Täysin eri mieltä	Melko eri mieltä	Melko samaa mieltä	Täysin samaa mieltä	En tiedä
Kansainvälinen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Luottamusta herättävä	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Suomalainen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Positiivinen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Turvallinen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

15. Kun katsot viereistä logoa, kuinka samaa tai eri mieltä olet seuraavista logoa koskevista mielikuvista?

	Täysin eri mieltä	Melko eri mieltä	Melko samaa mieltä	Täysin samaa mieltä	En tiedä
Kansainvälinen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Luottamusta herättävä	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Suomalainen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Positiivinen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Turvallinen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

16. Kuinka samaa tai eri mieltä olet seuraavista Kohdeyritys Oy:tä koskevista väittämistä?

	Täysin eri mieltä	Melko eri mieltä	Melko samaa mieltä	Täysin samaa mieltä	En tiedä
Kohdeyritys Oy on sosiaalisesti yhteiskuntavastuullinen (Sosiaalista vastuullisuutta on ylittää lakien minimivaatimukset mm. huolehtimalla henkilöstön työhyvinvoinnista ja osaamisen parantamisesta sekä ihmisoikeuksien toteutumisesta, työllistämällä syrjäytymisvaarassa olevia ja verkottamalla sidosryhmien kanssa)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kohdeyritys Oy on ekologisesti yhteiskuntavastuullinen (Ekologisesti vastuulliset yritykset ja muut työyhteisöt hyödyntävät luonnonvaroja ja raaka-aineita kestäväällä tavalla sekä vähentävät muun muassa ympäristön saastumista ja ilmastomuutosta kaikissa toimituksissaan)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

17. Kuinka samaa tai eri mieltä olet seuraavista Kohdeyritys Oy:n henkilökuntaa kuvaavista ominaisuuksista?

	Täysin eri mieltä	Melko eri mieltä	Melko samaa mieltä	Täysin samaa mieltä	En tiedä
Henkilökunta on rehellistä	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Henkilökunta on ammattitaitoista	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Henkilökunta on auttamishaluista	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

18. Kuinka samaa tai eri mieltä olet seuraavista Kohdeyritys Oy:n valmistamia tuotteita koskevista väittämistä?

	Täysin eri mieltä	Melko eri mieltä	Melko samaa mieltä	Täysin samaa mieltä	En tiedä
Tuotesortimentti on laaja	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tuotteet ovat turvallisia	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tuotepakkaukset ovat myyviä	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Uusia tuotteita kehitetään jatkuvasti	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Pakkaukset ovat ympäristöystävällisiä	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tuotteiden hinta-laatu suhde on erinomainen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tuotteet ovat yhtä laadukkaita kuin vastaavat brändituotteet	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

19. Vastaa seuraavaan valitsemalla KYLLÄ, jos olet joskus vieraillut Kohdeyritys Oy:n tiloissa. Jos et ole koskaan vieraillut Kohdeyritys Oy:n tiloissa, valitse EI.

Kyllä Ei

20. Kuinka samaa tai eri mieltä olet seuraavista Kohdeyritys Oy:n tuotantotiloja koskevista väittämistä?

	Täysin eri mieltä	Melko eri mieltä	Melko samaa mieltä	Täysin samaa mieltä	En tiedä
Tuotantotilat ovat puhtaat	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tuotantotilat ovat viihtyisät	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tuotantotilat ovat toimivat	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tuotantotilat ovat nykyaikaiset	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tuotantotilat viestivät kustannustehokkuutta	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

21. Kuinka samaa tai eri mieltä olet seuraavista Kohdeyritys Oy:n toimistotiloja koskevista väittämistä?

	Täysin eri mieltä	Melko eri mieltä	Melko samaa mieltä	Täysin samaa mieltä	En tiedä
Toimistotilat ovat puhtaat	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Toimistotilat ovat viihtyisät	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Toimistotilat ovat toimivat	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Toimistotilat ovat nykyaikaiset	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Toimistotilat viestivät kustannustehokkuutta	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

22. Kuinka samaa tai eri mieltä olet seuraavista Kohdeyritys Oy:n koneita, laitteita ja kalusteita koskevista väittämistä?

	Täysin eri mieltä	Melko eri mieltä	Melko samaa mieltä	Täysin samaa mieltä	En tiedä
Tuotannon koneissa ja laitteissa on korkea teknologian taso	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Toimiston koneet ja laitteet ovat tarpeen mukaisia	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Toimitilojen kalusteet ovat toimivia	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

23. Kuinka samaa tai eri mieltä olet seuraavista Kohdeyritys Oy:n toimipaikkaan saapumiseen liittyvistä väittämistä?

	Täysin eri mieltä	Melko eri mieltä	Melko samaa mieltä	Täysin samaa mieltä	En tiedä
Opasteet ulkopuolella ovat riittävät, joten perille löytää helposti	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Opasteet sisäpuolella ovat riittävät, joten perille löytää helposti	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

24. Kuinka samaa tai eri mieltä olet seuraavista Kohdeyritys Oy:n johtajiin liittyvistä ominaisuuksista?

	Täysin eri mieltä	Melko eri mieltä	Melko samaa mieltä	Täysin samaa mieltä	En tiedä
Johtajat ovat välittäviä	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Johtajat ovat tasa-arvoisia	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Johtajat ovat vaatimattomia	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Johtajat ovat ammattitaitoisia	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Johtajat ovat helposti lähestyttäviä	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Johtajat ovat sitoutuneita työhönsä	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

25. Kerro omin sanoin millaiseksi koet Kohdeyritys Oy:n yrityskuvan.

Tarkastathan, että olet vastannut kaikkiin kysymyksiin, kiitos!

Lähetä vastaukset

KYSELY HENKILÖKUNNALLE**Kysely Kohdeyritys Oy:n yrityskuvasta**

Kerro millainen on sinun henkilökohtainen mielikuvasi Kohdeyritys Oy:stä yrityksenä. Aluksi pyydetään taustatietoja ja tämän jälkeen esitetään varsinaiset kysymykset, joissa pyydetään vastaamaan kuinka samaa tai eri mieltä olet esite-tyistä väittämistä.

Taustatiedot

Seuraavissa kohdissa 1.-6. pyydetään taustatietoja. Vastaa valitsemalla itseäsi lähinnä koskeva vaihtoehto.

1. Sukupuoleni

- Nainen
 Mies

2. Ikäni

- Alle 30 vuotta
 30-39 vuotta
 40-49 vuotta
 50 vuotta tai yli

3. Ylin koulutusasteeni

- Peruskoulu
 Ammattikoulu tai lukio
 Alempi korkeakoulu
 Ylempi korkeakoulu tai vielä korkeampi koulutusaste

4. Asemani

- Työntekijä
 Alempi toimihenkilö
 Ylempi toimihenkilö

5. Olen työsuhhteessa

- Kohdeyritys Oy:n kanssa
 Henkilöstövuokraus Oy:n kanssa
 Alihankkija Oy:n kanssa

6. Työskentelyni pituus vuosina Kohdeyritys Oy:n tiloissa

- Alle 1 vuotta
 1-4 vuotta
 5-8 vuotta
 Yli 8 vuotta

Yrityskuva

Seuraavissa kohdissa 7.-23. pyydetään valitsemaan kuinka samaa tai eri mieltä olet esitettävistä väittämistä tai valitsemaan itseäsi lähinnä koskeva vaihtoehto.

7. Kuinka samaa tai eri mieltä olet seuraavista Kohdeyritys Oy:tä koskevista väittämistä?

	Täysin eri mieltä	Melko eri mieltä	Melko samaa mieltä	Täysin samaa mieltä	En tiedä
Kohdeyritys Oy on joustava työnantaja	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kohdeyritys Oy on vetovoimainen työnantaja	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kohdeyritys Oy on luotettava työnantaja	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kohdeyritys Oy on työnantaja, johon olen sitoutunut pitkäaikaisesti	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

8. Kuinka samaa tai eri mieltä olet seuraavista Kohdeyritys Oy:n toimintatappaa kuvaavista väittämistä?

	Täysin eri mieltä	Melko eri mieltä	Melko samaa mieltä	Täysin samaa mieltä	En tiedä
Kohdeyritys Oy toimii ilman byrokratiaa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kohdeyritys Oy toimii vaatimattomasti	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kohdeyritys Oy toimii vastuuntuntoisesti	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kohdeyritys Oy toimii oikeudenmukaisesti	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kohdeyritys Oy toimii kansainvälisesti	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

9. Kuinka samaa tai eri mieltä olet seuraavista Kohdeyritys Oy:tä koskevista väittämistä?

	Täysin eri mieltä	Melko eri mieltä	Melko samaa mieltä	Täysin samaa mieltä	En tiedä
Kohdeyritys Oy:n toiminnasta tulee esille korkea moraal	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kohdeyritys Oy:n toiminnasta tulee esille yrittäjähenkisyys	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kohdeyritys Oy:n toiminnasta tulee esille yhteistyöhenkisyys	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kohdeyritys Oy:n toiminnasta tulee esille asiakaslähtöisyys	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

10. Jos vertaat Kohdeyritys Oy:tä muihin suomalaisiin (tuotteiden laji poistettu) valmistajiin, kuinka samaa tai eri mieltä olet

tä olet seuraavista väittämistä?

	Täysin eri mieltä	Melko eri mieltä	Melko samaa mieltä	Täysin samaa mieltä	En tiedä
Kohdeyritys Oy on toimitusvarmin	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kohdeyritys Oy on asiakaslähtöisin	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kohdeyritys Oy valmistaa laadukkaimpia tuotteita	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kohdeyritys Oy on kustannustehokkain	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kohdeyritys Oy on kilpailukykyisin	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kohdeyritys Oy on joustavin	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

11. Kun mietit kokemaasi Kohdeyritys Oy:n viestintää, kuinka samaa tai eri mieltä olet seuraavista väittämistä?

	Täysin eri mieltä	Melko eri mieltä	Melko samaa mieltä	Täysin samaa mieltä	En tiedä
Viestintä on monipuolista	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Viestintä on avointa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Viestintä on riittävää	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Viestintä on positiivista	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

12. Kuinka usein vieraillet Kohdeyritys Oy:n kotisivuilla osoitteessa Kohdeyritys www.kohdeyritys.fi?

- Kerran viikossa tai useammin
- Muutaman kerran kuukaudessa
- Muutaman kerran vuodessa
- Harvemmin kuin kerran vuodessa tai en koskaan

13. Kuinka samaa tai eri mieltä olet seuraavista VIP-Juicemaker Oy:n kotisivujen sisältöä kuvaavista väittämistä?

	Täysin eri mieltä	Melko eri mieltä	Melko samaa mieltä	Täysin samaa mieltä	En tiedä
Mielestäni kotisivuilta pitäisi löytyä enemmän tietoa tuotteista	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mielestäni kotisivuilta pitäisi löytyä enemmän tietoa yrityksestä	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mielestäni kotisivuilta pitäisi löytyä enemmän tietoa henkilöstöstä	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mielestäni kotisivuilta pitäisi löytyä enemmän tietoa pakkausmateriaaleista	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mielestäni kotisivuilta pitäisi löytyä enemmän tietoa pakkausten kierrättävyydestä	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

14. Kun katsot viereistä logoa, kuinka samaa tai eri mieltä olet seuraavista logoa koskevista mielikuvista?

	Täysin eri mieltä	Melko eri mieltä	Melko samaa mieltä	Täysin samaa mieltä	En tiedä
Kansainvälinen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Luottamusta herättävä	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Suomalainen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Positiivinen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Turvallinen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

15. Kun katsot viereistä logoa, kuinka samaa tai eri mieltä olet seuraavista logoa koskevista mielikuvista?

	Täysin eri mieltä	Melko eri mieltä	Melko samaa mieltä	Täysin samaa mieltä	En tiedä
Kansainvälinen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Luottamusta herättävä	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Suomalainen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Positiivinen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Turvallinen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

16. Kuinka samaa tai eri mieltä olet seuraavista Kohdeyritys Oy:tä koskevista väittämistä?

	Täysin eri mieltä	Melko eri mieltä	Melko samaa mieltä	Täysin samaa mieltä	En tiedä
Kohdeyritys Oy on sosiaalisesti yhteiskuntavastuullinen (Sosiaalista vastuullisuutta on ylittää lakien minimivaatimukset mm. huolehtimalla henkilöstön työhyvinvoinnista ja osaamisen parantamisesta sekä ihmisoikeuksien toteutumisesta, työllistämällä syrjäytymisvaarassa olevia ja verkottamalla sidosryhmien kanssa)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kohdeyritys Oy on ekologisesti yhteiskuntavastuullinen (Ekologisesti vastuulliset yritykset ja muut työyhteisöt hyödyntävät luonnonvaroja ja raaka-aineita kestäväällä tavalla sekä vähentävät muun muassa ympäristön saastumista ja ilmastonmuutosta kaikissa toimissaan)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

17. Kuinka samaa tai eri mieltä olet seuraavista Kohdeyritys Oy:n henkilökuntaa kuvaavista ominaisuuksista?

	Täysin eri mieltä	Melko eri mieltä	Melko samaa mieltä	Täysin samaa mieltä	En tiedä
Henkilökunta on rehellistä	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Henkilökunta on ammattitaitoista	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Henkilökunta on auttamishaluista	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

18. Kuinka samaa tai eri mieltä olet seuraavista Kohdeyritys Oy:n valmistamia tuotteita koskevista väittämistä?

	Täysin eri mieltä	Melko eri mieltä	Melko samaa mieltä	Täysin samaa mieltä	En tiedä
Tuotesortimentti on laaja	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tuotteet ovat turvallisia	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tuotepakkaukset ovat myyviä	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Uusia tuotteita kehitetään jatkuvasti	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Pakkaukset ovat ympäristöystävällisiä	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tuotteiden hinta-laatu suhde on erinomainen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tuotteet ovat yhtä laadukkaita kuin vastaavat brändituotteet	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

19. Kuinka samaa tai eri mieltä olet seuraavista Kohdeyritys Oy:n tuotantotiloja koskevista väittämistä?

	Täysin eri mieltä	Melko eri mieltä	Melko samaa mieltä	Täysin samaa mieltä	En tiedä
Tuotantotilat ovat puhtaat	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tuotantotilat ovat viihtyisät	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tuotantotilat ovat toimivat	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tuotantotilat ovat nykyaikaiset	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tuotantotilat viestivät kustannustehokkuutta	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

20. Kuinka samaa tai eri mieltä olet seuraavista Kohdeyritys Oy:n toimistotiloja koskevista väittämistä?

	Täysin eri mieltä	Melko eri mieltä	Melko samaa mieltä	Täysin samaa mieltä	En tiedä
Toimistotilat ovat puhtaat	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Toimistotilat ovat viihtyisät	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Toimistotilat ovat toimivat	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Toimistotilat ovat nykyaikaiset	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Toimistotilat viestivät kustannustehokkuutta	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

21. Kuinka samaa tai eri mieltä olet seuraavista Kohdeyritys Oy:n koneita, laitteita ja kalusteita koskevista väittämistä?

	Täysin eri mieltä	Melko eri mieltä	Melko samaa mieltä	Täysin samaa mieltä	En tiedä
Tuotannon koneissa ja laitteissa on korkea teknologian taso	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Toimiston koneet ja laitteet ovat tarpeen mukaisia	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Toimitilojen kalusteet ovat toimivia	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

22. Kuinka samaa tai eri mieltä olet seuraavista Kohdeyritys Oy:n toimipaikkaan saapumiseen liittyvistä väittämistä?

	Täysin eri mieltä	Melko eri mieltä	Melko samaa mieltä	Täysin samaa mieltä	En tiedä
Opasteet ulkopuolella ovat riittävät, joten perille löytää helposti	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Opasteet sisäpuolella ovat riittävät, joten perille löytää helposti	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

23. Kuinka samaa tai eri mieltä olet seuraavista Kohdeyritys Oy:n johtajiin liittyvistä ominaisuuksista?

	Täysin eri mieltä	Melko eri mieltä	Melko samaa mieltä	Täysin samaa mieltä	En tiedä
Johtajat ovat välittäviä	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Johtajat ovat tasa-arvoisia	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Johtajat ovat vaatimattomia	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Johtajat ovat ammattitaitoisia	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Johtajat ovat helposti lähestyttäviä	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Johtajat ovat sitoutuneita työhönsä	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

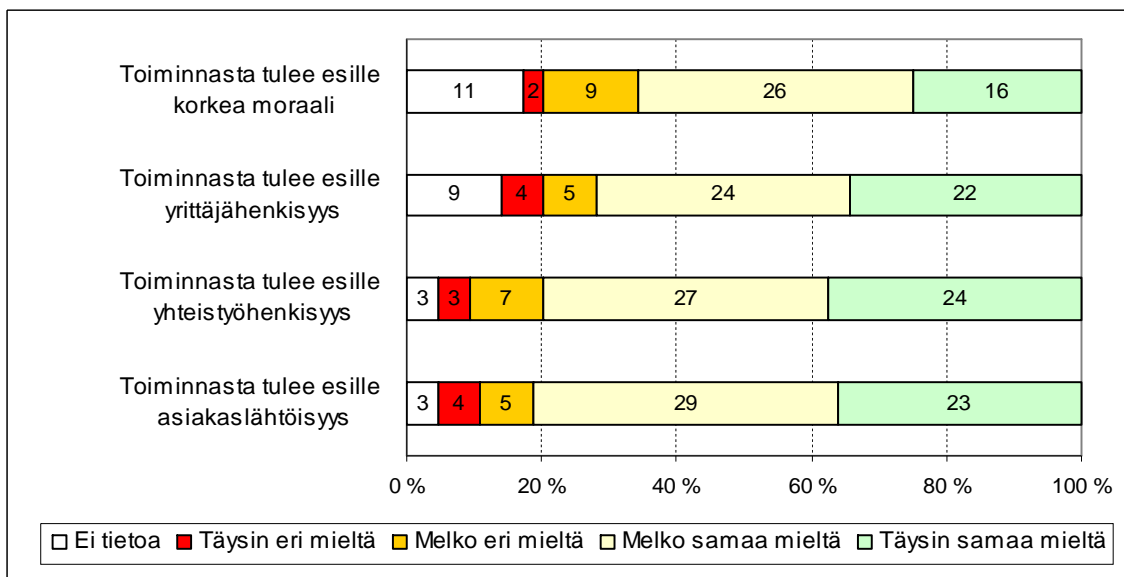
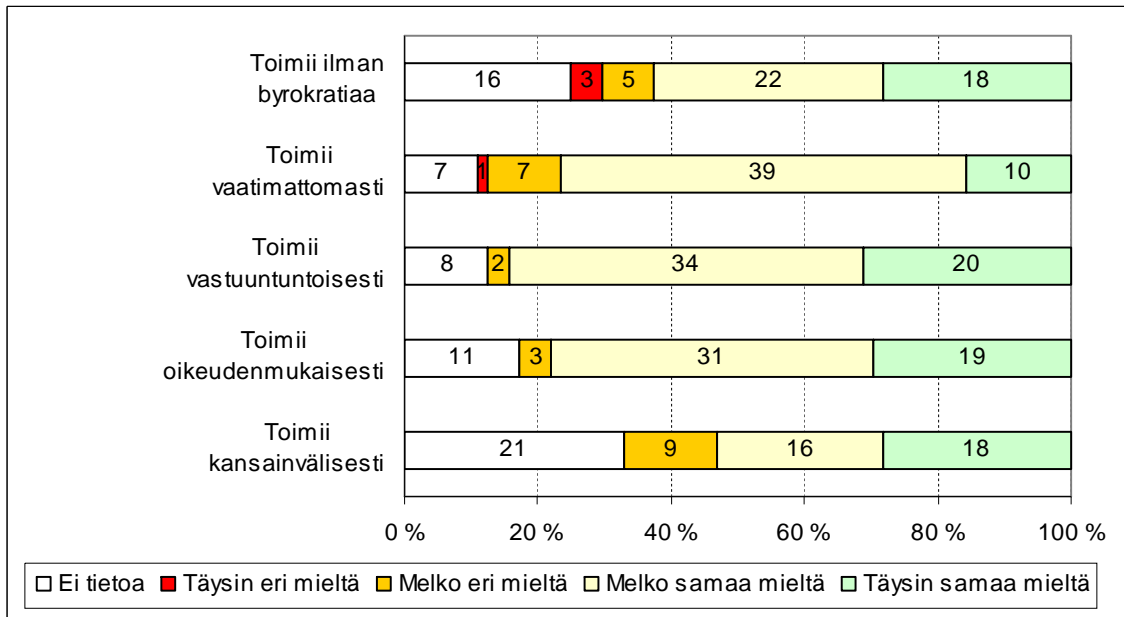
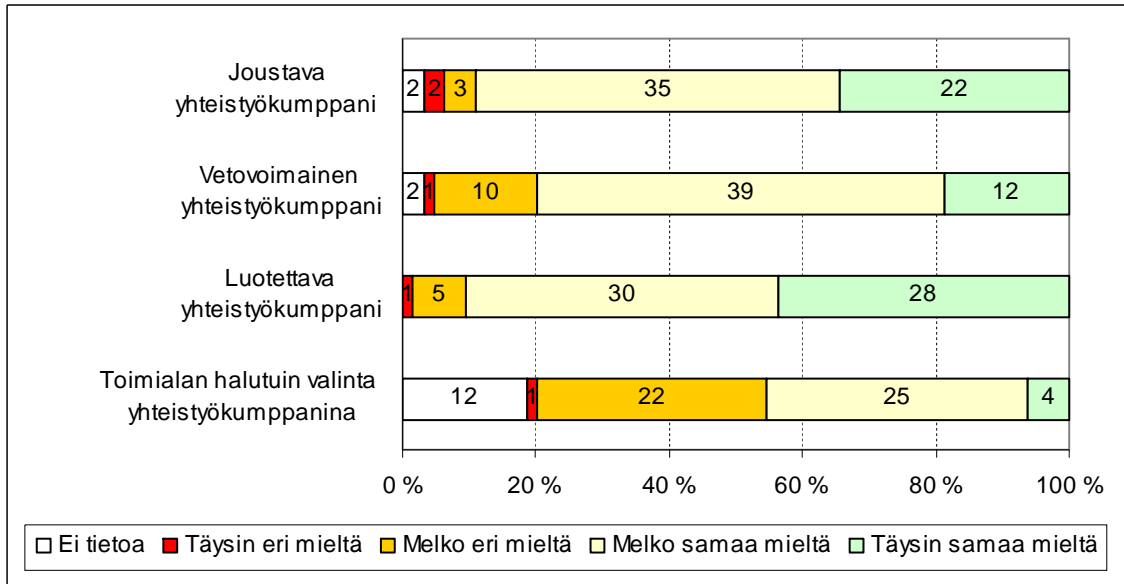
24. Kerro omin sanoin millaiseksi koet Kohdeyritys Oy:n yrittäjäkuvan.

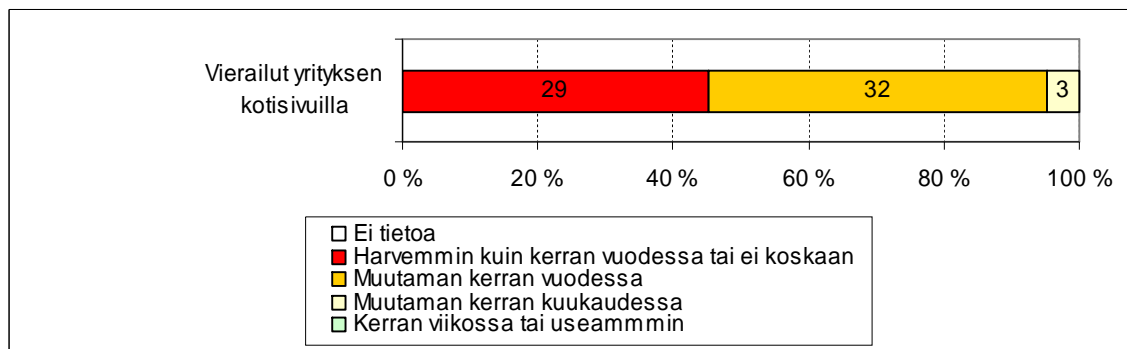
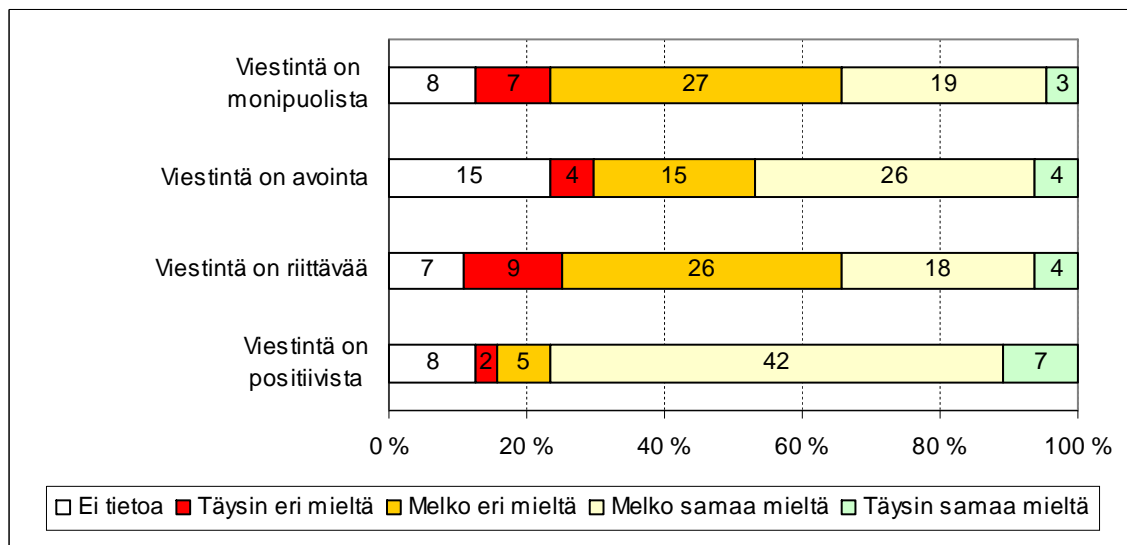
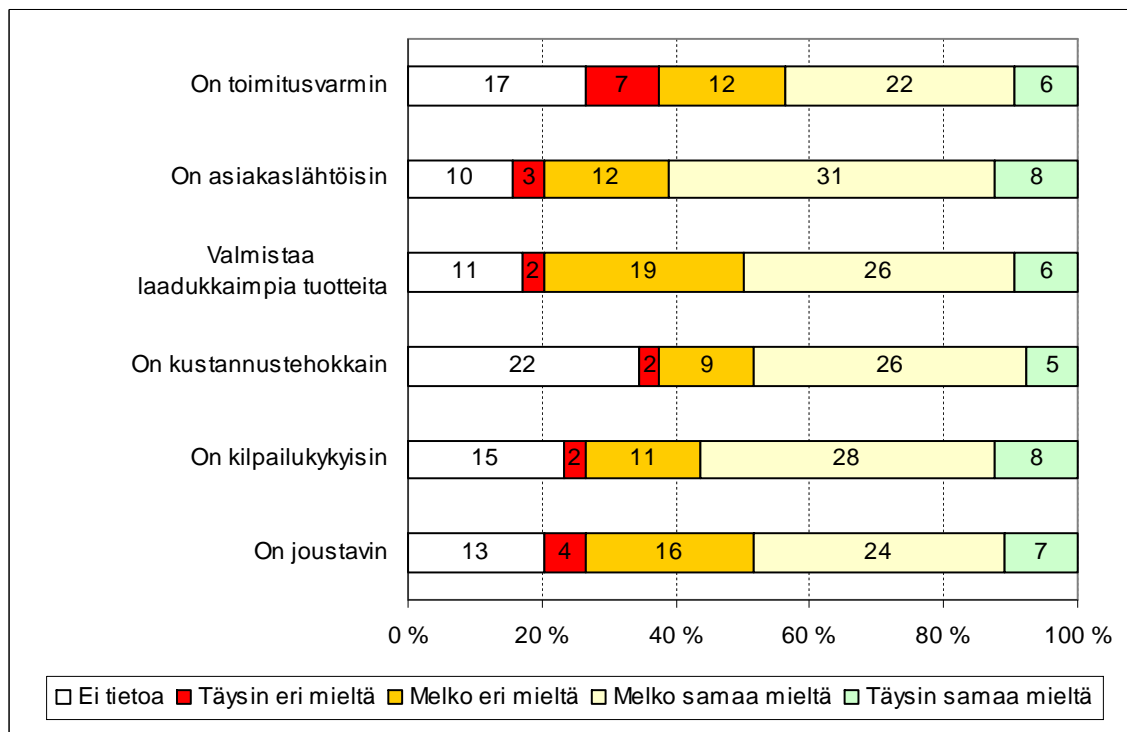
Tarkastathan, että olet vastannut kaikkiin kysymyksiin, kiitos!

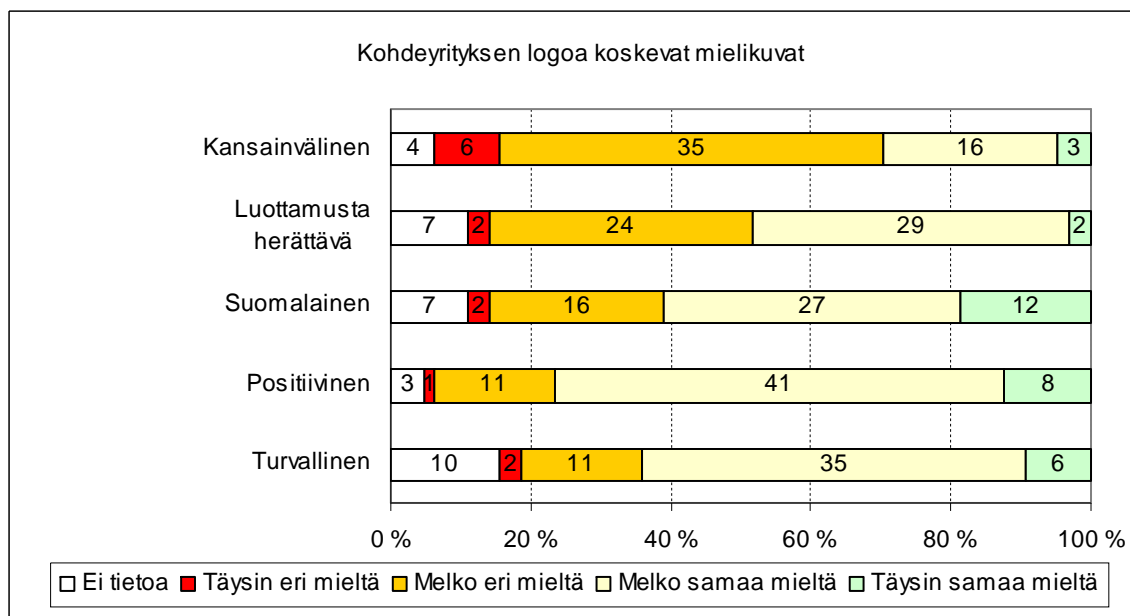
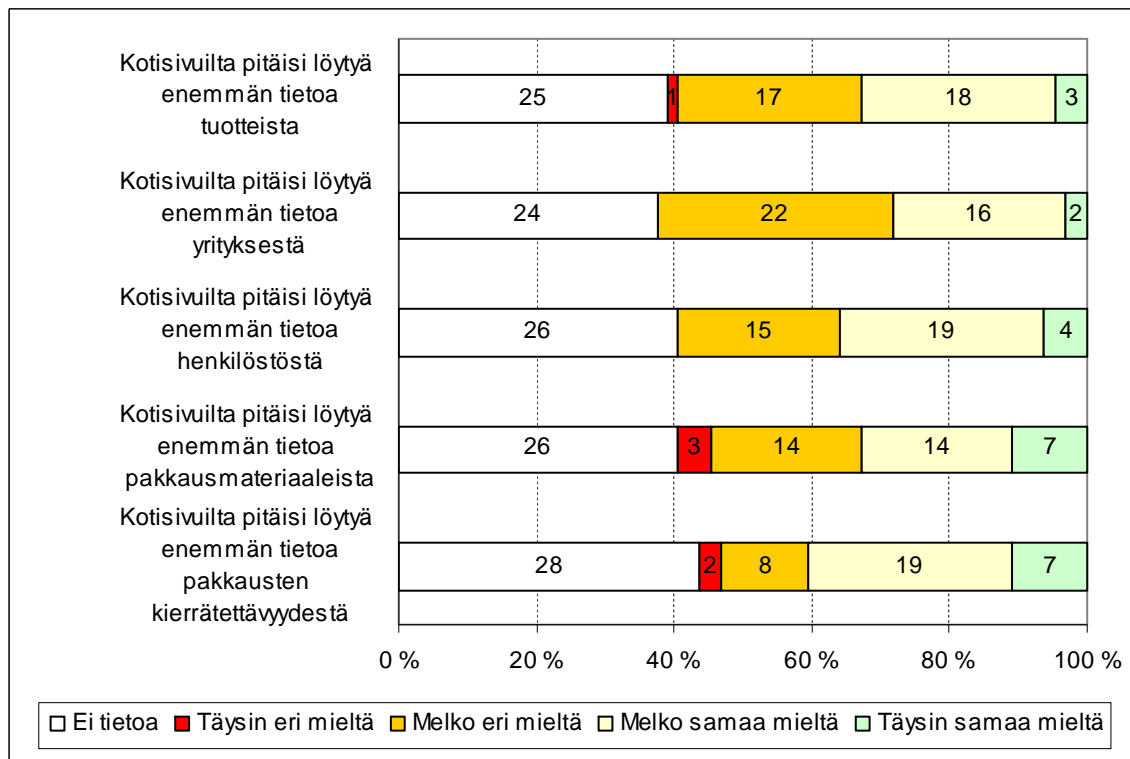
Lähetä vastaukset

ASIAKKAIDEN JA HENKILÖKUNNAN VASTAUKSET VÄITTÄMITTÄIN

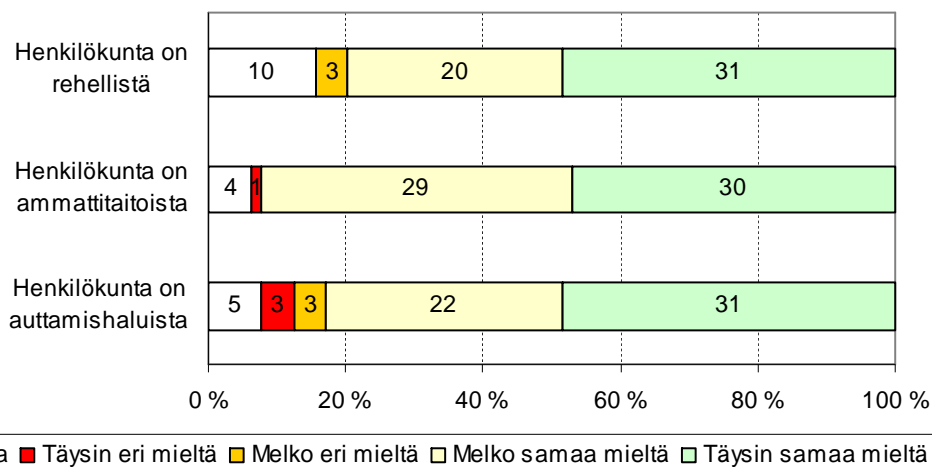
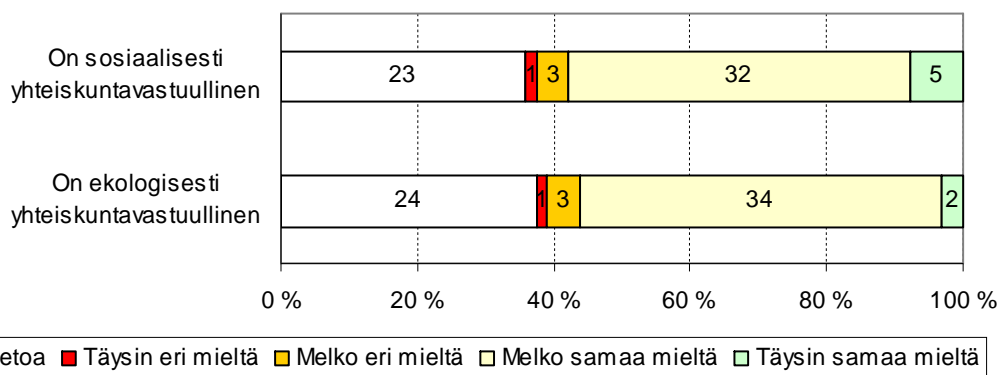
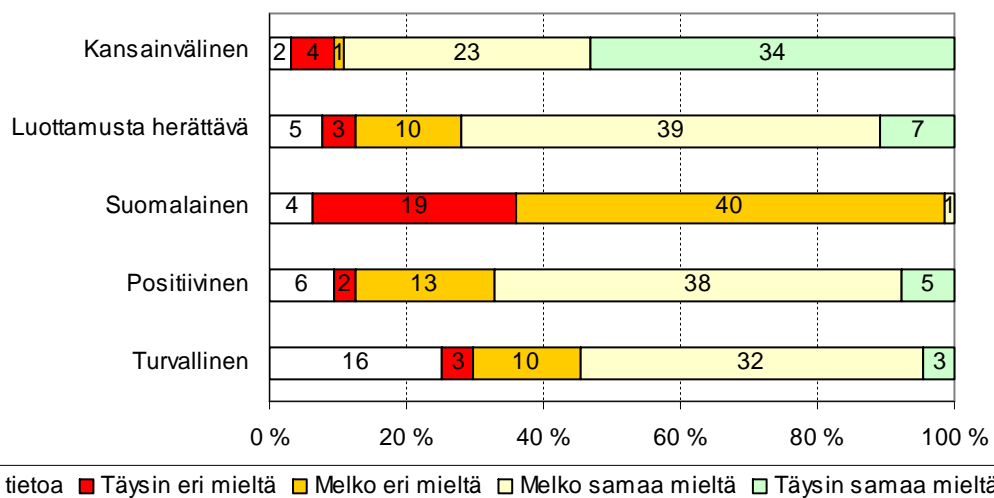
Asiakkaat

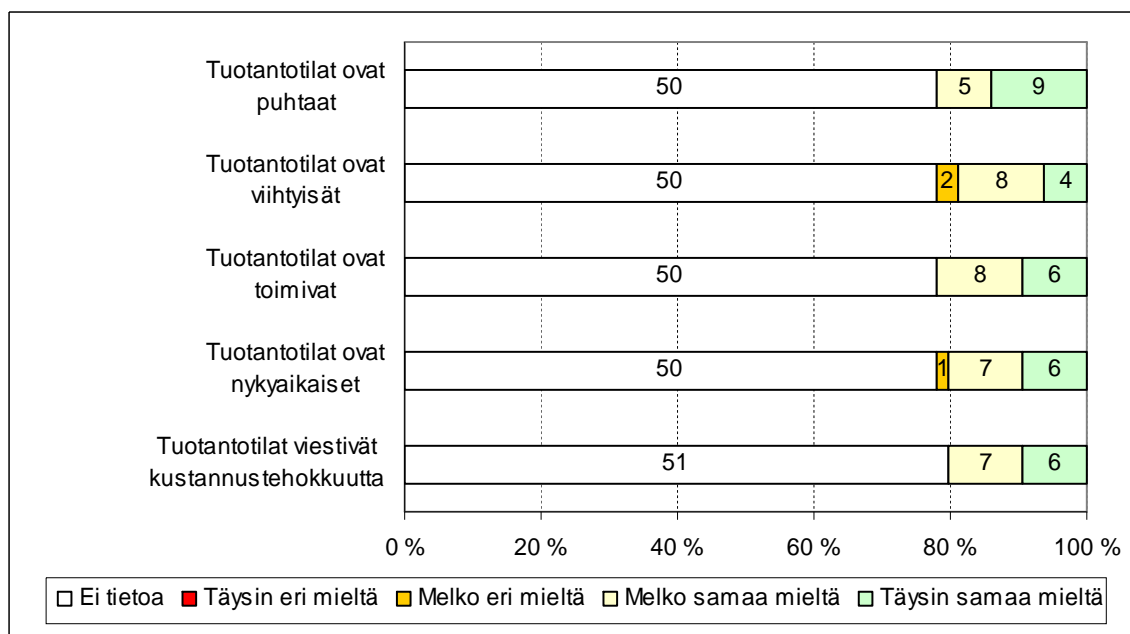
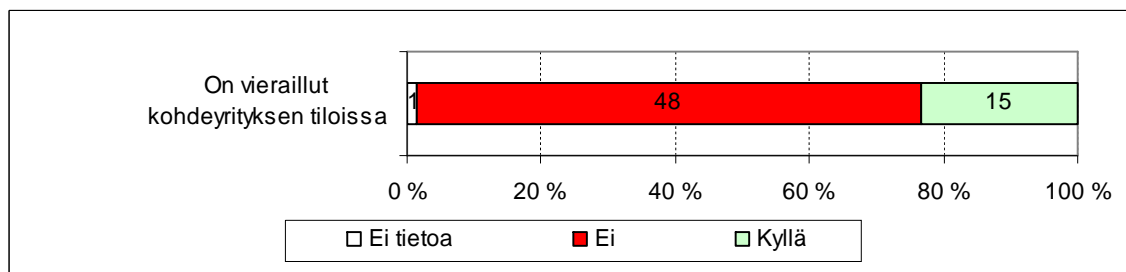
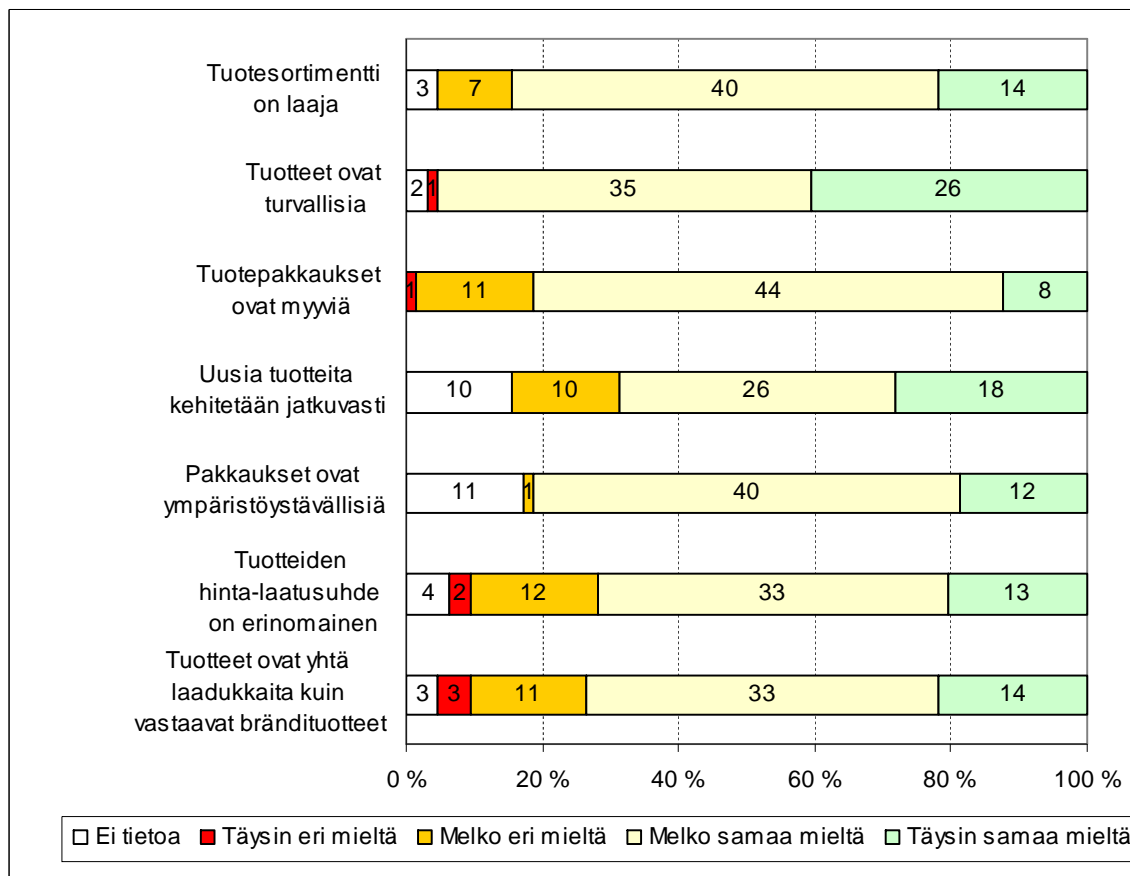


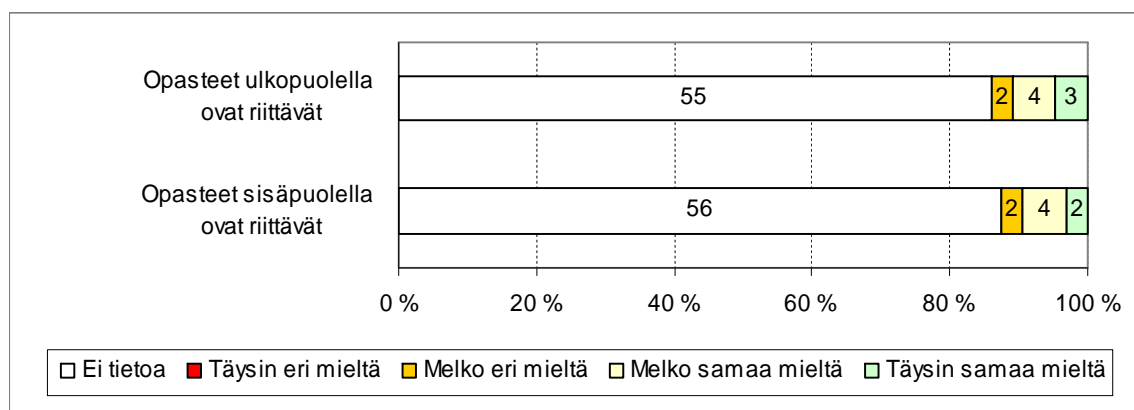
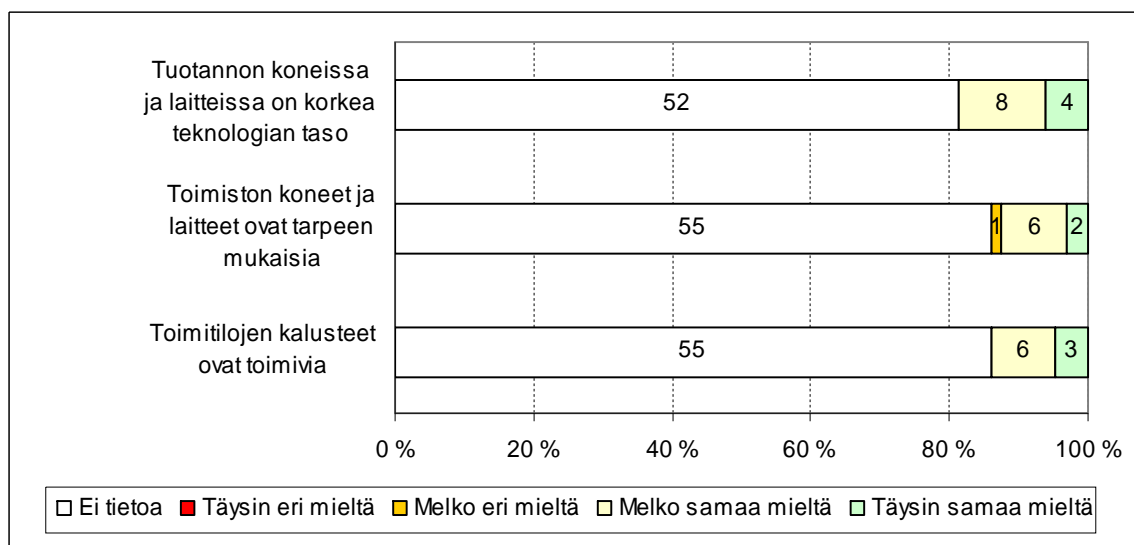
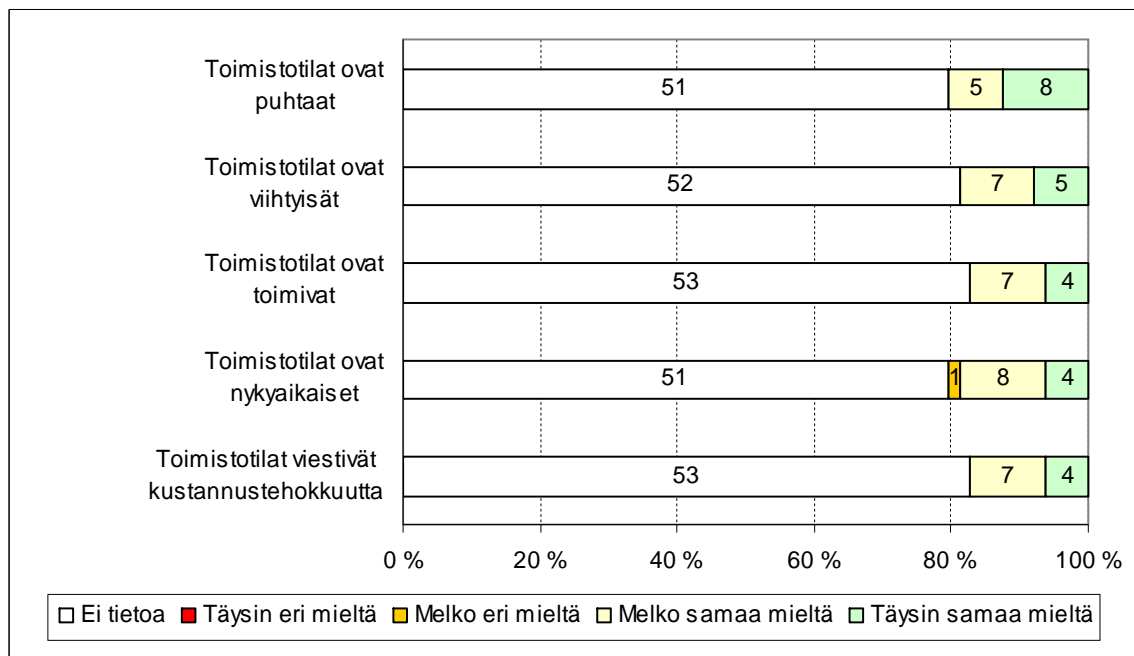


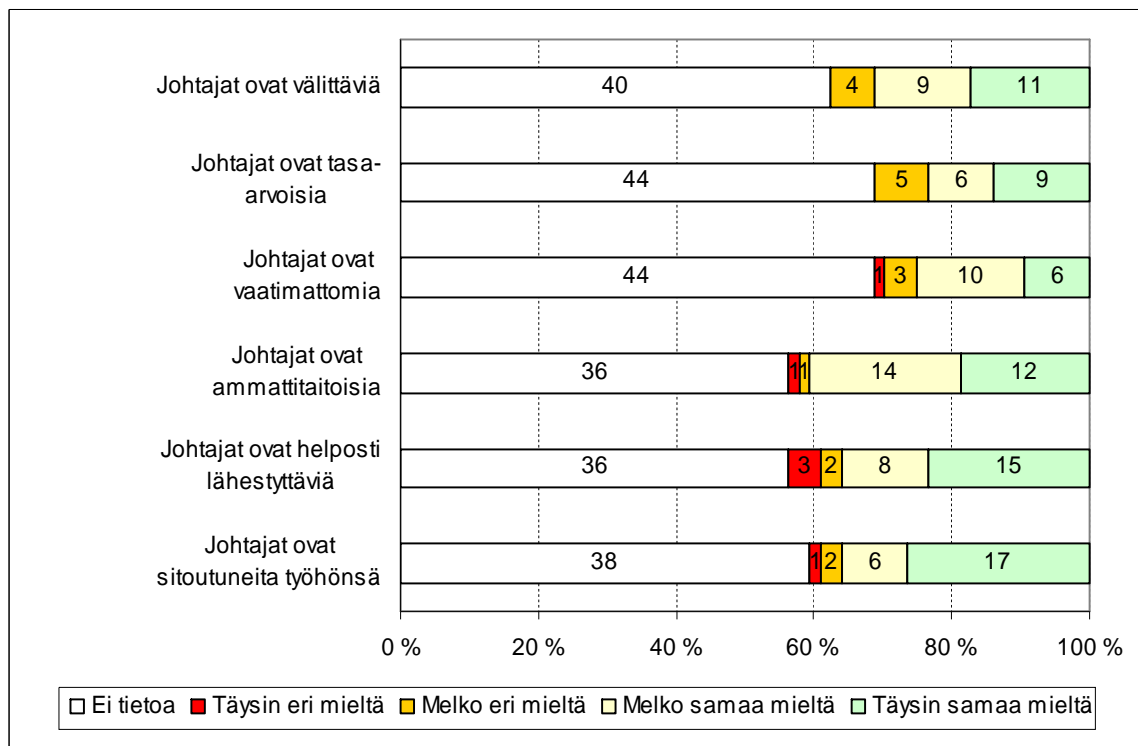


Konsernin logoa koskevat mielikuvat

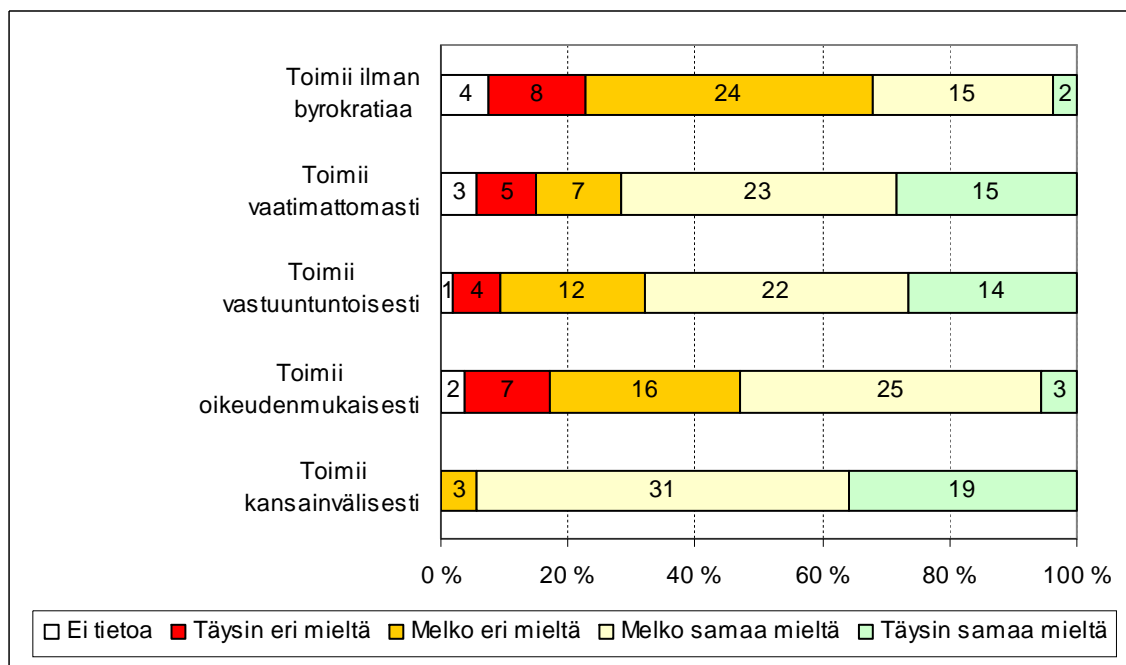
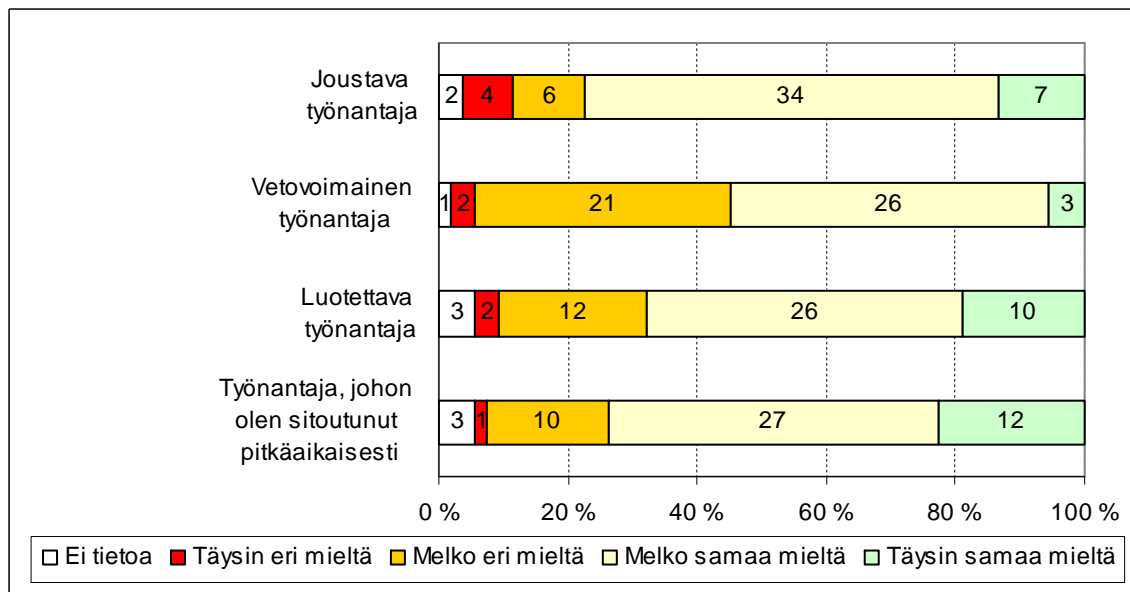


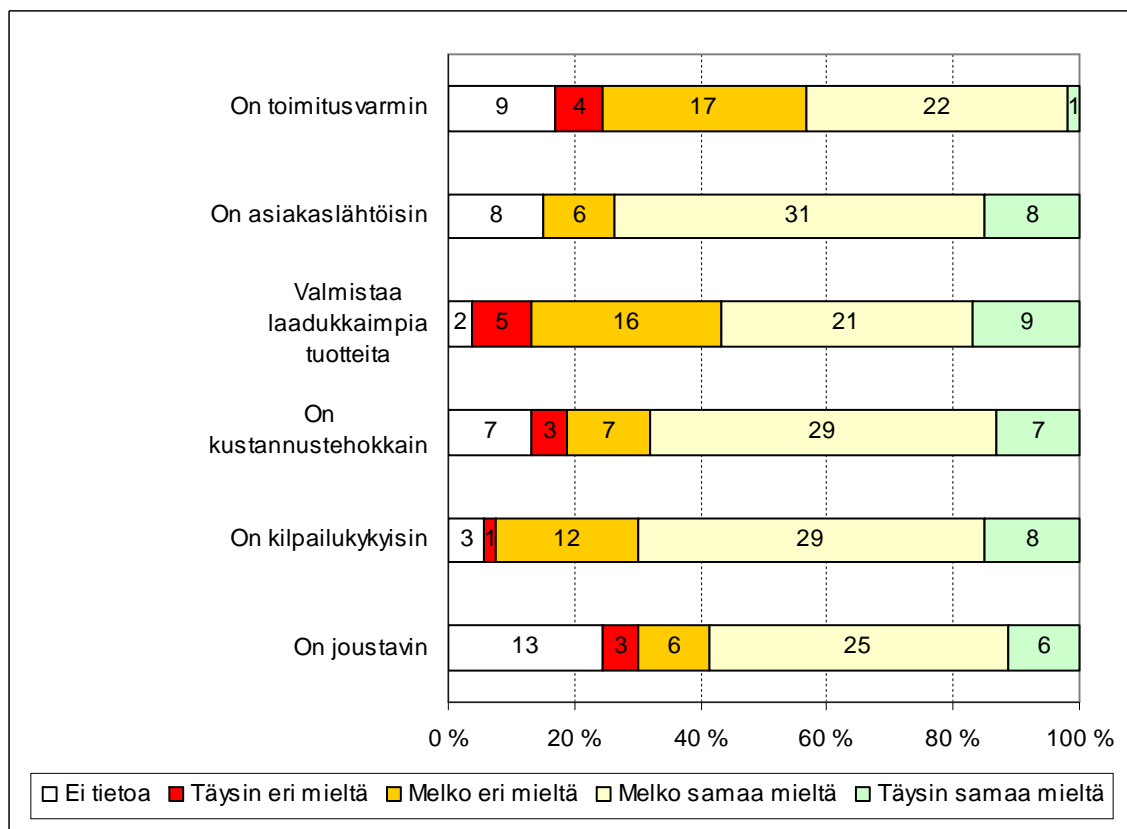
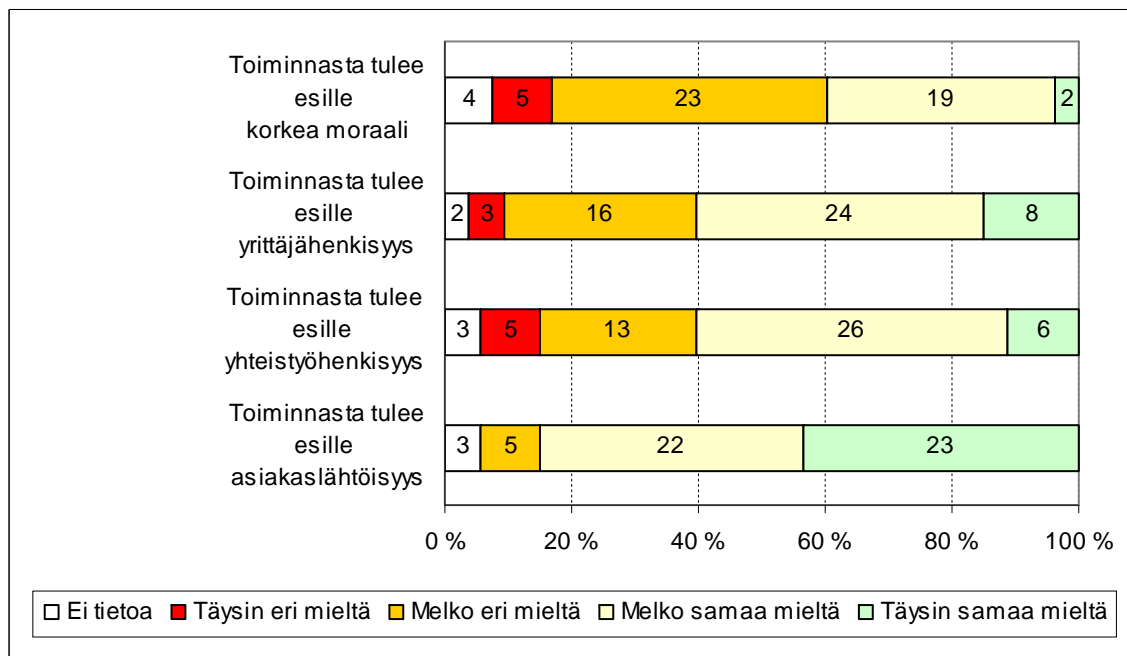


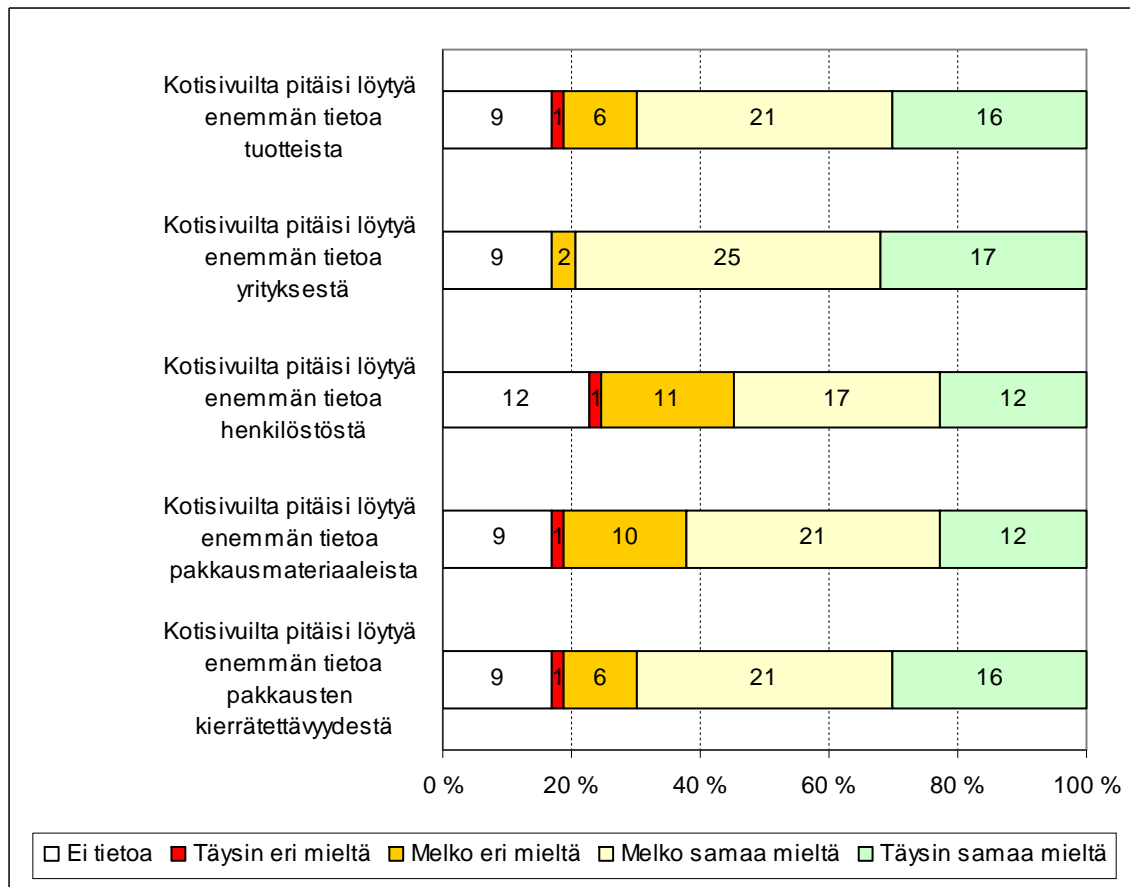
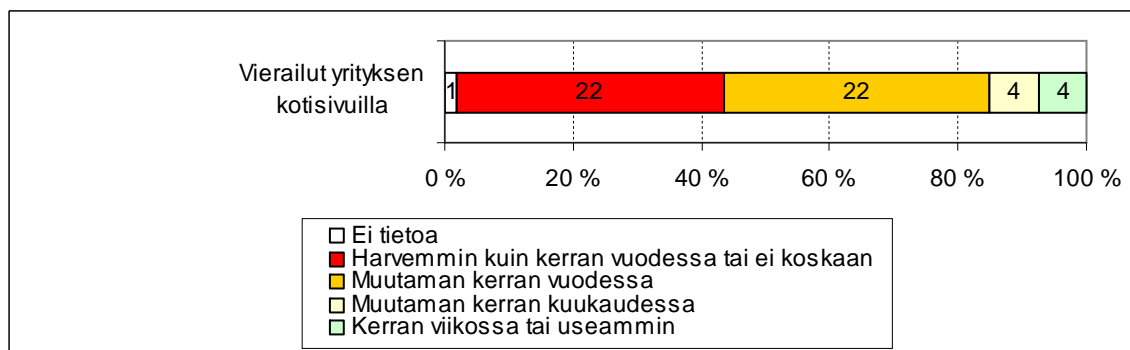
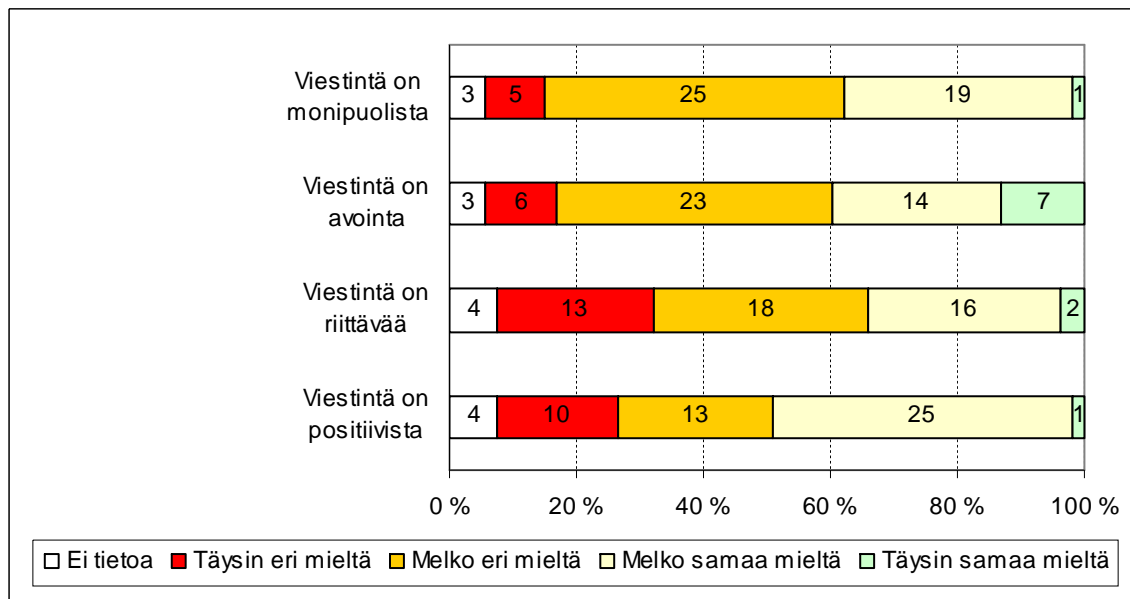


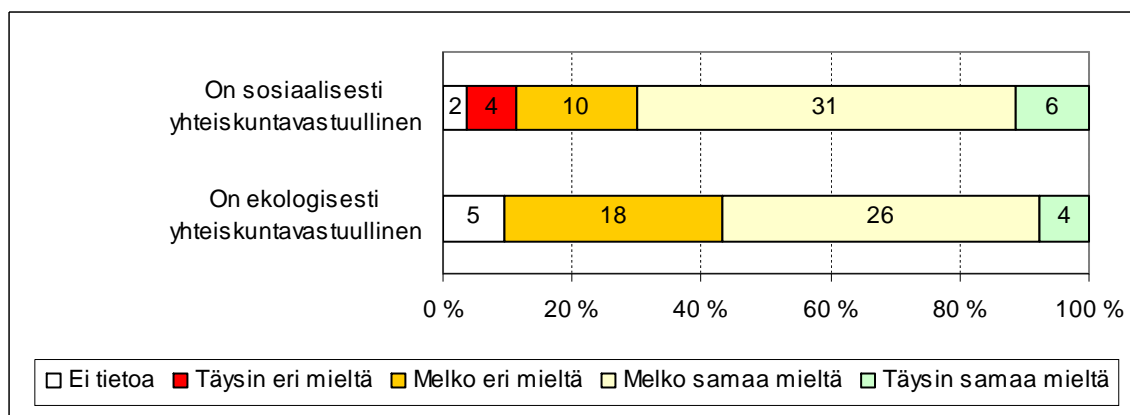
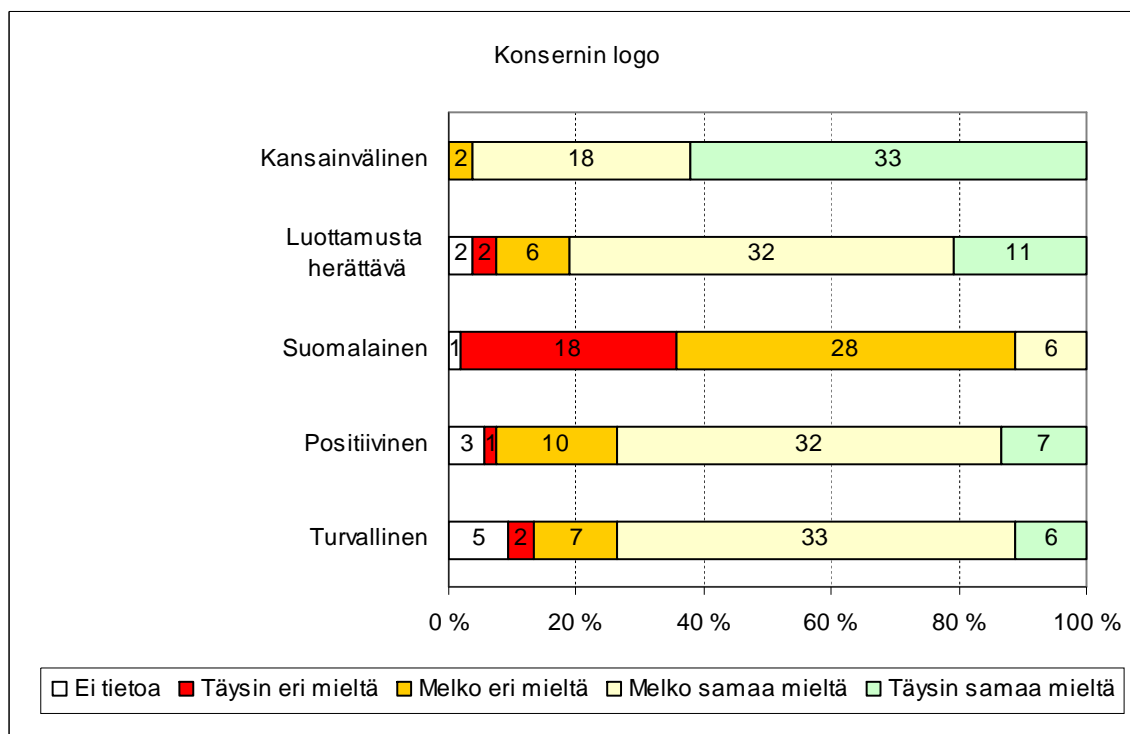
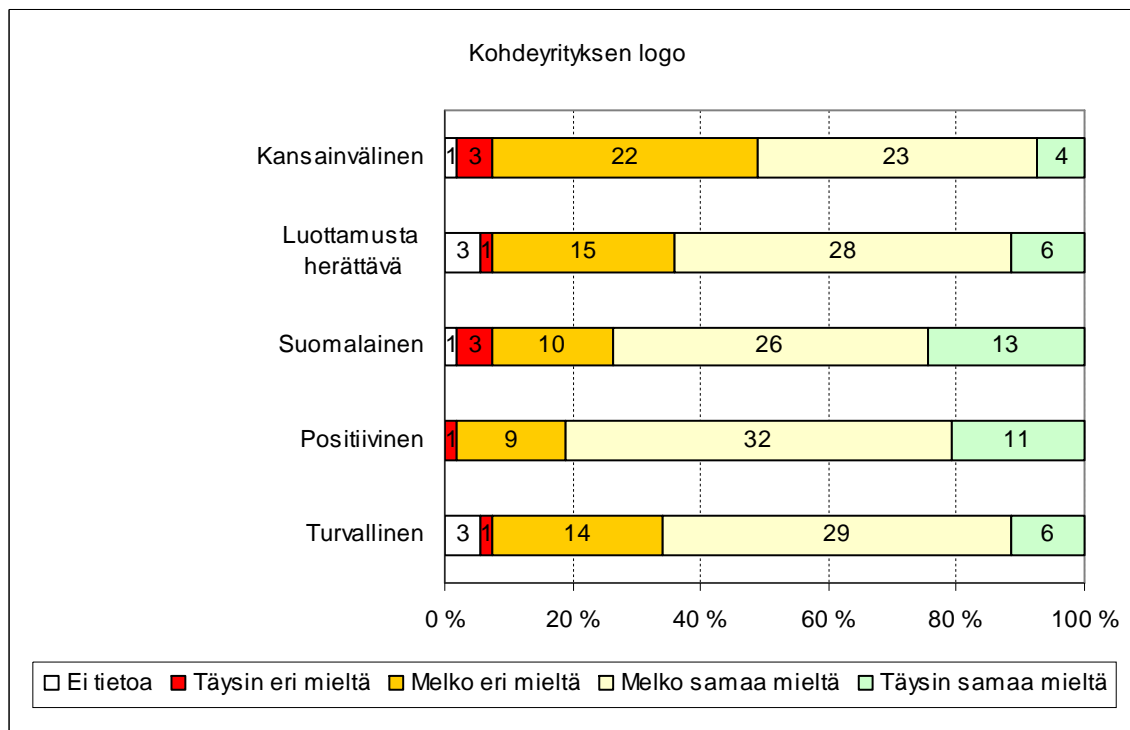


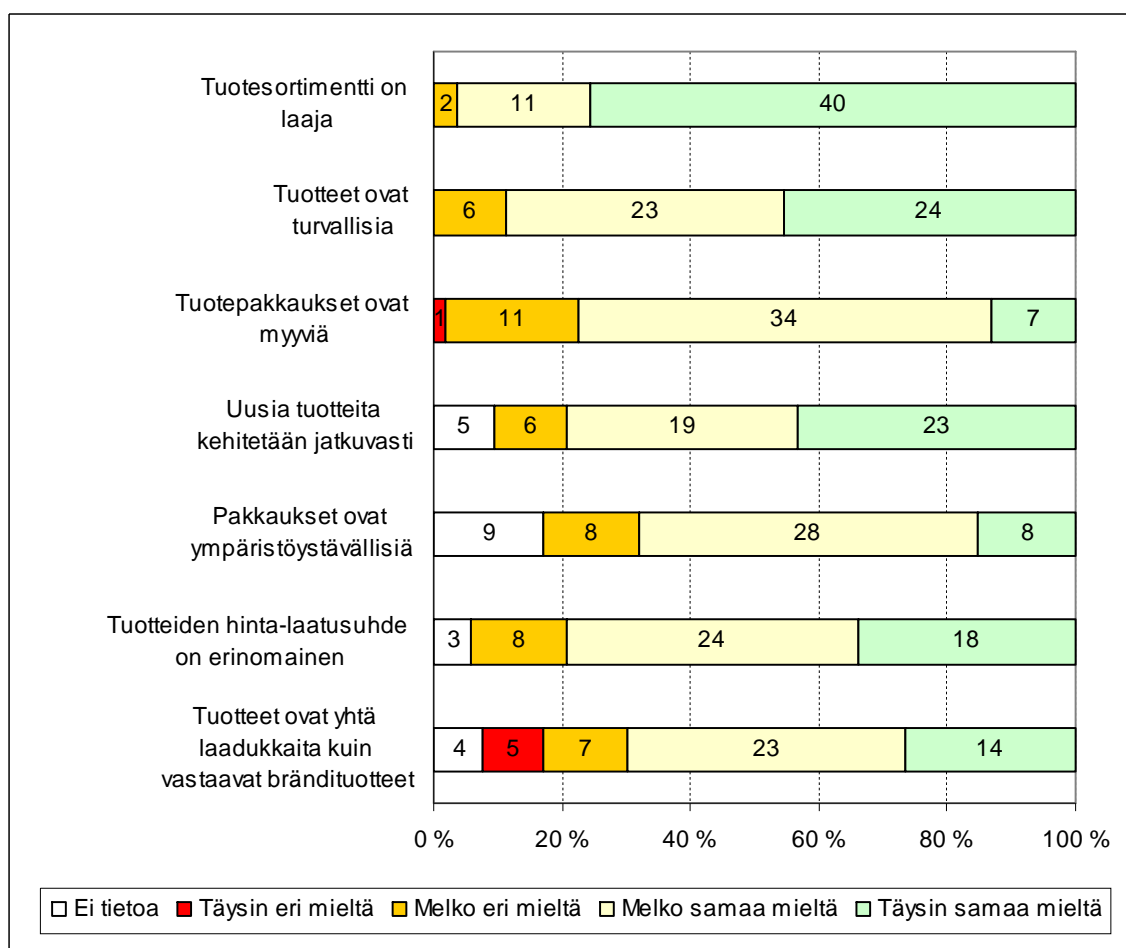
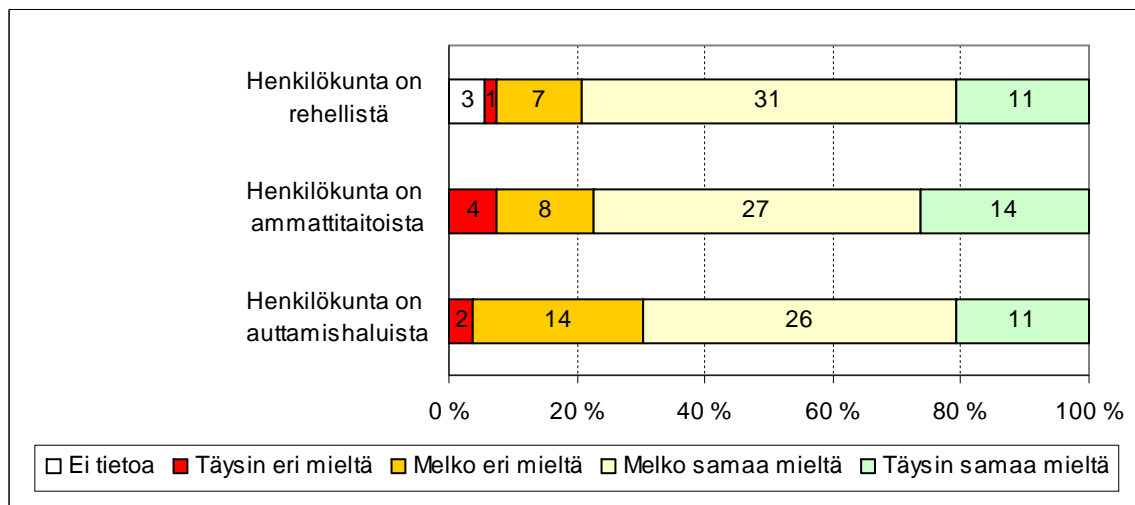
Henkilökunta

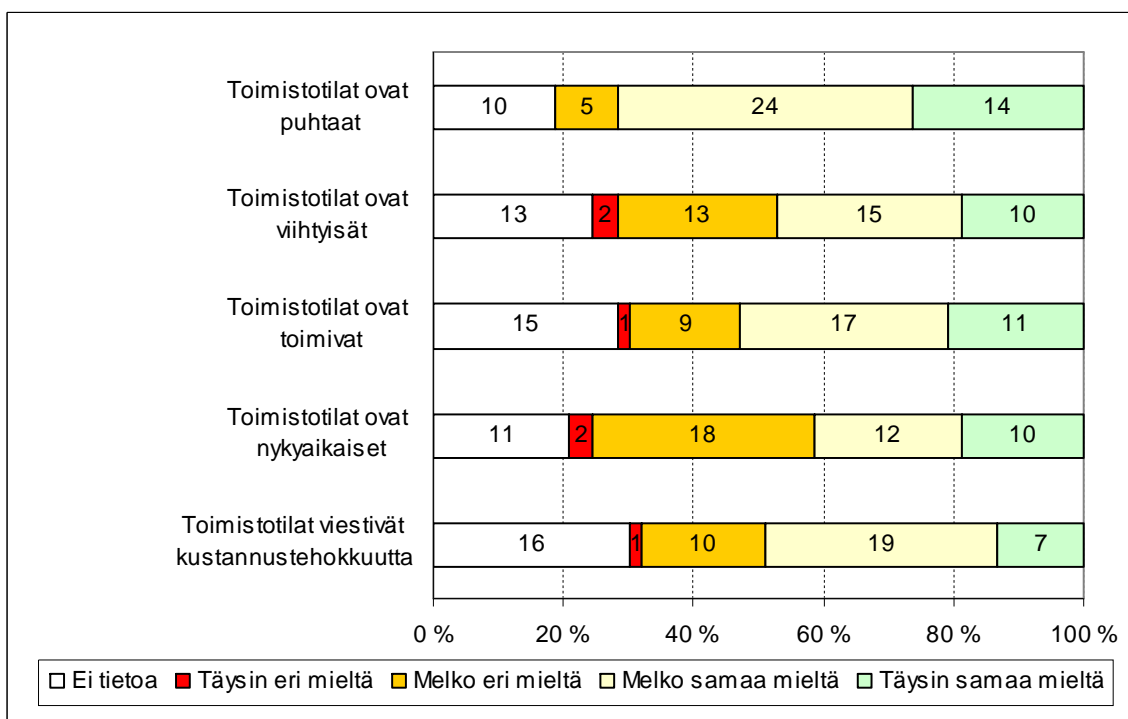
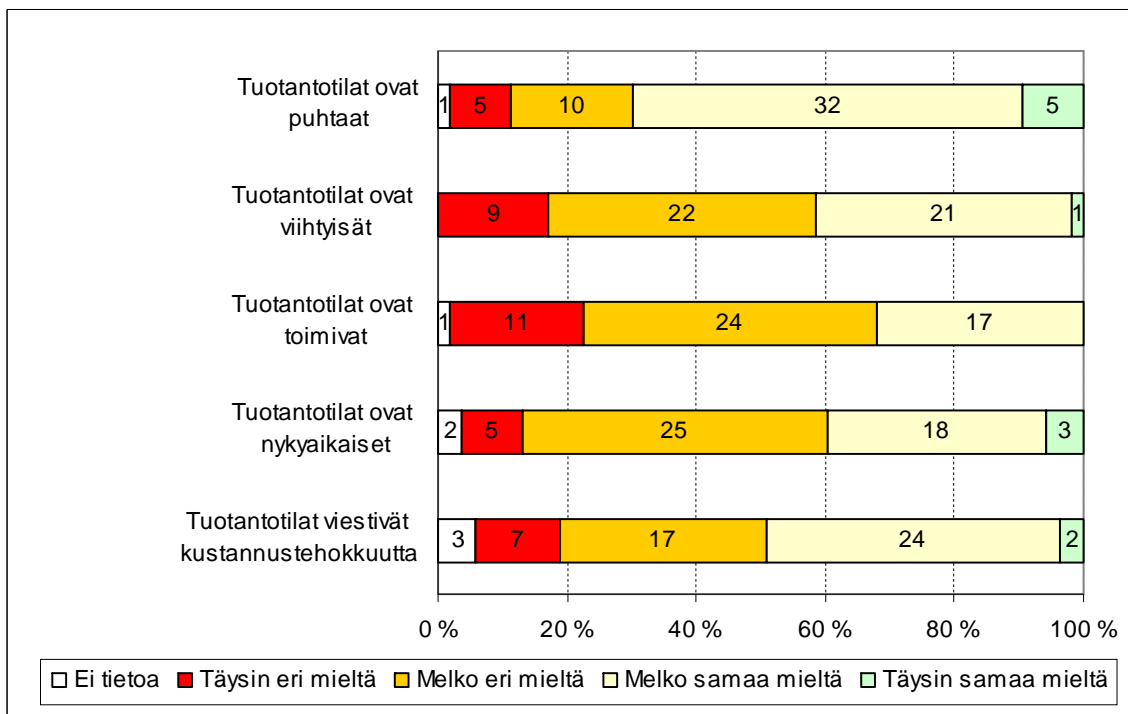


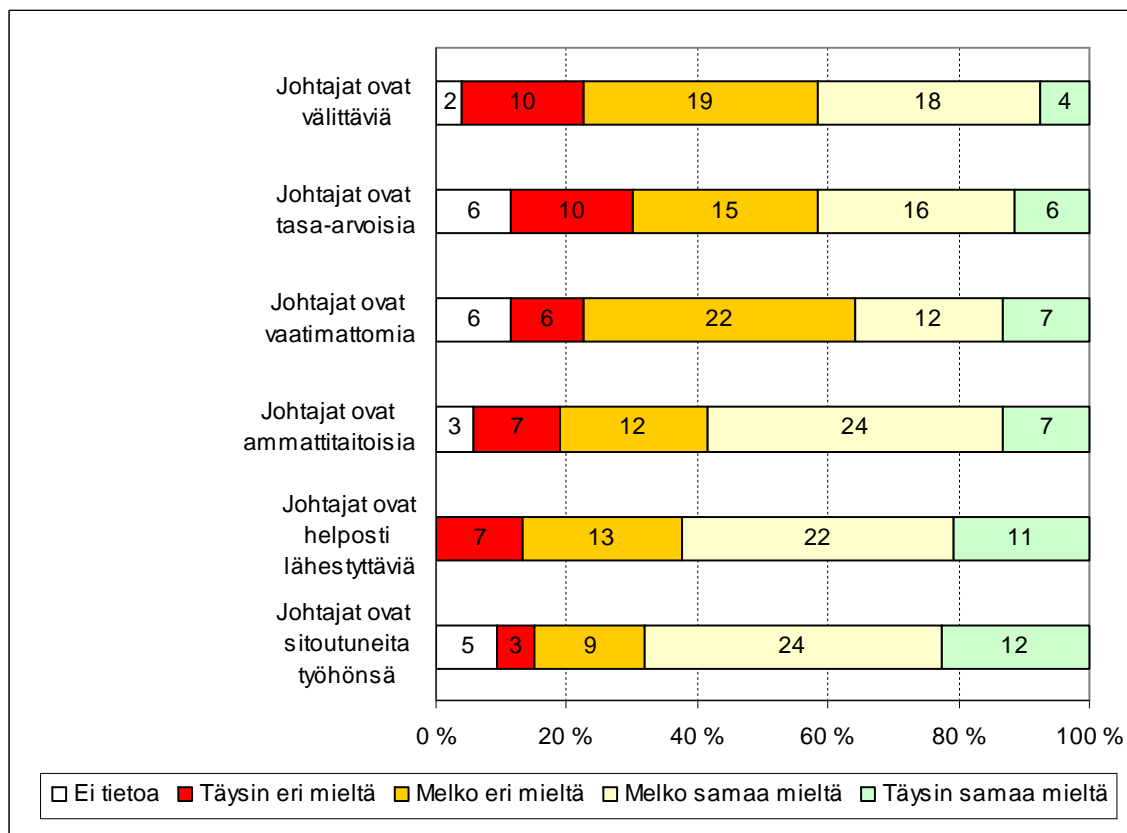
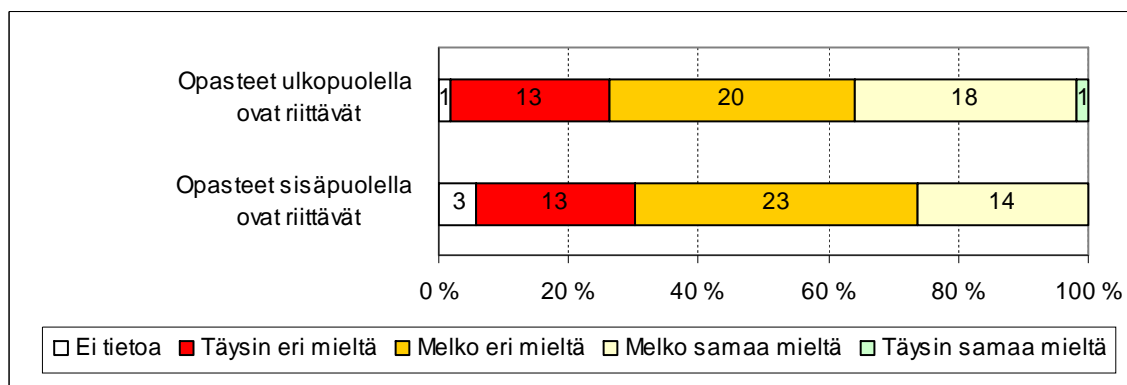
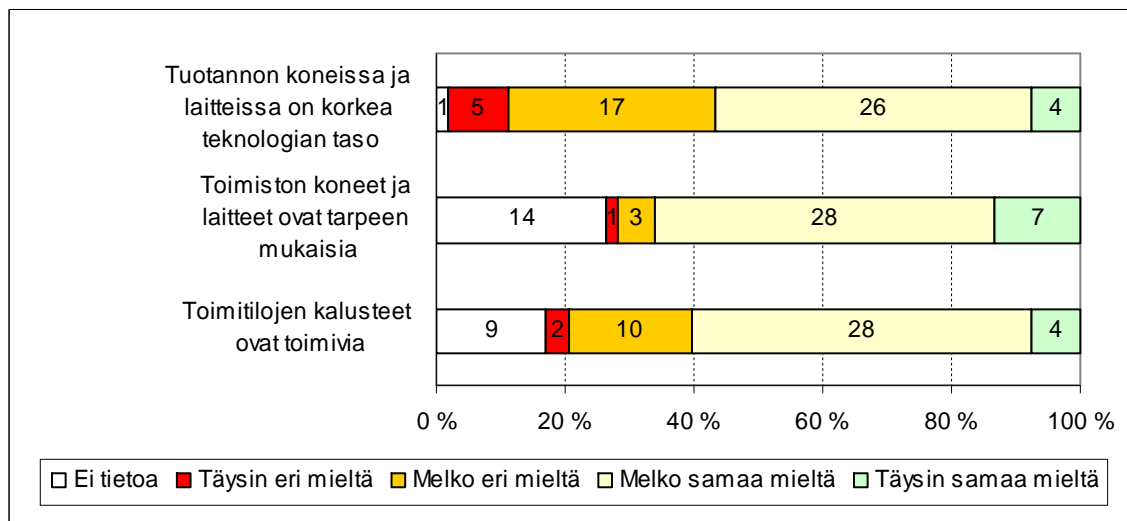












YRITYSKUVA ASIAKKAIDEN JA HENKILÖKUNNAN OMIN SANOIN

(Kohdeyrityksen nimi muutettu, salassa pidettävät kohdeyritykseen viittaavat sanat korvattu merkillä ~)

Asiakkaat:

- Kaikki kysymykset eivät mielestäni asiakasnäkökulmasta relevantteja. *(Kohdeyrityksellä)* näkyy vielä johtajakeskeinen yrityskulttuuri, (negatiivisista) asioista ei uskalla viestiä etukäteen vaan toivotaan että kun ollaan hiljaa, asiakas ei ehkä huomaa ongelmaa. eri organisaatiotasojen kesken tulisi olla enemmän oma-aloitteista viestintää, myös ikävistä ongelmatilanteista
- Luotettava-edullinen ~ ~ valmistaja
- öö...
- Suomalainen private label orientoitunut yritys. Viestintä asiakkaille päin voisi toimia paremmin (käytännön tasolla ilmoitukset toimituspoikkeamista jne.)
- Mielestäni yrityskuva on vaatimaton se on vähän vanhan oloinen ja antaa yrityksestä sellaisen kuvan, että yritys on erittäin pieni ja tuotteet eivät ole välttämättä nykyaikaisella tasolla jne
- Hyvä yhteistyökumppani
- Hyvä yhteistyökumppani! Kiitos!
- Kiireisiä, kehittyviä, innovatiivisia, ystävällisiä
- Yritys on joiltakin tuotteilta hyvä hintakilpailu kyvyltään. Tuote pakkaukset esim. ~ puolelta ovat hieman värittömiä ja vaatimattoman näköisiä.
- Tekee tulosta ja tuottaa omistajilleen. Se on hienoa !
- Tuntematon yrityksenä, että kuuluu ~ konserniin?
- Yrityksestä olen saanut aika heikon kuva. Koskaan ei kukaan oo käynyt paikan päällä. T. ~
- Aktiivinen, valmis tuotekehitykseen, toimii ripeästi aloitteissa. Kaipaisin enemmän tietoa ympäristöasioista ja vastuullisuudesta.
- Mm. tällaisten kyselyjen sekä oma-aloitteisten kehitys- ja esitelmäpäivien perusteella yrityksestä saa mielikuvan, että se haluaa jatkuvasti kehittyä ja mennä eteenpäin ja olla alallaan edellä kävijöiden joukossa sekä pitää huolta henkilöstöstään ja yhteistyösuhteista.
- Askarruttaa, ovatko halpahintatuotteenne (muille tekemänne) samoja kuin omalla nimelläne tekemät.
- Ainoa asia mikä on meille tärkeä on kilometrirahtien hinnat. Miksi rahat 100-200 km etäisyydellä ovat suhteessa 0-100 km tai 200- ja yli km meidän mielestä epäoikeudenmukaiset suhteeltaan. esim meille on matkaa 125 km ja joudumme maksamaan melkein 2 kertaisen rahdin kuin alle 100 km päähän, kun taas jos matka olisi yli 200 km niin rahti ei muutu enää suhteessa samanarvoisesti.
- Positiivinen ja kasvava.
- Toiminnaltaa nopeita, joustavia. valitettavasti saatavuus kärsii, realiteetti kenties unohtuu kovassa vauhdissa.
- En osaa sanoa
- Aika etäiseksi on jäänyt yrityskuva, taitaa ne jotain ~ tehdä... Kohdan 16 kysymykset, miten meikäläisen pitäisi pystyä niitä arvioimaan, kun en ole tekemisissä kuin kahden henkilön kanssa puhelimen välityksellä?
- Edullisempaa ~ ja ~ valmistava yritys. Tekee paljon kaupan omia merkkejä.
- Hyvä, rehti ja kehittyvä
- Kustannustehokas PL tuotteiden valmistaja

Henkilökunta:

- Tuntematon
- Hoitamaton tupakkapaikka pääportin edessä ei vastaa eliintarviketeollisuuteen liittyvää mielikuvaa. Paikka pois portilta ja sille jokin siisti, puhtaanapidettävä ympäristö -tupakoitsijoita tulee kuitenkin olemaan. Sisäänkäyntiä kohennettava esim.vieläkin paremmalla valaistuksella ja opasteilla.
- Ei viesti laatua, mikä olisi tärkeintä.
- SUHT HYVÄ
- Vaatimaton ja näkymätön...tunnettavuuteen voi panostaa!
- Hiukan vanhantava ~ ja ~ makuinen peruskuva joka ei
- Melkolailla vaisu
- Kasvuun pyrkivä yritys
- Melko positiivinen kuva on.
- Työpaikkana ihan jees, ihmiset ovat mukavia mutta valitettavasti jokaiseen koriin mahtuu ainakin yksi mätä omena.
- Tasapuolisuuspuheet ja teot toteutuksen tasolla on saanut ~ johtajuus aikana työntää perseeseen ja tupakointi tehdas alueella on lisääntynyt runsaasti sekä tuotannossa vaaditaan kokoajan lisää joustoa vaikka samalla palkat on jäädytetty vuosia sitten ja alenemassa kohti TES:in minimiä. kiihtos.
- Tuttu ja turvallinen
- Turhan vaatimaton, olisi aihetta näkyä enemmän varsinkin ~ alueella.
- Hieman sekava.
- Yrittäjähenkkinen konserniin kuuluva tehdas
- Töitä siellä kyllä tekee, muttei välttämättä pitempää uraputkea. Työväestön vakinaistaminen olisi parempi kuin varamieseten pyörittäminen, ketään ei kiinnosta ~ kautta montaa vuotta olla.
- Ihan mukava paikka työskennellä! hyvä yhteishenki orjien kesken!!
- Yrityskuva ok.
- Työntekijän näkökulmasta yritys on aika keskeneräinen kun puhutaan työntekijöiden mielipiteitten kuuntelemisesta. Lisäksi ~:n kautta tulevat (pitkäaikaiset) työntekijät eivät ole oikeutettuja saamaan vakituisten työntekijöitten saamia etuja esim. liikuntasetelit, joululahja yms. mikä aiheuttaa työmotivaation laskemista. Tuntuu siltä ettei varamiehiä oteta vakavasti.
- Minulla on (*Kohdeyrityksestä*) pääasiallisesti positiivinen käsitys hyvänä työpaikkana. Merkittävimpänä vajavuutena mieleeni tulee työntekijöiden osittainen tyytymättömyys heidän korjaus/parannusehdotustensa toteuttamiseen, mikä näkemykseni mukaan kielii johtohenkilöstön välinpitämättömästä suhtautumisesta.
- Kaippa se ihan hyvä on
- Työntekijän näkökulmasta: Työntekijöitä kohdellaan kuin koneita, jotka vain tekevät määrätyn työn, jota on yleensä liikaa yhtä työntekijää kohden. Hyvinvoinnista ei välitetä pätkän vertaa. Useilla työntekijöillä työtaakka ja vastuu on liian suuri työnkuvaan nähden. Työpainetta lisätään jatkuvasti uusilla tuotteilla ja toimimattomilla koneilla sekä kiireellä, mutta palkka vaan pysyy samana. Pidemällä aikajanalla alkaa varmasti mielenterveys kärsiä. Tulee sellainen tunne, että johtoporras nauttii alaiensa kiduttamisesta tällätavoin. Vaihtaisin työpaikkaa välittömästi, jos se vain olisi mahdollista. Tiivistettynä: (*Kohdeyritys*) on Saita, välinpitämätön sadisti.

www.savonia.fi

