

Hannele Sarvi

ASIAKASYMMÄRRYKSESTÄ KAUPPAKESKUS STELASSA PALVELUTARJOOMAAN

Opinnäytetyö
Yrittäjyys ja liiketoimintaosaaminen


Toukokuu 2012




MIKKELIN AMMATTIKORKEAKOULU

Mikkeli University of Applied Sciences

KUVAILULEHTI

 <p>MIKKELIN AMMATTIKORKEAKOULU Mikkeli University of Applied Sciences</p>	<p>Opinnäytetyön päivämäärä</p> <p>9.5.2012</p>	
<p>Tekijä(t) Hannele Sarvi</p>	<p>Koulutusohjelma ja suuntautuminen Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelma</p>	
<p>Nimeke Asiakasymmärryksestä Kauppakeskus Stellassa palvelutarjoomaan</p>		
<p>Tiivistelmä Opinnäytetyön aiheena on, miten asiakasymmärrys näkyy palvelutarjoomassa Kauppakeskus Stellassa. Opinnäytetyö on tapaustutkimus, jonka tutkimusongelmana oli selvittää, miten asiakasymmärrys näkyy Kauppakeskus Stellan palvelutarjonnassa ja miten palvelua voidaan edelleen kehittää. Tavoitteena oli laatia palvelun kehittämissuunnitelma Kauppakeskus Stellaan.</p> <p>Tutkimus koostui kahdesta osasta, sekä kvantitatiivisesta että kvalitatiivisesta tutkimuksesta. Asiakasomistajille, Osuuskauppa Suur-Savon henkilökunnalle ja Mikkelin Night Club Vaakunan Fun Cardin omistaville kohdistettiin sähköinen kysely. Osuuskauppa Suur-Savon neljän johdon jäsenen mielipiteitä kartoitettiin teemahaastattelujen avulla. Tutkimusosioiden tarkoituksena oli koota asiakasymmärrystä sekä kartoittaa, miten asiakasymmärrystä oli hyödynnetty Kauppakeskus Stellan suunnittelussa.</p> <p>Teoreettinen viitekehys pohjautuu asiakasymmärrykseen ja sen hyödyntämiseen palvelumuotoilussa, elämysmarkkinointiin kauppakeskuksissa sekä asiakkuusstrategiaan. Teoria osuudessa on käsitelty myös laadukkaan palvelun muodostumista.</p> <p>Kehittämissuunnitelman teemoina ovat elämysmarkkinoinnin kehittäminen, asiakasymmärryksen vahvistaminen ja sen hyödyntäminen palvelumuotoilussa sekä "itäsuomalaisen lupsakan lähipalvelun" muodostuminen. Teorian perusteella kaupan markkinoinnissa yksi tärkeä osa-alue on kokonaisvaltainen elämys. Elämysmarkkinointia kehittämällä varmistetaan kauppakeskuksen menestyminen.</p> <p>Asiakkuusstrategian kehittämiskohteeksi nousi asiakaspolun kuvaaminen Kauppakeskus Stellassa. Asiakaspolun kuvauksen avulla voidaan löytää palvelun kehittämiskohteita ja siten varmistaa kauppakeskuksen toiminnallinen uusiutuminen. Lisäksi kehittämissuunnitelmassa on kauppakeskuksen käsikirjan laatiminen. Käsikirja toimii muistilistana keskeisistä asioista sekä perehdytysmateriaalina.</p>		
<p>Asiasanat (avainsanat) arvonluonti, asiakaslähtöisyys, asiakastiedot, asiakkuuden hallinta, asiakkuus, elämykset, kauppakeskukset, laatu, palvelumuotoilu, palvelu</p>		
<p>Sivumäärä</p> <p>136</p>	<p>Kieli</p> <p>suomi</p>	<p>URN</p> <p>URN:NBN:fi:amk-20128726</p>
<p>Huomautus (huomautukset liitteistä)</p> <p>liitteitä 7 kpl</p>		
<p>Ohjaavan opettajan nimi</p> <p>Hannele Kämpä</p>	<p>Opinnäytetyön toimeksiantaja</p> <p>Osuuskauppa Suur-Savo</p>	

DESCRIPTION

 <p>MIKKELIN AMMATTIKORKEAKOULU Mikkeli University of Applied Sciences</p>		Date of the master's thesis 9 May 2012	
Author(s) Hannele Sarvi		Degree programme and option Entrepreneurship and Business Competence	
Name of the master's thesis Consumer understanding and service in shopping centre Stella			
Abstract <p>The subject of this master's thesis was consumer understanding and service in the shopping centre Stella. The master's thesis was based on a case study and the research problem was to clarify how the consumer understanding appeared in Stella's service range and how the services could be further developed in Stella. The purpose of this study was to draw up a service development plan for the shopping centre Stella.</p> <p>The survey consisted of two parts, both quantitative and qualitative ones. An e-mail inquiry was sent to customer owners, the personnel of Osuuskauppa Suur-Savo, a cooperative store, and Night Club Vaakuna Fun Card's owners. A theme interview was used to survey the opinions of four directors of Osuuskauppa Suur-Savo. The aim of the survey was to compile insight into consumer understanding and to survey how consumer understanding was utilized in the design process of the shopping centre Stella.</p> <p>The theoretical part in this thesis was based on consumer understanding and its exploitation in the service design, experience marketing in shopping centers and customer strategy. The theoretical part also discussed the formation of high-quality services.</p> <p>The subjects of the resulting development plan were developing experience marketing, strengthening the insight into customer understanding and its usage in the service design and the creation of Stella's special type of service. Based on the theory, a comprehensive customer experience was one of the most important sectors in retail business marketing. The development of experience marketing could ensure the success of the shopping centre.</p> <p>The development target of customer strategy turned out to be describing the customer path in the shopping centre Stella. The description of the customer path could result in finding development targets in services and therefore ensure functional updating of the shopping centre. The development plan also consisted of the manual for the shopping centre Stella. This manual will work both as a check list for primary strategic issues and as an orientation.</p>			
Subject headings, (keywords) customer-perceived value, customer-oriented approach, customer insight, customer relationship management, customership, experiences, shopping centres, quality, service design, service			
Pages 136	Language Finnish	URN URN:NBN:fi:amk-20128726	
Remarks, notes on appendices 7 appendixes			
Tutor Hannele Kämppi		Master's thesis assigned by Osuuskauppa Suur-Savo	

SISÄLTÖ

1	JOHDANTO	1
2	OPINNÄYTETYÖN TOTEUTUS	3
2.1	Opinnäytetyön tavoitteet ja rajausta	3
2.2	Tutkimusongelma	4
2.3	Tutkimusmenetelmä	5
2.4	Opinnäytetyöprosessi.....	7
3	KAUPPAKESKUKSET PALVELUYMPÄRISTÖNÄ	9
3.1	Kauppakeskuskäsite ja tavoitteet.....	9
3.2	Kauppakeskukset Suomessa	13
3.3	Kauppakeskukset elämysten tuottajina.....	15
3.3.1	Elämysmarkkinointi	15
3.3.2	Palvelumiljöön merkitys	20
4	ASIAKASYMMÄRRYS	23
4.1	Asiakasymmärryksen käsite ja merkitys	23
4.2	Asiakasymmärryksen kehitysvaiheet.....	25
4.3	Asiakasymmärryksen hyödyntäminen.....	28
4.4	Asiakasymmärrys palvelumuotoilussa	29
5	PALVELULUN LAATU ASIAKKUUSSTRATEGIASSA	33
5.1	Asiakkuusstrategia	33
5.2	Asiakkuuden arvo	34
5.3	Laadukkaan palvelun muodostuminen	38
6	OSUUSKAUPPA SUUR-SAVO.....	45
6.1	S-ryhmä.....	45
6.2	Osuuskauppa Suur-Savo	46
6.2.1	Johtamisprosessi ja päätöksenteko osuuskaupassa	48
6.2.2	Osuuskauppa Suur-Savon tunnusluvut vuonna 2011	49
6.2.3	Asiakasomistajuus.....	54
6.2.4	Vastuu ympäristöstä.....	57
7	KAUPPAKESKUSTUTKIMUKSET	59
7.1	Kysely asiakasodotuksista	59
7.1.1	Tutkimuksen tavoitteet ja rajausta	59

7.1.2	Tutkimuksen kohde ja tiedonkeruumenetelmä	60
7.1.3	Aineiston analysointi	63
7.1.4	Kyselyn tulokset.....	64
7.1.5	Yhteenvedo kyselyn tuloksista	81
7.2	Haastattelut palvelutoteumasta	83
7.2.1	Tutkimuksen tavoitteet ja rajaus	83
7.2.2	Tutkimuksen kohdejoukko ja tiedonkeruumenetelmä	84
7.2.3	Aineiston analysointi	86
7.2.4	Haastattelutulokset.....	88
7.2.5	Yhteenvedo haastattelujen tuloksista.....	95
7.3	Omat havainnot.....	98
7.4	Yhteenvedo ja johtopäätökset.....	102
8	KEHITTÄMISSUUNNITELMA	106
8.1	Kauppakeskus Stellan elämysmarkkinoinnin kehittäminen	106
8.2	Asiakasymmärryksen vahvistaminen	109
8.3	Asiakkuusstrategian kehittäminen	111
8.4	”Itäsuomalaisen lupsakan lähipalvelun” muodostuminen	113
8.5	Kauppakeskuksen käsikirja ja intranet	116
9	POHDINTA	118
9.1	Vastaukset tutkimusongelmaan	118
9.2	Tutkimuksen luotettavuuden arviointi	123
9.3	Jatkotutkimusmahdollisuudet	128
10	LOPUKSI.....	130
	LÄHTEET	132
	LIITTEET	

1 JOHDANTO

Opinnäytetyön aihealueena on kaupan markkinointi ja sen kohdeilmionä Kauppakeskus Stella Mikkelissä. Aihetta lähestytään Osuuskauppa Suur-Savon näkökulmasta. Osuuskauppa on niin kiinteistön omistajan kuin vuokranantajankin roolissa Kauppakeskus Stellassa ja lisäksi se on neliöiltään ja myynniltään suurin toimija siellä. Kohdeilmiota pyritään kuvaamaan ja selittämään niin asiakkaiden kuin liikkeenjohdonkin näkemysten perusteella.

Kauppakeskus Stellan liiketoimintaportfolion kokoonpanosta vastasi Osuuskauppa Suur-Savon johto. Liiketaloudellisesti on tärkeää tutkia, miten asiakkaiden odotukset ja toiveet on toteutettu kauppakeskuksessa. Kauppakeskuksen tehtävä tuotteiden ja palveluiden välittäjänä edellyttää kannattavuutta ja sen mahdollistaa vain asiakkaiden omakseen ottama ja käyttämä kauppakeskus. Osuuskauppa Suur-Savon johdolle on tärkeää muodostaa yhteinen tahtotila siitä, minkälainen Kauppakeskus Stellan halutaan olevan nyt ja mihin suuntaan sitä halutaan kehittää. Kauppakeskus Stellan "hengen" levittäminen kaikkien liiketoimintojen edustajille ja edelleen liikkeiden henkilökunnalle on menestymisen edellytys.

Tutkimuksen aihealueena kauppakeskus on tärkeä Osuuskauppa Suur-Savolle, koska sen rooli sekä kiinteistön omistajana ja vuokranantajana että liiketoiminnan harjoittajana on sille uusi. Lisäksi kuluttajien vaatimustaso tuotteiden ja palveluiden laadun osalta on kasvanut viime vuosina. Kuluttajien vapaa-ajasta kilpailee moni taho – esimerkiksi päivittäistavaraostosten tekoon viikolla halutaan käyttää mahdollisimman vähän aikaa, kun taas viikonloppuisin tavaroiden hankinta voi olla perheen yhteisen ruokaharrastuksen oleellinen osa, jolloin ajan satsaus siihen on suunniteltua. Kiireinen ja ostokykyinen kuluttaja on hinta-, laatu- ja tuotetietoinen. Hän voi valita ostopaikkansa sen perusteella, minkälaista lisäarvoa hän kokee palvelusta saavansa. Kuluttajien vaatimustason ja tiedon kasvaessa on todennäköistä, että tulevaisuudessa asiakaspalvelulta vaaditaan yhä enemmän. Kauppa tulee kohtaamaan kasvavat paineet jakelukanavia kehittämällä ja panostamalla henkilöstön ammattitaitoon, osaamiseen ja työhyvinvointiin. Kilpailukyvyn kehittämisen ja säilyttämisen kannalta on tärkeää

oleellisten palvelutekijöiden kehittäminen ja halutunlaisen palvelumielikuvan luominen.

Uuden Kauppakeskus Stellan toiminta- ja tuloshaasteiden lisäksi oma henkilökohtainen työni Osuuskauppa Suur-Savossa innoitti minua tutkimaan, miten asiakkaiden toiveet ja tarpeet on onnistuttu toteuttamaan Kauppakeskus Stellassa. Lisäksi halusin kartoittaa, mitkä ovat Osuuskauppa Suur-Savon johdon näkemykset Kauppakeskus Stellan menestymisen kulmakivistä. Minua kiinnosti myös asiakkaana, miten kauppakeskus vastaa keski-ikäisen naisen shoppailutarpeisiin.

Opinnäytetyöni toisessa luvussa kuvaan, miten opinnäytetyöni toteutus tapahtui. Luvussa kolme esittelen kauppakeskuskäsitteen ja kerron lukujen valossa, minkä kokoinen bisnes kauppakeskusmarkkinat ovat Suomessa. Lisäksi avaan näkökulmaa kauppakeskuksista elämysten tuottajina. Luvussa neljä käsittelen asiakasymmärrystä, sen kehitysvaiheita ja hyödyntämistä sekä miten asiakasymmärrys tulisi ottaa huomioon palvelumuotoilussa. Luvussa viisi keskityn palvelun laatuun asiakkuusstrategiassa. Tuon esille, mistä asiakkuuden arvo ja laadukas palvelu muodostuvat. Luvut kolmesta viiteen muodostavat opinnäytetyöni teoreettisen viitekehyksen.

Luvussa kuusi esittelen Osuuskauppa Suur-Savon, joka on kohdeilmio Kauppakeskus Stellan kiinteistön omistaja, vuokranantaja ja suurin yksittäinen toimija Kauppakeskus Stellassa. Osuuskaupan esittelyn jälkeen luvussa seitsemän kuvaan tekemäni kaksi tutkimusta. Kerron tutkimusten tavoitteet, tiedonkeruumenetelmät ja tulokset. Lisäksi esittelen omia tekemiäni havaintoja työskennellessäni Kauppakeskus Stellassa. Tämän jälkeen vertaan kyselemällä, haastattelemalla ja havainnoimalla saamaani aineistoa teoreettisiin oletuksiin. Luvussa kahdeksan esittelen laatimani kehittämissuunnitelman, joka pohjautuu teoriaan ja empiriaan. Pohdinta-luvussa tarkastelen, sainko vastauksia tutkimusongelmaan, arvioin tutkimuksen luotettavuutta sekä kerron jatkotutkimusmahdollisuuksista. Luvussa kymmenen tuon esille omia tuntemuksiani opinnäytetyöprosessin läpi viennistä.

2 OPINNÄYTETYÖN TOTEUTUS

Tässä luvussa kuvaan opinnäytetyöni tavoitteet, tutkimusongelman sekä tutkimusmenetelmät. Lopuksi kerron, miten opinnäytetyöprosessi eteni kaiken kaikkiaan.

2.1 Opinnäytetyön tavoitteet ja rajaus

Anttila (2006, 492–493) toteaa, että tutkimusaiheen kyseenalaistaminen ja hankkeen rajaus merkitsevät tutkittavaan ilmiöön liittyvien keskeisten ongelmien löytämistä sekä niiden määrittämistä tutkittavaan muotoon. Tutkimusotteen ollessa laadullinen analyysin lähtökohtana on tutkijan yleinen perehtyneisyys asiaan ja esiymmärrys. Tällöin voidaan laatia viitekehys, joka on yleinen asetelma tutkittavassa ilmiössä esiintyvistä yhteen liittyvistä tekijöistä.

Opinnäytetyöni tavoitteena oli ensi vaiheessa selvittää, minkälainen liiketoimintaportfolio tulisi muodostaa uuteen kauppakeskukseen. Tässä yhteydessä tehtävän ulkopuolelle rajattiin kauppakeskukseen tulevat ravintolat ja keskityttiin pelkästään käyttövara- ja marketkauppaan. Aloitin tehtävän suorittamisen asiakkaiden odotusten ja toiveiden kartoittamisella keväällä 2010. Silloisen työtilanteeni vuoksi minulla ei ollut resursseja suorittaa yhtä aikaa kursseja ja tehdä opinnäytetyötäni, joten se joutui odotamaan vuoroaan kevääseen 2012.

Laadullisen tutkimuksen ensimmäisen haastattelun jälkeen lokakuussa 2012 marketkaupan johtaja Iiro Siponen otti minuun yhteyttä ja pyysi, että haastattelisin kolmea muuta henkilöä Osuuskauppa Suur-Savossa saman teemahaastattelu rungon mukaan. Opinnäytetyöni tavoitteet joutuivat tarkastelun kohteeksi ja uusiksi tavoitteiksi muodostui selvittää, minkälainen kauppakeskus Stellasta tuli sen hetken asiakasymmärryksen perusteella, minkälainen palvelutarjooma sinne valittiin ja mikä on kauppakeskus Stellan kilpailuetu. Päättävöitteeksi muodostui palvelun kehittämissuunnitelman laatiminen Kauppakeskus Stellaan.

2.2 Tutkimusongelma

Laadullisen tutkimusprosessin alussa tutkijalla on uteliaisuus jotain ilmiötä kohtaan. Tässä vaiheessa työskentely tapahtuu arkitiedon varassa ja vaihe voi kestää kauankin. Yleisestä kiinnostuksesta edetään kohti varsinaisia tutkimusongelmia, kun aletaan etsiä teoriaa tutkimuksen taustalle. Tällöin arkitieto muuttuu tutkimusongelmaksi. (Koskinen ym. 2005, 39.)

Tutkimusongelma määrittää sen, minkälaiseen tutkimusasetelmaan päädytään, minkälaista aineistoa hankitaan ja millä menetelmillä (Hirsjärvi & Hurme 2004, 15). Ammatillisessa tutkimustyössä tehtävä on usein varsin laaja ja sisältää monia käytännössä ratkaistavia asioita. Toiminnan tavoite on tiedossa, mutta ratkaisujen yksityiskohdat ovat avoimia. Tällöin tulee päähuomio kiinnittää siihen, millaisella tutkivalla toimintaotteella saadaan tulosta syntymään. (Anttila 2006, 121.)

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa tutkimussuunnitelma elää tutkimushankkeen mukana. Laadulliset menetelmät mahdollistavat ilmiöiden prosessiluonteen saavuttamisen. Tutkimustulokset ovat paikallisia ja historiallisesti muuttuvia. Avoin tutkimussuunnitelma korostaa tutkimuksen eri vaiheiden - aineistonkeruun, analyysin, tulkinnan ja raportoinnin - kietoutumista yhteen. Laadullisessa tutkimuksessa tulkinta jakautuu koko tutkimusprosessiin. Tutkimussuunnitelmaa tai tutkimusongelman asettelua saat-
taa joutua tarkistamaan aineistonkeruun kuluessa. (Eskola & Suoranta 2005, 15–16.)

Anttilan (2006, 282) mukaan laadullisessa tutkimuksessa tutkimusprosessin painopiste on teorian/käsitteistön ja aineiston vuorovaikutuksessa. Koska aineiston keruu, analyysi ja käsitteellistäminen limittyvät toisiinsa laadullisessa tutkimuksessa, kannattaa se nähdä päättelyprosessina, abduktiona, jossa teorian ja käytännön näkökulmat vuorottelevat johtopäätösten muodostamisessa.

Syksyllä 2009 keskustelin Osuuskauppa Suur-Savon marketkaupan johtajan Iiro Siposen kanssa opinnäytetyöni aiheesta ja hänen ehdottaessaan aiheeksi kauppakeskus Pikkutoria kiinnostukseni heräsi välittömästi. Työskentelin tuolloin Osuuskauppa Suur-Savossa aluepäällikkönä marketkaupassa Savonlinnan alueella, mutta toiveena

oli, että jatkossa työhöni sisältyisi joltakin osin työskentelyä uudessa kauppakeskuksessa. Aihe kiteytyi Mikkelin uuden Sokos-korttelin liiketoimintaportfolioksi ja tarkoitus oli selvittää, minkälainen yhdistelmä eri liikkeitä ja palveluita kauppakeskukseen tulisi hankkia täydentämään uuden Sokoksen ja S-marketin lajitelmiä ja valikoimia. Työtehtäväni pitivät minut kiireisenä ja neuvottelut eri toimijoiden kanssa olivat selkeästi rajattu vain johdolle. Keväällä 2010 verkossa toteutetulla kyselyllä Osuuskauppa Suur-Savon asiakasomistajille ja Mikkelin Night Club Vaakunan Fun Cardin omaaville selvitin, minkälaisia liikkeitä ja mitä tuotemerkkejä he toivoivat uuteen kauppakeskukseen ja Sokokseen. Tämän jälkeen opinnäytetyöni oli "tauolla" syksyyn 2011 asti, jolloin kirjoitin raportin kyselytutkimuksesta ja aloitin laadullisen aineiston hankinnan.

Tutkimusongelma on muuttunut alkuperäisestä oleellisesti. Lopullisen tutkimuksen tutkimusongelmana on selvittää, miten asiakasymmärrys näkyy kauppakeskus Stellan palvelutarjoomassa ja miten palvelua voidaan edelleen kehittää. Lisäksi selvitän, miten asiakkaiden odotuksiin on pystytty vastaamaan kauppakeskus Stellassa kahden ensimmäisen toimintakuukauden aikana – avauksesta 11. marraskuuta 2011 tammi-kuun 11. päivään 2012.

2.3 Tutkimusmenetelmä

Liiketaloustieteellisen tutkimuksen yleisimpiä laadullisia menetelmiä ovat tapaus- eli case-tutkimus. Tapaustutkimuksessa tutkitaan yhtä tai enintään muutamaa tietyllä tarkoituksella valittua tapausta, joita voivat olla esimerkiksi yritys tai yrityksen osatulosyksikkö, osasto, esikunta. (Koskinen ym. 2005, 154.) Tutkimusasetelma on intensiivinen tutkittaessa yhtä tai muutamaa tapausta mahdollisimman perusteellisesti ja syvällisesti (Heikkilä 2010, 16). Tutkimuskohteet voivat Anttilan (2006, 286) mukaan vaihdella tapauksen taustatekijöistä niiden ajankohtaiseen tilanteeseen, ympäristötekijöihin tai sisäisiin tai ulkoisiin vaikuttaviin tekijöihin. Tapaus voi olla myös toiminnallinen, esimerkiksi jokin yrityksen yksittäinen prosessi tai rakenteellinen ominaisuus. Tapaustutkimus on enemmänkin tutkimusote kuin menetelmä ja keskeistä siinä on tapauksien kerääminen ja niiden analysointi. Tutkimusote pohjautuu yleensä joko vertailevaan tai kokeelliseen tutkimukseen. (Koskinen ym. 2005, 154.) Tutkittavasta ta-

pauksesta pyritään saamaan mahdollisimman kokonaisvaltainen ja tarkka kuvaus ko-koamalla monipuolisesti ja monella tavalla tietoja. Ilmiötä pyritään ymmärtämään entistä syvällisemmin. Monipuolinen tiedonhankinta mahdollistaa myös tilastollisen aineiston käytön. (Metsämuuronen 2006, 91.)

Tapaustutkimus on syvätutkimusta (*an in-depth investigation*), jossa pyritään selvittämään hyvin rajattua suppeaa kohdetta rajatulla aineistomassalla. Case-tutkimusta käytettäessä saadaan hyvää taustainformaatio tapauksesta, koska tutkimus kohdistuu enemmän selitykseen kuin tulkintaan. Tapaustutkimus ei pyri yleistettävyyteen, mutta tapaus sinänsä on tässä tapauksessa kiinnostava. Tutkijan kädenjälki näkyy case-tutkimuksessa, koska hän kerää kohdetta koskevat tiedot, vaikkakaan hän ei pyri tulkitsemaan tapausta vaan ainoastaan kuvaamaan sen mahdollisimman tarkasti. (Anttila 2006, 286–287.)

Valitsin tutkimusmenetelmäksi tapaustutkimuksen, koska tutkimuskohteena oli yksittäinen tapaus – Kauppakeskus Stella. Tavoitteena oli koota laajasti ja usealla tavalla tietoja Kauppakeskus Stellasta ja siten ymmärtää mahdollisimman syvällisesti, miten asiakkaiden toiveisiin on Osuuskauppa Suur-Savon haastateltujen johdonjäsenten mukaan pystytty vastaamaan. Tutkimusote perustuu vertailevaan tutkimukseen. Vertaan asiakkaiden ennakkotoiveita ja -odotuksia Kauppakeskus Stellasta Osuuskauppa Suur-Savon neljän johdonjäsenen näkemykseen, minkälainen Kauppakeskus Stella on.

Tapaustutkimuksen aineiston keräämiseksi valitaan mahdollisimman tarkoituksenmukainen menetelmä. Menetelmä voi olla niin tilastollinen kuin laadullinenkin. Tapaustutkimuksessa yleisesti käytettyjä aineistotyyppisiä on kuusi: dokumentti- ja arkistolähteet, haastattelut, suorat havainnointiaineistot, osallistuvalla havainnoinnilla kerätyt aineistot sekä fyysiset esineet. Tapaustutkimuksessa pitäisi aina käyttää useita lähteitä sekä raportointi tehdä niin selkeästi, että tutkijan päättelyketju on ulkoisen havainnoijan seurattavissa. Tämä lisää tutkimuksen luotettavuutta. (Koskinen ym. 2005, 158–159.)

Aineiston keräysmenetelminä käytin kyselytutkimusta ja teemahaastattelua. Havainnointia suoritin omassa työssäni, mutta en dokumentoinut sitä järjestelmällisesti. Sen sijaan käytin havainnointia johtopäätösten teossa ja vahvistamaan ymmärrystä kokonaisuudesta. Triangulaatio tarkoittaa Anttilan (2006, 469) mukaan muun muassa useiden rinnakkaisten menetelmien käyttöä samassa tutkimuksessa. Tällä pyritään kohottamaan tutkimuksen luotettavuutta.

Kvantitatiivisen tutkimuksen avulla saadaan selvitettyä olemassa oleva tilanne, mutta sillä ei voida kartoittaa riittävästi asioiden syitä (Heikkilä 2010, 16). Survey on yleisesti käytetty kuvaileva tutkimusasetelma. Sille on tyypillistä, että tutkimusyksikköinä ovat ihmiset ja tieto kerätään strukturoituja kysymyksiä käyttäen (Kvantitatiiviset tutkimusmenetelmät 2011.) Opinnäytetyöni ensimmäinen tutkimus oli Osuuskauppa Suur-Savon asiakasomistajille ja Mikkelin Night Club Vaakunan Fun Cardin omaaville verkossa toteutettu kyselytutkimus keväällä 2010. Tässä tutkimuksessa kartoitin asiakkaiden toiveita ja tarpeita uuden kauppakeskuksen suhteen.

Toisen tutkimuksen suoritin teemahaastatteluna syksyn 2011 ja alkutalven 2012 aikana. Haastateltavat olivat Osuuskauppa Suur-Savon johtoa. Tutkimuksessa selvitin, minkälainen Kauppakeskus Stellasta haluttiin tehdä; minkälainen palvelutarjooma sinne haluttiin sekä minkälainen palvelun laatu.

2.4 Opinnäytetyöprosessi

Opinnäytetyöni aihealueen varmistuttua syksyllä 2009 aloin työstää kysymyslomaketta, jonka avulla kartoittaisin asiakasomistajien toiveita uudesta kauppakeskuksesta. Tutkimus toteutettiin verkossa toukokuussa 2010. Lisäksi sama tutkimus lähetettiin kesäkuussa 2010 henkilöille, jotka omistivat Mikkelin Night Club Vaakunan Fun Cardin.

Esittelin opinnäytetyöni tutkimussuunnitelman 50-vuotispäivänäni 2.9.2010 suunnitteluseminaarissa. Syksyn 2010 ja kevään 2011 aikana tein kaksi markkinoinnin harjoitustyötä, jotka osaltaan auttoivat perehtymään teoriaan. Kvantitatiivisen tutkimuksen raportin kirjoitin vasta syksyllä 2011 reilu vuosi tutkimuksen suorittamisen jälkeen.

Kvalitatiivisen tutkimuksen haastatteluja aloin tehdä syksyllä 2011 ja jatkoin niitä tammikuuhun 2012 asti. Laadullisen tutkimuksen raportin kirjoitin helmikuussa 2012. Kirjallisuuteen perehtymisen ja teoreettisen viitekehyksen luomisen aloitin joulukuussa 2011. Opinnäytetyöni raporttia kirjoitin yhtä aikaa teoriaan perehtymisen kanssa. Saamiani tutkimustuloksia ja teoriaa hyväksikäyttäen laadin kehittämissuunnitelman. Sen tekemisessä minua auttoi myös oma asiantuntemukseni ja lähes kolmenkymmenen vuoden kokemukseni palvelualan esimiestehtävissä.

Tutkijana lähdin liikkeelle ensin kyselytutkimuksella ja jatkoin haastatteluilla. Teemahaastattelukysymykset laadin perehdyttyäni Kuuselan & Neilimon kirjaan *Kaupan strategiaosaaminen* ja siinä lukuun kolme ”Asiakaslupaus osana yrityksen strategiaa”. Haastattelujen tekovaiheessa minulla ei ollut muuta teoreettista viitekehystä, vaan lähdin hakemaan tutkimustulosten saamisen jälkeen teoriasta vastauksia tutkimusongelmaan. Vastauksia nousi elämysten tuottamisesta kauppakeskuksissa ja palvelumiljöön keskeisestä roolissa siinä, asiakasymmärryksen merkityksestä palvelumuotoilussa ja asiakkuusstrategian tärkeydestä tämän päivän yritystoiminnassa sekä laadukkaan palvelun muodostumisesta.

Opinnäytetyöprosessi oli käytäntölähtöinen eli päättelyn logiikka oli abduktiivinen. Abduktiivinen päättely lähtee liikkeelle empiriasta, mutta ei torju teorian olemassaoloa kaiken taustana. Abduktiossa keskeistä on johtoajatus, jonka avulla havainnot voidaan keskittää joihinkin seikkoihin tai olosuhteisiin. Näiden uskotaan tuottavan uusia näkemyksiä ja ideoita eli uutta teoriaa kyseisestä ilmiöstä. Koska abduktiivinen päättely edellyttää tutkijalta selkeää johtoajatusta, on suotavaa, että hän hallitsee jollakin tavalla tutkimansa aiheen. Tämä varmistaa myös sen, että tutkija pystyy valikoimaan aineistostaan olennaisen. (Anttila 2006, 118–120.)

3 KAUPPAKESKUKSET PALVELUYMPÄRISTÖNÄ

Luvussa kolme esittelen kauppakeskuskäsitteen sekä yleisesti Suomen kauppakeskuksia. Lisäksi kerron kauppakeskuksista elämysten tuottajina elämysmarkkinoinnin ja palvelumiljöön merkityksen avulla.

Kauppakeskus on Suomessa kansainvälisessä vertailussa verrattain uusi tulokas, vaikkakin niitä on rakennettu meillä kohta kolmekymmentä vuotta. Suomen ensimmäinen kauppakeskus on vuonna 1968 rakennettu Heikintori Espoon Tapiolassa.

3.1 Kauppakeskuskäsite ja tavoitteet

Suomen Kauppakeskusyhdistys on vuonna 2003 laatinut kaupallisten keskusten määritelmät ja ne perustuvat kansainvälisen kauppakeskusyhdistyksen ICSC:n (International Council of Shopping Centers) määritelmiin. Niiden mukaan kauppakeskus muodostuu liikerakennuksesta, jossa myymälät ja palvelut avautuvat sisäänpäin käytäville tai keskusaukiolle. Kauppakeskuksen vuokrattavan liiketilan määrä on yleensä vähintään 5000 huoneisto-m². Myymälöitä on vähintään 10 ja yksi tai useampi niistä on veturiyritys. (Kaupallisten keskusten määritelmät 2012.) Tavaratalo tai hypermarket toimii usein ankkuriyrittäjänä (Havumäki & Jaranka 2006, 42). Lisäksi kauppakeskuksessa on joukko avainyrittäjiä sekä muita myymälöitä ja palveluja. Palvelut voivat olla joko kaupallisia tai julkisia. Yksittäisen yrityksen osuus liiketilan kokonaismäärästä ei ylitä 50 %. Lisäksi kauppakeskuksella on yhteinen johto ja markkinointi. (Kaupallisten keskusten määritelmät 2012.) Kauppakeskusjohto osallistuu aktiivisesti kauppakeskuksen markkinointiin ja ohjaa sitä, vaikka päätökset siitä tekee kauppiasyhdistys. Kauppakeskuskiinteistöllä on tavallisesti yksi omistaja ja yrittäjät eivät yleensä omista tilojaan. (Heinimäki 2006, 228.)

Kauppakeskusten merkitys on lisääntynyt viime vuosina. Niiden lukumäärä ja koko ovat myös kasvaneet. Kauppakeskukset tarjoavat kuluttajille yhä elämyksellisempiä ja monipuolisempia ostos-, palvelu- ja viihtymismahdollisuuksia. Ne ovat olleet edelläkävijöitä erilaisten asiointitarpeiden yhdistämisessä saman katon alle. Kauppakeskusten syntyä ovat edistäneet niiden suosio kuluttajien ostopaikkana ja houkuttelevuus kiinteistösijoituksina. Samalla seudulla toimivat kauppakeskukset kilpailevat pääsään-

toisesti toistensa kanssa, eivät niinkään muiden myymälöiden tai myymäläkeskittymien kanssa. (Heinimäki 2006, 228.)

Kauppakeskusta perustettaessa tutkitaan saavutettavuutta, kilpailutilannetta ja vaikutusalueen ostovoimaa. Kauppakeskuksen suunnittelu perustuu sen liikeideaan, jonka pohjana on markkinatutkimus, kilpailija-analyysi, ostovoimalaskelmat sekä selvitys vaikutusalueen kotitalouksien rakenteesta. Liikeidean pohjalta määritellään vähittäiskaupan eri toimialojen myymälät ja muut kaupalliset palvelut. Seuraavaksi määritellään kunkin myymälän ja palvelutoiminnon pinta-alatarve. Tässä määrittelyssä otetaan huomioon kunkin yrityksen ja palvelun vuokranmaksukyky, jotta suunnittelu pysyy realistisena. Kauppakeskuksen suunnitteluun kuuluu lisäksi markkinointi- ja tapahtumakonseptin suunnittelu. (Heinimäki 2006, 231.)

Kauppakeskussuunnittelussa ankkuriyritykset sijoitetaan kauppakeskuksen eri päihin ja avainyritykset käytävien varrelle siten, että varmistetaan tasainen asiakasliikenne kauppakeskuksessa. Jokaiseen kauppakeskukseen pyritään saamaan pankki, posti, apteekki ja Alkon myymälä. Julkiset palvelut kauppakeskuksissa ovat osa niiden palvelutarjonnan hyvää kokonaisuutta. (Heinimäki 2006, 231.)

Kauppakeskukseen perustetaan yrittäjä- tai kauppiasyhdistys, johon jokaisen yrittäjän on vuokrasopimuksen perusteella liityttävä. Yrittäjäyhdistyksellä on omat säännöt, joissa on määritelty kauppakeskuksen tärkeimmät asiat, kuten esimerkiksi asiakasmäärän ja myynnin ilmoittamisvelvollisuus. Kauppakeskuksessa on lisäksi järjestys- säännöt ja kauppakeskuksen käsikirja, jotka sitovat yrittäjiä. (Heinimäki 2006, 232.)

Kauppakeskuksen menestystekijöitä ovat hyvä sijainti ja hyvin suunniteltu toiminnallisuus. Näitä ei voi muilla tekijöillä korvata. (Heinimäki 2006, 230.) Von Herzen (2007) korostaa sijainnin lisäksi lähialueen tarjontaa ja yhteistyötä muiden kiinteistönomistajien ja viranomaisten kanssa. Yhteistyö mahdollistaa kauppakeskuksen erikoistumisen ja mahdollistaa siten erottautumisen kaikkea-kaikille-peltomarketeista. Citycon Oy:n toimitusjohtaja Marcel Kokkeel näkee tärkeimmiksi kriteereiksi kauppakeskusten menestymiselle parhaat kauppapaikat, parhaat vuokralaiset ja parhaan asiakaspalvelun. Lisäksi menestyvässä kauppakeskuksessa tulee olla miellyttävä mil-

jöö ja helppo logistiikka. (Launonen 2011, 20.) Heinimäen (2006, 230) mukaan muita menestystekijöitä ovat kauppakeskuksen koko, toimialakokoonpano, palvelujen monipuolisuus, viihtyisyys. Kauppakeskuksen on oltava kooltaan riittävän suuri, jotta voidaan turvata kauppakeskuksen tarjonnan monipuolisuus ja vetovoimaisuus.

Von Herten (2007) nostaa turvallisuuden viihtyvyyden ohella yhdeksi keskeiseksi menestystekijäksi. Turvallisuus edellyttää suunnitelmallisuutta ja ennakoivaa työtä, jossa arjen keskustelukumppaneina ovat poliisi, palo- ja pelastuslaitos. Kauppakeskuksen menestykseen vaikuttavat oleellisesti myös sen markkinointi ja arkkitehtuuri. Kauppakeskuksen yhteiseen markkinointiin osallistuu lähes aina kiinteistön omistajakin, koska sen edun mukaista on kauppakeskusräittäjien menestyminen. Kauppakeskuksen tulee muuttua jatkuvasti ylläpitääkseen asiakkaiden mielenkiinnon. (Heinimäki 2006, 230–231.)

Uudistuminen ja jatkuva ”tuotekehitys” takaavat positiivisen myynnin kehityksen kauppakeskuksessa. Toimivassa kauppakeskuksessa lisäneliöiden saamiseen tulee kiinnittää erityistä huomiota ja soveltaa siihen tarvittaessa luoviakin ratkaisuja. Esimerkiksi suojeltujen tilojen käyttötarkoitus on arvioitava nykytilannetta sekä tulevaisuutta silmällä pitäen ja hyväksyttävä tarvittaessa sekin, että arvokkaiden tilojen ja rakennusten säilyttäminen tuleville sukupolville on mahdollista vain uuden toiminnan avulla. (von Herten 2007.)

Kuluttajille merkityksellistä kauppakeskuksissa on niiden sijainti ydinkeskustassa tai muissa keskuksissa, hyvä saavutettavuus eri kulkuvälineillä sekä pysäköintitilojen riittävyys. Tärkeää on myös se, että kauppakeskuksissa kaikki liikkeet ja palvelut ovat saman katon alla, ja niissä on viihtyisiä ostopaikkoja koko perheelle, tarvittaessa niistä löytyy nopeita ostopaikkoja sekä kauppakeskuksissa on mahdollista suorittaa valintoja saman alan eri liikkeiden välillä. Lisäksi kuluttajat arvostavat kauppakeskuksia ajanviettopaikkoina, joissa on shoppailumahdollisuus. (Heinimäki 2006, 230.)

Kauppakeskuksen soveltuvuutta suunniteltuun tarkoitukseen tietyille kohderyhmälle määrittävät käyttäjä, tavoite ja ympäristö. Tämä kauppakeskuksen käytettävyys todentuu käyttäjien tavoitteiden toteutumisena, niiden saavuttamisella kohtuullisin aika- ja raharesurssein sekä miellyttävällä käyttäjäkokemuksella. Käytettävyyttä mitataan siis tuloksellisuudella, tehokkuudella ja tyytyväisyydellä. Käytettävyys jaetaan ulkoisiin ja sisäisiin tekijöihin. Ulkoisia tekijöitä ovat tunnettuus, saavutettavuus sekä liike- ja palvelukokonaisuus. Sisäisiä tekijöitä ovat toiminnallisuus, navigoitavuus, viihtyisyys ja vuorovaikutteisuus. (Nenonen 2008.)

Kauppakeskuksen tunnettuus tarkoittaa sitä, että sillä on hyvä maine käyttäjiensä mielikuvissa ja monipuolinen ja kattava näkyvyys eri medioissa. Lisäksi kauppakeskuksessa on erilaisia tapahtumia ja kampanjoita, mikä varmistaa osaltaan sen, että kauppakeskus on vartenotettava vaihtoehto kuluttajan miettiessä ostoksille lähtöä. Saavutettavuus merkitsee hyviä julkisia ja kevyenliikenteen kulkuyhteyksiä sekä toimivia, hyvin merkittyjä pysäköintitiloja. Selkeät ja turvalliset kulkureitit niin ihmis- kuin tavaravirroillekin ovat tärkeitä. Sisäänkäyntien tulee olla helposti löydettävissä sekä kauppakeskus on mahdollista saavuttaa myös virtuaalisesti. Liikekokoontalon tulee olla houkutteleva kuluttajien mielestä. Liikevalikoiman lisäksi kauppakeskuksessa tulee olla monipuolinen palveluvalikoima, kahviloita ja ravintoloita sekä muita ajanviettomahdollisuuksia. (Nenonen 2008.)

Kauppakeskuksen toiminnallisuus toteutuu käyttäjien vaivattomana liikkumisena ja mahdollisuutena toimia tavoitteidensa mukaisesti. Sen tulee soveltua eri käyttäjäryhmien vaihteleviin käyttötarpeisiin ja huomioida myös erikoisryhmien tarpeet. Toiminnallisuuteen vaikuttavat monet ratkaisut, kuten pintamateriaalit, valaistus, hissit, liukuportaan jne. Hyvä toiminnallisuus takaa myös turvallisuuden. Kauppakeskuksen selkeä pohjaratkaisu, liikkumista tukevat opasteet ja hahmotettavissa olevat kulkureitit kertovat helposta navigoitavuudesta. Myös ihmis- ja tavaravirtojen tulee olla sujuvia. Kauppakeskuksen tulee luoda käyttäjilleen miellyttävä asiointikokemus, jotta he palaisivat sinne uudelleen. Kokemukseen vaikuttaa kauppakeskuksen viihtyisyys ja tunnelmallisuus, joka muodostuu kauppakeskuksen aistiympäristöstä. Kauppakeskuksen aistiympäristöön vaikuttavat lämpötila, sisäilma, hajumaailma, ruuhkaisuus jne. Vuorovaikutus kauppakeskuksissa tarkoittaa riittävää hallittua informaatiota sekä apua ja

neuvontaa eri muodoissa. Näitä ovat painetut esitteet, henkilökohtainen palvelu ja kuulutukset. Lisäksi toimiva palautejärjestelmä on osa vuorovaikutusta. (Nenonen 2008.)

Kauppakeskusyrittäjille tärkeitä mittareita ovat asiakasmäärät, myynti ja liiketoiminnan tulos. Kiinteistön omistajalle vastaavat mittarit ovat yrittäjien vaihtuvuus ja sijoitetun pääoman tuotto. Yrittäjien vaihtuvuus ei ole pelkästään huono asia, ellei se ole liian suurta tai ellei se johdu kauppakeskuksen huonosta menestymisestä. Tietty vaihtuvuus on toivottavaa, sillä se takaa kauppakeskuksen vetovoimaisuuden ja täydentää sen palvelutarjoumaa. (Heinimäki 2006, 231.)

3.2 Kauppakeskukset Suomessa

Suomessa oli vuonna 2011 kauppakeskuksia 80. Niissä oli 3500 liikettä, joista 90 % oli pieniä. Palveluiden osuus kauppakeskuksissa oli 27 %. Kauppakeskuksista yli 57 % sijaitsi kaupunkien ydinkeskustoissa ja lähes 24 % aluekeskuksissa vuonna 2011. Kappalemääräisesti ydinkeskustoissa oli kauppakeskuksia 46 ja aluekeskuksissa 19. Kauppakeskusasioinneista tehdään lähes 54 % ydinkeskustoissa ja aluekeskuksissa lähes 35 %. Ydin- ja aluekeskusten kauppakeskuksilla oli yli 80 % kaikkien kaupakeskusten vuokrattavasta liikealasta. Ne saavuttivat 88 % kaupakeskusten kävijämääristä sekä lähes 82 % myynnistä. (Kauppakeskukset 2012.)

Kauppakeskuksissa toimialoittain parhaiten olivat edustettuna vuonna 2011 pukeutuminen, kahvilat ja ravintolat, kauneus ja terveys sekä sisustaminen ja kodin tarvikkeet. Näillä oli yhteensä lähes 67 % osuus liikkeiden lukumäärästä. Vastaavasti päivittäistavaramyymälöillä oli vain 4 % osuus. (Kauppakeskukset 2012.)

Kauppakeskusten kokonaismyynti Suomessa vuonna 2011 oli noin 5,3 miljardia euroa. Kasvua edelliseen vuoteen oli 3,6 %. Kävijämäärä vastaavana ajankohtana nousi 326 miljoonaan asiakkaaseen. Tässä on lisäystä 2,5 % vuoteen 2010. Vähittäiskaupan myynti oli vuonna 2011 noin 37,21 miljardia euroa ja siinä vuosikasvu Tilastokeskuksen mukaan 5,3 %. Vähittäiskaupan myynti sisältää myös toimialoja, joita ei ole kauppakeskuksissa. Kauppakeskusten markkinaosuus koko vähittäiskaupasta oli yli 14

%. Vaikka myynnin kasvu kauppakeskuksissa suhteessa muuhun vähittäiskauppaan jäikin vuonna 2011, kauppakeskusten merkitys kauppa- ja asiointipaikkoina on edelleen vahvistunut. Kokonaismyymintimäärä keskiarvolukuna oli lähes 3400 euroa/neliömetri vuodessa. Kauppakeskukset tarjosivat 34000 palvelualan ammattilaiselle työpaikan vuonna 2011. (Kauppakeskukset 2012.) Nettotuottoaste kauppakeskuksissa säilyi vuonna 2010 hyvänä ollen hieman yli kuusi prosenttia (Kauppakeskukset 2011).

Suomessa kauppakeskusten toteuttajina on yleensä ollut muu taho kuin kauppa. Syynä tähän on ollut, ettei kauppa ole omistanut maa-aluetta tai rakennusoikeutta tai kaupalla ei ole ollut mahdollisuutta investoida koko kauppakeskukseen. Kauppakeskuksen suunnittelussa ja toteuttamisessa olisi hyvä olla mukana kauppa, sijoittaja, vähittäiskaupankonsultti sekä rakennuttajakonsultti. (Heinimäki 2006, 232–233.)

Suomalaiset kauppakeskukset ovat ekologisuudessaan Euroopan huipputasoa. Ekologisuus lähtee sijainnista osana yhdyskuntarakenteen kokonaisuutta, jossa hyvä saavutettavuus, asuminen ja palvelut tukevat toisiaan. Lisäksi kauppakeskusten palvelukonsepti on hyvin ekologinen: kaikki palvelut löytyvät saman katon alta ja ovat helposti saavutettavissa. Yrittäjät pystyvät toimimaan ekologisesti ja yhteiskuntavastuullisesti. Tavaravirrat voidaan optimoida ympäristö huomioiden ja kierrätys voidaan hoitaa edelläkävijämäisesti. Myös julkisten palveluiden ja hyvinvointipalveluiden tarjonta on lisääntynyt kauppakeskuksissa. Palvelut keskittyvät sinne, missä ihmiset asuvat ja liikkuvat. Tulevaisuudessa kauppakeskukset ovatkin yhä monipuolisempia palvelukeskuksia ja niiden rooli lähipalvelukeskittymänä vahvistuu. (Kauppakeskukset 2011.)

Kauppakeskusten kehittyminen palvelukeskuksiksi pohjautuu ympäristön muutokselle (liikenteen tulee vähentyä), väestön vanhenemiselle (kauppa- ja muut palvelut tulee saada samalla kertaa) ja kiireiseen elämänrytmiin (Alanen, 2010). Lähitulevaisuuden kauppakeskusinvestointien painopiste on keskustoissa, nykyisten keskusten uudistuksissa ja laajennuksissa. (Kauppakeskukset 2011.)

3.3 Kauppakeskukset elämysten tuottajina

Kauppakeskusten välisessä kilpailussa pärjäävät suurimmat ja moderneimmat keskukset, joissa asiakkaalle tarjotaan itse ostosten tekemisen lisäksi mahdollisuuksia tyydyttää muita tarpeita, kuten elämysten kokemista. Tällaisia elämyksiä ovat erityisesti sosiaalinen kanssakäyminen, kulttuurielämyksistä nauttiminen ja yleisesti urbaanin ympäristön tapahtumarikkaus. Tämä näkyy uusissa kauppakeskuksissa muun muassa kahviloiden, kirjastojen ja jopa seurakuntien kappeliin yleistymisenä. (Autio 2007).

3.3.1 Elämymarkkinointi

Kaupan markkinoinnissa yksi tärkeä elementti on kokonaisvaltainen elämys. Yritykset sitovat asiakkaita tuotteisiinsa ja palveluihinsa tuottamalla elämyksiä ja samalla vahvistavat asiakasuskollisuutta. Kaupan markkinoinnissa elämysten tarjoaminen vahvistaa erityisesti myymäläuskollisuutta. Kuluttajat valitsevat sekä tuotemerkin että kaupan, josta he haluavat kyseisen tuotteen ostaa. Kuluttajan ostopäätökseen vaikuttaa tuotteen toiminnallinen merkitys noin puolessa ostotilanteista ja muissa tapauksissa päätökseen vaikuttavat tuotteen emotionaaliset hyödyt eli brändiin liittyvät ominaisuudet tai myyntipaikkaan liittyvät elementit. (Markkanen 2008, 24–25.)

Mitä enemmän tavarat ja palvelut yleistyvät sitä enemmän yritysten luomat elämykset merkitsevät kuluttajille. Kuluttajalle syntyy elämys silloin, kun yritys tarjoaa palveluja unohtumattomalla tavalla. Elämykset voidaan jakaa kahteen ulottuvuuteen, osallistuminen ja suhde ympäristöön. Kuluttaja voi olla passiivinen, kuten sinfoniakonsertissa kävijä, joka havainnoi ja kuuntelee. Tai kuluttaja voi olla aktiivinen, joka osallistuu ja toimii tapahtuman pääroolissa, kuten hiihtäjä. Kuluttajan suhde ympäristöön voi olla joko läsnäoloa ja syventymistä tilanteeseen, kuten muistiinpanojen tekeminen luennolla on verrattuna esimerkiksi kirjan lukemiseen. Suhde ympäristöön voi olla kuluttajalla myös mukanaoloa ja uppoutuneisuutta, kuten elokuvan katsominen elokuvateatterissa verrattuna videon katsomiseen kotona. (Pine & Gilmore 1998, 97–102.)

Kokonaisvaltainen elämys Schmittin mukaan koostuu viidestä eri ulottuvuudesta ja viidestä elämysten tuottajasta eli keinosta, joilla elämyksiä luodaan. Kokonaisvaltaisessa elämyksessä yhdistyvät aistit, tunteet, ajatukset, toiminta ja tunne yhdenmukaisuudesta. (Markkanen 2008, 25.) Schmittin markkinointimix muodostuu viestinnästä, brändi-identiteetistä, tuotteen läsnäolosta, kuten tuotteen esillepano ja pakkauksen design, yhteistyöstä, kuten sponsorointi, ympäristöstä, kuten myymälä ja tehdas, Internet-sivuista ja henkilöstöstä. Yritys tarjoaa asiakkailleen erilaisia elämyksiä, joissa se hyödyntää yhtä tai useampaa elämysmarkkinointimixin osatekijää. (Markkanen 2008, 29.)

Unohtumattomien elämysten muotoilussa on tärkeää luoda elämykselle aihe/teema, joka on ytimekäs ja mukaansatempaava ja joka ulottuu kaikkeen. Onnistunut teema kertoo kuluttajalle, mitä on odotettavissa, kun hän menee esimerkiksi Hard Rock Cafeseen. Elämysten syntymiseen vaikuttavat pienetkin elementit. Ravintolassa tarjoilijan sanoessa asiakkaalle: ”Pöytänne on valmis”, ei elämystä synny, mutta sanottaessa ”Seikkailunne on alkamassa”, asiakas astuu ”näyttämölle” kokemaan jotain unohtumatonta. Varmistettaessa elämysten syntyminen on tärkeää poistaa kaikki häiritsevät tekijät. Hotellin vastaanotossa virkailijat keskittyvät hotelliasiakkaiden palvelemiseen ja puhelimeen vastaamisesta huolehtii eri henkilö. Kokemuksiin tulee yhdistää jokin esine, joka jatkossa muistuttaa kuluttajaa elämyksestä. Jos elämys on positiivinen, niin muistoesineen hinta ei ole kuluttajan mielestä liian kallis verrattuna kokemuksen muistamiseen. Esimerkiksi rock-konsertissa kävijä maksaa T-paidasta, johon on painettu konsertin päivämäärä ja paikkakunta, mielellään enemmän kuin tavallisesta T-paidasta, koska se muistuttaa häntä elämyksestä. Elämykseen tulee yhdistää kaikki viisi aistia – näkö-, haju-, maku-, kuulo- ja tuntoaisti. Mitä enemmän aisteja on yhdistetty elämykseen sitä vaikuttavampi ja muistettavampi elämys on. (Pine & Gilmore 1998, 97–102.)

Elämyskulutukselle keskeistä ovat seuraavat asiat: Kuluttajat eivät ole vain kuluttajia, kuluttajat toimivat tilanteissa, kuluttajat etsivät tarkoitusta ja kulutuksen pitää sisältää muutakin kuin pelkän ostamisen. (Carù & Cova 2007, 5.) Kuluttajat reagoivat ympäristöönsä kokonaisvaltaisesti. Siihen sisältyy kognitiivisia, emotionaalisia ja fysiologisia reaktioita. Kognitiiviset reaktiot myymälässä ovat uskomuksia ja päätelmiä esi-

merkiksi palvelun laadusta ja liikkeessä olevan symboliikan tulkintaa. Emotionaaliset reaktiot näkyvät mielialan vaihteluina sekä asenteena kauppaa kohtaan. Liian korkea lämpötila, voimakas musiikki ja kirkkaat valot saavat kuluttajan ärsyyntymään kun taas sopiva lämpötila, rauhaisa taustamusiikki ja riittävä valaistus auttavat kuluttajaa viihtymään myymälässä. (Markkanen 2008, 137.)

Myymäläympäristön osatekijöitä ovat myymälän rakenne, tuotevalikoima ja palvelut. Myymälän rakenne koostuu sisäisistä ja ulkoisista elementeistä. Sisätilojen rakenteen muodostavat käytetyt materiaalit, pohjaratkaisut, kalusteet, koristeet, käytetyt värit, valaistus, hajut ja tuoksut, musiikki sekä lämpötila. Ulkoisia elementtejä ovat kaupan julkisivun arkkitehtuuri, tyyli sekä näyteikkunat. Näyteikkunat toimivat käyntikortteina ja esittelevät myymälän tarjontaa ja tuotevalikoimaa asiakkaalle. On tärkeää, että sisätiloissa jatkuu sama teema, mistä näyteikkunat viestivät. (Markkanen 2008, 100–124.)

Tuotevalikoima tässä yhteydessä tarkoittaa tuotteiden esteettistä esillepanoa ja eri tuoteluokkien yhdistämistä sekä visuaalista markkinointia. Elämysten syntymisen kannalta merkityksellistä on, että visuaalinen markkinointi pyrkii korostamaan tuotteen tunnepuolta. Kokonaisvaltainen elämyskokemus edellyttää kaikkien, pientenkin, yksityiskohtien huomioonottamista liikkeen visuaalisessa ilmeessä ja yhtenäisessä myymäläbrändissä. Tällaisia yksityiskohtia ovat esimerkiksi muovipussit, ovimatto, wc-tilat ja opasteet. Visuaalisen markkinoinnin tavoitteista yksi on saada tuote puhumaan itsestään, ”itsepalvelu”, mutta sen tarkoitus on myös saada syntymään vuorovaikutusta asiakkaan ja henkilökunnan välille. (Markkanen 2008, 125–129.)

Myymälän palvelut voidaan jakaa virkistyspalveluihin ja informatiivisiin palveluihin. Sisäiset virkistyspalvelut liittyvät tiiviisti kaupan tarjoamiin palveluihin ja tuotteisiin. Näitä ovat esimerkiksi sushin valmistamisen seuraaminen ostoskierroksella ja satujen lukeminen lapsille lelukaupassa ostosten teon yhteydessä. Ulkoisia virkistyspalveluita ovat myymälän välittömässä läheisyydessä löytyvät virkistyspalvelut ja liikkeen sisällä olevat palvelut, jotka eivät liity itse päätuotteeseen tai tarjottavaan palveluun. Kauppakeskuksissa liikkeet ovat usein monien virkistyspalveluiden ympäröiminä, joista mainittakoon mm. elokuvateatteri, ravintolat, kahviot, pelihalli, luistinrata ja

”miesparkki” Internet-yhteyksineen, lehtineen ja televisioineen. (Markkanen 2008, 129–133.)

Sisäisiä informatiivisia palveluja ovat palvelut, jotka tiedottavat asiakkaita myymälään liittyvissä asioissa. Näitä ovat julisteet, joissa kerrotaan valikoimissa olevista tuotteista, värikoodit hedelmäosastolla, jotka kertovat tuotteiden mausta happamesta supermakeaan ja gourmet-tiskiltä ostetun juustopakkauksen tarraetiketissä oleva ruokamestarin etunimi. Ulkoisilla informaatiopalveluilla pyritään kertomaan muista kuin kaupan ydinpalveluista. Tällaisista palveluista esimerkkinä on ravintoterapeutti opastamassa kuluttajia ruokakaupassa. Ulkoisilla informaatiopalveluilla on tavoitteena vahvistaa asiakasuskollisuutta. Ostostenteon helppoutta lisätään apupalveluilla. Näistä mainittakoon liikuntaesteisten oma kassa, vanhusten henkilökohtainen avustaminen koko ostoskierroksen ajan ja liikkuva muotibussi, jossa myydään vaatteita. (Markkanen 2008, 136–137.)

Ostokokemuksia voidaan kuvata kolmen perustunnetilan – mielihyvä, herääminen ja hallittavuus – avulla. Ostotilanteissa yhdistyvät kuluttajan tunteet ja myymäläympäristön vaikutus kuluttajaan. Myymälän rakenne, tuotevalikoima ja sen tarjoamat palvelut vaikuttavat kuluttajaan aiheuttaen hänelle eri tunnetiloja, kuten mielihyvää, hallittavuutta ja heräämistä. Ostotilanteessa on lisäksi vuorovaikutusta, joka voi olla joko asiakkaan ja tuotteen tai asiakkaan ja myymäläympäristön välillä tai asiakkaan ja myyjän tai asiakkaan ja muiden asiakkaiden välillä. (Markkanen 2008, 137–139.)

Myymälän sisä- ja ulkotilaratkaisut vaikuttavat kuluttajan mielihyvän ja hallittavuuden tunteeseen. Liikkeen viehättävä sisustus ja myymälän kaunis julkisivu tuottavat kuluttajalle mielihyvää. Kaupan sisutus- ja tilaratkaisuilla voidaan vaikuttaa kuluttajan hallinnan tunteeseen. Liikkumisen helppous, kaupan selkeä imagoviestintä ja selkeä hyllyjen sijainti auttavat kuluttajaa liikkumaan kaupassa, löytämään tuotteet ja siten tuntemaan, että hän hallitsee tilanteen. Myymälän rakenteella on epäsuora vaikutus heräämisen tunteeseen. Kuluttajan ollessa vuorovaikutussuhteessa kaupan tuotteiden ja sen rakenteen kanssa hän aktivoituu eli herää. Esimerkkinä tästä on viestien kirjoittamismahdollisuus kaupan seinille. (Markkanen 2008, 139–142.)

Kaupan tuotevalikoima vaikuttaa suoraan kuluttajan mielihyvä ja hallittavuuden tunteeseen sekä epäsuorasti heräämisen tunteeseen. Tavararyhmien selkeällä yhdistelyllä voidaan helpottaa kuluttajan liikkuvuutta kaupassa. Asiakas saa uusia herätteitä ja ideoita, kun eri tuotteita on yhdistelty esillepanoissa. Tämä stimuloi häntä ostamaan korvaavia tai täydentäviä tuotteita. Kuluttaja aktivoituu, kun hän on vuorovaikutuksessa tuotevalikoiman ja myyjien kanssa. (Markkanen 2008, 142–145.)

Liikkeen sisäiset informatiiviset palvelut tiedottavat sekä helpottavat asiakasta ostosten teossa ja ulkoiset palvelut tarjoavat toiminnallisia palveluja, jotka eivät liity suoraan päätuotteeseen. Informatiiviset palvelut vaikuttavat suoraan hallittavuuden tunteeseen ja aktivoivat asiakasta ostamaan. Lisäksi ne vaikuttavat epäsuorasti muiden asiakkaiden ja myymälähenkilökunnan välityksellä. Virkistyspalvelut vaikuttavat suoraan kuluttajan heräämiseen eli aktivoivat häntä ja myös epäsuorasti heräämiseen, jolloin asiakas on palvelun välityksellä vuorovaikutuksessa muiden asiakkaiden tai henkilökunnan kanssa. Kanta-asiakasillat ovat hyvä palvelujen esimerkki epäsuorasta vaikutuksesta. Elämykselliseen shoppailuun vaikuttavat kaikkien kolmen tunnetilan positiiviset puolet. (Markkanen 2008., 146–150.)

Kuluttajan shoppailuun tarvitsema stimulaation taso muodostuu erotuksena kuluttajan mieluisan ja jokapäiväisen stimulaatiotason seurauksena. Tarvittava stimulaatio taso tyydyttyä, kun kuluttajan toivomat tavoitteet saavutetaan. Tällöin kuluttaja kokee itsensä tyydyttyneeksi kaikkien kolmen eri tunnetilan – mielihyvä, herääminen ja hallittavuus - kohdalla. Myymäläympäristön vaikutus kuluttajan tunteisiin saattaa olla myös negatiivinen. Ne myymäläympäristön osatekijät, jotka vaikuttavat kuluttajaan positiivisesti saavat aikaan lähestymiskäyttäytymistä. (Markkanen 2008, 151–156.)

Lähestymiskäyttäytyminen on myymälässä ajallisesti kauemmin viihtymistä ja usein myös ostamista. Kun kuluttajalle tuottaa mielihyvää olla myymälässä, hän tuntee hallitsevansa tilanteen ja hän on positiivisesti tarpeeksi virittynyt, kuluttaja kokee mielihyvää shoppaileessaan. Tällöin kuluttajan tunnetilojen sanotaan olevan optimaalisella tasolla, ja hän lähestyy myymälää. Hyvin suunniteltu myymäläympäristö lisää yhteenkuuluvuuden tunnetta. Kuluttaja tuntee jakavansa saman elämäntyylin muiden liikkeen asiakkaiden kanssa ja kuuluvansa siten myymälän ympäristöön. Lähestymiskäyt-

täytymistä ovat myös tavaroiden tutkiminen, ostaminen, tyytyväisyys ja informaation kerääminen sekä kaupan suosittelu ystäville, impulssiostaminen ja tulevaisuuden ostoaikomukset. Jos kuluttaja ei saavuta optimaalisia tunnetasoja, hän loittonee liikkeestä. (Markkanen 2008, 157–158.)

3.3.2 Palvelumiljööön merkitys

Tulevaisuudessa kauppakeskusten tulee Kannisen ja Rantasen (2010, 59) mukaan olla viihtyisiä, ja niissä asiakkaat voivat tehdä ostokset sujuvasti ja kiireettömästi. Kauppakeskuksissa tullee korostumaan viihdyttävä shoppailu, joka tapahtuu sosiaalisen kohtaamisen, oleskelun ja viihtymisen kontekstissa — mitä “kaupungilla olo” on tähänkin asti tarkoittanut. Sama trendi on jo Euroopassa ja USA:ssa: asukkaat toivovat nykyistä viihtyisämpiä kauppakeskuksia ja lisää kohtaamispaikkoja. Menestyäkseen kauppakeskusten pitää tulevaisuudessa vastata myös kestävän kulutuksen vaatimuksiin. Tämä tarkoittanee kulutuksen painopisteen siirtymistä “kulutuskulttuurista kulttuurin kulutukseen”. Tulevaisuuden kauppakeskukset, jotka ovat kaupungin tai kaupunginosan olohuoneita ja julkisia tiloja, ovat haastamassa perinteiset yksinomaan kaupalliseen tarjontaan keskittyneet kauppakeskukset ja asettamassa samalla vaatimuksia tilallisesti laadukkaille ratkaisuille niin kauppakeskuksissa kuin niiden ympäristöissäkin.

Kauppakeskusasiakkaan elämyksiin ja kokemuksiin vaikuttavat sekä fyysinen, sosiaalinen että virtuaalinen kauppakeskus. Menneisyyden toreilla ja seurojentaloilla koontuminen on muuttunut viihtymiseen kauppakeskuksissa. Käyttäjälähtöisen kauppakeskuksen menestymisen edellytyksenä on käyttäjän tarpeiden huomioiminen kauppakeskuksen suunnittelussa. (Ainoa ym. 2010, 82.)

Nykyisin kauppakeskuksen käytettävyyttä, eli miten kauppakeskus soveltuu suunniteltuun tarkoitukseen tietyille kohderyhmälle, määrittää käyttäjien ostosten tekeminen. Tulevaisuudessa käyttäjän toimintaprosessit voivat muuttua merkittävästi ja asettaa uusia vaatimuksia käytettävyydelle. Hyvä käytettävyys kauppakeskuksessa on kilpailuvaltti. Tulevaisuuden kauppakeskusskenaariot korostavat toisaalta kehittyvän informaatio- ja kommunikaatioteknologian tuomia muutoksia käyttäytymiseemme toisaalta

ihmisen tarvetta sosiaaliin ja yhteisöllisiin elämyksiin. Kauppakeskuksen merkitys paikkana tulee muuttumaan. (Ainoa ym. 2010, 80–81.)

Kauppakeskuksiin on viime vuosina rakennettu myös asuntoja. Usein tämä asuminen on suunnattu jollekin erityisryhmälle, kuten vanhuksille, joilla on tarve hyödyntää kauppakeskuksen palveluja, muttei mahdollisuutta tai halua liikkua sitä varten pitkiä matkoja. Pääkaupunkiseudulta löytyy esimerkkejä tästä muun muassa Isosta Omenasta, jossa on senioriasuntoja 95 kappaletta, yhteensä 7 000 neliömetriä. Ison Omenan motto onkin "Kuin pieni kaupunki". (Rautio 2005.) Toinen esimerkki on Kamppi, jossa on 99 kappaletta asuntoja, yhteensä 6 000 neliömetriä. Kampissa ei asu yhtään lapsiperhettä (Mäkinen 2006).

Espoon Suurpellon alueelle kehä II:n varteen on kaavailtu Kookaksi-nimistä katettua kaupunkikeskusta. Keskukseen tulisi palveluita, kauppoja, asuntoja ja työpaikkoja. Hanke käsittää noin 300 000 kerrosneliömetriä. Sen ytimeksi tulee Esplanadin-puistoa muistuttava katettu puisto. Kesä-puistossa kukat kukkivat ympäri vuoden. Kookahden ero kauppakeskukseen on siinä, että yleiset tilat, esimerkiksi katettu Kesä-puisto, eivät ole minkään yrittäjän hallinnassa. Keskuksella ei myöskään ole aukioloaikoja: puistoon voi tulla istuskelemaan vaikka keskellä yötä. (Punkka-Hänninen 2009.)

Tulevaisuudentutkimusmenetelmiä soveltamalla on tehty neljä kauppakeskusskenaariota. Kaksi niistä keskittyy virtuaalisen todellisuuden hyödyntämiseen. Toisen tyyppinen skenaario toteutuu yksilölle räätälöitävänä hyvinvointipaketina, joka toteutuu kauppakeskusympäristössä. Teknologia asiakkaan tunnistamisessa, tarpeiden tyydyttämisessä ja palvelukokonaisuuden tarjoamisessa on viety äärimmilleen, samoin hyvinvointia edistävät palvelut ja tuotteet. Toisessa skenaariossa kauppakeskus on enää yksittäisten tuotekappaleiden testaus- ja näyteympäristö, koska varsinainen shoppailuelämys tapahtuu virtuaalisten liittymien kautta kotoa käsin 3D-mallinnuksia ja kehittyntä sensori-tekniikkaa hyödyntäen. Kaksi muuta skenaariota ohjaavat kauppakeskuselämystä toisaalta perinteiden vaalimiseen toisaalta yhteisöllisyyden varaan toimimiseen. Perinne kylämäinen kauppakeskus tarjoaa kävijälleen ostoselämyksiä menneiltä ajoilta, jolloin esim. kassakoneet olivat vielä olemassa. Yhteisöllinen visio tar-

joaa elämisen ympäristön, jossa kauppakeskus on osa elinympäristöä ja toimii omalla tavallaan alueen keskuksena. (Ainoa ym. 2010, 77.)

Historian saatossa 1800- luvulla tavaratalot tarjosivat naisille yhden uuden julkisen tilan, jossa heillä oli oikeus näyttäytyä ja viipyä. Tavarataloissa naiset kokivat dynaamisen ja moniaistillisen modernin elämyksen. Uudet ostosparatiisit tekivät kuluttamisesta nautinnon: ne antoivat mahdollisuuden katsella ja haluta ilmaiseksi sekä osallistua omalla tavalla moderniin kaupunkilaisuuteen. Niissä sai kulttuurisia, materiaalisia, sosiaalisia, esteettisiä ja uusia virikkeitä, jotka karkottivat etäisyyden, eristyneisyyden ja masentuneen ikävystymisen. Tavaratalo oli modernin elämän tyyssija, joka sekä tuotti naisten kokemusta että oli itse naisten tuottamaa, yhteistä kokemusta. Se tarjosi paikan ja aineksia elämykseen, joka oli lopulta ennen kaikkea naisten tajunnan tuotetta, ei vaan näkyvää ”tavaraa”. (Kortelainen 2005, 15 -19.)

4 ASIAKASYMMÄRRYS

Tässä luvussa käsittelen asiakasymmärrystä, sen merkitystä liiketoiminnassa sekä asiakasymmärryksen kehitysvaiheita. Lisäksi valotan asiakasymmärryksen hyödyntämistä liiketoiminnan kehittämisessä ja uudistamisessa sekä asiakasymmärryksen tärkeyttä palvelumuotoilussa.

Asiakaslähtöisyys on tullut suomalaisiin yrityksiin laatuajattelun sekä palvelujohtamisen myötä 1980-luvulla. Tuolloin asiakaslähtöisyyden käytännön määritelmäksi muodostui asiakkaiden tarpeiden täyttäminen. Näkökulmaa on laajennettu 1990-luvulla asiakaskannattavuudella, jolloin yrityksissä keskityttiin lisämyynnin saavuttamiseen olemassa olevissa asiakassegmenteissä tai yli segmenttirajojen. Tällä vuosituhannella näkökulmaa on siirretty asiakkaan ymmärtämiseen. Asiakas nähdään aktiivisena palveluun osallistujana, jolle palvelun ominaisuus itsessään ei tuota arvoa. Sen sijaan palvelun tuottamat hyödyt, seuraukset ja vaikutukset suhteessa asiakkaan tavoitteisiin ovat keskeisiä arvoa tuottavia asioita. (Arantola & Simonen 2009, 2.)

4.1 Asiakasymmärryksen käsite ja merkitys

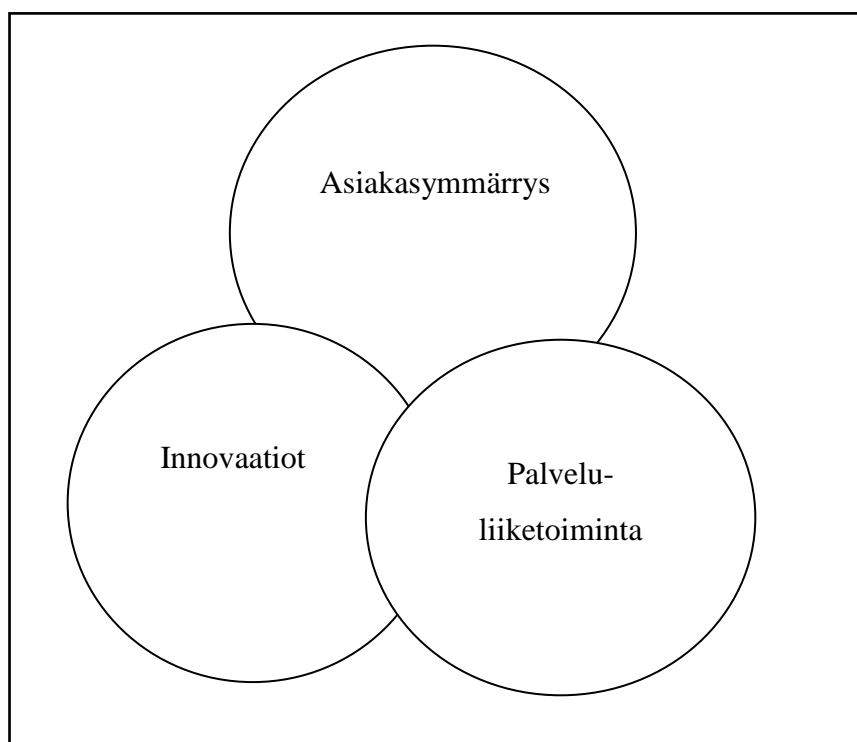
Asiakasymmärrys on dynaaminen kyvykkyys ja tarkoittaa kykyä uusiutua. Se mahdollistaa asiakastiedon muuttamisen merkitykselliseksi näkemykseksi ja sen edelleen hyödyntämisen liiketoiminnassa. Asiakasymmärrystä voidaan kehittää yrityksissä ja tämä ymmärrys on keskeistä yritysten menestymiselle. Välttämättömänä edellytyksenä asiakasymmärrykselle on näkemys asiakkaiden tarpeista ja asiakasarvosta. Asiakasarvo tulisi ymmärtää kokonaisvaltaisesti - ei vain taloudellisen arvon kautta. (Korhonen ym. 2011, 3.)

Yritysten muutos tuotelähtöisyydestä asiakaslähtöisyyteen vaatii ymmärrystä siitä, mitä on asiakkaan kokema arvo ja miten se syntyy. Tuotelähtöisessä ajattelussa arvo on tuotteessa ja asiakas ”saa” arvon ostaessaan tuotteen tai palvelutapahtumassa. Palvelun arvoa on mitattu vertaamalla palvelun laatua ja palvelusta maksettavaa hintaa (hinta-laatu-suhde). Asiakkaalle tuottavat arvoa palvelun ominaisuuksien tuottamat hyödyt, seuraukset ja vaikutukset asiakkaan omiin tavoitteisiin. Arvo syntyy yhteisen

prosessin tuloksena, kun palveluntuottaja ja asiakas toimivat yhdessä. Asiakas siis osallistuu itse arvon tuottamiseen sekä arvioi syntynyttä arvoa. Asiakkaan toiminnan ymmärtäminen edesauttaa ymmärtämään asiakkuudessa syntyvää arvoa käytännössä. (Arantola & Simonen 2009, 2–4.)

Käytännön asiakaslähtöisyys vaatii siis asiakasymmärrystä. Jos yrityksessä tyydytään täyttämään asiakkaan tarpeet, niin toiminta on reaktiivista. (Mts., 2–4.) Asiakstarpeet muuttuvat ajan kuluessa, kun asiakkaat ovat vuorovaikutuksessa toisten toimijoiden ja ympäristön kanssa. Kun yritykset liittyvät asiakkaiden tarpeen muutokseen, syntyy merkittäviä innovaatiomahdollisuuksia. (Korhonen ym. 2011, 3.) Oikeanlainen asiakasymmärrys mahdollistaa asiakkaan auttamisen tilanteissa, joissa hän ei itse osaa tunnistaa tarvettaan. Proaktiivinen toiminta yrityksissä auttaa löytämään ratkaisun asiakkaan haasteisiin. (Arantola & Simonen 2009, 2–4.)

Yritysten kyky ymmärtää asiakkaitaan ja hyödyntää tämä ymmärrys liiketoimintansa kehittämässä on edellytys niiden menestymiselle. Asiakasymmärryksen avulla yritykset voivat kehittää liiketoimintaansa siten, että se sopii eri asiakkaiden tarpeisiin ja luo tyytyväisiä ja ostavia asiakkaita. (Korhonen ym. 2011, 7.) Asiakastietoa jalostamalla syntyy asiakasymmärrystä, jota voidaan hyödyntää liiketoiminnassa päätösten tukena (Korhonen ym. 2011, 35). Kuviossa 1 on esitetty, miten palveluliiketoiminnan kehittäminen koostuu kolmesta keskenään vuorovaikutteisesta osa-alueesta: asiakasymmärryksen johtamisesta, innovaatioiden johtamisesta sekä palveluliiketoimintojen kehittämisestä. (Arantola & Simonen 2009, 2–4.)



KUVIO 1. Asiakasymmärrys, innovaatioiden johtaminen ja palveluliiketoiminnan kehittäminen linkittyvät (Arantola & Simonen 2009, 4)

4.2 Asiakasymmärryksen kehitysvaiheet

Asiakasymmärrys perustuu useasta eri lähteestä kerättyyn asiakastietoon, joka on hajallaan ja vaikeasti hyödynnettävissä. Asiakasymmärryksen kehittäminen aloitetaan usein erilaisten myynnin ja asiakkuuksien seurantajärjestelmistä. Yrityksen asiakaspalvelussa on tietoa asiakkaiden haasteista ja tarpeista, mutta sen siirtäminen palvelukehitykseen onnistuu harvoin, koska yrityksellä ei ole siihen tarvittavaa prosessia. (Arantola & Simonen 2009, 5.)

Kun halutaan varmistaa, että asiakasymmärrys on käytettävissä arjessa työskennellessä ja että sitä kehitetään johdonmukaisesti ja tavoitteellisesti, yrityksen on laadittava oma menetelmänsä asiakasymmärryksen hankkimiseen. Asiakasymmärryksen kehittäminen jaetaan neljään vaiheeseen: lähtötilanne, asiakasymmärrystavoitteen asettaminen, prosessit – asiakasymmärrys käytännön toiminnassa sekä toteutus ja onnistumisten seuranta. (Arantola ja Simonen 2009, 29.)

Lähtötilanteessa kartoitetaan asiakastiedon keräämisen keinot ja työkalut. Lisäksi arvioidaan, missä asiakastieto on arkisessa hyötykäytössä ja missä tilanteissa asiakastieto on saatu nopeasti käyttöön. Toisessa vaiheessa asetetaan tavoite. Tehdään strategisesti tärkeä päätös, voidaanko asiakasymmärryksellä ratkaisevasti parantaa palveluliiketoimintaa vai onko se vain tukitoiminto. Tässä vaiheessa määritellään asiakasymmärryksen rooli yrityksen päätöksenteossa ja sen liiketoiminnan kehittämisessä. (Arantola ja Simonen 2009, 29–30.) Asiakasymmärrys käytännön toiminnassa – vaiheessa yrityksessä tulee määritellä, miten asiakasymmärrys-prosessia johdetaan, miten saatua tietoa hyödynnetään sekä millaisia investointeja tai säästöjä asiakasymmärryksen hallintaan liittyy. Neljännessä vaiheessa seurataan tavoitteiden toteutumista laadittujen mittareiden avulla. Asiakasymmärryksen kokonaisvaltainen hallinta voi muodostua yrityksen uudeksi kyvykkyydeksi palveluliiketoiminnassa. (Arantola ja Simonen 2009, 31–32.)

Yrityksillä on paljon asiakastietoa, jota kertyy tiedostamatta tai systemaattisesti. Asiakastietoa yhdistämällä, jalostamalla ja analysoimalla sekä edelleen hyödyntämällä liiketoiminnassa syntyy asiakasymmärrystä. Asiakasymmärryksen hankkimisen keinoja ja lähteitä ovat seuraavat: Asiakkuushistoria, palvelukäyttö ja taustatiedot, asiakas- ja markkinatutkimukset, laitekäyttö, web-selailu ja muut automaattisesti tallentuvat tiedot, hiljainen tieto sekä asiakkaan osallistaminen ja asiakaspalaute. (Arantola ja Simonen 2009, 21–27.) Business intelligence tarkoittaa liiketoiminnassa tarvittavan tiedon keräämistä, säilömistä, kokoomista ja analysointia. Tyypillisesti Business Intelligenceä käsiteltävä tieto on markkina- ja kilpailijatietoa sekä raportteja yrityksen omasta liiketoiminnasta. (Arantola 2006, 153.) Kilpailevilla yrityksen voi olla hallussaan samankaltaista tietoa, mutta toinen yrityksistä osaa käyttää sitä oivaltavammin. Useimmiten tiedosta syntyvät kilpailuedut ovat peräisin kyvystä tulkita tietoa luovalla tavalla. Kilpailuetu syntyy ylivoimaisesta osaamisesta ja ylivertaisesta toteutuksesta. Asiakkuusosaamisen keskeinen osatekijä on kyky tulkita pirstaleista tietoa ja yhdistää sitä luovasti. (Mattinen 2006, 167–168.)

Asiakkaan todellisesta arjen käyttäytymisestä tallentuu tietoa eri liiketoiminnoissa. Vähittäiskaupan kassapäätedatan avulla voidaan tehdä ostoskorianalyysi, tunnistettaessa kanta-asiakas ja yhdistettäessä hänet ostoskoriin voidaan katsoa, miten asiakas

käyttäytyy monen ostoskäynnin aikana sekä sopimusasiakkaiden tuotteen tai palvelun käyttämiseen liittyvän tiedon analysointi mahdollistaa asiakkaiden ostokäyttäytymisen paremman tuntemisen. Asiakkaan ostoskäyttäytymistieto on joskus täsmälleen samaa kuin tuotteen tai palvelun käyttämistieto, mutta joskus se kuvaa vain ostamiseen liittyvää käyttäytymistä. Tällöin tuotteen tai palvelun käyttämiseen liittyvä tieto jää puuttumaan. Tällaisen tiedon keräämiseen on käytettävissä erilaisia tutkimuksia. Näitä ovat mm. ajankäyttötutkimus, jolla selvitetään, mihin ja missä ihminen käyttää aikansa; historiallinen tutkimus valottaa, mistä käytännöstä uusi käytäntö on kehittynyt; etnografisen tutkimuksen avulla saadaan selville esimerkiksi se, mitä ihminen tekee ja kenen kanssa sekä kontekstuaalisen tiedon avulla paikannetaan, missä ihminen liikkuu, mitä hän siellä tekee ja mitä hän tuntee. (Korkman & Arantola 2009, 90–94.) Asiakaslähtöinen palveluliiketoiminnan kehittäminen edellyttää, että asiakkaiden toiminnasta ja haasteista on käytössä tarpeeksi tietoa (Arantola & Simonen 2009, 6).

Asiakastietämyksen johtamisen tavoitteena on asiakkaasta kerätyn tiedon jalostaminen osaamiseksi ja tekemiseksi. Tämän tiedon hyötykäyttöön ottamista hidastavat kolme kuilua, jotka ovat tiedosta tietämykseen, tietämyksestä osaamiseen ja osaamisesta tekemiseen. Tiedosta tietämykseen – kuilu kuvaa haastetta muuttaa tieto ajattelumalleiksi. Tietämys syntyy yhdistämällä tietoja ja tulkitsemalla niitä. Tietämyksestä osaamiseen – kuilu muodostuu ajattelumallien muuttamisessa soveltamistaidoiksi. Osaaminen perustuu valmiuksiin muuttaa tietämys – ymmärrys ilmiöstä - toimintasuunnitelmiksi ja soveltaa niitä käytännössä. Osaamisesta tekemiseen – kuilu tarkoittaa, miten muuttaa soveltamistaidot kyvykkyydeksi toteuttaa asioita käytännössä. Tekeminen on mahdollista vasta, kun taidot ovat olemassa ja kyky toteuttaa niitä. (Mattiinen 2006, 166–167.)

Kokonaispalveluja tarjoavien yritysten on tärkeää ymmärtää, mitä palveluja asiakas arvostaa, mistä hän on valmis maksamaan sekä mitkä ovat kustannukset palveluntarjoajalle palvelun tuottamisesta tai hankkimisesta. Tässä ymmärryksessä yhdistyvät asiakkaan näkökulmasta oikea palvelutaso ja yrityksen näkökulmasta riittävä kustannustehokkuus rakennettaessa palvelukokonaisuutta. (Arantola & Simonen 2009, 6–10.) Niiden kustannusrakenteen tunteminen on yksi asiakasymmärryksen muoto. Kustannustehokkuuden saavuttamisessa yrityksen tulee kartoittaa omien palvelujensa

mahdollisuuksien lisäksi myös verkoston muiden toimijoiden palveluja. (Arantola & Simonen 2009, 11.)

4.3 Asiakasymmärryksen hyödyntäminen

Yrityksissä on viime aikoina havaittu, että tavanomainen asiakastyytyväisyys ei aina varmista asiakkaan uusintaostosta. Varmistaakseen asiakkaiden ostosten teon jatkossakin yritykset pyrkivät luomaan asiakkailleen unohtumattomia elämyksiä. Tällainen tavoite korostaa asiakasymmärryksen merkitystä entisestään. Ajan saatossa yritysten liiketoimintakonseptit, joilla asiakkaita palvellaan, menettävät tehonsa. Tavat, joilla yritykset ovat aiemmin onnistuneet houkuttelemaan ostavia asiakkaita, eivät enää riitä, vaan asiakkaat menevät kilpailijoille. Silloin yritysten on yhä uudelleen palattava asiakkaaseen ja mietittävä, keitä asiakkaat ovat, kuinka he toimivat ja ajattelevat, mitä he tarvitsevat, haluavat ja ostavat, kuinka heidät tehdään tyytyväisiksi tai kuinka heille luodaan elämyksiä. Tästä tiedosta – asiakasymmärryksestä - on tehtävä yrityksen yhteistä ymmärrystä ja se on jalostettava uudistuneeksi liiketoiminnaksi ja uusiksi asiakkaiksi. Tällainen osaaminen on dynaamista kyvykkyyttä, joka mahdollistaa yritysten uusiutumisen. (Korhonen ym. 2011, 11.)

Innovaatiolla tarkoitetaan uutta ja laajemmassa merkityksessä mitä tahansa sellaista muutosta yrityksen toiminnassa, jolla voidaan tehdä liiketoiminnallista tulosta. Uudella tavalla tekeminen merkitsee useimmiten pientä muutosta ja parannusta. Innovaatiosta puhuttaessa välttämätöntä on kuitenkin, että muutos vaikuttaa liiketoimintaa parantavasti eli sillä on kaupallinen arvo. Asiakkaiden arjen kehittämisessä on kysymys käytäntöjen innovoinnista. Käytäntöjen kehittämisessä keskeistä on pysyvyys ja olemassa olevien rakenteiden kunnioittaminen sekä se, että arjen innovaatiot eivät aina ole yksinkertaistavia ja tehostavia. (Korkman & Arantola 2009, 99.) Kuluttajien arjen näkökulmasta jatkuvuus ja pysyvyys ovat elementtejä, jotka mahdollistavat arjen sujuvuuden ja ”hyvän elämän”. Kuluttajat arvostavat perhettä ja kotia sekä osa heistä on kiinnostunut hitaudesta vaihtoehtona nopeudelle ja dynamiikalle. Kuluttajat haluavat elämänlaatua parantavia tuotteita ja palveluja, ja aidot parannukset ovat arvokkaita sekä kuluttajille että yrityksille. Kuluttajat haluavat siis mahdollisimman paljon arvoa mahdollisimman pienellä ylimääräisellä vaivalla. Asiakaslähtöisyys ja tuotelähtöisyys

eivät ole ristiriidassa keskenään. Käytännöt voivat tuoda uutta näkökulmaa tuotejoh-
tamiseen, kun tuotteiden elinkaaret lyhenevät, mutta käytännöt ovat pysyviä. (Kork-
man & Arantola 2009, 105–110.)

Käytäntöjä voidaan parantaa ja kehittää. Kehittymisvauhti riippuu siitä, miten paljon
kehitysimpulsseja saadaan. Impulssina voi toimia tilaan tai välineeseen liittyvä muutos
sekä tietoihin ja taitoihin liittyvä oppiminen. Parannuksia on neljänlaisia: Tuotteen
yksinkertaistaminen käytäntöön sopivaksi, jolloin puhumme asiakkaan maailmaan
sopivalla tavalla siitä, mitä tuotteella voi tehdä. Käytäntöjä voidaan parantaa vähitel-
len esimerkiksi uudistamalla välineen sopivuutta käytäntöön. Käytännön radikaali
parantaminen uudella teknisellä ratkaisulla toteutuu, kun uusi muodostettu käytäntö
perustuu vanhaan, mutta uudistus tuo mukanaan merkittäviä lisäelementtejä. Käytän-
nön poistamisessa ja automatisoinnissa taustalla on usein tehostaminen. Käytäntöjen
täydellinen häviäminen on harvinaista. Yleensä ne muuntuvat ja niistä aletaan käyttää
uutta sanaa samasta tekemisestä. Sama perustekeminen säilyy taustalla. Käytäntöajat-
telu voi toimia innovaatioiden pohjana. Kun valittuja käytäntöjä ymmärretään syvälli-
sesti, voidaan suunnitella niiden parantamista ja kehittämistä sekä tunnistetaan oman
tuotteen tai palvelun rooli käytännössä. Tämä mahdollistaa innovaatiolle sopivan ase-
moinnin asiakkaan maailmaan. Kun yrityksen liiketoiminta paranee muutoksen ansi-
osta, voidaan siitä käyttää sanaa innovaatio. (Korkman & Arantola 2009, 110–116.)

4.4 Asiakasymmärrys palvelumuotoilussa

Markkinamuotoilun perustana on aina yrityksen oma näkemys markkinoista ja mah-
dollisuuksista muokata niitä. Yrityksillä on runsaasti tietoa asiakkaista, markkinoista
ja kilpailijoista, mutta tieto on hajallaan yrityksessä eri osastoilla. Tästä syystä yhtei-
nen markkinanäkemys puuttuu. (Nenonen & Storbacka 2010, 128.) Perinteinen palve-
lujen kehittäminen hyödyntää markkinatutkimusta ja asiakaspalautetta, joka usein
koostuu kerätystä asiakaspalautteesta ja määrällisestä myyntiin liittyvästä tiedosta.
Tällainen palaute ei aina anna tietoa, jonka perusteella varsinaista käyttäjäkokemusta
voitaisiin arvioida. (Miettinen 2011.) Yritykset tarvitsevatkin uudenlaista tietoa sekä
uudenlaisia tapoja hyödyntää tätä tietoa asiakkaista, markkinoista ja kilpailijoista
muodostaakseen näkemyksen markkinoista (Nenonen & Storbacka 2010, 128).

Palvelumuotoilu määritellään palvelujen innovoinniksi, kehittämiseksi ja suunnitteluksi muotoilun keinoin. Palvelussa asiakkaan huomio kiinnittyy kontaktipisteisiin, eli siihen, mitä hän voi aistia ja kokea. Palvelukokemus tulee suunnitella käyttäjälähtöisesti. Palvelumuotoilun tavoitteena onkin kehittää palveluja, jotka ovat hyödyllisiä, käytettäviä, johdonmukaisia, haluttavia, erilaistavia, tehokkaita ja tuloksellisia. (Koi-visto 2008.) Palvelun pitää vastata niin käyttäjien tarpeita kuin palvelun tarjoajan liiketoiminnallisia päämääriä. Palvelumuotoilu on täysin uusien palveluiden kehittämistä tai jo olemassa olevien palveluiden oleellista uudistamista. (Palvelumuotoilu 2012.)

Yritysten tulee hyödyntää entistä luovemmin eri funktioita ja sidosryhmiä tiedon tuottajina. Esimerkiksi sosiaalisessa mediassa aktiiviset asiakkaat kertovat käyttökoke-muksiaan tuotteista sekä jakavat näkemyksiään ja ideoitaan erilaisilla keskustelupalstoilla. Tämä kaikki tieto on yritysten käytettävissä, mikäli niiltä löytyvät riittävät työkalut ja prosessit asiakastiedon kokoamiseen ja analysointiin. Tiedon määrän ja sen laadun kasvattaminen ei yksin riitä, vaan tarvitaan ymmärrystä, mitä tieto tarkoittaa ja mitä liiketoimintamahdollisuuksia uuden tiedon avulla avautuu. Tarvitaan asiakas- ja markkinaymmärrystä. (Nenonen & Storbacka 2010, 128.)

Kuluttajien käyttäytymistä ja kulutuskulttuureja Internetissä tutkitaan netnografian, virtuaalietnografian avulla. Netnografia määritellään kenttätutkimukseen perustuvaksi kirjalliseksi kuvaukseksi online-ympäristössä esiintyvistä kuluttajakulttuureista ja -yhteisöistä. Netnografia tutkii tietokonevälitteistä vuorovaikutusta ja viestintää, jossa ihmisjoukot käyttävät hyväkseen Internetin elektronisia verkostoja ja rakentavat niiden avulla yhteisöjä. Näitä sosiaalisia ryhmiä kutsutaan virtuaaliyhteisöiksi, vaikka niiden jäsenet ovat ”oikeita” henkilöitä. Netnografian avulla tuotetaan havaintoja sekä puhtaista virtuaaliyhteisöistä tai -kulttuureista että perinteisemmistä off-line-yhteisöistä, kuten harrastusten ympärille muodostuneista yhteisöistä. (Markuksela & Rokka 2007.)

Tiedon hankinnassa keskeistä on tunnistaa sellainen tieto, joka mahdollistaa markkinamuotoilun. Yrityksen tulee määritellä ne tärkeät kysymykset, joihin se haluaa saada vastauksen ja jotka edesauttavat sitä ymmärtämään asiakasta ja markkinoita. Samoin tulee tiedostaa yrityksessä asiakas- ja markkinaymmärryksen käyttäjät sekä käyttöti-

lanteet. Suositeltavaa on kerätä tärkeimmät asiakas- ja markkinaymmärrykseen liittyvät tietolähteet ja analysoida saatu tieto keskitetysti yrityksessä. Täten jalostettu informaatio voidaan jakaa yrityksessä kaikille niille tahoille, jotka sitä tarvitsevat. Liiketoimintapäätösten tekeminen saadun tiedon pohjalta on suositeltavaa hajauttaa yrityksessä liiketoimintaprosesseille. (Nenonen & Storbacka 2010, 130.)

Uusien markkinamahdollisuuksien löytäminen edellyttää yrityksen kyvykkyyksien, verkoston, asiakkaiden prosessien ja kuluttajien käytäntöjen tunnistamista. Yrityksen tulee kuvata perusteellisesti omat kyvykkyytensä ja nykyinen arverkostonsa. Lisäksi sen pitää hahmottaa asiakkaiden prosessit prosessikartoituksen avulla sekä tutkia asiakkaiden käytäntöjä arkielämässä osallistuvan ja ei-osallistuvan havainnoinnin keinoilla. Yrityksen tuotteiden ja palveluiden nykyinen vaihdanta-arvo selviää hinnastosta, mutta niiden käyttöarvon syvällinen ymmärtäminen edellyttää uudenlaista asiakas- tutkimusta. Näissä tutkimuksissa pyritään ymmärtämään moniulotteisesti yrityksen tarjoaman tuottamaa arvoa asiakkaille. (Nenonen & Storbacka 2010, 130.)

Palvelukokemus muodostuu Arantolan ja Simosen (2009, 10) mukaan asiakkaan ja palveluntuottajan sekä sen tarjoamien palvelujen kohtaamisissa. Palvelumuotoilussa puhutaan kontaktipisteistä, jotka voidaan jakaa neljään luokkaan – ympäristö, esineet, toimintatavat ja ihmiset (Saffer 2007, 176). Ympäristöt ovat paikkoja, joissa asiakkaalle näkyvä palvelun tuotanto tapahtuu. Nämä voivat olla fyysisiä paikkoja, esimerkiksi myymälä, ravintola tai juna tai virtuaalisia tiloja, kuten Internet tai puhelin. Ympäristöt viestivät asiakkaalle, mitä niissä on mahdollista tehdä. Ympäristöön sijoitettujen esineiden tehtävänä on kommunikoida palveluntarjoajan ja asiakkaan välillä. Tällaisia esineitä ovat mm. ruokalistat, opasteet ja pullonpalautusautomaatit. (Saffer 2007, 177.) Toimintatavat eli prosessit määrittävät palvelun tuotantotavan. Palveluissa kaikki toimintatavat ja rutiinit voidaan määrittää pienintäkin yksityiskohtaa myöten ja niitä voidaan muuttaa ja kehittää vaikka päivittäin. (Saffer 2007, 178–179.) Palvelun tuottamiseen osallistuu usein ihmisiä. Nämä ihmiset jaotellaan kahteen eri ryhmään: asiakkaisiin ja asiakaspalvelijoihin. Palvelu muodostuu näiden ihmisten välisestä vuorovaikutuksesta. Palvelumuotoilussa asiakaspalvelijoiden toimintaa pyritään ohjaamaan halutulla tavalla luomalla heille erilaisia rooleja. (Saffer 2007, 179–180.)

Palvelumuotoilussa puhutaan asiakkaista, asiakasymmärryksestä, käyttäjistä ja käyttäjätiedosta. Asiakkaan rooli palvelun vastaanottajasta on muuttunut aktiivisemmaksi käyttäjän rooliksi. Palvelumuotoilun perustana on inhimillisen toiminta, tarpeet, tunteet ja motiivit. Asiakasymmärrykseen nojautuen voidaan tuottaa uusia palveluinnovaatioita, jotka antavat tuotteen tai palvelun käyttäjille kilpailijoista poikkeavaa uutta arvoa. Arvonluonti mahdollistetaan ottamalla käyttäjät mukaan palveluiden ja tuotteiden kehitysprosesseihin. Käyttäjät voivat olla joko aktiivisia osapuolia kehitystyössä tai heidän arkeaan yritetään ymmärtää etäämmältä erilaisin menetelmin. Palvelumuotoilu yhdistää kulttuurisen, sosiaalisen ja inhimillisen vuorovaikutuksen alueet. Keskeisiä palvelumuotoilun sisältöjä ovat vuorovaikutusprosessit ja palveluliiketoiminnan arvon luominen. Palvelumuotoilu mahdollistaa käyttäjälähtöisen palvelujen kehittämisen, jolla haetaan yrityksille uusia kilpailuetuja. (Miettinen 2011.)

Palveluntuottajat tarvitsevat entistä tarkempia menetelmiä saadakseen selville, mitä nykyiset kuluttajat odottavat palveluilta ja mitä he niissä arvostavat. Lisäksi asiakkaiden tavoittamiseen tarvitaan uusia keinoja. Muuttuvien markkinoiden seuraaminen, palveluun liittyvien taitojen ja ominaisuuksien kehittäminen sekä innovaatiokyky ovat tärkeitä palveluntuottajille entisten asiakkaiden pitämiseksi ja uusien saamiseksi. Palvelumuotoilu on niin työntekijöiden kuin asiakkaiden inhimillisen käyttäytymisen seuraamista. Koska suuri osa palveluista tuotetaan vuorovaikutuksessa palvelutarjoajan ja asiakkaan kesken, asiakkaan käyttäytymisen ymmärtämisellä on suuri merkitys sille, onnistuuko palvelu – vai epäonnistuuko se. (Miettinen 2011.)

5 PALVELULUN LAATU ASIAKKUUSSTRATEGIASSA

Tässä luvussa käsittelen asiakkuusstrategiaa ja asiakkuuden arvoa. Asiakasajattelussa kilpailukyky syntyy siitä, että yritys kehittää asiakkuusstrategioita, jotka tukevat asiakkaan arvontuotantoa. Kilpailukyvyn kehittäminen tarkoittaa strategioiden sovittamista erilaisten asiakkaiden erilaisiin prosesseihin. (Storbacka & Lehtinen 1997, 121.) Asiakkuusstrategia on asiakaslähtöisyyden perusta (Kuusela & Neilimo 2010, 98). Luvun lopussa esittelen, miten laadukas palvelu muodostuu ja mitkä ovat sen eri osatekijät.

5.1 Asiakkuusstrategia

Asiakkuusstrategioiden tarkoituksena on luoda yritykselle kilpailukykyä. Kilpailukykyinen yritys tuottaa asiakkaan arvontuotantoprosessiin lisäarvoa. Asiakkaan arvontuotantoprosessin syvällinen ymmärtäminen on tärkeää asiakkuusstrategioiden suunnittelussa samoin kuin oivaltaa asiakkuusstrategioiden vaikutus yrityksen pitkän aikavälin menestykseen. (Storbacka & Lehtinen 1997, 135.)

Asiakkuusstrategia määrittelee, kuinka laajasti kaupan ja palveluyrityksen palvelutarjonnan tulee kattaa asiakkaan elämään liittyvät tarpeet. Asiakkuusstrategian keskeisiä osia ovat

- asiakastiedon hyödyntäminen liiketoiminnan suunnittelussa
- asiakkaiden ostokäyttäytymisen kuvaaminen, selittäminen ja ymmärtäminen
- ostokäyttäytymiseen vaikuttaminen
- asiakkuusstrategian toteutumisessa tarvittavien liiketoimintamallien suunnittelu.

Asiakkuusstrategian lähtökohtana on asiakkaan ostokäyttäytymisen tunteminen ja sen liittäminen asiakkaan elämän prosesseihin ja tapahtumiin. Kaupan palvelutarjonnan suunnittelussa tulee käyttää ja hyödyntää asiakkaista ja heidän ostokäyttäytymisestään saatuja tietoja. Koska asiakkaat eriytyvät elämäntavoiltaan, ostokäyttäytymiseltään ja sosiaalis-demograafisten tekijöiden osalta yhä enemmän toisistaan, heidät on tunnettava ja kerättyjä asiakastietoja on osattava käyttää hyväksi kaupan liiketoimintojen suunnittelussa. (Kuusela & Neilimo 2010, 99).

Asiakkaiden ostokäyttäytymiseen voidaan vaikuttaa markkinoinnin ja mainonnan avulla sekä profiloimalla kaupan tuote- ja palvelutarjonta mahdollisimman tarkasti asiakastarpeiden mukaisesti myymälöihin ja muihin kaupan palveluyksiköihin. (Kuusela & Neilimo 2010, 99.) Sähköinen liiketoiminta mahdollistaa vuorovaikutteisen asiakassuhteen, jossa voidaan myös vaikuttaa asiakkaan ostokäyttäytymiseen (Kuusela & Neilimo 2010, 98).

Asiakkuusstrategiaan perustuvan liiketoimintamallin muuttujia ovat

- asiakastarpeista johdettu tuote- ja palveluvalikoima
- sellainen monikanavainen palvelumalli, joka mahdollistaa erilaisia asiakkaita käyttämään kaupan palveluita monikanavaisesti
- osaava johto ja henkilöstö, joka vastaa erilaisten asiakkaiden tarpeisiin
- asiakkaiden tarpeita vastaava kauppapaikkaverkosto ja kauppakonsepti
- riittävät voimavarat strategian toteuttamiseksi. (Kuusela & Neilimo 2010, 101.)

Asiakkuusstrategian perustan muodostavat asiakkaan asiointiprosessi, kaupan konseptit ja prosessit, asiakkaan tarpeita vastaava ostopaikka sekä hänen asiointiaan tukeva henkilöstön osaaminen (Kuusela & Neilimo 2010, 107). Kaupan on selvitettävä asiakkaan asiointiprosessi; mitä asiakas ostaa, milloin hän ostaa, mistä myymälästä hän ostaa ja miten hänen päivärytmensä vaikuttaa ostamiseen (Kuusela & Neilimo 2010, 104). Asiakkaan ostokäyttäytymistä ja siihen vaikuttavaa asiakkaan koko elämänprosessia on ymmärrettävä (Kuusela & Neilimo, 2010, 105).

5.2 Asiakkuuden arvo

Asiakkuuden arvoa voidaan tarkastella useamman kriteerin avulla. Asiakkuuden arvon määrittämisen lähtökohtana voi pitää asiakaskannattavuuden mittaamista, sillä ilman kannattavia asiakkuuksia yritystä ei ole. Tämä on kuitenkin vain yksi kriteeri ja usein yrityksen kannattaa pitää, ainakin väliaikaisesti, kiinni myös kannattamattomista asiakkuuksista, jos ne tuottavat yritykselle muuta kuin suoraa taloudellista arvoa. Tällaisia arvoja ovat mm. asiakkuuden kesto ja sen lujuus, rahallinen volyymiarvo, asiak-

kuuden koko elinkaaren kannattavuus, asiakkuuden referenssiarvo sekä osaamisarvo. (Storbacka & Lehtinen 1997, 29–32.)

Asiakkuuden arvon ulottuvuudet ovat toimiala- ja yrityskohtaisia ja niiden painoarvot vaihtelevat yrityksittäin ja asiakkuusstrategioittain. Jokaisen yrityksen on siis määriteltävä asiakkuusstrategiamäärittelyn yhteydessä, millä ulottuvuuksilla asiakkuuden arvoa mitataan. (Storbacka & Lehtinen 1997, 30.)

Kannattamattomien asiakkaiden asiakkuudet ovat usein hyvin monimutkaisia ja sisältävät paljon toimintoja, jotka eivät tuota arvoa kummallekaan osapuolelle. Asiakkuuden arvon nostamien lähteekin siis asiakkuusstrategioiden luomisesta. Kannattamattomatkin asiakkuudet voivat olla arvokkaita. Asiakkaiden kannattamattomuus perustuu yleensä yrityksen strategioihin, jotka mahdollistavat ne. Muuttamalla asiakkuusstrategioita asiakkaita voidaan ohjata sellaiseen asiakkuuden rakenteeseen, joka tuottaa parempaa tulosta. (Storbacka & Lehtinen 1997, 136.)

Referenssiarvon merkitys kuluttajapuolella on nousussa. Asiakkaat uskovat paremmin toiselta asiakkaalta tulevaa viestiä kuin yrityksen kertomaa. Vahvasti sitoutunut asiakas, joka on valmis suosittelemaan yritystä ja sen palvelutarjoomaa, on yritykselle arvokas sen vuoksi, että hän voi auttaa uusien asiakkuuksien syntymistä. Nykyisessä verkostoituneessa toimintaympäristössä asiakkuuden referenssiarvolla on yhä suurempi merkitys. Osaamisarvo korostuu hankalien ja paljon aikaa vievien asiakkaiden kohdalla, sillä he pakottavat yrityksen kehittämään uutta osaamista ja toimivat siten muutoksen alulle panijana. Asiakkuuden arvon kannalta yhteinen oppiminen on oleellista. Yritys ei voi olla parempi kuin sen paras asiakas. (Storbacka & Lehtinen 1997, 31.)

Volyymiarvo tarkoittaa, että jotkin asiakkuudet voivat olla kannattamattomuudestaan huolimatta arvokkaita, koska ne tuovat yritykselle paljon volyymia. Volyymiarvo on erityisen tärkeä yrityksille, joilla on paljon kiinteitä kustannuksia: suurivolyyminen asiakkuus kattaa paljon kiinteitä kustannuksia. (Storbacka ym. 2003, 131.) Lisäksi nykyisten asiakkuuksien tärkeä arvo on se, että ne toimivat asiakastiedon ja asiakasymmärryksen lähteenä (Arantola & Simonen 2009, 6).

Asiakkuuden kesto yhdessä kannattavuuden kanssa on lähtökohtana asiakkuuden koko elinkaaren kannattavuuden laskennalle. Tämän vuoksi on tärkeää seurata kannattavuutta ja sen kehitystä säännöllisesti koko asiakkuuden elinkaaren ajan. Asiakkuuden kesto vaikuttaa asiakkuuden arvoon myös siten, että pitkäaikaisen asiakassuhteen kulessa osapuolet oppivat tuntemaan paremmin toisensa, ja näin voivat systemaattisesti kehittää asiakkuutta. Pääsääntöisesti voidaan todeta, että pitkä asiakkuus on lyhyttä arvokkaampi; tärkeää on myös huomata asiakkuuden luomiseen vaadittavat investoinnit. (Storbacka & Lehtinen 1997, 30–31.)

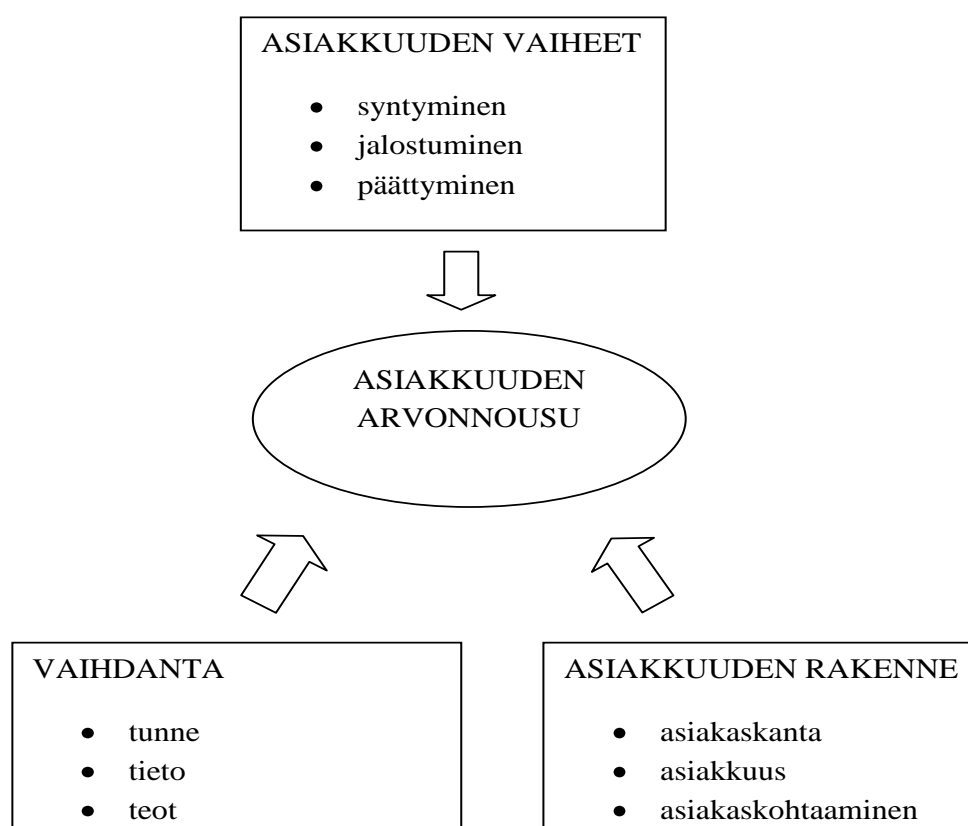
Edellä esitetyjä kriteerejä tarkastelemalla voidaan arvioida mikä asiakkuudessa on arvokasta. Asiakkuuksien arvon mittaamisessa nykytilan hahmottaminen ei ole keskeisin tavoite, vaan asiakkuuden arvo on nähtävä asiakkuuskohtaisen suunnittelun työkaluna. Yrityksen on tärkeää arvioida nykyisten asiakkuuksien arvopotentiaalia voidakseen kohdistaa yrityksen panostukset odotettavien tuottojen mukaisesti. Arvopotentiaalin hyödyntäminen mahdollistuu, kun asiakkuuksia johdetaan siten, että asiakkuuden tuotot suhteessa asiakkuuden kustannuksiin kasvavat. (Storbacka & Lehtinen 1997, 32.)

Asiakkuuden johtamisessa on kolme ulottuvuutta: vaihdanta, asiakkuuden rakenne ja asiakkuuden vaiheet. (Storbacka & Lehtinen 1997, 32–33.) Asiakkuuden johtamisen tehtävä on huolehtia siitä, että asiakkuuden avulla yritys välittää oman osaamisensa asiakkaan arvontuotantoon. Tämä edellyttää syvällistä tietoa asiakkaista, heidän arvontuotantoprosesseista, näkemyksistä ja tulevaisuuden suunnitelmista. Tietoja tulee kerätä jatkuvasti vuorovaikutuksen ja vuoropuhelun avulla. (Storbacka & Lehtinen 1997, 61.)

Asiakkuuden johtamista voi lähestyä asiakkuuden rakenteen kautta asiakaskanta-, asiakkuus- ja asiakaskohtaamistasolla. Asiakaskantatasolla ryhmittelyä tarvitaan strategisia analyyseja varten, kuten esimerkiksi asiakkaiden ryhmittely asiakkuusstrategioiden kehittämiseksi sekä uusien asiakkuuksien synnyttämiseen tähtäävien kohderyhmien määrittämiseksi ja yrityksen strategiaan sopimattomien asiakasryhmien määrittämiseksi. Asiakkuustasolla segmentointia voidaan hyödyntää asiakaskohtaisten suunnitelmien laatimisessa. Asiakaskohtaamistasolla ryhmittelyä voi käyttää asiakaspalve-

luhenkilöstön ohjaamiseen esimerkiksi oikean palvelutason valinnassa. (Storbacka ym. 2003, 49–50.) Asiakkaalle tuottavat arvoa palvelun tuottamat hyödyt, seuraukset ja vaikutukset asiakkaan omiin tavoitteisiin. Arvoa syntyy, kun palveluntuottaja ja asiakas toimivat yhdessä eli yhteisen prosessin tuloksena. (Arantola & Simonen 2009, 2.) Asiakaslupauksen avulla määritetään, miten yritys tuottaa asiakkaalle ylivertaista arvoa. Asiakaslupauksen tulee perustua organisaation sisäisiin voimavaroihin ja päätelyyn siitä, mitä asiakkaat yritykseltä haluavat ja saavat. Asiakaslupauksen pitää olla yrityksen keskeinen toimintaa ohjaava periaate. (Kuusela & Neilimo, 2010, 60.)

Asiakkuutta voidaan analysoida myös sen syntymis-, jalostumis- tai loppumisvaiheessa. Kaikissa näissä vaiheissa tapahtuu tunteiden, tiedon ja tekojen vaihdantaa. Asiakkuuden johtamisen kolme ulottuvuutta vaikuttavat jokainen omalta osaltaan asiakkuuden arvon nousuun. Tämä on esitetty kuviossa 2. (Storbacka & Lehtinen 1997, 32–33.)



KUVIO 2. Asiakkuuden arvonnousuun vaikuttavat johtamisen ulottuvuudet (Storbacka & Lehtinen 1997, 32–33)

Asiakkuuden arvon määrittely havainnollistaa yritykselle, että tiettyjen asiakkaiden arvo on sille suurempi kuin toisten. Tämä määrittely auttaa palveluliiketoiminnan kehittäjiä vastaamaan, mille asiakkaille kehitämme ensisijaisesti palveluliiketoimintaa, mihin asiakkuuksiin kannattaa käyttää voimavaroja nykyisen palveluliiketoiminnan näkökulmasta ja minkä asiakkaiden kanssa voimme kehittää tulevia palveluja. (Aran-tola & Simonen 2009, 13).

5.3 Laadukkaan palvelun muodostuminen

Nykyaikaisen laatuajattelun mukaan laatua tarkastellaan ennen kaikkea asiakkaan näkökulmasta. Laadulla tarkoitetaan tällöin asiakkaan tarpeiden täyttämistä yrityksen kannalta mahdollisimman tehokkaalla ja kannattavalla tavalla. Laatua verrataan ja mitataan asiakkaiden tarpeisiin, vaatimuksiin ja odotuksiin. Toiminta on laadukasta, jos asiakas on tyytyväinen. (Lecklin 2002, 18.) Blåfieldin (1996, 9) mukaan laatu tarkoittaa käyttökelpoisuuden astetta ja sopivuutta käyttöön. Laatu on sitä, mitä asiakas haluaa. Asiakas on laadun tulkitsija (Ylikoski 1999, 118). Asiakaskeskeisen laadun näkökulman mukaan laatu koostuu asiakkaan palveluun liittyvien odotusten ja toteutuneen palvelun välisenä vertailuna (Kuusela 2000, 121). Modernissa kielenkäytössä laadulla tarkoitetaan kahta asiaa. Ensiksi laatu viittaa tavarain tai palvelun toteutuksen virheettömyyteen. Laadun toinen ja laajempi merkitys liittyy asiakkaan kokemukseen saamastaan tavarasta, palvelusta, tiedosta tai niiden yhdistelmästä. (Tuominen & Lillrank 2000, 11.)

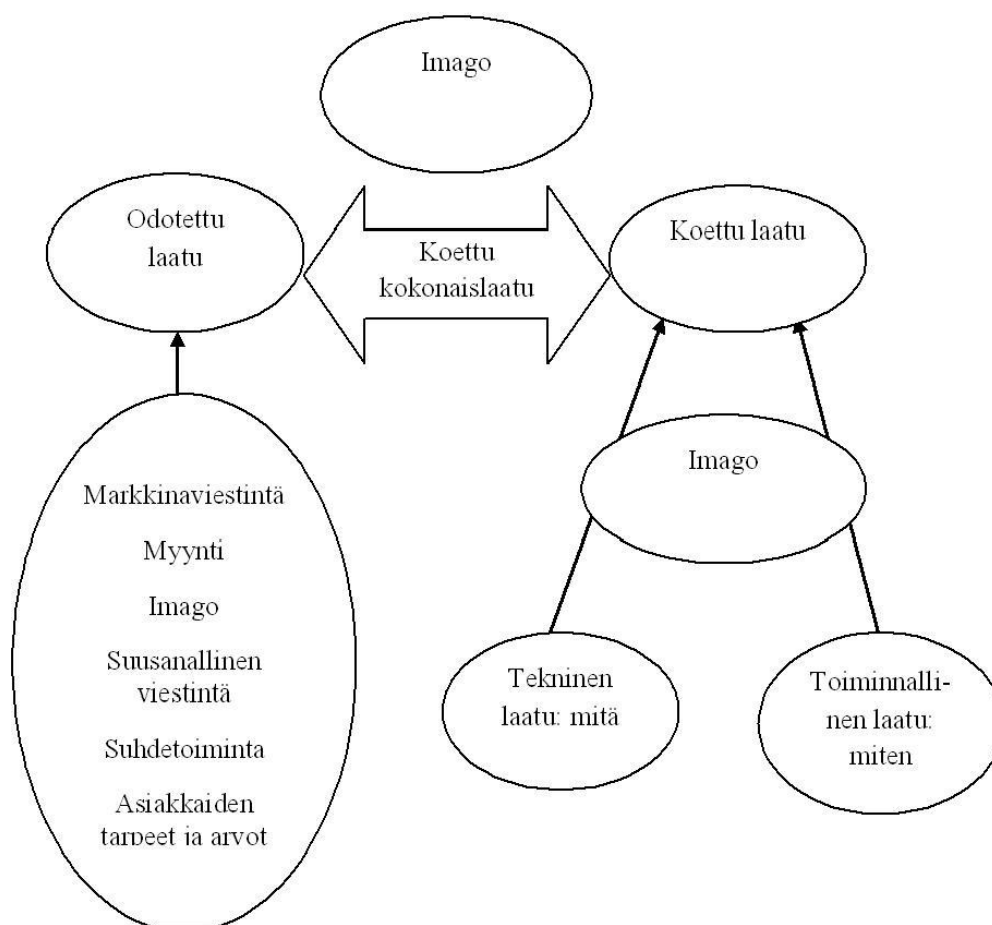
Palvelu on laadukas, mikäli asiakkaan kokemus palvelusta vastaa hänen odotuksiaan tai jopa ylittää ne. Palvelun laatu syntyy monen eri osapuolen toiminnan tuloksena. Tämän vuoksi yrityksen henkilöstön olisi tärkeää ymmärtää, mitkä kaikki seikat vaikuttavat asiakkaan kokemaan palveluun ja mitä laatukokemusten parantamiseksi olisi tehtävissä. (Lämsä & Uusitalo 2002, 49.)

Laadukkaan palvelun tarjoaminen asiakkaille on mahdollista, kun asiakkaiden odotukset tunnetaan ja ymmärretään yrityksessä. Tällöin organisaation voimavarat voidaan saada käyttöön tarkoituksenmukaisesti ja asiakkaiden tyytyväisyys pyritään varmistamaan tarjoamalla odotusten mukaista palvelua. Toiminnan taloudellisuuden kannalta

on tärkeää tarjota palvelupaketti, jonka jokaista osaa asiakas arvostaa, ja joista asiakas on valmis maksamaan. (Lämsä & Uusitalo 2002, 51.)

Asiakkaiden odotuksiin ja ostokäyttäytymiseen vaikuttaa merkittävästi myös muiden ihmisten kertomukset, suositukset ja arvioinnit. Asiakkaiden keskinäinen, yleensä epävirallinen, viestintä on merkittävä tietolähde ja se koetaan usein luotettavaksi ja uskottavaksi. Jos asiakkaalla ei ole aiempaa kokemusta palvelusta tai hänen on vaikea arvioida palvelua ennen sen käyttöä, vaikuttavat muiden asiakkaiden kertomukset merkittävästi mielipiteen muodostumiseen. Yritys ei voi suoranaisesti vaikuttaa asiakkaiden keskusteluihin sen palveluista, mutta se voi varmistaa myönteisten viestien leviämisen tarjoamalla asiakkailleen laadukasta ja odotukset ylittävää palvelua. Asiaan vaikuttaa suuresti myös se, miten henkilöstö puhuu omasta työpaikastaan tuttavilleen ja lähipiirilleen. Myös asiakkaiden aikaisemmat kokemukset muokkaavat odotuksia palvelua kohtaan. Odotukset voivat perustua asiakkaan aiempiin kokemuksiin saman yrityksen tai muiden yritysten palveluiden käytöstä. (Lämsä & Uusitalo 2002, 57.)

Palvelun kokonaislaatu koostuu lopputuloksen teknisestä (mitä) ja prosessin toiminnallisesta (miten) laadusta sekä yrityksen tai sen osan imagosta. Kokonaislaadun muita ulottuvuuksia ovat ympäristön laatu (missä) ja taloudellinen laatu. Taloudellinen laatu tarkoittaa asiakkaan käsitystä tekemänsä ratkaisun taloudellisista seurauksista; ei pelkästään hintaa. Koettu kokonaislaatu on hyvä, kun se vastaa asiakkaan odottamaa laatua. Odotetun laadun muodostumiseen vaikuttavat markkinointiviestintä, suusanallinen viestintä, yrityksen tai sen osan imago ja asiakkaan tarpeet. (Grönroos 2001, 100–106.) Kuviossa 3 esitetään, miten koetun palvelun kokonaislaatu muodostuu.



KUVIO 3. Koettu kokonaislaatu (Grönroos 2001, 105)

Palvelun laadun osatekijöitä on Berryn, Parasuramanin ja Zeithamlin tutkimuksen mukaan kymmenen. Nämä ovat luotettavuus, reagointialttius, pätevyys, saavutettavuus, kohteliaisuus, viestintä, uskottavuus, turvallisuus, asiakkaan ymmärtäminen ja tunteminen sekä fyysinen ympäristö. Luotettavuus tarkoittaa yrityksen toiminnan johdonmukaisuutta. Tämä näkyy asiakkaalle mm. palvelun onnistumisena ensimmäisellä kerralla oikein, laskutuksen täsmällisyytenä ja palvelun toimituksena sovittuun aikaan. Reagointialttius heijastuu asiakkaille työntekijöiden haluna ja valmiutena palvella heitä. Osoituksena tästä ovat palvelun nopeus, palvelu tapahtuu sovittuna aikana ja asiakkaaseen otetaan yhteyttä viipymättä. (Grönroos 2001, 115–116.)

Pätevyys merkitsee tarvittavien tietojen ja taitojen hallintaa koko yrityksessä arjen tuloksen tekijöistä ylimpään johtoon asti. Tarvittavat tiedot ja taidot vaihtelevat organisaation eri tasoilla. Saavutettavuus tarkoittaa asiakkaille yhteydenoton mahdollisuut-

ta ja helppoutta. Yrityksen sijainnin ja aukioloaikojen pitää olla sopivat, palvelu on saatavissa puhelimitse tai jollakin muulla tavalla sekä palvelun odotusaika ei saa venyä. Kohteliaisuus näkyy asiakkaille asiakaspalvelijoiden ulkoisen olemuksen moitteettomuutena ja siisteytenä, hyvinä käytöstapoina, kunnioittavana asenteena, huomaavaisuutena ja ystävällisyytenä sekä kunnioituksena asiakkaiden omaisuutta kohtaan. (Grönroos 2001, 115–116.)

Viestinnässä oleellista on puhua samaa kieltä asiakkaiden kanssa, kuunnella heitä aidosti ja kertoa heille rehdisti palvelusta. Uskottavuus lähtee yrityksen nimestä ja maineesta, mutta jokaisen tulee ansaita se omalla työskentelyllään yrityksen jokaisessa palvelutapahtumassa. Uskottavuus on yhtä kuin luotettavuus, rehellisyys ja asiakkaiden etujen ajaminen. Palvelutapahtumien tulee olla riskittömiä ja vaarattomia niin fyysisesti kuin taloudellisestikin. Asiakkaan ymmärtäminen ja tunteminen mahdollistaa kanta-asiakassuhteen syntymisen. Tällöin yrityksessä on aitoa pyrkimystä ymmärtää asiakkaan tarpeita ja huomioida hänen erityisvaatimuksia, mikä puolestaan mahdollistaa asiakkaan yksilöllisen kohtaamisen. Fyysinen ympäristö kattaa tilat, henkilöstön ulkoisen olemuksen, palvelussa käytettävät apuvälineet, laitteet ja merkit sekä muut palvelutiloissa olevat asiakkaat. (Grönroos 2001, 115–116.)

Palvelun laadun osatekijöistä tekniseen laatuun kuuluvat palvelulaitteet, palveluympäristö ja palvelun saavutettavuus. Toiminnalliseen laatuun kuuluvat mm. henkilöstön palveluhalukkuus, ystävällisyys, ammattitaito, käyttäytyminen, vuorovaikutustaidot, asiakkaiden tarpeiden ymmärtäminen, palvelunopeus sekä kyky puhua samaa kieltä kuin asiakkaat. (Kuusela 1998, 133.)

Grönroosin (2001, 124) mukaan palvelun laadun osatekijät voi tiivistää seitsemään osa-alueeseen. Nämä ovat ammattimaisuus ja taidot, asenteet ja käyttäytyminen, lähestyttävyyden ja joustavuus, luotettavuus, palvelun normalisointi, palvelumaisema sekä maine ja uskottavuus. Ammattimaisuus ja taidot tarkoittaa, että palveluntarjoajalla on sellaiset tiedot ja taidot, operatiiviset järjestelmät sekä fyysiset resurssit, joiden avulla voidaan ratkaista asiakkaan ongelmat ammattitaitoisesti. Asenteet ja käyttäytyminen näkyy asiakkaalle asiakaspalvelijoiden huomaavaisuutena ja haluna ratkaista asiakkaiden ongelmat ystävällisesti ja spontaanisesti.

Lähestyttävyys ja joustavuus tarkoittavat asiakkaalle sitä, että palveluntarjoajan sijainti, aukioloajat, työntekijät ja operatiiviset järjestelmät toimivat siten, että palvelu on helppo saada ja yritys on valmis sopeutumaan asiakkaan vaatimuksiin joustavasti. Luotettavuus merkitsee asiakkaalle sitä, että palveluntarjoajan lupauksiin voi luottaa ja toiminta on asiakkaan etujen mukaista. Palvelun normalisoinnin asiakas kokee, kun jotakin yllättävää on tapahtunut ja palveluntarjoaja ryhtyy välittömästi korjaaviin toimenpiteisiin ja hakee uutta hyväksyttävää ratkaisua tilanteeseen. Palvelumaisema kattaa fyysisen ympäristön ja muut palvelutapahtuman ympäristöön liittyvät tekijät. Nämä tukevat asiakkaan myönteistä kokemusta palvelutapahtumasta. Maine ja uskottavuus tarkoittavat asiakkaalle palveluntarjoajan luotettavuutta, vastineen saamista rahalle ja hyväksyttäviä arvoja. (Grönroos 2001, 124.)

Ammattimaisuus ja taidot liittyvät palvelun lopputulokseen ja ovat siten teknisen laadun ulottuvuus. Imagoon liittyvä osa-alue on maine ja uskottavuus. Asenteet ja käyttäytyminen, saavutettavuus ja joustavuus, luotettavuus ja palvelun normalisointi liittyvät prosessiin ja edustavat siten toiminnallisen laadun ulottuvuutta. Myös palvelumaisema kuvaa toiminnallista laatua. Hinnan merkitystä laatu-yhteydessä voidaan tarkastella suhteessa asiakkaan odotuksiin tai hänen aiempiin palvelun laadusta saamiinsa kokemuksiin. Hinnan ollessa liian korkea asiakas ei osta. Mutta joissakin tilanteissa hinta on laatukriteeri ja asiakas rinnastaa korkeamman hinnan parempaan laatuun. (Grönroos 2001, 123–124.)

Palvelun laatu koetaan siis hyväksi, kun palveluntarjoaja tai hänen edustajansa käyttäytyy kohteliaasti, on helposti lähestyttävä ja saavutettava sekä luotettava. Poikkeavan toiminnan nopea normalisointi ja fyysinen ympäristö vaikuttavat positiivisesti koettuun palvelun laatuun. Henkilöstön ammattitaito sekä yrityksen maine ja uskottavuus ovat myös tärkeitä laatukriteereitä. (Grönroos 2001, 123–124.)

Yrityksen tulee investoida henkilöstöönsä, koska se vaikuttaa yrityksen palvelutason nousuun. Henkilöstön tyytyväisyys on sama kuin asiakkaiden tyytyväisyys. Voidaan sanoa, että jollei palveluhenkilöstö ole tyytyväinen työhönsä, asiakkaiden tyytyväisyyttä on vaikea saavuttaa. Yritys voi tuottaa huolehtivaa, henkilökohtaista palvelua vain pitäessään huolta omasta henkilöstöstään. (Zeithaml & Bitner 1996, 302–306.)

Palvelun laadun osatekijät voidaan jakaa kahteen ryhmään. Toisen ryhmän muodostavat ne tekijät, joiden puutteet herättävät asiakkaissa voimakasta tyytymättömyyttä (=pakolliset laatutekijät) ja toisen ne, joiden olemassaolo synnyttää asiakkaissa erityistä tyytyväisyyttä (=houkutteleva laatutekijä). Pakollisten laatutekijöiden tulee olla aina kunnossa, koska ne ovat asiakastyytyväisyyden edellytyksiä (Blåfield 1996, 16–17), mutta niiden parantaminen ei enää paranna merkittävästi koettua laatua. Luotettavuus, toimivuus ja pätevyys ovat esimerkkejä tällaisista hygieniatekijöistä. (Grönroos 2001, 155.) Myynnin lisäämiseksi ja asiakkaiden tyytyväisyyden varmistamiseksi on tärkeää huolehtia siitä, että palveluissa on riittävästi houkuttelevia laatuominaisuuksia (Blåfield 1996, 16–17). Laatua parantavia tekijöitä ovat ystävällisyys, huolenpito, siisteys ja saavutettavuus. Lisäksi jotkut laadun osatekijät vaikuttavat koettuun laatuun molemmiin tavoin. Näitä ovat mukavuus, viestintä ja huomaavaisuus. (Grönroos 2001, 155.)

Kun koettu laatu ja odotettu laatu eivät vastaa toisiaan puhutaan laatukuilusta. Palvelu ei siis vastaa asiakkaan odotuksia ja asiakas pettyy. (Grönroos 2001, 100–106). Palvelun laatu voi epäonnistua viidestä eri syystä. Nämä ovat johdon näkemyksen kuilu, laatuvaatimusten kuilu, palvelun toimituksen kuilu, markkinointiviestinnän kuilu sekä koetun palvelun laadun kuilu. (Grönroos 2001, 146–152.) Johdon näkemyksen kuilu syntyy, kun johto näkee asiakkaiden laatuodotukset puutteellisesti tai kun asiakaspalautetta ei hyödynnetä yrityksen toiminnan kehittämisessä. Laatukuilu aiheutuu useimmiten tiedonpuutteesta, heikosta tiedonkulusta tai tiedon väärästä tulkinnasta. (Kuusela 1998, 123–128.)

Laatuerittelyjen kuilu aiheutuu puutteellisesta laadun määrittelystä yrityksessä tai palvelun laatuvaatimusten ja johdon laatuodotusnäkemysten vastaamattomuudesta. Laatuvaatimusten kuilun syntyyn vaikuttavat heikko tavoiteasetanta, suunnittelun huono johtaminen ja johdon välinpitämättömyys. Palvelun toimituksen kuilu syntyy, kun palvelua ei tehdä palvelustandardien mukaisesti tai kun laatuvaatimuksia ei noudateta palvelun tuotanto- ja toimitusprosesseissa. Kuilun synnyn mahdollistavat puutteellinen henkilöstöpolitiikka, palvelujen kysynnän ja tarjonnan yhteensovittamisen ongelmat ja asiakkaiden roolin heikko ymmärtäminen. (Kuusela 1998, 123–128.)

Markkinointiviestinnän kuilu syntyy, kun viestinnässä annetut lupaukset eivät ole johdonmukaisia toimitetun palvelun kanssa eli kun annetaan asiakkaalle ylisuuria lupauksia, joita ei voida lunastaa. (Kuusela 1998, 123 – 128.) Koetun palvelun laadun kuilu syntyy mistä tahansa edellä mainituista syistä. Tämä kuilu tarkoittaa, että koettu laatu ei ole yhdenmukainen odotetun palvelun kanssa. (Grönroos 2001, 151–152.)

Menestyäkseen yrityksen tulee kehittää asiakaskeskeisiä palveluajatuksia, jotka ohjaavat prosesseja. Asiakkaiden odotusten hallinta on tärkeää ja se tulee ottaa huomioon esimerkiksi perinteisiä markkinointitoimia suunniteltaessa. Täten esimerkiksi ulkoisen markkinointiviestinnän johtaminen on osa laadun johtamista. Palvelun lopputulos tulee hallita. Palvelukokonaisuuden laadun varmistamiseen kuuluu niin teknisen kuin toiminnallisenkin laadun onnistuminen. Sisäinen markkinointi, jolla tuetaan asiakaspalvelijoiden työtä, tulee olla jatkuvaa ja strategiaan pohjautuvaa. Palvelumaisema eli fyysinen ympäristö ja fyysiset resurssit ovat osa asiakkaan kokemaa palvelukokonaisuutta ja siten niiden hallinta on myös tärkeää. Tietotekniikka on oleellinen osa yrityksen resursseja ja siksi laitteiden ja ohjelmien päivittäminen tekniikan ja sovellutusten kehittyessä on välttämätöntä. Yrityksen on tärkeää hallita palvelujen laatu hyvin, mutta palvelun virheitä sen tulee hallita vielä paremmin. (Grönroos 2001, 159–161.)

Yrityksen pitäisi neuvoa asiakkaitaan, miten heidän tulee toimia vuorovaikutustilanteissa, jotta he vaikuttavat itse myönteisesti totuuden hetkiin. Palvelun laatu voi kärsiä, jos asiakkaat eivät osaa tai halua toimia palveluntarjoajan odotusten mukaisesti. Myös muiden asiakkaiden kielteisiä vaikutuksia sekä asiakassegmenttien ja yksittäisten asiakkaiden yhteensopimattomuuksia on vältettävä. Asiakkaiden osallistumisen hallinta on osa palvelun laadun johtamista. (Grönroos 2001, 161.)

Palvelun laadun johtamisen ollessa asiakassuuntautunutta asiakkaan äänen kantautuminen johdon korviin on varmistettu ja asiakaspalveluhenkilöstön valintaan ja koulutukseen on kiinnitetty erityistä huomiota. Johto on sitoutunut jatkuvaan toiminnan parantamiseen ja henkilöstön kehittämiseen. Asiakaspalautteet käsitellään systemaattisesti ja niihin vastataan aina, kun se on mahdollista. Laadukas sidosryhmäyöskentely kuuluu osana hyvään johtamiskäytäntöön. (Lecklin 2002, 70–71.)

6 OSUUSKAUPPA SUUR-SAVO

Osuuskauppa Suur-Savo on alueosuuskauppa, joka toimii Etelä-Savossa Mikkelin, Savonlinnan, Pieksämäen ja Juvan seutukunnissa 14 kunnan alueella. Etelä-Savossa asuu noin 155 000 ihmistä. Vapaa-ajan asuntoja Etelä-Savossa on noin 45.000, joista noin puolet on muiden kuin eteläsavolaisten omistamia.

6.1 S-ryhmä

S-ryhmän muodostavat 21 itsenäistä alueosuuskauppaa ja niiden omistama Suomen Osuuskauppojen Keskuskunta (SOK) sekä 8 paikallisosuuskauppaa. Suomen Osuuskauppojen Keskuskunta SOK toimii osuuskauppojen keskusliikkeenä ja tuottaa niille hankinta-, asiantuntija- ja tukipalveluja. SOK vastaa myös S-ryhmän strategisesta ohjauksesta ja eri ketjujen kehittämisestä sekä sen liiketoiminta täydentää S-ryhmän tarjontaa kotimaassa ja lähialueilla. SOK-yhtymän muodostavat SOK ja sen tytäryhtiöt. Alueellisten ja valtakunnallisten tytäryhtiöiden lisäksi SOK harjoittaa marketkauppaa sekä matkailu- ja ravitsemiskauppaa Baltian alueella ja Pietarissa. (S-ryhmän rakenne 2012.)

S-ryhmän veroton vähittäismyynti vuonna 2011 oli 11 460,7 miljoonaa euroa, jossa oli kasvua edelliseen vuoteen verrattuna 9,5 %. Osuuskauppojen osuus S-ryhmän vähittäismyynnistä oli 9 853,5 miljoonaa euroa eli 86,0 %. Osuuskauppojen vähittäismyynti kasvoi 8,4 % edellisestä vuodesta. (Osuuskauppa Suur-Savon tasekirja 1.1.2011–31.12.2011,1.)

S-ryhmän liiketoiminta-aluekohtaiset verottomat myynnit olivat vuonna 2011 seuraavat: Marketkaupan myynti oli 6 960,8 milj. euroa sisältäen lähialueiden vähittäismyynnin. Tähän sisältyvät Prismojen, S-markettien, Sale- ja Alepa-myymälöiden, Kodin Terrojen sekä muiden marketkaupan yksiköiden päivittäistavara- ja käyttötavaramyynnit. Marketkaupan myynti kasvoi 8,8 % edelliseen vuoteen. Liikennemyyvälä- ja polttonestekaupan myynti kasvoi 12,6 % vuoteen 2010 olleen 1 743,5 milj. euroa. Tavaratalo- ja erikoisliikekaupan myynti oli 365,8 milj. euroa, joka oli 4,1 % enemmän kuin edellisenä vuonna. Matkailu- ja ravitsemiskauppa myi lähialueet mukaan

lukien 779,4 milj. euroa ja siinä oli kasvua 3,9 %. Auto- ja autotarvikekaupan myynti kasvoi prosentuaalisesti eniten, 14,0 %, ja oli 551,5 milj. euroa. Maatalouskaupan myynti kasvoi prosentuaalisesti toiseksi eniten, 13,2 % ja oli 1 049,2 milj. euroa. (Osuuskauppa Suur-Savon tasekirja 1.1.2011–31.12.2011, 1.)

S-ryhmän yritysten bonusmyynti oli 9 050,8 milj. euroa, jossa kasvua edelliseen vuoteen oli 7 prosenttia. Asiakasomistajille maksettiin bonusta 359,7 milj. euroa, jossa oli kasvua edelliseen vuoteen 8 prosenttia. Bonusjärjestelmään kuuluviin osuuskauppoihin liittyi vuoden aikana 60 192 uutta jäsentä ja niiden kokonaisjäsenmäärä oli vuoden lopussa 1 993 779. S-Pankilla oli vuoden lopussa 2 451 929 asiakasta ja talletus-kantaa kokonaisuudessaan lähes 2,5 miljardia euroa. S-ryhmän henkilöstömäärä vuonna 2011 oli 42 142, missä oli kasvua edellisestä vuodesta 2 194 henkilöä. Osuuskauppojen henkilömäärä oli 32 208 ja SOK-yhtymän 9 934. (Osuuskauppa Suur-Savon tasekirja 1.1.2011–31.12.2011, 2.)

S-ryhmän investoinnit olivat 546 milj. euroa, kun ne vuotta aikaisemmin olivat 593 milj. euroa. S-ryhmän yhteenlaskettu konsolidoimaton tulos ennen satunnaisia eriä oli 269 milj. euroa voitollinen, kun tulos edellisenä vuonna oli 296 milj. euroa. (Osuuskauppa Suur-Savon tasekirja 1.1.2011–31.12.2011, 2.)

6.2 Osuuskauppa Suur-Savo

Osuuskauppa Suur-Savon yritysmuoto on osuustoiminnallinen ja asiakasomistajuus on toiminnan tarkoituksen keskeinen lähtökohta. Osuuskauppa Suur-Savon visio on halutuimmat palvelut asiakasomistajan omasta kaupasta sekä toiminnan tarkoitus on tuottaa palveluja ja etuja asiakasomistajille. Asiakasomistaja on strategian ytimessä palvelutarpeiden lähtökohtana, omistajana päättämässä palveluista ja asiakkaana palvelujen käyttäjänä. Osuuskaupan tehtävänä on tuottaa tai järjestää halutut palvelut. (Osuuskauppa Suur-Savon strategia 2012–2016, 5–6.)

Asiakassuhteen tavoitteena on

- tunnistaa ja priorisoida asiakasomistajien keskeiset palvelutarpeet osuuskaupan liiketoimintastrategian pohjaksi
- kehittää palveluja asiakkaan eri elämänvaiheiden tarpeiden mukaisesti niin talous- kuin yksilökohtaisesti
- tukea kokonaisasiakkuutta eli talouden ostojen keskittämistä ja palvelujen laajaa käyttöä eri elämänvaiheissa
- vahvistaa asiakasomistajan vaikutusmahdollisuutta ja tunnesidettä omaan osuuskauppaan.

Osuuskauppa Suur-Savon arvot ovat seuraavat:

- Olemme asiakasta varten.
- Kannamme vastuamme henkilöstöstä, ympäristöstä ja Etelä-Savosta.
- Uudistamme jatkuvasti toimintaamme.
- Toimimme tuloksellisesti ja käytämme tuloksen asiakasomistajien parhaaksi.

Osuuskauppa Suur-Savon strategiset kilpailuedut ovat asiakasomistajuus, alueellisuus, osaaminen ja resurssit sekä liiketoimintamallit. (Osuuskauppa Suur-Savon strategia 2012–2016, 5-6.)

Asiakkuuksien kehittäminen on Osuuskauppa Suur-Savossa yksi strategisista kehittämisalueista. Tavoitteena on hyödyntää asiakastietoa liiketoiminnan kehittämisessä ja täsmentää toimipaikkojen valikoimia vaikutusalueen asiakaskunnan ja tarpeiden pohjalta. Lisäksi halutaan kehittää asiakasomistajien palkitsemista, ostojen keskittämistä ja kokonaisasiakkuutta sekä asiakasomistajien S-Pankkisuhteen syventämistä ja monipuolistamista. (Osuuskauppa Suur-Savon strategia 2012–2016, 5–12.)

6.2.1 Johtamisprosessi ja päätöksenteko osuuskaupassa

Osuuskauppa Suur-Savon johtamisprosessi sisältää strategiaprosessin, toiminnan suunnitteluprosessin sekä toimeenpano-, seuranta- ja palkitsemisprosessin. Osuuskauppa Suur-Savo käyttää tulokorttia strategian toimeenpanon, seurannan ja johtamisen välineenä. (Osuuskauppa Suur-Savon strategia 2012–2016, 10–11.)

Osuuskaupan strategian valmistelusta, sen toimeenpanosta ja seurannasta vastaavat toimitusjohtaja ja hänen johdolla toimiva johtoryhmä. Johtoryhmätyöskentelyn keskeisenä tavoitteena on saada aikaan toimialarajat ylittävää synergiaa ja kilpailuetua avoimen vuorovaikutuksen avulla. Toimitusjohtajan tehtävänä on toimia sääntömääräisesti hallituksen puheenjohtajana. Muut keskeiset tehtävät määritellään säännöissä ja toimenkuvassa. Johtoryhmän jäsenet vastaavat omien vastuualueidensa esimiesten johtamisesta, valmennuksesta, tavoitteiden asettamisesta, toimeenpanosta ja seurannasta. (Osuuskauppa Suur-Savon strategia 2012–2016, 10–11.)

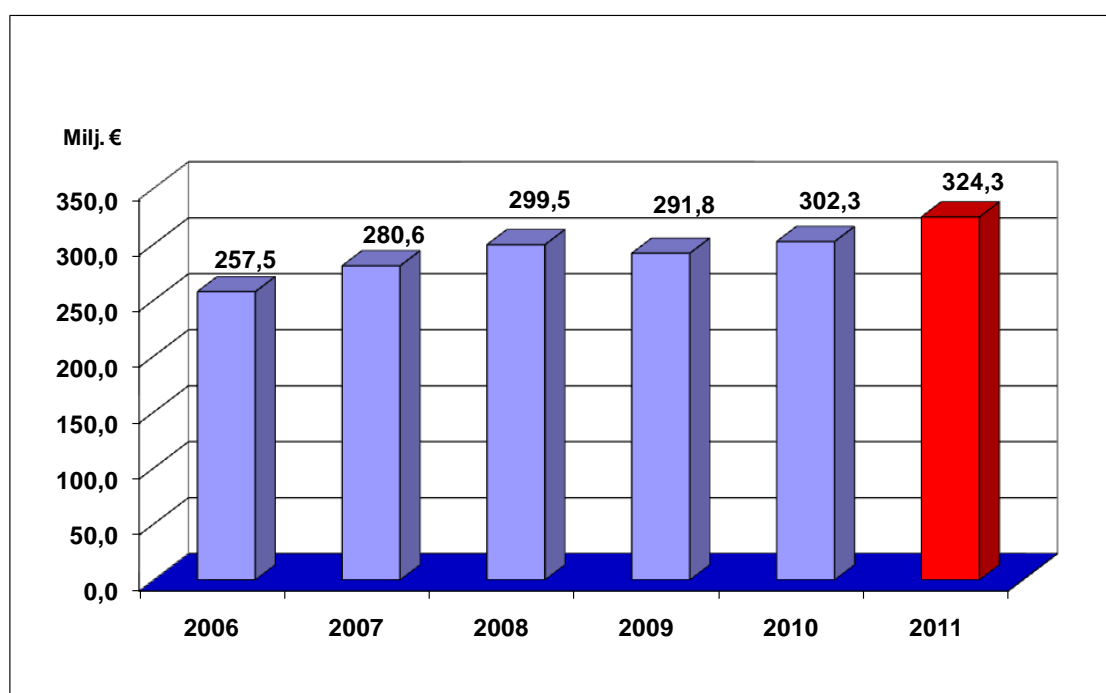
Toimipaikkojen esimiehet vastaavat tulosityksikkönsä asiakaspalvelun laadusta, henkilöstön työhyvinvoinnista ja osaamisesta sekä prosessien tehokkuudesta. Palkitseminen on kytketty tulokortin mittareihin ja suorituksia arvioidaan ennalta asetettujen tavoitteiden pohjalta. (Osuuskauppa Suur-Savon strategia 2012–2016, 10–11.)

Osuuskaupan sääntömääräisiä päätöksentekuelimiä ovat edustajisto, hallintoneuvosto ja hallitus. Edustajiston keskeisiä tehtäviä ovat tilinpäätöksestä ja voitonjaosta päättäminen sekä vastuuvapauden myöntäminen muille toimielimille. Hallintoneuvoston keskeisiä tehtäviä ovat osuuskaupan toiminnan valvonta, strategian vahvistaminen, toiminnan huomattavasta supistamisesta tai laajentamisesta päättäminen sekä hallituksen jäsenten ja toimitusjohtajan valinta. Hallintoneuvosto valitsee vuosittain keskuudestaan puheenjohtajan ja varapuheenjohtajan. Hallintoneuvoston puheenjohtajan keskeiset tehtävät ovat mm. valmistella yhdessä hallituksen kanssa hallintoneuvostolle esitettävät asiat sekä päättää yhdessä hallintoneuvoston varapuheenjohtajan kanssa toimitusjohtajan palkka- ja muista eduista. Lisäksi hallintoneuvoston puheenjohtaja vastaa mm. päätöksenteko-organisaation toimivuudesta. (Osuuskauppa Suur-Savon strategia 2012–2016, 10–11.)

Hallituksen keskeisinä tehtävinä on osallistua strategian valmisteluun, päättää osuuskaupan strategia, siihen liittyvät tavoitteet, osuuskaupan toimintasuunnitelmat ja taloudelliset kokonaistavoitteet sekä investoinnit ja realisoinnit. Lisäksi hallituksen tehtävänä on ohjata ja valvoa operatiivista toimintaa. Hallituksen puheenjohtajana toimii osuuskaupan toimitusjohtaja. Hallitus valitsee vuosittain keskuudestaan varapuheenjohtajan. (Osuuskauppa Suur-Savon strategia 2012–2016, 10–11.)

6.2.2 Osuuskauppa Suur-Savon tunnusluvut vuonna 2011

Osuuskauppa Suur-Savon tunnusluvut vuonna 2011-luku perustuu Osuuskauppa Suur-Savon tasekirjaan 1.1.2011–31.12.2011. Osuuskauppa Suur-Savo -konsernin muodostavat emoyhtiö Osuuskauppa Suur-Savo sekä Kiinteistö Oy Mikkelin Maaherrankatu 13, Kiinteistö Oy Mikkelin Porraskulma, Kiinteistö Oy Mikkelin Hietakatu 5 ja Kiinteistö Oy Pusankulma. Osuuskaupan ja Kesko Oyj:n puoleksi omistama Graanin Liikekeskus Oy omistaa Mikkelin Prisman ja K-citymarketin tontin. Kiinteistö Oy Mikkelin Maaherrankatu 13:n omistusosuus Mikkelin Toriparkki Oy:ssä on 49,2 %.



KUVIO 3. Osuuskauppa Suur-Savon liikevaihdon kehitys vuosina 2006–2011
(Osuuskauppa Suur-Savo tasekirja 1.1.2011–31.12.2011, 2)

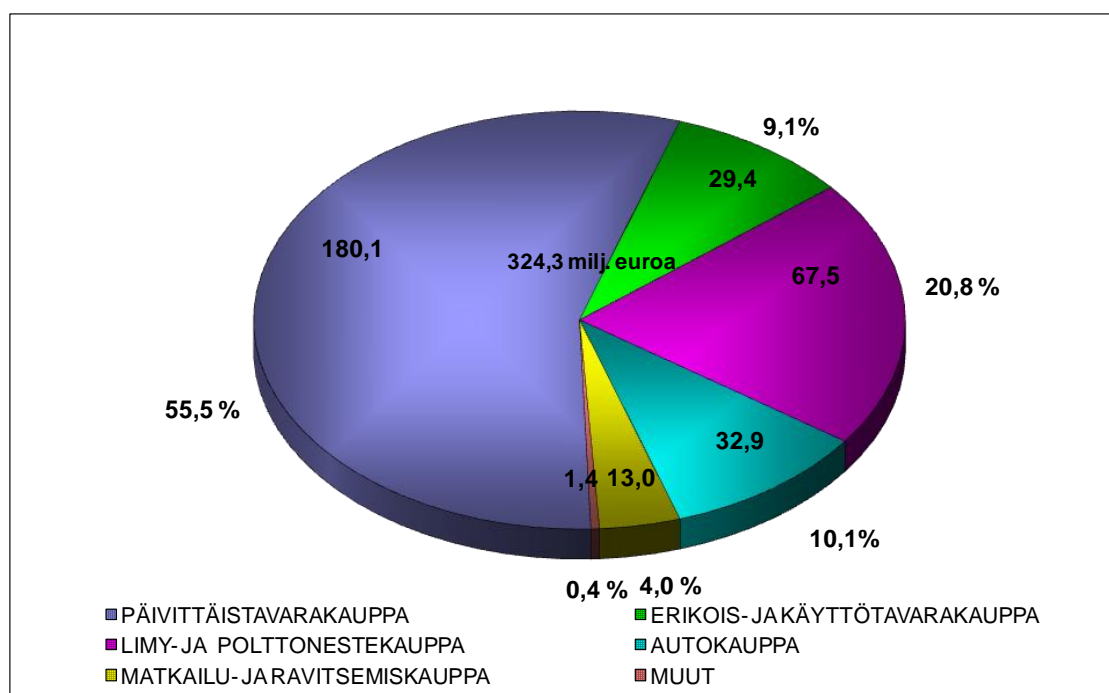
Osuuskauppa Suur-Savo -konsernin liikevaihto oli 324,3 milj. euroa. Liikevaihto kasvoi 22,0 milj. euroa eli 7,3 % edelliseen vuoteen verrattuna. Kuviossa 3 on esitetty liikevaihdon kehitys vuosina 2006–2011.

Päivittäis- ja käyttötavarakaupan liikevaihto oli 209,5 milj. euroa. Liikevaihto kasvoi 14,2 milj. euroa eli 7,3 %. Liikevaihdon kasvuun vaikuttivat täyden vuoden toimineet vuonna 2010 uudistetut yksiköt ja vuoden 2011 aikana avatut uudet toimipaikat. Osuuskaupan päivittäistavarakaupan markkinaosuuden arvioidaan kasvaneen vajaan prosentin edellisen vuoden tasosta, joka oli 54,5 %.

Liikennemyymälä- ja polttonestekaupan liikevaihto oli 67,5 milj. euroa. Se kasvoi 5,0 milj. euroa eli 8,1 %. Liikevaihdon positiiviseen kehitykseen vaikuttivat ennen kaikkea polttonesteiden hintojen nousu sekä täyden vuoden toiminut ABC-Mäntyharjun liikennemyymälä.

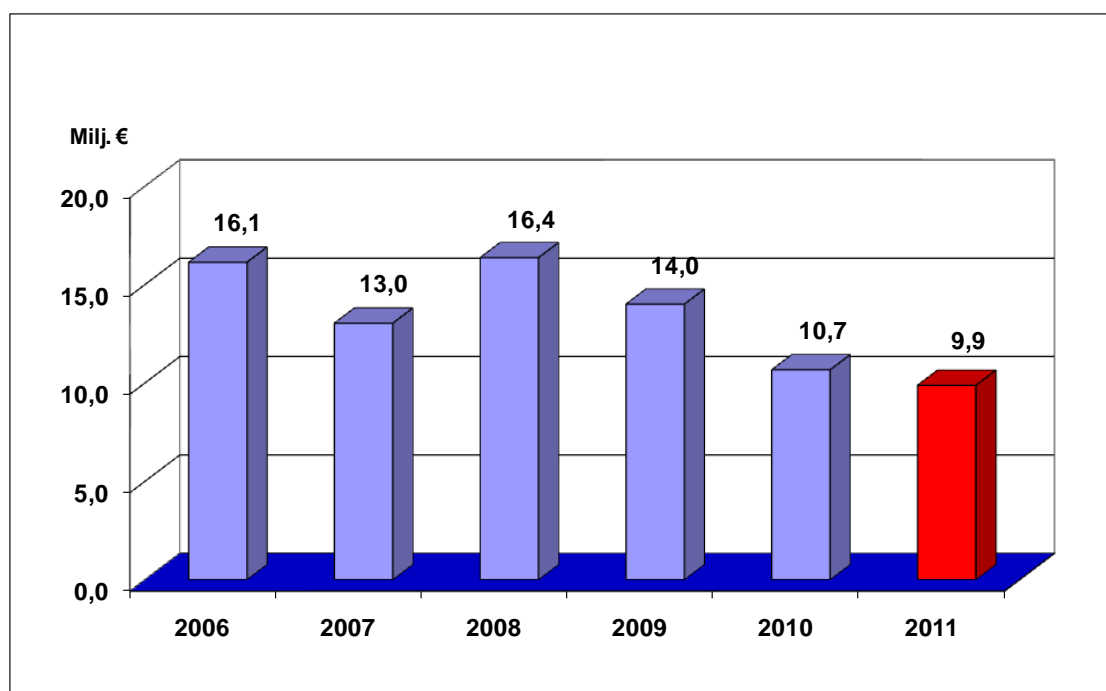
Autokaupan liikevaihto säilyi lähes edellisen vuoden tasossa ollen 32,9 milj. euroa. Liikevaihdon kasvu oli 0,7 milj. euroa eli 2,3 %. Merkittävä osa liikevaihdon kasvusta tulee alkuvuodesta avatusta Karla-monimerkkihuellosta. Osuuskauppa Suur-Savon autokaupat, Etelä-Savon Auto ja Savon Autokeskus, myivät vuonna 2011 yhteensä 2 041 autoa, mikä on 5,8 % edellisvuotta vähemmän. Myydyin automerkki oli Toyota, jonka markkinaosuus toimialueella oli 11,9 %.

Matkailu- ja ravitsemiskaupan liikevaihto oli 13,0 milj. euroa. Se kasvoi 2,0 milj. euroa eli 18,1 % edellisestä vuodesta. Toimialan liikevaihdon kehitykseen vaikuttivat uudet ja uudistetut ravitsemiskaupan yksiköt Mikkelissä Kauppakeskus Stellan yhteydessä. Osuuskauppa Suur-Savon liikevaihdon jakauma näkyy kuviossa 4.



KUVIO 4. Osuuskauppa Suur-Savon liikevaihdon jakauma vuonna 2011 (Osuuskauppa Suur-Savo tasekirja 1.1.2011–31.12.2011, 2)

Osuuskauppa Suur-Savo-konsernin toiminnan tulos, ylijäämä ennen satunnaisia eriä ja veroja, oli 9,9 milj. euroa eli 3,0 % liikevaihdosta. Edellisenä vuonna toiminnan tulos oli 10,7 milj. euroa ollen 3,5 % liikevaihdosta. Tulos pieneni 0,8 milj. euroa eli 7,4 %. Sijoitetun pääoman tuotto oli 6,1 % - vuonna 2010 tuotto oli 7,2 % - ja oman pääoman tuotto 5,9 % - vuonna 2010 tuotto oli 6,6 %. Toiminnan tulos vuosina 2006–2011 on kuviossa 5.

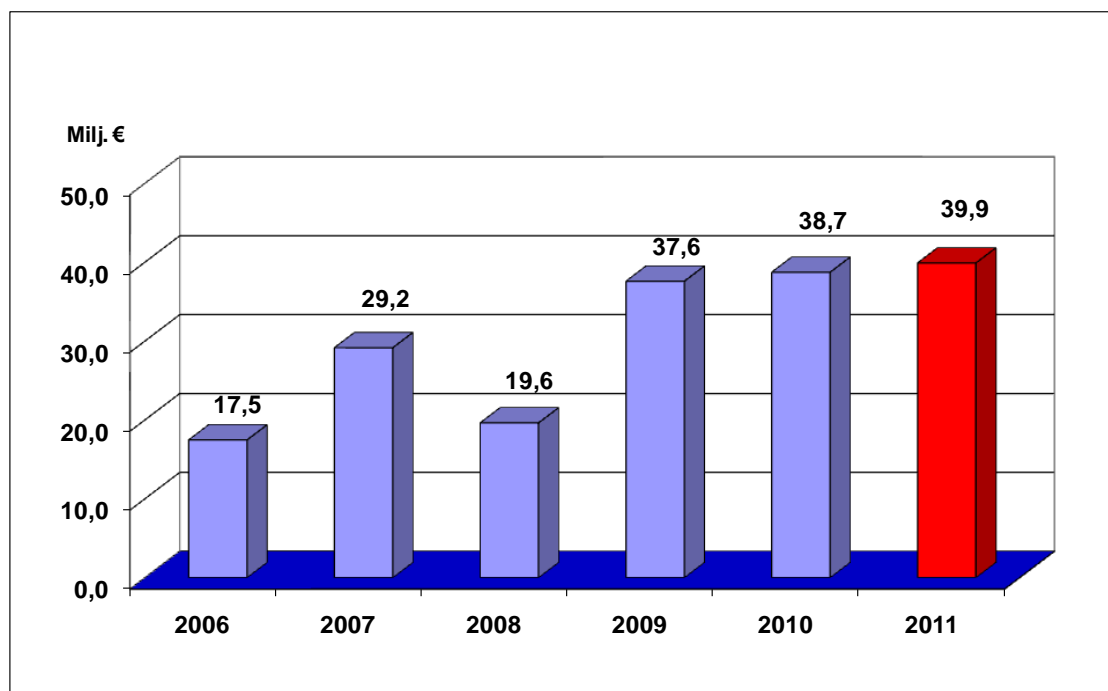


KUVIO 5. Osuuskauppa Suur-Savon toiminnan tulos vuosina 2006–2011 (Osuuskauppa Suur-Savo tasekirja 1.1.2011–31.12.2011, 3)

Tuloskehitykseen vaikuttivat osin kertaluonteisten kulujen kasvu Kauppakeskus Stellan ja muiden toimipaikkojen avauksesta johtuen sekä vieraan pääoman lisääntymisestä johtuva rahoituskulujen kasvu. Suunnitelman mukaiset poistot olivat 10,1 milj. euroa, mikä on edellisvuoden tasoa. Liiketoiminnan muut kulut olivat 24,7 milj. euroa. Ne kasvoivat 2,6 milj. euroa eli 11,7 %. Nettorahoituskulut olivat 0,7 milj. euroa. Ne kasvoivat 1,0 milj. euroa edellisestä vuodesta, mikä johtuu vieraan pääoman kasvaneista korkokuluista ja rahoitusarvopapereista kirjatuista 0,3 milj. euron arvonalentumisista.

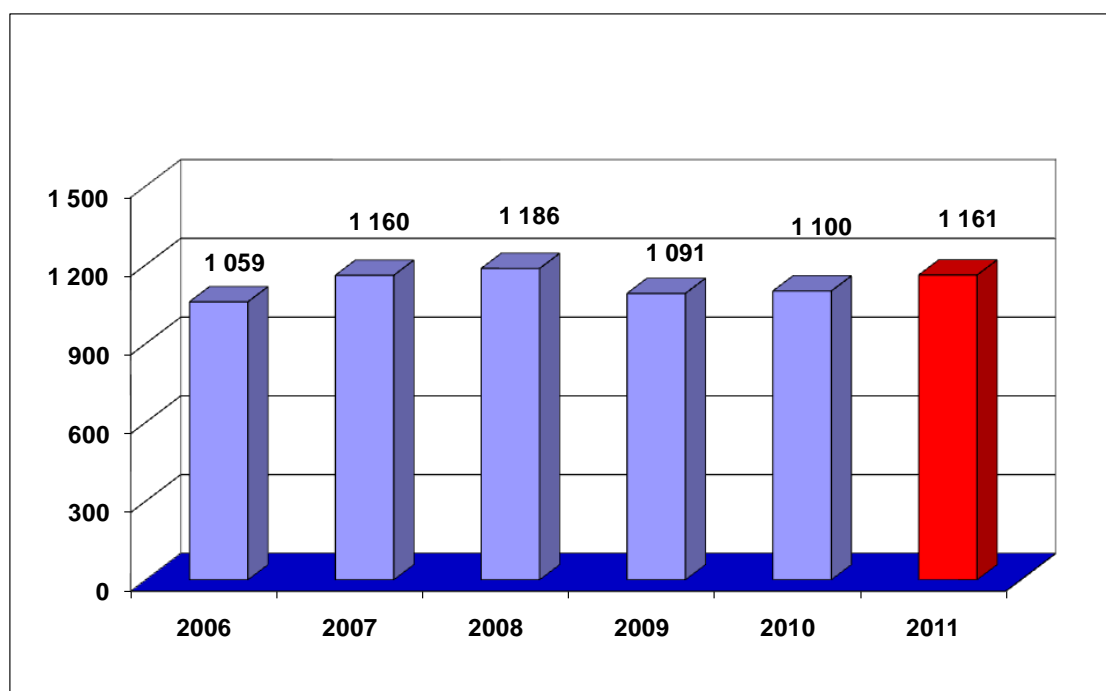
Tilikauden välittömät verot olivat 2,0 milj. euroa. Edellisen tilikauden verot olivat 2,3 milj. euroa. Konsernin tilikauden ylijäämä verojen jälkeen oli 7,9 milj. euroa eli 2,4 % liikevaihdosta. Ylijäämä edellisenä vuonna oli 8,4 milj. euroa eli 2,8 % liikevaihdosta. Tilikauden bruttoinvestoinnit olivat yhteensä 39,9 milj. euroa eli 12,3 % liikevaihdosta. Niiden määrä kasvoi 1,2 milj. euroa eli 3,1 % edellisestä vuodesta. Investoinneista rahoitettiin vajaat puolet tulorahoituksella ja loput vieraalla pääomalla. Osuuskaupan historian suurin yksittäinen investointikohde oli marraskuussa valmistunut Mikkelin

Kauppakeskus Stella. Kauppakeskuksen valmistuttua Sokos sai täysin uudet tilat Stellassa ja S-market Mikkeli avautui kauppakerroksen pohjakerrokseen. Bruttoinvestointien määrä vuosittain ajalla 2006–2011 on kuviossa 6.



KUVIO 6. Osuuskauppa Suur-Savon bruttoinvestoinnit vuosina 2006–2011 (Osuuskauppa Suur-Savo tasekirja 1.1.2011–31.12.2011, 3)

Osuuskauppa Suur-Savon ja samalla koko konsernin palveluksessa oli tilikauden lopussa 1 231 henkilöä, joka on 159 henkilöä enemmän kuin vuotta aiemmin. Henkilöstöstä 325 (26,4 %) oli kokoaikaisessa ja 906 (73,6 %) osa-aikaisessa työsuhteessa. Osuuskauppa työllisti vuoden 2011 aikana keskimäärin 1161 henkilöä, joka on 61 enemmän kuin edellisenä vuonna. Henkilöstön määrä vaihteli sesongista riippuen 983 ja 1388 henkilön välillä. Kokoaikaisiksi työsuhteiksi muunnettuna henkilöstön määrä oli yhteensä 897 henkilöä, mikä on 68 henkilöä eli 8,2 % enemmän kuin edellisenä vuonna. Henkilöstön keskimääräinen määrä vuosina 2006–2011 on kuviossa 7.



KUVIO 7. Osuuskauppa Suur-Savon henkilöstömäärä keskimäärin vuosina 2006–2011 (Osuuskauppa Suur-Savo tasekirja 1.1.2011–31.12.2011, 4)

Vuonna 2011 toteutetun koko henkilöstöä koskevan työyhteisötutkimuksen mukaan työtyytyväisyys kehittyi entisestään työtyytyväisyyttä kuvaavan kokonaisarvosanan ollessa 4,25. Edellisenä vuonna tulos oli 4,16, maksimin ollessa 5,0. Tutkimukseen vastasi 1035 henkilöä eli 85,3 % osuuskaupan henkilöstöstä.

6.2.3 Asiakasomistajuus

Asiakasomistajuus-luku perustuu Osuuskauppa Suur-Savon tasekirjaan 1.1.2011–31.12.2011. Jokainen asiakasomistaja omistaa osuuskaupasta yhtä suuren osuuden. Jäseneksi voi liittyä maksamalla liittymisen yhteydessä 100 euron osuusmaksun tai maksamalla 20 euron osaosuusmaksun ja kerryttämällä loput osuusmaksusta kahden vuoden aikana ostoista kertyneillä Bonuksella, maksutapaedulla ja ylijäämäpalautuksella.

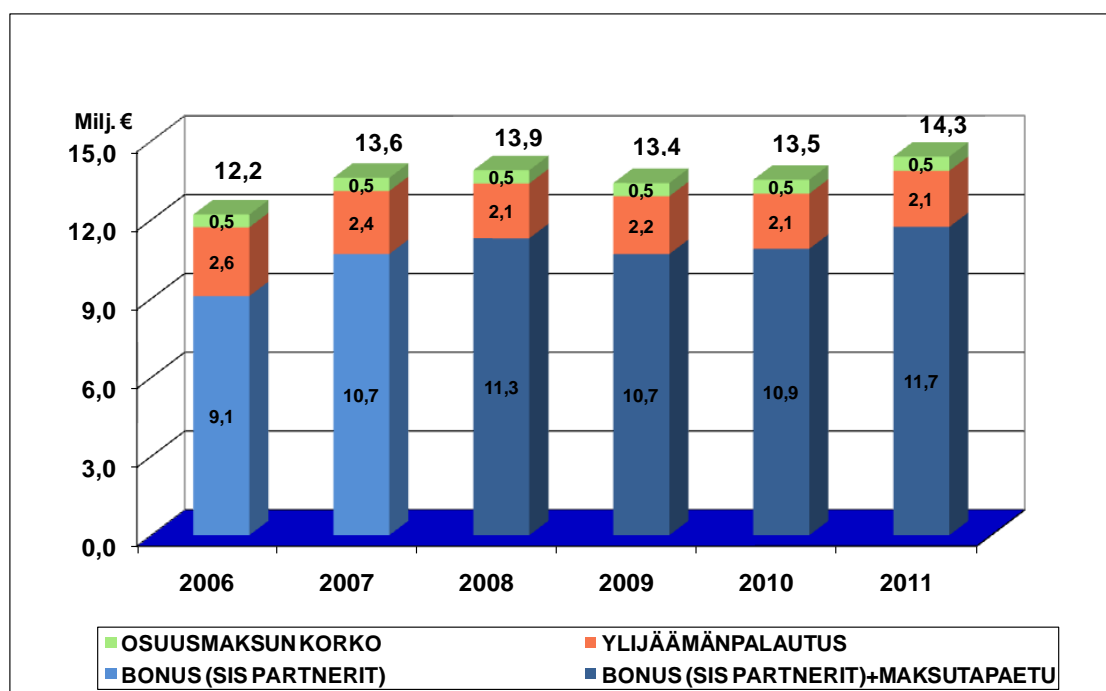
Osuuskauppa Suur-Savon jäsenmäärä 31.12.2011 oli 57 520. Vuoden 2011 aikana osuuskauppaan liittyi 2 934 uutta jäsentä. Nettolisäys oli 1 252 jäsentä eli 2,2 %. Asiakasomistajatalouksien määrä vuoden 2011 lopussa oli 74,0 % Osuuskauppa Suur-Savon toimialueen kaikista talouksista.

Bonusmyynti asiakasomistajille oli 290,2 milj. euroa, mikä oli 18,4 milj. euroa enemmän kuin edellisenä vuonna. Sen osuus kokonaismyynnistä oli 74,1 %, kun sen osuus vuonna 2010 oli 75,0 %. Osuuskauppa maksoi Bonusta ja maksutapaetua asiakasomistajille 10,1 milj. euroa, mikä oli 0,9 milj. euroa enemmän kuin edellisenä vuonna. Tämän lisäksi bonusyhteistyökumppanit maksoivat Bonusta asiakasomistajille 1,6 milj. euroa, samoin kuin edellisenä vuonna. Asiakasomistajille maksettiin Bonusta ja maksutapaetua yhteensä 11,7 milj. euroa.

Asiakasomistajille maksettiin toukokuussa ylijäämänpalautusta 1,0 % kaikista osuuskaupan toimipaikoista suoritetuista bonusostoista eli 2,1 milj. euroa. Lisäksi maksettiin osuusmaksun korkoa 10,0 % eli yhteensä 0,5 milj. euroa. Osuuskaupan edustajisto päättää ylijäämänpalautuksen ja osuusmaksun koron suuruudesta vuosittain osuuskaupan tuloksen perusteella.

Asiakasomistajien vuonna 2011 saama hyöty oli tuote- ja palveluetujen lisäksi keskimäärin 254 euroa/asiakasomistaja. Edelliseen vuoteen kasvua oli 8 euroa/asiakasomistaja. Kuviossa 8 on kuvattu asiakasomistajuudesta saadut hyödyt vuodessa keskimäärin vuosina 2005–2011.

Asiakasomistajat voivat kerryttää Bonusta jo yli 2000:sta Osuuskauppa Suur-Savon, S-ryhmän ja bonusyhteistyökumppaneiden toimipaikoista ympäri Suomen. Valtakunnallisia bonusyhteistyökumppaneita vuoden 2011 lopussa olivat If vahinkovakuutusyhtiö, Elisa Oyj, Silmäasema, Hertz autovuokraamo, Oral Hammaslääkärit Oy, Himos sekä S-Matkat.



KUVIO 8. Hyödyt asiakasomistajuudesta Osuuskauppa Suur-Savossa vuosina 2006 – 2011 (Osuuskauppa Suur-Savo tasekirja 1.1.2011–31.12.2011, 5)

Osuuskauppa Suur-Savon toimialueella maatalouskauppaa harjoittaa SOK:n tytäryhtiö Hankkija-Maatalous Oy. Osuuskauppa Suur-Savon paikallisia bonusyhteistyökumppaneita vuoden 2011 lopussa olivat Suur-Savon Sähkö Oy ja Savonlinnan Sokoksen kiinteistössä toimiva LinnanKoru.

Osuuskaupalla on bonusyhteistyökumppaneiden lisäksi paikallisia yhteistyökumppaneita, jotka myöntävät asiakasomistajille S-Etukortilla hintaetun tuotteistaan ja palveluistaan. Näitä ovat Mikkelin Sokos Hotel Vaakunan yhteydessä toimivat Hoitola Laguna sekä Hoito- ja kuntovalmennuspalvelut Ismo Hyvönen. Hintaetun S-Etukortilla myöntävät myös Jaakon Autokoulu, Mikkelin Autokoulu, Savonlinnan Auto-opisto, Savonlinnan liikennekoulu sekä Liikennekoulu TopWay Juvalla ja Puumalassa.

Asiakasomistajat hyötyivät vuonna 2011 myös erilaisista tapahtumaetuisista. Osuuskauppa Suur-Savo oli tukemassa monipuolisesti oman toimialueen tapahtumajärjestäjien toimintaa. Näiden yhteistyökumppaneiden tapahtumiin myönnettiin asiakasomistajille S-Etukortilla hintaetu.

6.2.4 Vastuu ympäristöstä

Vastuu ympäristöstä-luku perustuu Osuuskauppa Suur-Savon tasekirja 1.1.2011–31.12.2011. Osuuskauppa Suur-Savo vastaa arvojensa mukaisesti kestävän kehityksen haasteeseen ottamalla huomioon ja kehittämällä toimintaansa ympäristönäkökulmasta jatkuvasti muuttuvassa toimintaympäristössä. Ympäristövastuullinen toiminta on pieniä ja suuria tekoja, jotka tuottavat hyötyä paitsi yritykselle itselleen myös sitä ympäröivälle yhteisölle. Jokaiseen toimipaikkaan on nimetty ympäristövastaava, jonka tehtäviin kuuluu huolehtia ympäristöasioiden käytäntöön viemisestä ja toimia henkilökunnan perehdyttäjänä.

Jokaisessa toimipaikassa jätteet lajitellaan mahdollisimman tehokkaasti. Jätteiden määrän vähentäminen, lajittelu ja kierrätys ovat jokapäiväistä toimintaa. Asiakkaille tarjotaan useiden markettien yhteydessä kierrätyspisteitä, joihin asiakas voi tuoda omia lajiteltuja jätteitä. Lisäksi toimipaikat ottavat vastaan paristoja ja pienakkuja.

Rakentamisessa otetaan ympäristöasiat laajalti huomioon ja pyritään kiinteistöjen koko elinkaaren aikaisen energiatehokkuuden kehittämiseen. Materiaaleihin, energiatehokkuuteen, kestävyyteen, helppohoitoisuuteen ja kunnossapitoasioihin kiinnitetään huomiota jo suunnitteluvaiheessa. Osuuskauppa Suur-Savo on sitoutunut parantamaan energiatehokkuutta. Kiinteistöjen automaation kehittyessä päästään yhä parempaan energiatehokkuuteen. Lähes jokaisessa osuuskaupan kiinteistössä on lämmön talteenottojärjestelmät.

Polttonestekaupan ympäristöriskeihin suhtaudutaan Osuuskauppa Suur-Savossa vakavasti. Osuuskaupan ABC-liikennemyymälät ja ABC-automaatti-asemat on rakennettu ympäristölainsäädännön ohjeiden mukaan ja polttoainejakelukenttiä valvotaan jatkuvasti. Osuuskauppa Suur-Savon ABC-asemille toimitettavassa bensiinissä on valmiiksi sekoitettuna lainsäädännön edellyttämä määrä biokomponenttia (etanolia).

Osuuskauppa Suur-Savon autoliikkeet on hyväksytty jäseniksi Autoalan Keskusliitto ry:n ympäristöohjelmaan ja ne ovat saaneet myös ympäristösertifikaatin. Ympäristösertifikaatteja Autoalan Keskusliitto ry myöntää autoliikkeille, jotka käyttävät toiminnassaan vain AKL:n ympäristöohjelman sallimia työmenetelmiä ja materiaaleja.

Toimipaikkojen valikoimiin kuuluu tunnettujen Osuuskauppa Suur-Savon oman leipomon tuotteiden lisäksi laajasti muitakin lähiruokaa sekä ympäristömerkittyjä tuotteita. Lähiruoka tuo asiakkaille paikallisia vaihtoehtoja monipuolisiin valikoimiin.

7 KAUPPAKESKUSTUTKIMUKSET

Tutkimustulokset muodostuvat kahdesta eri tutkimuksesta. Kvantitatiivisen tutkimuksen tulokset perustuvat asiakasomistajille ja henkilökunnalle sekä Bar’n Night Vaakuna Mikkelin funcardilaisille tekemääni sähköiseen lomakekyselyyn. Kvalitatiivisen tutkimuksen tulokset perustuvat Osuuskauppa Suur-Savon neljälle johdon edustajalle tekemääni haastatteluihin. Tässä luvussa käsittelen myös tutkimuksen tavoitteita sekä rajausta, käytettyjä tutkimusmenetelmiä ja aineiston analysointitapoja.

7.1 Kysely asiakasodotuksista

Tutkimuksen avulla oli tarkoitus kartoittaa asiakkaiden toiveita, mitä palveluita he halusivat kauppakeskus Stellaan sekä mitä tuotemerkkejä he toivoivat uuteen Sokokseen että palvelutiskin merkittävyyttä uudessa S-marketissa. Kvantitatiivisen tutkimuksen tulosten avulla pyrin esittämään asiakkaiden palveluodotuksia kauppakeskus Stellan suhteen ennen sen avaamista.

7.1.1 Tutkimuksen tavoitteet ja rajaus

Kvantitatiivisen tutkimusosan avulla oli tarkoitus kartoittaa asiakkaiden tiedostettuja toiveita uuden kauppakeskuksen suhteen. Tutkimuksella haettiin vastauksia siihen, mitä täydentäviä käyttötavarakaupan konsepteja sekä mitä eri liiketoimintoja ja muita toimintoja asiakasomistajat haluaisivat kauppakeskukseen. Lisäksi haluttiin asiakasomistajien mielipide siihen, mitä tuotemerkkejä he haluavat Sokokseen, mitä tuote-tarjontaa kahvilaan sekä palvelutiskin merkittävyydestä S-marketissa. Tavoitteena oli kuunnella asiakasomistajia ja sitouttaa heitä entistä vahvemmin Osuuskauppa Suur-Savoon. Työni ulkopuolelle rajasin majoitus- ja ravitsemiskaupan.

Kvantitatiivista tutkimusta voidaan nimittää myös tilastolliseksi tutkimukseksi. Sen avulla saadaan selvitettyä olemassa oleva tilanne, mutta ei voida kartoittaa riittävästi asioiden syitä. Kvantitatiivisella tutkimuksella selvitetään mm. lukumääriin ja prosent-tiosuuksiin liittyviä kysymyksiä, jolloin tutkimuksen otoksen tulee olla riittävän suuri

ja edustava. Asioita kuvataan numeeristen suureiden avulla ja tuloksien havainnollisamisessa käytetään taulukoita ja kuvia. (Heikkilä 2010, 16.)

7.1.2 Tutkimuksen kohde ja tiedonkeruumenetelmä

Määrällisen tutkimuksen tavoitteena oli kartoittaa asiakasomistajien palveluodotuksia kauppakeskus Stellan suhteen ennen sen avausta. Tärkeää oli myös kuunnella asiakasomistajia ja siten sitouttaa heitä entistä vahvemmin Osuuskauppa Suur-Savoon.

Mittauksen kohteena olevat tutkimusyksiköt esimerkiksi ihmiset, ihmisryhmät, yritykset valitaan siten, että aineiston kerääminen on käytännössä mahdollista ja niiden avulla saadaan luotettavat vastaukset tutkimuskysymyksiin. Mittaaminen voidaan suorittaa havainnoimalla, haastattelemalla, kyselylomakkeella tai suorittamalla mittauksia mittalaitteilla. (Kvantitatiiviset tutkimusmenetelmät 2011.) Aineisto kerätään yleensä standardoiduilla tutkimuslomakkeilla, joissa on valmiit vastausvaihtoehdot (Heikkilä 2010, 16). Mittaamismenetelmän valinnan perusteena ovat mittaamisen luotettavuus ja mahdollisuus käytännössä (Kvantitatiiviset tutkimusmenetelmät 2011).

Tutkimusongelman perusteella on itse kerättävissä aineistoissa päätettävä tutkimuksen kohderyhmä (Heikkilä 2010, 18). Aineiston voi kerätä joko koko perusjoukosta (kokonaistutkimus), perusjoukosta satunnaisesti valitusta otoksesta tai näytteestä. Kokonaistutkimus on harvoin käytännössä mahdollinen. Perusjoukosta satunnaisesti valitusta otoksesta voidaan tehdä perusjoukkoa koskevia päätelmiä kun taas näytteen perusteella ei voi tehdä. (Kvantitatiiviset tutkimusmenetelmät). Edustavan otoksen saaminen edellyttää, että otosyksiköt on valittu arpoen, jokaisen otokseen valitun on kuultava perusjoukkoon ja jokaisella on mahdollisuus päästä otokseen. Perusjoukon suuruus ei ole ratkaiseva tekijä otoskokoa määritettäessä. (Heikkilä 2010, 41–44.)

Tutkimuskohteena olivat Osuuskauppa Suur-Savon Mikkelin Sokoksen vaikutusalueen asiakasomistajat. Heistä kaikista oli olemassa yhteystiedot järjestelmässä. Määrällisesti heitä oli noin 25 000. Tutkimuskohteeksi lisättiin myös Bar’n Night Vaakuna Mikkelin funcardilaiset. He eivät välttämättä olleet Osuuskauppa Suur-Savon asiakasomistajia, mutta olivat ravintola Bar’n Night Vaakuna Mikkelin kanta-asiakkaita.

Määrällisen tutkimuksen kohteena oli suurempi joukko ja koko joukkoa en pystynyt tässä tapauksessa ottamaan mukaan tutkimukseen, vaan tutkimukseen mukaan tulevat valittiin otannalla. Osuuskauppa Suur-Savon asiakkuuspäällikkö Marja-Leena Koukonen oli yhteydessä Suomen Osuuskauppojen Keskuskunnan – SOK:n – asiakasomistaja- ja markkinointipalveluun tutkimussuunnittelija Laura Luotoon. Koukonen pyysi Luodolta 600 sellaisen asiakasomistajan tiedot, jotka asuvat Osuuskauppa Suur-Savon Mikkelin Sokoksen vaikutusalueella. Tiedot haluttiin valittavan satunnaisotannalla.

Tietojenkeruumenetelmäksi valittiin sähköinen kysely. Tämä valinta rajasi otosta huomattavasti, koska läheskään kaikilla asiakasomistajilla ei ollut sähköpostiosoitetta ja heistäkin, joilla se oli, eivät kaikki olleet antaneet lupaa laittaa heille sähköpostia. Laajalla vaikutusalueella asuvia asiakasomistajia, jotka olivat ilmoittaneet sähköpostiosoitteensa, oli noin 3 000. Heistä poimittiin satunnaisotannalla 600 asiakasomistajan sähköpostiosoitteet, joihin kutsu kyselyyn lähetettiin.

Vastausten määrän ja kyselyn tulosten luotettavuuden varmistamiseksi kutsu kyselyyn lähetettiin myös henkilöstölle. Osuuskauppa Suur-Savon kaikki työntekijät ovat myös asiakasomistajia. Kutsu kyselyyn lähetettiin jokaisen toimipaikan esimiehen sähköpostiosoitteeseen. Näitä oli yhteensä 101. Saatteessa toimipaikan esimiestä pyydettiin välittämään kutsu toimipaikan kaikkiin sähköpostiosoitteisiin ja kannustamaan henkilökuntaa vastaamaan kyselyyn. Bar’n Night Vaakuna Mikkelin funcardilaisille kutsu kyselyyn lähetettiin kaikille, jotka olivat ilmoittaneet sähköpostiosoitteensa. Heitä oli yhteensä 1 814. Funcardilaiset valittiin kyselyyn mukaan marketkaupan johtajan Iiro Siposen toiveesta. Hän halusi näin varmistaa riittävän vastausten määrän.

Itse kerättävissä aineistoissa tutkimuksen ongelma määrittää usein tilanteeseen parhaiten sopivan tiedonkeruumenetelmän. Tiedonkeruumenetelmäksi valitsin www-kyselyn. Tiedonkeruumenetelmän valintaan vaikuttavat tutkittavan asian luonne, tutkimuksen tavoite, aikataulu ja budjetti. Kullakin tiedonkeruumenetelmällä on omat hyvät ja huonot puolensa. (Heikkilä 2010, 18.)

Internet- eli www-kysely on nopea tapa kerätä tietoa. Vastaukset tallentuvat tietokantaan, joka mahdollistaa aineiston käsittelyn tilasto-ohjelmistolla heti aineiston keruun jälkeen. Internet-kysely soveltuu parhaiten käytettäväksi silloin, kun edustavan otok-

sen saaminen on mahdollista. Linkki kyselyyn toimitetaan vastaajille yleensä sähköpostilla. Kyselyn toteuttamiseksi on olemassa internet-pohjaisia tutkimus- ja tiedonkeruuohjelmia. Eräs tällainen suomalainen vaihtoehto on Digium Enterprise. Sen avulla voidaan toteuttaa koko tutkimus kyselyn suunnitteluvaiheesta tulosten tarkasteluun asti. Vaatimuksena on verkkoyhteys ja internet-selain; ohjelma sijaitsee Digiumin palvelinympäristössä. Kyselyn julkaisun yhteydessä vastaajille lähetetään sähköpostilla kutsu vastata kyselyyn. Kyselyaineiston tuloksista voidaan Digium Enterprises toimintojen avulla tehdä yhteenvetoja ja valmiit taulukot ja kuviot voidaan siirtää Office-ohjelmiin. Tiedot saadaan Excel-tiedostona. (Heikkilä 2010, 69–70.)

Kyselylomakkeen testaukset, tarkistukset ja varmistukset on tehtävä ennen kuin lomake lähetetään vastaajille. Saatteessa on annettava riittävästi tietoa tutkimuksesta ja sen visuaalinen ilme on oltava houkutteleva, jotta vastaaja saadaan kiinnostumaan ja vastaamaan kyselyyn. (Vilka 2007, 63–67.)

Kyselylomakkeen laatimisessa pyrittiin noudattamaan yleisiä suosituksia lomakkeen laatimisesta. Lisäksi sisältö kyselylomakkeeseen laadittiin tilaajan kanssa käytyjen keskustelujen pohjalta. Keskustelut käytiin marketaupan johtaja Iiro Siposen ja tavaratopaljoillikkö Heli Wilskan kanssa. Kaikille kohderyhmille oli oma saatekirje. Asiakasomistajien saatekirje on liitteessä 1, henkilökunnan liitteessä 2 ja funcardilaisten liitteessä 3. Kyselylomake oli kaikille samanlainen ja se on esitetty liitteessä 4.

Kutsu vastaamaan kyselyyn lähetettiin asiakasomistajille ja henkilökunnalle toukokuun 12. päivänä 2010 sähköpostiin. Vastausaikaa oli 23. toukokuuta asti. Muistutus kyselyyn vastaamisesta lähetettiin 24. toukokuuta. Tuolloin vastausaikaa jatkettiin henkilökunnan osalta 28. toukokuuta asti. Asiakasomistajille vastausaikaa ei jatkettu (tämä johtui inhimillisestä unohtamisesta). Funcardilaisille lähetettiin kutsu vastaamaan kyselyyn 9. päivänä kesäkuuta 2010. Vastausaikaa heille annettiin 16. päivään kesäkuuta asti. Heille ei lähetetty muistutusta kyselyyn vastaamisesta. Vastausaikaa asiakasomistajilla ja henkilökunnalla oli kaiken kaikkiaan reilu kaksi viikkoa. Funcardilaisilla vastausaikaa oli viikko. Kutsuja vastaamaan kyselyyn lähetettiin kaiken kaikkiaan 3 132 kpl. Vastauksia palautui 633 kpl, joten vastausprosentiksi muodostui

17,4 %. Asiakasomistajien vastausprosentti oli yli 33 %. Vastausten määrä jäi vähäiseksi, mutta tulokset ovat kuitenkin suuntaa antavia.

7.1.3 Aineiston analysointi

Tutkimusasetelma määrittää, minkälaisia menetelmiä kvantitatiivisen tutkimuksen analysointiin käytetään. (Kvantitatiiviset tutkimusmenetelmät 2011). Havaintoaineistoa voidaan analysoida kuvailemalla, jolloin lähestymistapana käytetään tilastollista analyysia ja päätelmien tekoa (Hirsijärvi ym. 2001, 210). Kuvailevassa tutkimusasetelmassa käytetään analyysimenetelminä frekvenssijakaumia, tunnuslukuja, joita ovat keskiarvo ja keskihajonta, ristiintaulukointia sekä korrelaatiokertoimia. (Kvantitatiiviset tutkimusmenetelmät 2011).

Analysointimenetelmän valintaan vaikuttaa Metsämuurosen (2006, 61–63) mukaan mm. analyysimenetelmän sopivuus tutkimuskysymykseen, testin sopivuus otantaan ja mittaustarkkuuteen sekä testin voimakkuus ja tehokkuus. Ensisijaisena tutkimusmenetelmänä käytetään perustunnuslukuja ja jakauman muotoon liittyviä testejä, kun tutkimuksen kohteena on aineiston kuvaaminen.

Kysely suoritettiin Digium-kyselynä, josta vastaukset sai suoraan Excel-muodossa. Havaintoyksikköjen kaikkia muuttujia koskevat tiedot siirrettiin Excelistä SPSS:ään kopioimalla. SPSS:stä otettiin tulosteet frekvenssijakaumina ja ristiintaulukoina. SPSS-tulosteet tallennettiin tämän jälkeen Excel-tiedostona.

Vastauksia tuli kaiken kaikkiaan yli 600. Vastausprosentti jäi reilusti alle 20, mutta vastausten perusteella voidaan tehdä suuntaa-antavia johtopäätöksiä siitä, mitä palveluita asiakasomistajat ja funcardilaiset halusivat kauppakeskus Stellaan sekä mitä tuotemerkkejä he toivoivat Sokokseen.

7.1.4 Kyselyn tulokset

Kyselyyni sain vastauksia kaiken kaikkiaan 633. Taulukossa 1 on esitetty, kuinka monelle kohderyhmittäin lähetettiin kutsu kyselyyn sekä saadut vastaukset.

TAULUKKO 1. Kyselyyn lähetetyt kutsut ja saadut vastaukset

	Kutsut	Vastaukset	Vastaus - %
Funcardilaiset	1814	291	16,0 %
Asiakasomistajat	618	206	33,3 %
Henkilöstö	1206	136	11,2 %
Yhteensä	3638	633	17,4 %

Yli 600 vastauksen perusteella voidaan tehdä suuntaa antavia johtopäätöksiä siitä, mitä palveluita asiakasomistajat ja funcardilaiset halusivat kauppakeskus Stellaan sekä mitä tuotemerkkejä he toivoivat Sokokselle. Samoin S-marketin palvelutiskin merkittävyyteen asiakkaille voidaan ottaa kantaa tämän tutkimuksen perusteella.

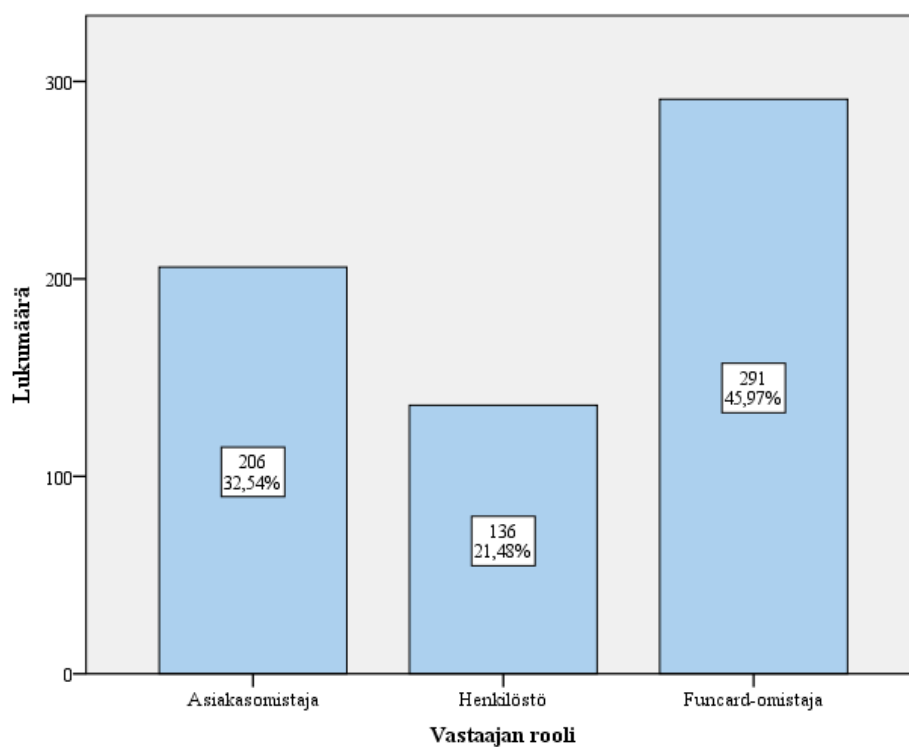
Vastaajien taustaprofiili

Taulukossa 2 on vastanneiden sukupuolijakauma. Vastanneista lähes 64 % oli naisia ja vajaa 34 % miehiä.

TAULUKKO 2. Vastaajien sukupuoli

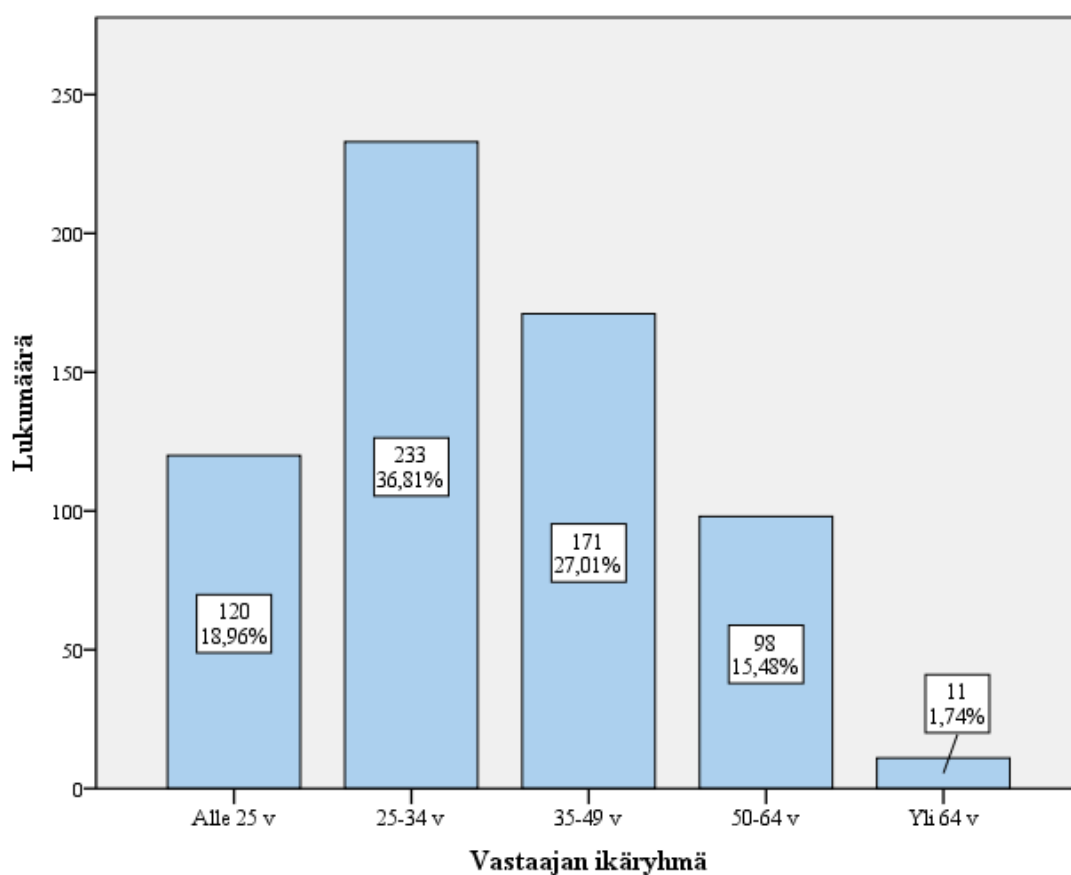
Vastaajan sukupuoli	Määrä	Prosenttia
Nainen	403	63,7
Mies	230	36,3
Yhteensä	633	100,0

Kuviossa 9 on esitetty vastaajien rooli sekä vastausten lukumäärät. Funcardilaisten vastausprosentti oli 16,0, mutta heidän osuus kaikista vastanneista nousi lähes 46 %:iin. Asiakasomistajien osuus oli vajaa 33 %, vaikka he olivatkin aktiivisimpia vastaamaan kyselyyn. Henkilökunnan osuus kaikista vastauksista oli vajaa 22 %.



KUVIO 9. Vastaajien rooli ja lukumäärät

Kuviossa 10 on esitetty vastaajien ikäjakauma. Alle 35 -vuotiaat muodostavat yli puolet kaikista vastanneista eli hieman vajaa 56 %. Toisaalta 25–49-vuotiaat edustavat lähes 64 %:ia vastanneista eli ovat selkeänä enemmistönä.



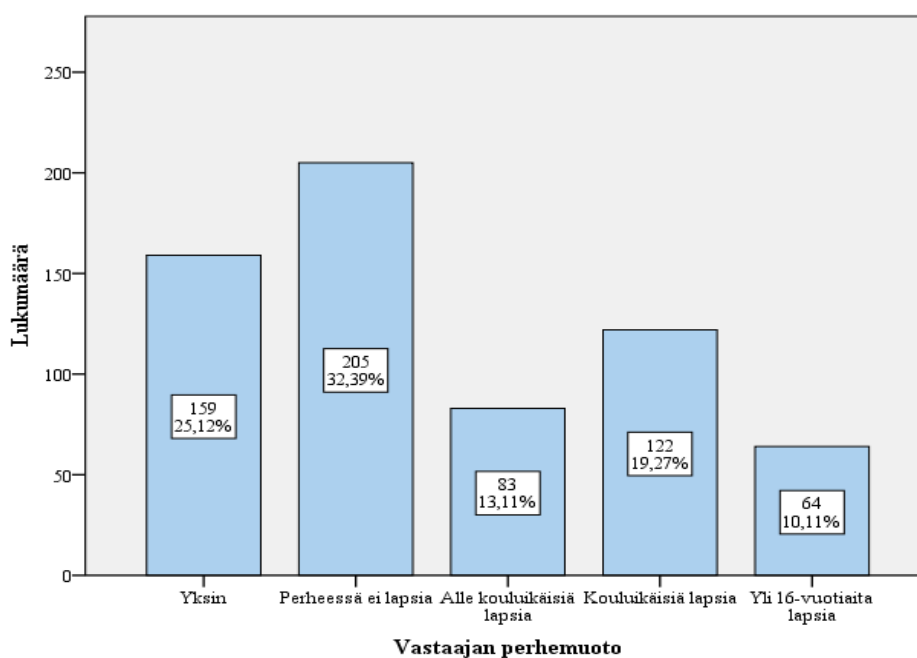
KUVIO 10. Vastaajien ikäryhmät

Ristiintaulukointi vastaajien sukupuolen ja roolin mukaan on esitetty taulukossa 2. Taulukosta ilmenee funcardilaisten painoarvo. He ovat suurin vastaajaryhmä. Kyselyyn vastanneista naisista heitä oli lähes 47 %. Naisten aktiivisuus vastaamiseen korostui kaikissa rooleissa. Henkilöstöstä naisia oli lähes 70 %. Kaikista miesvastaajista henkilökuntaan kuului vain noin 18 %.

TAULUKKO 3. Ristiintaulukointi: Sukupuoli ja rooli

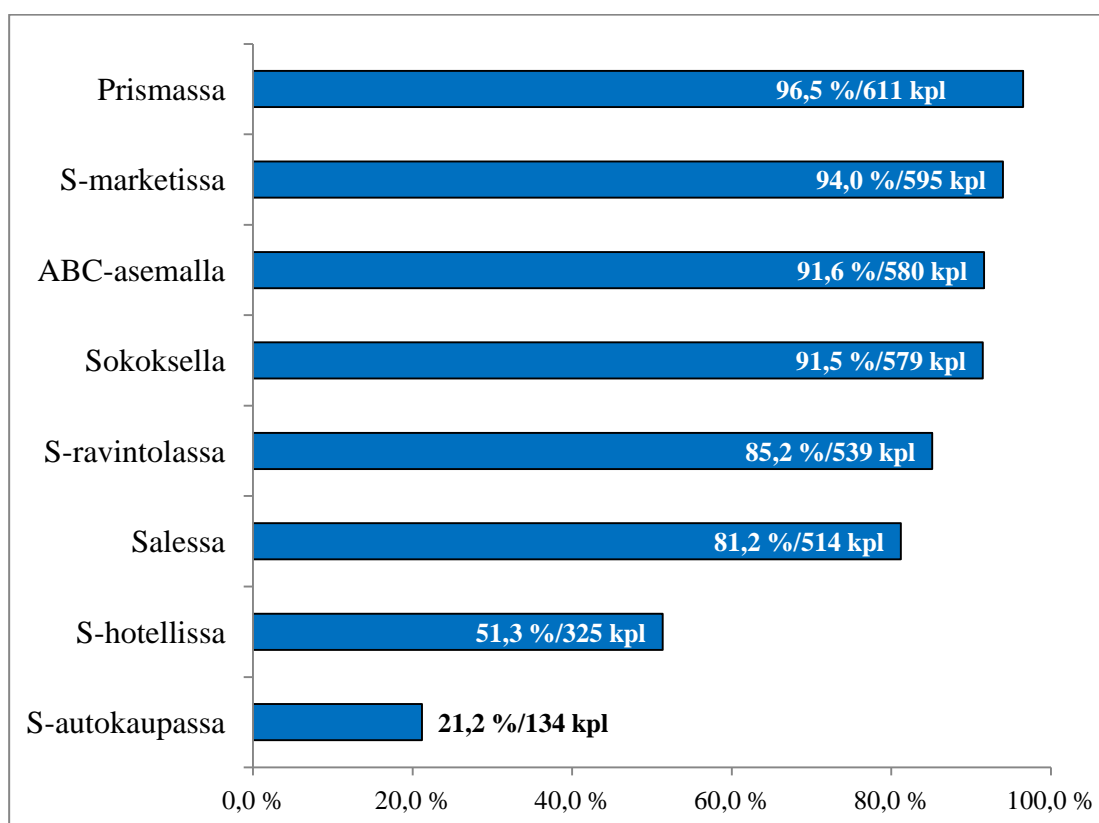
			Vastaajan rooli			Yhteensä
			Asiakas- omistaja	Henki- löstö	Funcard- omistaja	
Vastaajan sukupuoli	Nainen	Lukumäärä	121	94	188	403
		% sukupuolen sisällä	30,0%	23,3%	46,7%	100,0%
		% roolin sisällä	58,7%	69,1%	64,6%	63,7%
	Mies	Lukumäärä	85	42	103	230
		% sukupuolen sisällä	37,0%	18,3%	44,8%	100,0%
		% roolin sisällä	41,3%	30,9%	35,4%	36,3%
Yhteensä		Lukumäärä	206	136	291	633

Vastaajien perhemuoto esitetään kuviossa 11. Vastanneista suurin osa asui parisuh-
teessa, jossa ei ollut lapsia (yli 32 % vastanneista). Seuraavaksi suurin oli yksin asuvi-
en ryhmä (reilu 25 % vastanneista). Kouluikäisiä lapsia vastanneista oli vajaalla 20
%:lla. Alle kouluikäisiä lapsia oli reilulla 13 %:lla ja yli 16-vuotiaita lapsia yli 10
%:lla vastanneista. Vastaajien perhemuoto on esitetty kuviossa 3.

**KUVIO 11. Vastaajien perhemuoto**

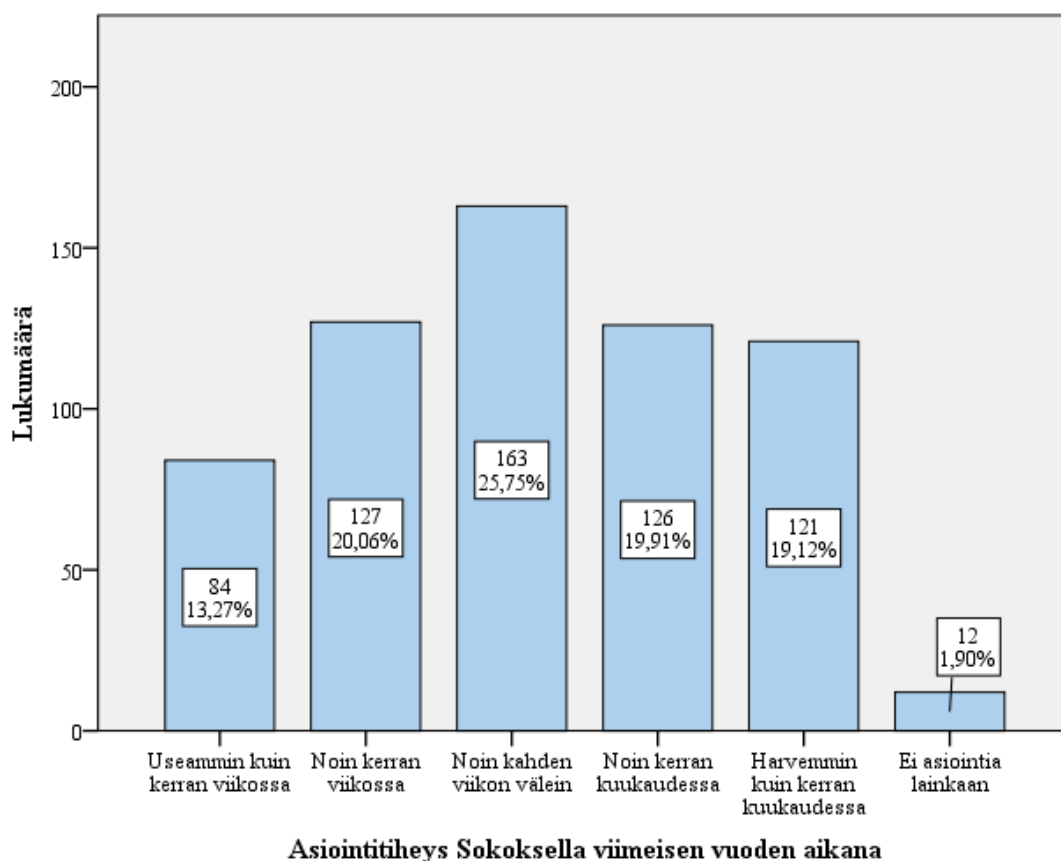
Vastaajien asiointi

Vastaajien asiointitiheys eri toimipaikoissa on esitetty kuviossa 12. Vastaajista yli 90 % oli asioinut Prismassa ja S-marketissa sekä ABC-asemilla ja Sokoksella. S-ryhmän ravintoloissa ja Saleissa asioineita oli yli 80 % vastanneista. S-ryhmän hotelleissa oli asiointi joka toinen ja autokaupassa joka viides.



KUVIO 12. Asiointitiheys eri toimipaikoissa

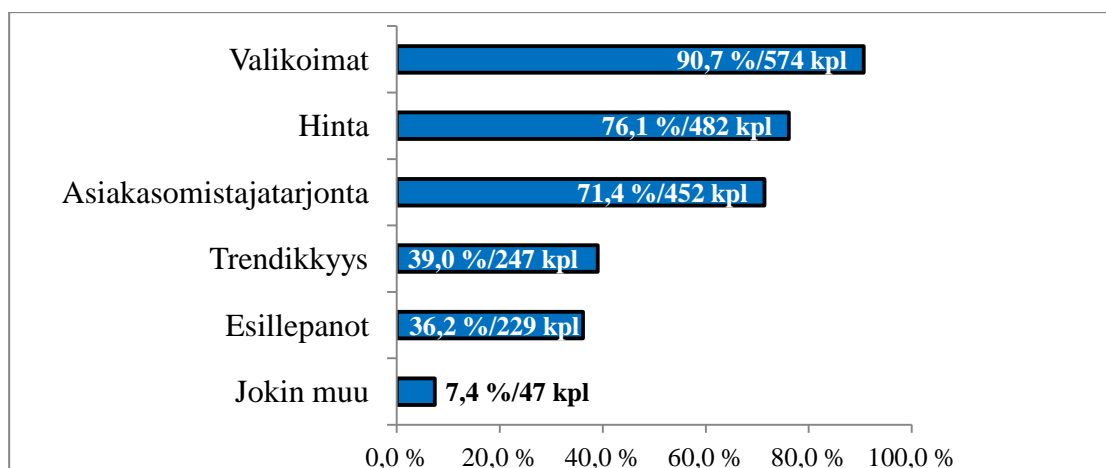
Vastaajien asiointitiheys Sokoksella viimeisen vuoden aikana on havainnollistettu kuviossa 13. Vastaajista reilu 13 % oli käynyt Sokos-tavaratalossa useammin kuin kerran viikossa viimeisen vuoden aikana. Kerran viikossa asioivia oli noin 20 %. Kahden viikon välein asioi tavaratalossa lähes 26 % ja kerran kuukaudessa lähes 20 % vastaajista. Harvemmin kuin kerran kuukaudessa oli tavaratalossa käynyt 20 % vastaajista. Vastaajista vajaa 2 % ei ollut asiointinut lainkaan Sokoksella viimeisen vuoden aikana.



KUVIO 13. Asiointitiheys Sokoksella

Kauppakeskuksessa asiointiin vaikuttavat tekijät

Kauppakeskuksessa asiointiin eniten vaikuttava tekijä on sen valikoimat. Hinnoittelulla ja asiakasomistajatarjonnalla on myös keskeinen merkitys. Sen sijaan trendikyyden ja esillepanojen tärkeys oli oleellista vain vajaalle 40 %:lle vastaajista. Vastaajista reilulle 7 %:lle (47 kpl) oli tärkeää jokin muu asia, joka vaikuttaa kauppakeskuksessa asiointiin. Näistä eniten oli mainittu asiakaspalvelu, 13 vastaajaa sekä paikoitus, 9 vastaajaa. Muut seikat, jotka vaikuttavat asiointiin kauppakeskuksessa, ovat sijainti, kauppakeskuksen tasapainoinen kokonaisuus, tilojen viihtyisyys, laatu, selkeys ja henkilökunnan ystävällisyys. Kauppakeskuksessa asiointiin vaikuttavia tekijöitä on esitetty kuviossa 14.

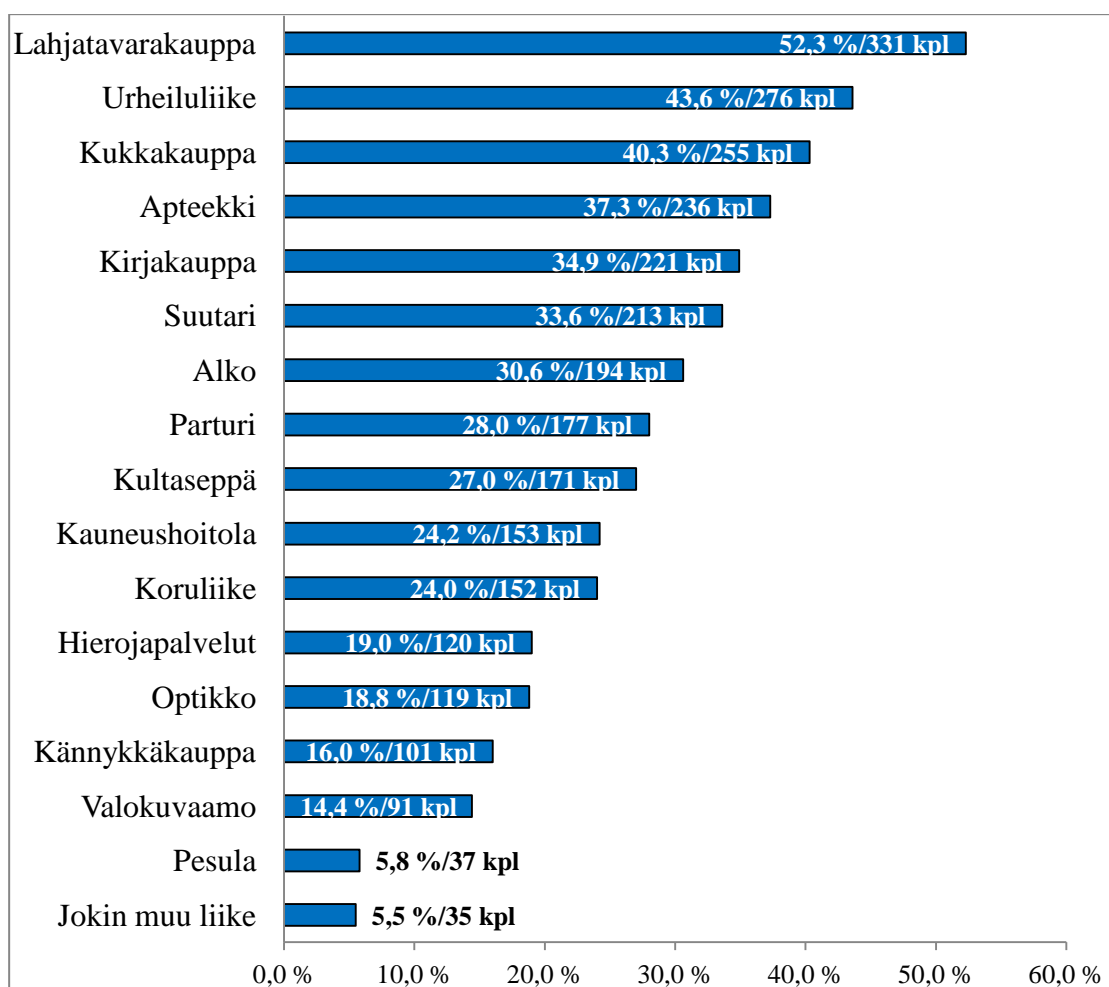


KUVIO 14. Kauppakeskuksessa asiointiin vaikuttavat tekijät

Kauppakeskukseen toivottuja liikkeitä

Kauppakeskuksen liiketarjontaa laajentamaan vastaajat toivoivat eniten lahjatavaramyymälää. Vastaajista 331 eli yli 50 % oli tätä mieltä. Kuviossa 15 esitetään myös kaikki muut kauppakeskukseen toivotut liikkeet. Urheiluliike ja kukkakauppa saivat yli 40 % kannatuksen. Apteekkia toivoi 236 vastaajaa. Alko oli seitsemänneksi toivutuin liike kauppakeskukseen joka kolmannen vastaajan toivoessa sitä. Vähiten toivottiin pesulaa, valokuvaamoja ja kännykkäkauppaa.

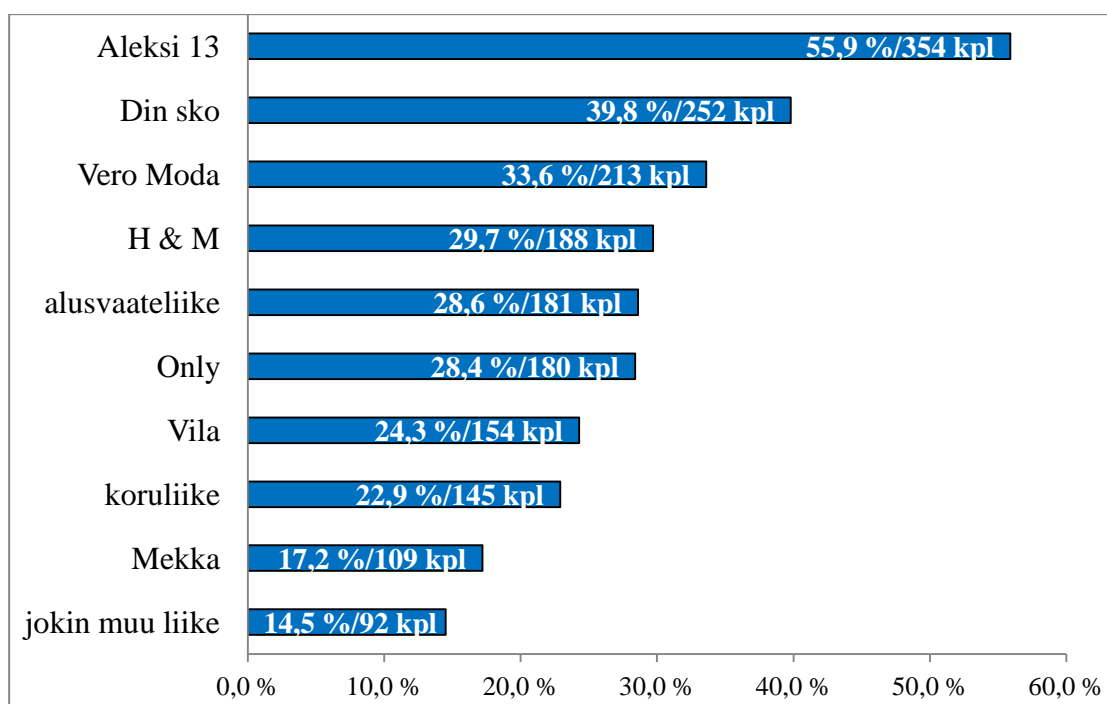
Vastaajista 35 esitti avoimessa kysymyksessä muita toiveita liikekeskuksen palvelutarjontaa täydentämään. Toivotuimmat olivat pelikauppa (neljä toivomusta) ja kahvila (kolme toivomusta). Muut toiveet olivat yksittäisiä. Näistä mainittakoon mm. Arnolds, erotiikkaliike, karkkikauppa, kuntosali, käsityöliike, lapsiparkki, luontaistuotekauppa, matkatoimisto, sisustusliike ja tanssiravintola.



KUVIO 15. Kauppakeskukseen toivottuja liikkeitä

Sokoksen naisten maailma

Sokoksen naisten maailmaa täydentämään toivottiin eniten Aleksi 13:a. Vastaajista lähes 56 % oli tätä mieltä. Yli 30 %:n kannatuksen saivat Din Sko ja Vero Moda. Tarjontaa laajentamaan toivottiin myös alusvaate- ja koruliikettä. Kuviossa 16 on listattu liikkeitä, joita toivottiin täydentämään Sokoksen naisten maailmaa.



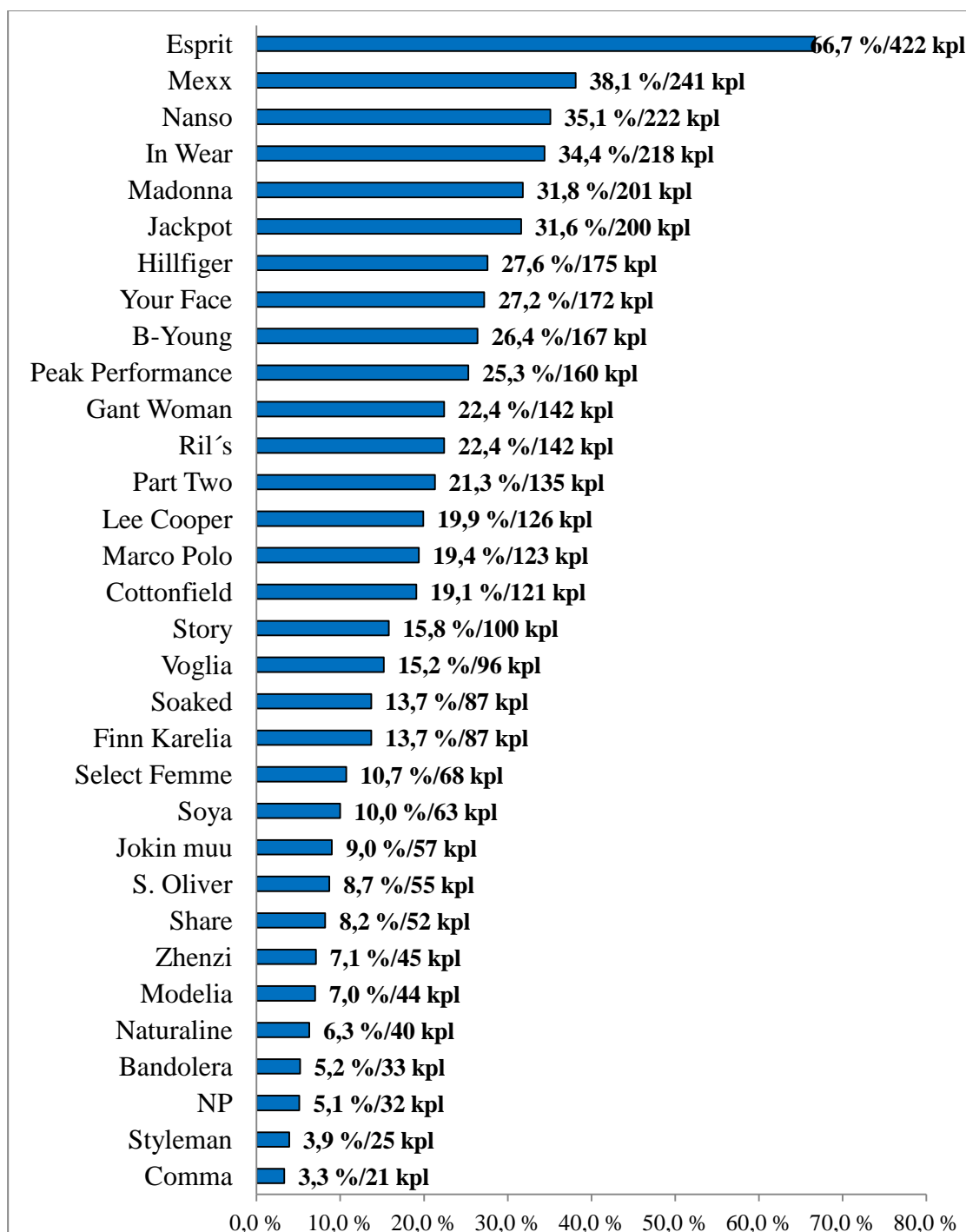
KUVIO 16. Sokoksen naisten maailmaa täydentämään toivottuja liikkeitä

Vastaajista 92 oli ehdottanut myös muita tarjonnaltaan naisille suunnattuja liikkeitä kauppakeskukseen. Eniten oli ehdotettu Espritä (viisi toivomusta), Zaraa (neljä toivomusta) ja Mangoa sekä Jim & Jillä (molemmilla kolme toivomusta).

Kaikkien ikäryhmien sisällä toivotummaksi liikkeeksi nousi Aleksi 13. Suosituimmuus vaihteli nuorimman ikäryhmän 56 %:sta yli 64-vuotiaiden ryhmän 100 %:iin. Din skota olivat eniten toivoneet 25–35-vuotiaat. Alle 25-vuotiaiden ikäryhmässä Din Sko oli toivotuin liike. Vähiten kannatusta sai Mekka. 25–35-vuotiaat toivoivat liikettä eniten hieman vajaan 48 %:n kannatuksella. Kyseisen ikäryhmän sisällä Mekka oli toiseksi vähiten toivottu liike heti vähiten toivotun koruliikkeen jälkeen. Liitteessä 5 on esitetty ristiintaulukointi ikäryhmien ja naisten maailmaa täydentämään toivottujen liikkeiden kesken.

Kuviossa 17 on esitetty Sokoksen naisten maailmaan toivotut tuotemerkit. Sokoksen naisten maailmaan toivottiin tuotemerkeistä eniten Espritä. Kaksi kolmasosaa vastaajista halusi ao. tuotemerkin täydentämään Sokoksen naisten maailmaa. Yli 30 %:n kannatuksen saivat Mexx, Nanso, In Wear, Madonna ja Jackpot. Vastaajista 57 esitti

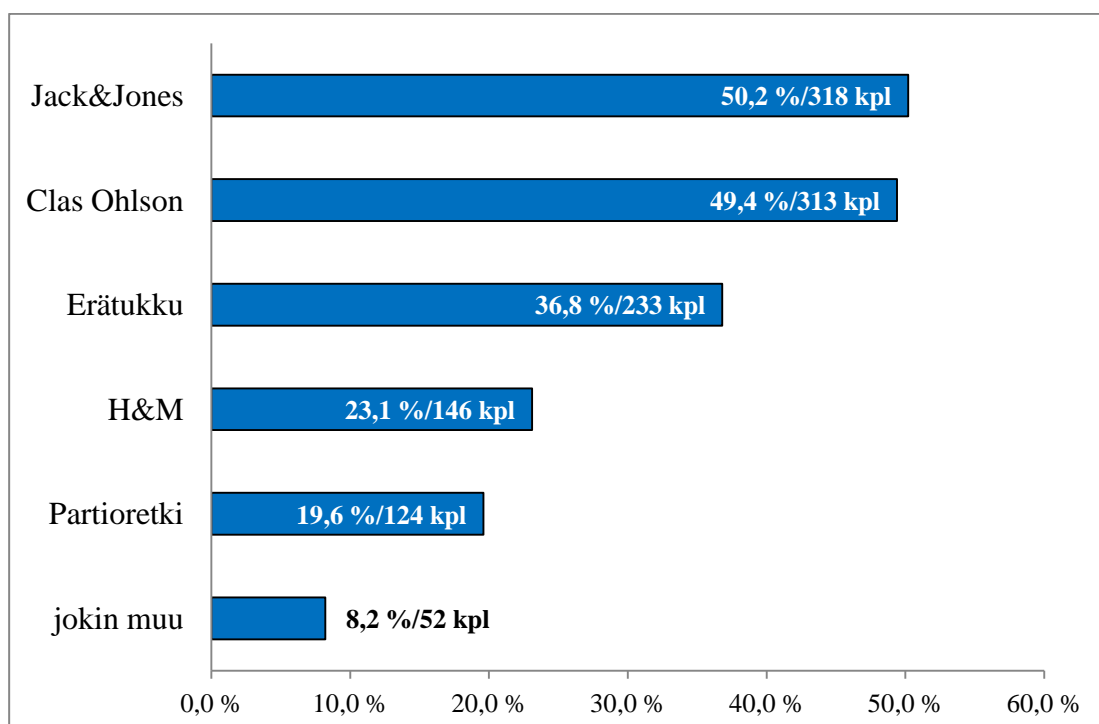
lisäksi muita tuotemerkkejä täydentämään Sokoksen naisten maailman valikoimaa. Toiveet olivat yksittäisiä; mm. Amisu, Calvin Klein/alusasut, Cary Weber, Guess, Marimekko ja Ralph Lauren saivat kannatusta.



KUVIO 17. Tuotemerkkitoiveet Sokoksen naisten maailmaan

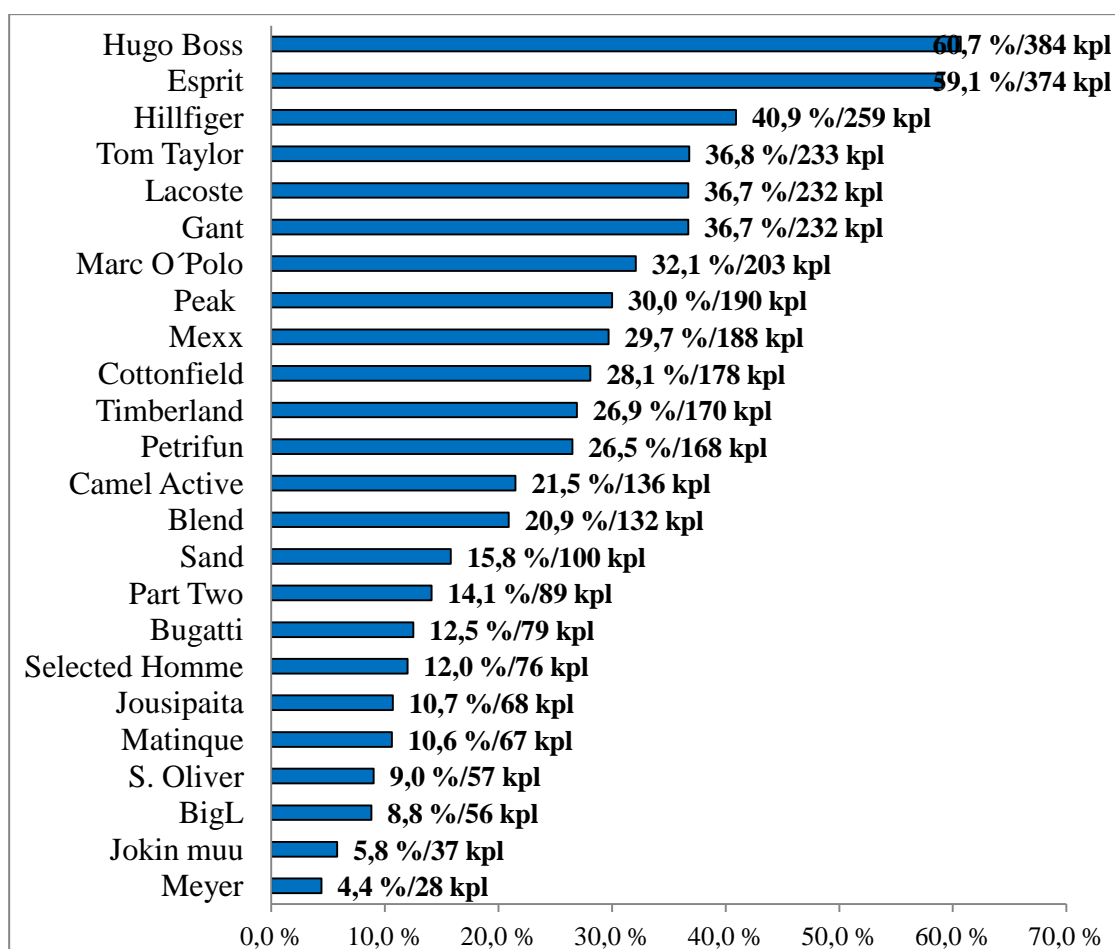
Sokoksen miesten maailma

Kuviossa 18 on nähtävillä liikkeet, joita toivottiin täydentämään Sokoksen miesten maailmaa. Eniten kannatusta sai Jack & Jones ja Clas Ohlson. Molempien kannatus oli prosenttiyksikön sisällä; toisen hieman yli ja toisen hieman alle 50 %. Muiden toiveiden osuus oli reilu 8 % ja kappalemääräisesti niitä oli 52. Toivottuja liikkeitä olivat Aleksi 13, Carlings, Esprit ja Stadium (jokaisella kolme toivomusta).



KUVIO 18. Sokoksen miesten maailmaa täydentämään toivottuja liikkeitä

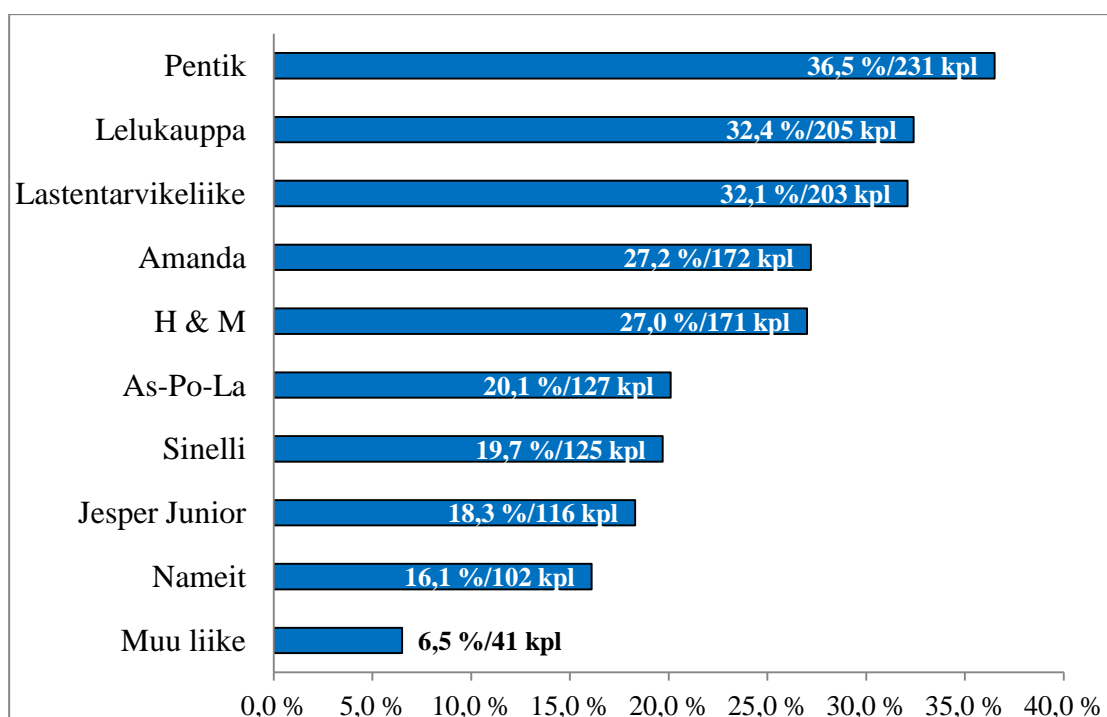
Sokoksen miesten maailmaan toivotuista tuotemerkeistä kaksi, Hugo Boss ja Esprit, nousivat selkeästi yli muiden merkkien. Molempia kannatti noin 60 % vastaajista. Alle 10 % vastaajista halusi S. Oliverin, BigL:n tai Meyerin Sokoksen miesten maailman valikoimiin. Sokoksen valikoimia täydentämään toivottiin tuotemerkeistä Pumaa, Maciä ja Calvin Kleinia (jokaista oli kannattanut kaksi vastaajaa). Vastaajien tuotemerkkitoiveet Sokoksen miesten maailmaan ovat kuviossa 19.



KUVIO 19. Tuotemerkkitoiveet Sokoksen miesten maailmaan

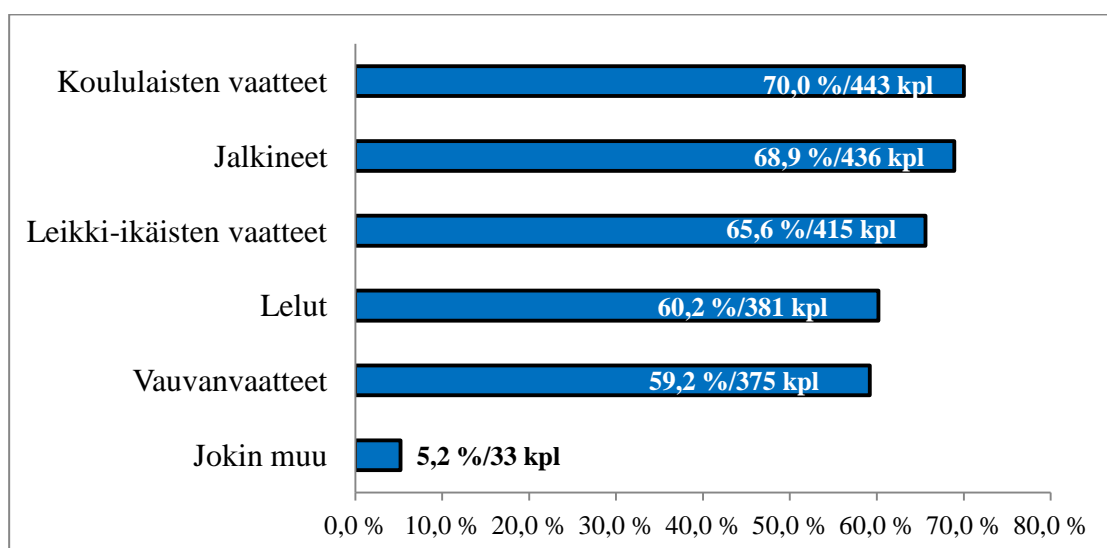
Sokoksen lasten ja kodin maailma

Sokoksen lasten ja kodin maailmaa täydentämään toivotuista liikkeistä eniten kannatusta saivat Pentik, lelukauppa ja lastentarvikeliike (kuvio 20). Näitä kaikkia toivoi yli 30 % vastaajista. Alle 20 %:n kannatuksen jäivät Sinelli, JesperJunior ja Nameit. Muissa toivotuissa liikkeissä viisi toivetta sai Indiska, kolme toivetta leivontatarvikeliike ja kaksi toivetta oli Iittala Shopille sekä Sinooperille.



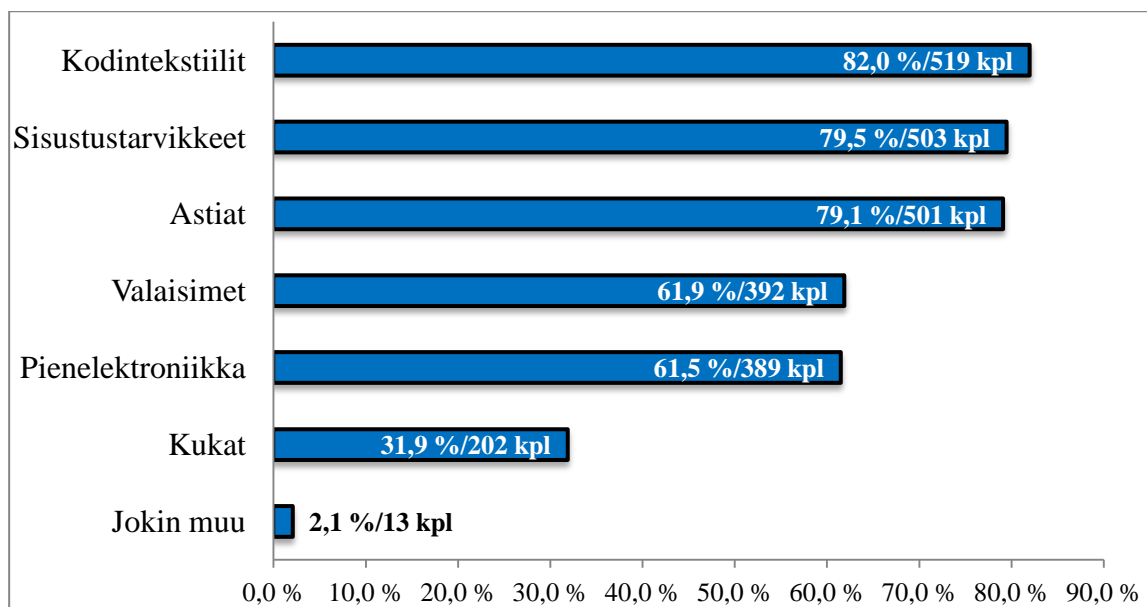
KUVIO 20. Sokosen lasten ja kodin maailmaa täydentämään toivotuja liikkeitä

Palvelutoiveet Sokosen lasten maailmaan on nähtävissä kuviossa 21. Sinne toivottiin tasaisesti niin vaatteita eri-ikäisille lapsille kuin jalkineita sekä leluja. Muita palveluita -toiveet pitivät sisällään lastentarvikkeet neljällä ja lasten leikkipaikka kolmella maininnalla.



KUVIO 21. Palvelutoiveet Sokosen lasten maailmaan

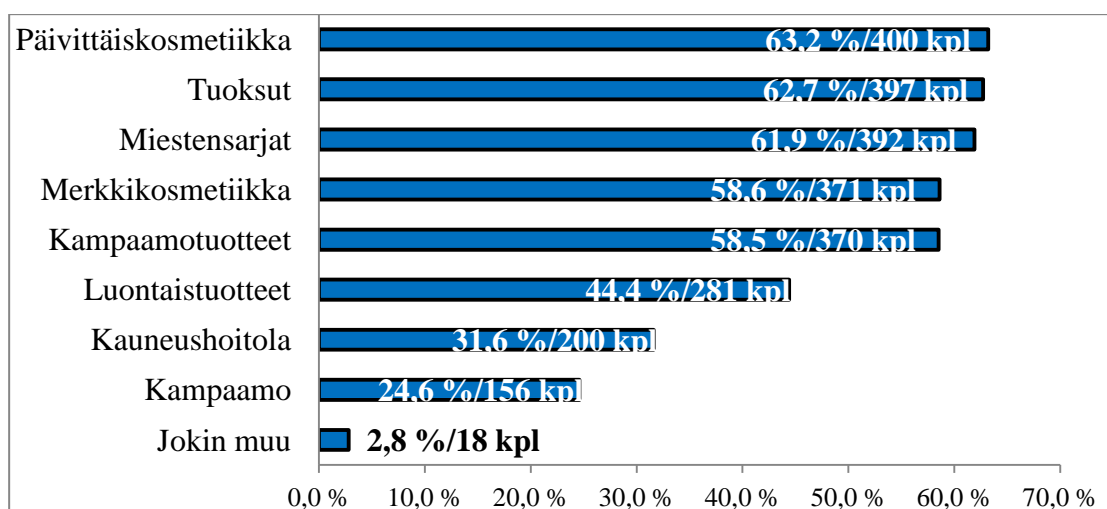
Sokoksen kodin maailmaan toivotuimmat palvelut olivat kodintekstiilit, sisustustarvikkeet sekä astiat. Näitä toivoi noin 80 % vastaajista. Valaisimia ja pienelektroniikkaa toivoi puolestaan yli 60 % vastaajista. Avoimissa toiveissa mainittiin langat sekä huonekalut kahdesti. Toiveet on esitetty kuviossa 22.



KUVIO 22. Palvelutoiveet Sokoksen kodin maailmaan

Sokoksen kauneuden maailmaan toivottuja palveluita

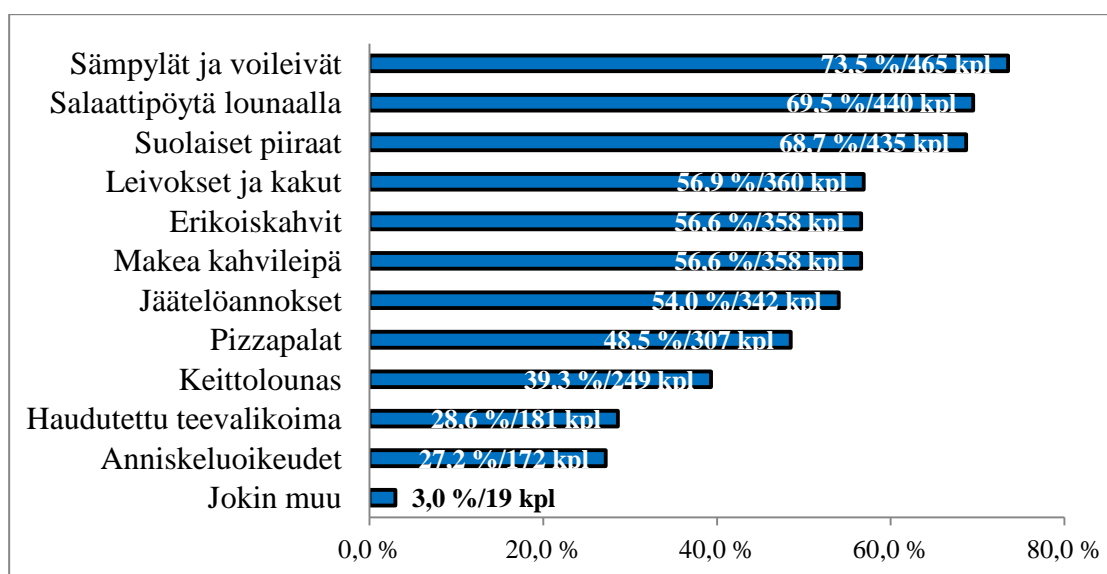
Kuviossa 23 on esitetty, mitä palveluita haluttiin Sokoksen kauneuden maailmaan. Sokoksen kauneuden maailmaan toivottiin eniten päivittäiskosmetiikkaa, tuoksuja ja miestensarjoja. Näistä jokainen sai yli 60 %:n kannatuksen. Hieman vajaaseen 60 %:iin jäivät merkkikosmetiikka ja kampaamotuotteet. Vastaajista lähes joka neljäs toivoi Sokoksen kauneuden maailmaan kampaamoja. Muissa toiveissa kynsistudiota toivottiin neljästi.



KUVIO 23. Palvelutoiveet Sokoksen kauneuden maailmaan

Kauppakeskuksen kahvioon toivottuja palveluita

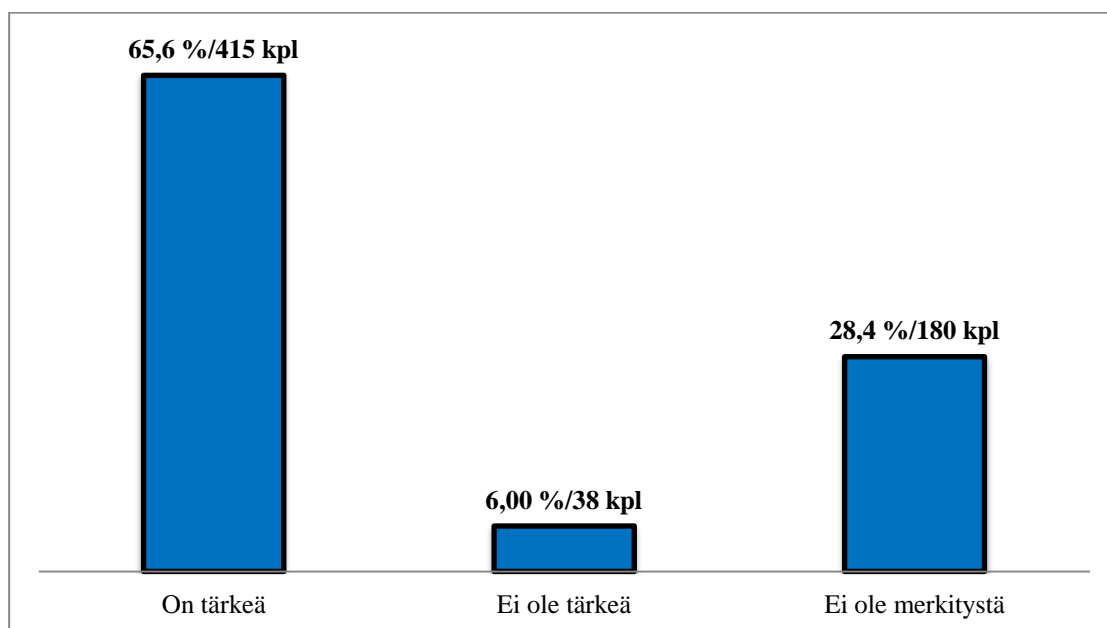
Palvelutoiveet kauppakeskuksen kahvioon on havainnollistettu kuviossa 24. Kauppakeskuksen kahvioon toivottiin eniten suolaisia tuotteita. Sämpylöitä ja voileipiä toivoi lähes kolme neljästä vastaajasta. Erikoiskahveja toivoi lähes 60 % vastaajista. Jäätelöannokset kiinnostivat enemmän kuin joka toista vastaajaa. Vähiten kannatusta saivat haudutettu teevalikoima sekä anniskelu oikeudet. Muina toiveina esitettiin smoothiet kolmella maininnalla ja gluteiinittomat tuotteet kahdella maininnalla.



KUVIO 24. Palvelutoiveet kauppakeskuksen kahvioon

S-market

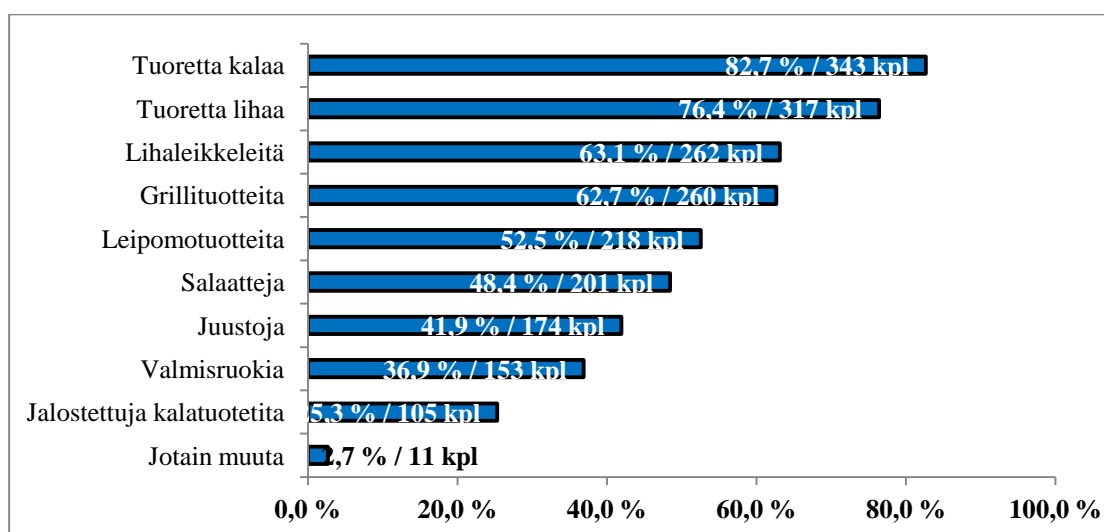
S-marketin palveluista palvelutiskiä piti yli 60 % vastaajista tärkeänä. Vajaalle 30 %:lle vastaajista sillä ei ollut merkitystä. Palvelutiskin tärkeys S-marketissa näkyy kuviossa 25.



KUVIO 25. Palvelutiskin tärkeys S-marketissa

Palvelutiski koetaan tärkeäksi kaikissa perhemuodoissa. Sen kannatus oli yli 60 % jokaisessa perhemuodossa. Yksin asuvat ja perheet, joissa ei ole lapsia, pitivät palvelutiskiä eniten merkittävänä palveluna. Huomioitavaa on kuitenkin myös se, että joka kolmas ei koe palvelutiskiä tärkeäksi tai sillä ei ole merkitystä. Vähiten merkitystä palvelutiskillä on perheille, joissa on yli 16-vuotiaita lapsia. Tässä ryhmässä palvelutiski ei ole tärkeä reilut 15 %:lle vastaajista sekä palvelutiskillä ei ole merkitystä reilulle 20 %:lle vastaajista. Liitteessä 6 on esitetty ristiintaulukointi palvelutiskin tärkeydestä ja vastaajan perhemuodosta.

Kuvion 26 mukaan S-marketin palvelutiskistä haluttiin eniten ostaa tuoretta kalaa ja tuoretta lihaa. Kalaa halusi ostaa yli 80 % ja lihaa lähes 77 % vastanneista. Leikkeleitä ja grillituotteita halusi ostaa joka kolmas vastaaja. Vähiten kiinnostusta kohdistui valmisruokiin ja jalostettuihin kalatuotteisiin. Avoimessa vastauksessa lähiruoka sai kaksi mainintaa muiden ollessa yksittäisiä kommentteja.



KUVIO 26. Palvelutiskituotteiden valikoima

Avoimeen kysymykseen ”Mitä toivotte uudelta S-marketiltä?” vastauksen esitti 277 henkilöä. Toiveista useimmat (122 kommenttia) koskivat valikoimien laajentamista. Yksittäisiä mainintoja tuli hedelmä- ja vihannesvalikoimien sekä maito- ja leipätuotteiden valikoimien laajentamisesta. Palvelutiskiä toivoi 28 vastaajaa ja sen lisäksi paistopistettä ehdotti kaksi kommentoijaa. Lähiruokaa valikoimiin toivoi 12 henkilöä

ja luomutuotteet olivat neljän vastaajan toiveena. Lisäksi toiveena vastaajilla oli ostosten tekemisen helppous, hyvä palvelu, erikoisruokavaliot tuotteet, siisteys, tuotteiden sijoittelun loogisuus ja kilpailukykyiset hinnat sekä joustavat aukioloajat.

7.1.5 Yhteenveto kyselyn tuloksista

Kvantitatiivisen tutkimuksen tavoitteena oli kartoittaa, mitä tarpeita ja toiveita asiakasomistajilla oli uuden kauppakeskuksen suhteen. Tutkimuksella haettiin vastauksia siihen, mitä täydentäviä käyttötavarakaupan konsepteja sekä mitä eri liiketoimintoja ja muita toimintoja asiakasomistajat haluaisivat kauppakeskukseen. Tavoitteena oli kuunnella asiakasomistajia ja sitouttaa heitä entistä vahvemmin Osuuskauppa Suur-Savo.

Kauppakeskukseen toivottiin Sokoksen tarjontaa laajentamaan lahjatavaramyymälää, urheiluliikettä, kukkakauppaa, apteekkia, kirjakauppaa, suutaria sekä Alkoa. Vastaajista joka kolmas toivoi näitä edellä mainittuja liikkeitä. Kannatusta saivat myös parturi, kultasepäneliike, kauneushoitola ja koruliike. Niitä halusi joka neljäs vastaajista kauppakeskukseen. Kaikki toivotut liikkeet täydentävät Sokoksen tarjontaa. Osittain ne voisivat myös syventää Sokoksen valikoimia (lahjatavaramyymälä sekä urheiluliike). Vastaajien voi olettaa tuntevan Sokoksen kysyntäalueet ja valikoimat melko hyvin. Tämä onkin luonnollista, kun ottaa huomioon kyselyn otoksen valinnan.

Sokoksen naisten maailmaa täydentämään toivottiin Aleksi 13:ta, Din skota, Vero Modaa, Hennes & Mauritzia, alusvaatealiikettä, Onlya sekä Vilaa. Näitä jokaista toivoi vähintään joka neljäs kyselyyn vastaaja. Aleksi 13:ta toivoivat kaikenikäiset naiset. Din sko oli nuorten, alle 34-vuotiaiden, naisten suosiossa. Vero Modaa toivoivat eniten 34–49-vuotiaat naiset.

Aleksi 13 on suomalainen pukeutumisen myymäläketju, joka myy mm. Mexx-, Esprit, Ril's, O.i.s- ja 4you tuotemerkkien vaatteita ja asusteita. Din sko on kenkäliike, jonka tuotteet ovat muotitietoisia ja edullisia. Vero Moda tarjoaa kohtuuhintaisia ja trendikkäitä vaatteita muotitietoisille nuorille naisille. Hennes & Mauritz tarjoaa huippumuotia naisille, miehille ja nuorisolle sekä kosmetiikkaa edulliseen hintaan. Only tar-

joaa kohtuuhintaisia ja trendikkäitä vaatteita muotitietoisille nuorille naisille. Vilan rennot ja trendikkäät tuotteet on suunnattu muotia seuraaville naisille.

Kyselyyn vastaajien toivomat liikkeet täydentäisivät omalta osaltaan Sokoksen naisten maailmaa. Näiden liikkeiden valikoimat poikkeavat Sokoksen valikoimista ja tarjoavat vaihtoehtoja asiakkaille (hinta- ja muotimielikuva).

Tuotemerkeistä vastaajista kaksi kolmasosaa halusi Espritin Sokoksen naisten maailmaan. Joka kolmas vastaaja toivoi Mexxin, Nanson, In Wearin, Madonnan ja Jackpotin tuotemerkkien vaatteita ja asusteita Sokoksen valikoimiin.

Sokoksen miesten maailmaa täydentämään toivoi joka toinen Jack & Jonesia ja Clas Ohlsonia. Joka kolmas vastaaja halusi Erätukun kauppakeskukseen. Jack & Jones myy vaatteita muotitietoisille miehille, Clas Ohlson erilaisia teknisiä laitteita ja kodintarvikkeita sekä Erätukku ulkoiluun, metsästykseseen, kalastukseen ja vapaa-aikaan vaatteita ja varusteita. Sokoksen miesten maailmaa täydentämään toivotut liikkeet tarjoaisivat asiakkaille laajempaa tuotelajitelmaa sekä todellisia tuotevaihtoehtoja.

Kaksi kolmasosaa vastaajista toivoi Hugo Bossin sekä Espritin vaatteita ja asusteita Sokoksen miesten maailmaan. Tuotemerkeistä Hillfiger, Tom Taylor, Lacoste, Gant, Marc O'Polo ja Peak olivat joka kolmannen toivomuksina.

Sokoksen lasten ja kodin maailmaa täydentämään toivottiin Pentikiä, lelukauppaa ja lastentarvikeliikettä. Näitä kaikkia toivoi joka kolmas vastaaja. Sokoksen lasten maailmaan toivottiin niin vaatteita eri-ikäisille lapsille kuin jalkineita sekä leluja. Sokoksen kodin maailmaan toivotuimmat palvelut olivat kodintekstiilit, sisustustarvikkeet sekä astiat. Näitä toivoi neljä viidestä vastaajasta. Valaisimia ja pienelektroniikkaa toivoi puolestaan joka kolmas vastaaja. Näiden vastausten perusteella voi sanoa, että asiakkaat odottavat Sokoksen kodin maailmaa.

Sokoksen kauneuden maailmaan kaksi kolmesta toivoi päivittäiskosmetiikkaa, tuoksuja ja miestensarjoja. Ja lähes kaksi kolmesta halusi valikoimiin merkkikosmetiikkaa ja kampaamotuotteita. Kampaamoa vastaajista toivoi lähes joka neljäs.

Kauppakeskuksen kahvioon toivottiin suolaisia tuotteita; sämpylöitä ja voileipiä toivoi lähes kolme neljästä vastaajasta. Myös erikoiskahvit ja jäätelöannokset kiinnostivat vastaajia. Sen sijaan haudutettua teevalikoimaa sekä anniskeluoikeuksia ei koettu tärkeiksi.

S-marketin palvelutiski koettiin tärkeäksi kaikissa perhemuodoissa. Palvelutiskistä haluttiin eniten ostaa tuoretta kalaa ja tuoretta lihaa. Myös leikkeleet ja grillituotteet koettiin tärkeiksi valikoimatuotteiksi. Valmisruokiin ja jalostettuihin kalatuotteisiin oli vähiten kiinnostusta.

Tutkimus kartoitti asiakasomistajien ja funcardilaisten tarpeita ja toiveita kauppakeskuksen, Sokoksen sekä S-marketin palvelutiskin suhteen. Tehtyä tutkimusta hyödynnettiin osuuskaupassa suuntaa antavana suunniteltaessa kauppakeskuksen palvelutarjontaa, vaikkakin raportti tutkimuksesta valmistui vasta syksyllä 2011.

Tutkimuksen voidaan katsoa sitouttavan myös kohderyhmää entistä vahvemmin osuuskauppaan, koska tehdyn kyselyn avulla vastaajat pystyivät tuomaan omia toiveitaan esiin ja siten vaikuttamaan kauppakeskuksen palvelupäätöksiin. Tutkimus oli myös ennakkomarkkinointia, sillä se herätti mielenkiintoa ja odotusarvoa tulevaa kauppakeskusta kohtaan.

7.2 Haastattelut palvelutoteumasta

Kauppakeskus Stella on kokonaisuudessaan uusi yksikkö Osuuskauppa Suur-Savolle sekä osuuskaupan rooli siinä on uudenlainen. Se omistaa kauppakeskuskiinteistön ja vuokraa liiketiloja siitä. Halusin tutkia, mikä oli Osuuskauppa Suur-Savon johdon tavoite ja tahtotila, minkälainen kauppakeskus Stellan tulee olla.

7.2.1 Tutkimuksen tavoitteet ja rajaus

Määrittelin kvalitatiivisen tutkimuksen tavoitteeksi selvittää, minkälainen kauppakeskus oli Osuuskauppa Suur-Savon johdon tavoitteena toteuttaa Mikkeliin. Uuden kauppakeskuksen tulee olla tarjonnaltaan monipuolinen ja kiinnostava houkutellakseen

asiakkaita tulemaan ostoksille toistamiseen ja kauempaakin kuin vain lähialueelta. Asiakastytyvyyden varmistaminen avauksesta lähtien on edellytyksenä tavoitellun asiakasmäärän ja myynnin saavuttamiselle.

Tutkimuksen avulla kartoitin johdon lähtökohtatilanteen näkemyksen kauppakeskus Stellasta ja mihin sen suunniteltu menestyminen perustuu. Kvantitatiivisessa tutkimuksessa rajasin ulkopuolelle majoitus- ja ravitsemiskaupan, joten oli tarkoituksenmukaista keskittyä kvalitatiivisessa tutkimuksessa Osuuskauppa Suur-Savon marketkaupan edustajiin. Lisäksi rajasin ulkopuolelle vuokralaiset. Haastatteluja oli neljä, joista yksi tehtiin ennen kauppakeskuksen avausta ja loput kolme kahden kuukauden sisällä avauksesta.

7.2.2 Tutkimuksen kohdejoukko ja tiedonkeruumenetelmä

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa puhutaan aineiston harkinnanvaraisesta tai tarkoituksenmukaisesta poiminnasta tai harkinnanvaraisesta näytteestä. Tutkimus perustuu suhteellisen pieneen tapausmäärään; aineiston määrä voi olla suurikin. Tämä on yksi laadullisen tutkimuksen piirre. (Eskola & Suoranta 2005, 61.)

Kvalitatiivisen aineiston koon määrittämisessä käytetään kylläntymis- eli saturatiopistettä. Aineistoa on riittävästi, kun uudet tapaukset eivät tuota enää tutkimusongelman kannalta uutta tietoa. Aineiston määrä on siis tutkimuskohtainen; vastauksia tarvitaan sen verran kuin on aiheen kannalta välttämätöntä. (Eskola & Suoranta 2005, 62.) Kvalitatiiviselle aineistolle on ominaista sen ilmaisullinen rikkaus, monitasoisuus ja kompleksisuus. Aineisto koostuu dokumentoiduista tilanteista. (Alasuutari 1994, 75.)

Valitsin näytteeksi neljä haastateltavaa. He olivat toimitusjohtaja, marketkaupan johtaja, kauppakeskus Stellan markkinointipäällikkö ja Sokoksen tavaratalopäällikkö. He kaikki edustavat Osuuskauppa Suur-Savoa. Valitsin haastateltavat sillä perusteella, että he ovat Osuuskauppa Suur-Savossa sellaisissa tehtävissä, että tuntevat liiketoimintaa kauppakeskus Stellassa ja ovat olleet ”synnyttämässä” sitä. Rajasin haastateltavista pois matkailu- ja ravitsemiskaupan johtajan, koska alkuperäisessä tutkimus-

suunnitelmassa keskityin erikois- ja päivittäistavarakauppaan kauppakeskus Stellassa ja näkökulma oli Osuuskauppa Suur-Savon.

Laadullisen tutkimuksen aineiston hankinnassa suositaan keinoja, joissa tutkittavien omat käytännöt ja näkökulmat pääsevät esille. (Hirsjärvi ym. 2001, 155.) Kvalitatiivisessa tutkimuksessa haastattelu on päämenetelmä. Haastattelu tiedonkeruumenetelmänä on ainutlaatuinen, sillä siinä ollaan suorassa kielellisessä vuorovaikutuksessa tutkitavan kanssa. Tästä on sekä etuja että haittoja. Joustavuus on haastattelun suurin etu. (Hirsjärvi ym. 2001, 191.)

Haastattelut jaetaan tiedonhankinta- ja terapeuttisiin haastatteluihin. Tiedonhankinta-haastattelut jakautuvat edelleen käytännön haastatteluihin, joilla haetaan ratkaisua käytännön ongelmiin ja tutkimushaastatteluihin, joilla hankitaan systemaattisesti tietoa. (Metsämuuronen 2006, 112.) Tutkimushaastatteluja on kolme ryhmää: strukturoitu haastattelu eli lomakehaastattelu, teemahaastattelu ja avoin haastattelu. Jaottelu perustuu haastattelutilanteen muodollisuuteen. Lomakehaastattelussa kysymysten muoto ja järjestys on täysin määrätty. Teemahaastattelussa haastattelun aihepiirit ovat tiedossa, mutta kysymysten tarkka muoto ja järjestys puuttuvat. Avoimessa haastattelussa haastattelijalla on aihepiiri tiedossa, mutta keskustelu voi rönsyillä vapaasti ja aihe voi muuttuakin keskustelun aikana. (Hirsjärvi ym. 2001, 195–196.)

Kvalitatiivisen tutkimuksen aineistonkeruumenetelmäksi valitsin teemahaastattelun. Teemahaastattelun runko esitetään liitteessä 6. Ensimmäinen haastateltava oli marketa-
 kaupan johtaja ja haastattelu tapahtui Osuuskauppa Suur-Savon konttorilla Mikkeli-
 ssä torstaina 20.10.2011 klo 14.00 alkaen. Kaksi seuraavaa haastattelua oli joulukuussa
 2012. Haastattelin Sokos Mikkelin tavaratalopäällikköä torstaina 15.12. klo 12.00
 alkaen kauppakeskus Stellassa hänen työhuoneessaan ja kauppakeskus Stellan mark-
 kinointipäällikköä keskiviikkona 21.12. klo 10.00 alkaen myös kauppakeskus Stellas-
 sa hänen työhuoneessaan. Osuuskauppa Suur-Savon toimitusjohtajaa haastattelin hä-
 nen työhuoneessaan konttorilla keskiviikkona 11. päivänä tammikuuta klo 8.30 alka-
 en.

7.2.3 Aineiston analysointi

Kvalitatiivisen aineiston analysointi alkaa ja tapahtuu osittain samanaikaisesti aineistonkeruun kanssa. Aineiston analysoinnin voi suorittaa tavallisesti vain kenttätutkimuksen tehnyt henkilö itse. Tutkija on osa niin kenttäaineistoa kuin analyysiäkin. (Anttila 2006, 278.) Huolellisesti tehtynä aineistolähtöinen tutkimusote tuottaa helposti viestittävän tulkinnan, joka kuvaa aineistoa kattavasti. Aineiston analyysi aloitetaan lukemalla ja silmäilemällä aineisto läpi. Aineistoon tutustuminen vaihtelee erilaisissa tutkimuksissa. Merkittäviä tekijöitä ovat aineiston koko, sen sisältämä rakenne (teemahaastattelut ovat strukturoituneita), aika aineiston valmistumisen ja analyysin välillä sekä tutkijan omakohtainen perehtyneisyys aiheeseen. Tutustumisvaihe on tärkeä ja edellytyksenä aineiston yksityiskohtaiselle analyysille. Analyyttisempi aineiston käsittely tarkoittaa tutkimusongelman kannalta keskeisen aineiston poimimista erilleen ja sen hierarkisoimista käsittelyn helpottamiseksi. Näiden valmistelevien vaiheiden jälkeen edetään varsinaiseen analyysiin. (Koskinen ym. 2005, 231–232.)

Laadullisen tutkimuksen aineiston analyysin tekemisessä tutkija voi käyttää mm. sisällyslönanalyysia, myyttianalyysia, analyyttistä induktiota (poikkeavat tapaukset) tai aineiston ryhmittelyä ja luokittelua tai matriiseja ja vuokaavioita. (Koskinen ym. 2005, 241 - 243.) Tutkimuksen laadun kannalta tärkeää on tulkinnan sensitiivisyys. Tämän takia on oleellista, että laadullisen aineiston analyysiin rakennetaan menettely, joka takaa tulkinnan monipuolisuuden. Analyysissä tutkijan pitää kohteen kuvailun lisäksi vastata kysymykseen, miksi jokin ilmiö on havaitun kaltainen. (Koskinen ym. 2005, 244 - 245.) Tulkinnan monipuolisuutta voi taata esimerkiksi tekemällä kulttuurien välisiä vertailuja, vertaamalla kohteesta saatua kuvaa muihin samasta ilmiöstä tehtyihin tutkimuksiin tai vertaamalla siihen kuvaan, minkä julkisuus ilmiöstä antaa tai minkälainen vallitseva käsitys kohteesta on. Aineiston sisäiset epäjohtomukaisuudet sekä analogioiden ja kattokäsitteiden etsiminen mahdollistavat myös tulkinnan monipuolisuutta. (Alasuutari 2011, 218 - 230.)

Laadullisen tutkimuksen tekijä tarvitsee aina tietoa ilmiön kontekstista voidakseen käsitteellistää ilmiötä. Käsitteen ja sen nimeävän termin tulee olla kohteen alaan omaksuttu, teoreettisesti perusteltu ja informatiivinen. (Anttila 2006, 133.) Lisäksi

käsitteiden tueksi tulee esittää aineistoa, joka selventää niitä. Tulkinnassa tulee tuoda esille myös tutkimuksen keskeiset rajaukset ja varaukset. Oleellista on että, tutkimuksen tulkinta tuo esille tutkitun ilmiön olennaiset piirteet ja kuvaa periaatteet, jotka ohjaavat niiden suhteita. Tällainen kuva on informatiivinen, viestittävä ja uskottava. Lopuksi tulkintaa tulee verrata kirjallisuudesta löytyviin vaihtoehtoihin ja osoittaa, miksi uusi tulkinta on parempi kuin verrokkit. Tarkkuus tulee ulottaa tutkimuksen yksityiskohtiin, jotta tulkinnan uskottavuus säilyy. (Koskinen ym. 2005, 250–251.)

Nauhoitin kaikki haastattelut ja ne kirjoitettiin tekstimuotoisiksi tiedostoiksi eli litteroitiin. Litteraation tarkkuuteen on kiinnitettävä erityistä huomiota, koska tutkija on enemmän kosketuksessa litteroidun aineiston kuin varsinaisen aineiston kanssa. Litteraation tarkkuus on kuitenkin tarkoituksenmukaisuus kysymys, sillä ehdotonta tarkkuutta ei voida koskaan saavuttaa. Tarkkuuden mukaan litteraatiot jaetaan viiteen tasoon: tavoitteena yleiskuva aineistosta, yleiskuvan lisäksi tavoitteena saada lainauksia, litterointi ”sanatarkasti”, keskusteluanalyttinen litteraatio ja videon litteroiminen – katse, ruumiin liikkeet ja teknologia tutkimuksen kohteena. Litteraatiostandardiksi liiketaloustieteissä on vakiintunut ”sanatarkka” litterointi. (Koskinen ym. 2005, 318–323.) Valitsin kolmannen tarkkuus tason eli litteroinnin ”sanatarkasti”. Aineisto pyrittiin käsittelemään mahdollisimman kokonaisvaltaisesti.

Hirsjärven ym. (2001, 209) mukaan kvalitatiivisen aineiston käsittely ja analysointi olisi hyvä aloittaa mahdollisimman nopeasti aineiston keräämisen jälkeen, jotta aineistoa voidaan täydentää ja selventää. Sipsen haastattelu litteroitiin marraskuussa 2011 ja Wilskan, Kautosen ja Hämäläisen haastattelut tammi-helmikuun 2012 aikana.

Tutkimuksen analysoinnin aloitin lukemalla litteroidut haastatteluaineistot useamman kerran helmikuun toisena viikonloppuna 2012. Haastatteluaineistoja analysoin teemoittain käyttäen hyväksi teemahaastattelun runkoa aineiston lajitteluun, luokitteluun sekä valikoinnin ja vertailun perustana. Teemoina olivat asiakkaiden palveluodotukset kauppakeskus Stellassa, kauppakeskus Stellan asiakaslupaus, asemointi kilpailukentässä, kilpailuetu, asiakkuusstrategia, asiakkaan arvo kauppakeskus Stellalle ja Stellan arvo asiakkaille sekä minkälaisia liikkeitä haluttiin kauppakeskus Stellaan ja miten liiketoiminnot sijoitettiin kauppakeskukseen. Tutkimuskohteen konteksti oli minulle

pääpiirteittäin tuttu, sillä työskentelen kauppakeskus Stellassa. Tämä helpotti osaltaan käsitteiden valintaa ja määrittelyä.

7.2.4 Haastattelutulokset

Asiakkaiden palveluodotukset ja tarpeet kauppakeskus Stellassa

Kaikki vastaajat toivat vahvasti esiin viihtymisen ja viipymisen, väljyyttä ja tilaa olla kauppakeskuksessa. Samoin läheisyys ja lähi-teemaan liittyvät asiat kuten lähiruoka, lähirakentaminen ja lähipalvelut nousivat vahvasti esiin. Kaksi vastaajista käytti termiä ”kaupunkilaisten olohuone”. Lisäksi yksi vastaaja korosti tapahtumien merkitystä kauppakeskuksessa ja toinen tunteen tärkeyttä. Kaiken kaikkiaan kauppakeskus Stellassa pyritään luomaan uudenlaista ostoskulttuuria Mikkeliin.

Uusien toimijoiden tuominen Mikkeliin ja siten tarjonnan monipuolistaminen koettiin kaikkein vastaajien osalta merkittäväksi. Vaihtoehtoja haluttiin tuoda niin muodin, lasten, makujen kuin palveluidenkin osalta. Näistä mainittiin Kekäle, Henri, Anton & Nina, MyDoris, Punnitse & Säästä sekä Lemmikkikeskus. Samoin Sokoksen tarjonnan laajentamisen – erityisesti kodin- ja sisustamisen tuotteiden ja kampaamotuotteiden osalta – toi yksi vastaaja esiin. Kaksi vastaajaa mainitsi ravintola- ja kahvilapalveluiden lisäämisen. Tällä tavoin vastattiin olemassa olevaan kysyntään ja trendeihin. Palautetta on tullut yhdelle vastaajalle lelujen ja musiikkilevyjen puuttumisesta kauppakeskuksen valikoimista.

Vastaajat toivat esille asiakkaiden arvostamista asioista helpon asioimisen – hintamerkin, tuotteet ja esillepanot kohdillaan, edullisuuden, hyvän hinta-laatusuhteen, pitkät aukioloajat, helpon saavutettavuuden ja hyvän sijainnin sekä mahdollisuuden viihtyä kauppakeskuksessa. Henkilökohtainen palvelu ja erityisesti ”lupsakka savolainen lähipalvelu” sekä palveluodotusten ylittäminen nousivat myös vastauksista. Yksi vastaaja totesi:

”Annetaan asiakkaan itse kokea se ylivertainen palvelu. Ja sitten kun se lähtee puskaradiona toimimaan, niin se on se paras markkinointikanava.”

Kaksi vastaajaa toi esiin myös toiminnallisen palvelun. He mainitsivat viittaukset toriparkista, opasteet, istuinryhmät ja leponurkkaukset.

Asiakkaiden palveluodotusten ja tarpeiden kartoittamisessa käytettiin mm. tutkimusta ostovoimasta käyttötavarakaupassa, joka on Mikke ry:n tekemä sekä tutkimuksia siitä, minkälaisia kauppakeskuksia tulevaisuudessa halutaan. Sokos-ketjun vuosittain teettämät asiakastyytyväisyystutkimus ja mystery-shopping-tutkimus olivat myös käytössä. Lisäksi minun tekemääni kyselytutkimusta lähialueen asiakasomistajille ja Vaakuna Night Mikkelin Fun Cardilaisille oli myös käytetty.

Yksi vastaaja kiteytti lopuksi, että asiakkaiden palveluodotukset kauppakeskus Stellan ovat korkeat. Asiakkaat joutuivat odottamaan kauppakeskuksen valmistumista ja avausmarkkinoinnilla luotiin lisäksi odotuksia. Yksi vastaaja mainitsi, ettei kaikkia palveluodotuksia ole vielä voitu täyttää (mm. sushi-ravintola ja kenkäkauppa), mutta kauppakeskus Stellan laajeneminen Pusan kulmaan tuo lisää mahdollisuuksia ja resursseja.

Kauppakeskus Stellan asiakaslupaus

Vastaajista kaksi kertoi asiakaslupaukseksi ”Yksi tähti riittää”-sloganin. Mainoslauseen kuvattiin tarkoittavan sitä, että kauppakeskus Stella on enemmän kuin osiensa summa. Se koostuu ainutlaatuisesta ostomaailmasta, monipuolisesta tarjonnasta, liikkeiden laadusta, laadukkaista tuotteista sekä kaupunkilaisten olohuoneesta, jossa on rikas tapahtumatarjonta. Yksi vastaaja totesi ostokokemukseen kokonaisuutena vaikuttavan tuotteiden ja palveluiden hinnan, hinta/laatu-suhteen, toiminnan ja tuotteiden luotettavuuden, toiminnan rationaalisen tehokkuuden sekä elämyksellisyys.

Kaikki vastaajat nostivat kuitenkin palvelun tärkeimmäksi yksittäiseksi toimintaa ohjaavaksi välineeksi. ”Itäsuomalainen lupsakka lähipalvelu” tarkoittaa mm. asiakkaan lähestymistä nopeammin kuin mitä hän odottaa, asiakkaan neuvomista ja opastamista yli toimipaikka rajojen ja asiakkaan odotusten ylittämistä esimerkiksi jollakin extralla (Sokoksella minimanikyyri, yhdyskäytävillä kuuluu linnunlaulua). Palvelua on myös Stellan miljö, sen siisteys, visuaalisuus – sisustuksessa käytetyt puu ja liitutaulut luo-

vat omalta osaltaan läheisyyttä ja rentoa fiilistä sekä uuden ja vanhan kitkaton yhdistäminen rakentamisessa. Stella on kooltaan sopiva; ei liian iso, mutta tekee vaikutuksen. Kaksi vastaajaa painotti, että kynnyks on tulla Stellaan ja asioida siellä on matala. Stella profiloituu tälläkin tavalla lähikauppakeskukseksi. Jokainen vastaaja korosti koko palvelukokemuksen merkitystä ja yksi heistä kiteytti asian näin:

”Annetaan kokemuksen kautta asiakkaan saada se ahaa elämys, että tämmöstä on Stellassa.”

Yksi vastaaja totesi, että asiakas pitää herättää oivaltamaan, että hän on Stellassa, jossaakin ihan eri maailmassa; paikassa, jossa viihtyy. Tälle edellytyksenä on jokaisen vastaajan mukaan kaikkien toimijoiden henkilökunnan ammattitaito, yhteistyö ja raja-aidattomuus sekä palvelutahto.

Kolme vastaajaa mainitsi toimijoiden edustajille ja osalle henkilöstöä pidetyt koulutustilaisuudet, joissa on yhdessä mietitty, mitä palvelu Stellassa on ja pitää sisällään. Yksi vastaaja korosti sen muistuttamisen tärkeydestä aika ajoin. Yksi vastaaja ehdotti, että avattaisiin enemmän, mitä kaikkea palvelun Stellassa käytännössä pitää olla eli mitä on ”Itäsuomalainen lupsakka lähipalvelu” ja dokumentoitaisiin tämä. Lisäksi sama vastaaja näki tarpeellisenä parhaan asiakaspalvelijan palkitsemisen kuukausittain sekä yhteisen tiedotuskanavan, esimerkiksi sähköisen, olemassa olon.

Asiakaslupaus lunastetaan joka päivä arkipäivän teoilla, pienillä asioilla, jotka tehdään epätavallisen hyvin. Tästä kaikki vastaajat olivat yhtä mieltä. Kaiken pitää toimia asiakaslupauksessa.

Kauppakeskus Stellan asemointi kilpailukentässä

Kauppakeskus Stella profiloituu kolmen vastaajan mielestä lähikauppakeskukseksi sekä Mikkelin ja koko Etelä-Savon suurimmaksi ja kauneimmaksi sellaiseksi. Yksi vastaaja totesi, että kauppakeskus Stella asemoidaan kävijämäärältään ja myynniltään ykköseksi Etelä-Savossa. Lisäksi Stella on lähikilpailukentässä – Mikkelissä torin ympäristössä – ykkönen kaikilla tekijöillä mitattuna. Näitä ovat neliöt, miljöö, palvelu ja kokonaistoiminta. Yksi haastateltava totesi, että Stellan asemoidaan laadukkaana

kauppakeskuksena. Tätä korostetaan mm. markkinoimalla vahvoja kausi toisin sanoen sesongin alkua eikä alennusmyyntejä.

Kilpailukentän laajuudeksi kaikki vastaajat määrittivät vähintään tunnin ajomatkaksi suuntaansa. Tärkeää on saada Mikkelin rajakunnista asukkaat asioimaan nyt kauppakeskus Stellassa entisten asiointikohteiden sijaan. Stella houkuttelee ainutlaatuisuudellaan asiakkaita tutustumaan siihen myös kauempaa – pääkaupunkiseudulta, koko Suomesta ja Venäjältä. Näitä ovat vapaa-ajanasukkaat, heidän vieraansa ja vetovoimaisten tapahtumien houkuttelemat matkailijat. Tullaan tutustumaan, ihastutaan ja tullaan uudestaan. Yksi haastateltava totesi, että kilpaillaan isojen kaupunkien sarjassa (puitteet, palvelu) vaikka ollaankin pienessä kaupungissa.

Yksi vastaaja koki Stellan kilpailevan valtateiden varsilla olevien ostoskeskusten kanssa. Näitä ovat Prisma ja City-Market Mikkelissä. Kauempaa tulevat asiakkaat voivat valita muita kauppakeskuksia matkan varrella. Tapahtumien osalta Stella kilpailee kulloisenkin vastaavan tapahtuma tarjoajan kanssa (tanssiravintola, konserttitali).

Kauppakeskus Stellan kilpailuetu

Kaikki haastateltavat totesivat Stellan palvelukokonaisuuden kilpailueduksi. Palvelukokonaisuus muodostuu suosittelevasta, odotukset ylittävästä henkilökohtaisesta palvelusta, tarjonnan monipuolisuudesta, toiminnan laadusta, tuotteiden ja palveluiden hinnasta ja laadusta, miljööstä sekä tapahtumatarjonnasta. Kolme vastaajaa nosti kilpailueduksi sijainnin, saavutettavuuden, viihtyisyyden ja lähikauppakeskuksena toimimisen.

Lähikauppakeskus kilpailee tulevaisuudessa yhden vastaajan mielestä nimenomaan lähikauppakeskuksena eli sijainnilla, saavutettavuudella ja viihtyisyydellä. Täyden palvelun kauppakeskus edellyttää monipuolisia palveluja ja palvelutarjoaman laajentaminen on mahdollista Pusan kulman liittämisen jälkeen kauppakeskus Stellaan. Yksi haastateltava korosti palvelun merkitystä tulevaisuudessakin.

Kaksi vastaajaa otti esille palvelutarjooman laajentamisen tulevaisuudessa, kun Pusan kulma liitetään kauppakeskus Stellaan. Tällä hetkellä kauppakeskus Stellasta puuttuu apteekki, hyvinvointipalvelut, vakuutuspalvelut, pankki sekä pesulapalvelut. Nämä palvelut kuuluvat luontaisesti kauppakeskukseen ja antavat sille lisäarvoa.

Kauppakeskus Stellan asiakkuusstrategia

Kauppakeskus Stellan toimijoiden monipuolisuus ja niiden tuote- ja palveluvalikoima perustuu asiakkaiden tarpeiden tuntemiseen kaikkien neljän vastaajan mukaan. Etelä-Savossa on niukat markkinat, jolloin tarjontaa pitää olla kaikille ja kynnys tulla Stellaan matala. Lisäksi asiakkaita tulee saada muualtakin kuin vain Mikkelistä ja sen ympäristöstä. Myynti- ja asiakasmäärätavoitteet edellyttävät tätä. Yksi vastaaja totesi, että kauppakeskus Stellalla on haluttu laajentaa asiakasomistajatarjontaa. Yksi haastateltava painotti asiakkaiden toiveiden ja tarpeiden aktiivista kuuntelua jatkuvasti. Samoin kilpailijoiden tekemiset vaikuttavat asiakkaiden tarpeisiin. Näiden molempien asioiden ja kysynnän muutosten seuraaminen mahdollistaa toiminnan jatkuvan kehittämisen.

Asiakkaiden ostokäyttäytymistä on yhden vastaajan mukaan kuvattu asiakaspolun avulla yksittäisessä liikkeessä. Kauppakeskus tasolla ostokäyttäytymistä on mietitty kerroskohtaisesti kaikkien haastateltavien mukaan: Nopea päivittäistavaraluonteinen ostaminen ja kodin tuotteet sijaitsevat alakerrassa, katutasossa on naisten muoti, kosmetiikka ja korut sekä yläkerrassa miesten muoti, sport ja lasten tuotteet. Yksi haastateltavista totesi ostokäyttäytymisen jo muuttuneen Mikkelin keskustassa, kun keskusta kokonaisuudessaan – toriparkki ja kauppakeskus Stella - on valmis.

Asiakkaiden ostokäyttäytymiseen voidaan kaikkien haastateltavien mukaan vaikuttaa markkinoinnilla sekä arkipäivän teoilla ja töillä palvelukokemusten kautta. Markkinointikanavista kauppakeskus/myymälä ja palvelukokemukset siellä koettiin tärkeimmiksi. Palvelukokemukseen vaikuttavat mm. äänimainonta, sisäänkäynnit, näyteikkunat, houkutusalueet ja suositteluva palvelu. Asiakkaita voidaan myös ”opettaa” uuden ajan ostamiskulttuuriin. Pitkät aukioloajat mahdollistavat lisämyynnin, kun hyödynnetään koko asiakasvirta aamusta iltaan. Ideoiden ja vinkkien tarjoaminen, viihtyminen ja ajan viettäminen kauppakeskuksessa sekä monipuolinen, osallistava tapahtumatar-

jonta vaikuttavat osaltaan ostokäyttäytymisen muuttumiseen. Positiivisen tai odotukset ylittävän palvelukokemuksen jälkeen asiakas on myös tärkeä markkinointikanava (puskaradio).

Muista markkinointikanavista oli käytetty monipuolisesti erityisesti sähköistä mediaa ja printtiä. Ristiinmarkkinointia oli tehty Osuuskauppa Suur-Savon omissa toimipai-koissa. Tavoitteena oli tunnettuuden saaminen nopeasti.

Asiakkaan arvo kauppakeskus Stellalle ja Stellan arvo asiakkaalle

Asiakas on kaikkien vastaajien mielestä tärkein, ykkönen. Yksi haastateltava sanoi:

”Asiakkaathan ne arvottavat kauppakeskuksen ja tuovat sille arvoa.”

Tärkeää on asiakaskäyntien kehittyminen, käynneille tarvitaan toistoja. Lopullinen mittari on myynti ja myyntitavoitteiden saavuttaminen. Viihtyminen ja viipyminen ovat mahdollista myös ilman ostamista. Tähän suhtaudutaan positiivisesti, sillä ne kuuluvat lähikauppakeskukseen. Toisaalta yksi vastaaja totesi, että tarjonta on niin monipuolista ja hyvää, että kauppaa syntyy. Viihtymistä, oleilua ja tapahtumatarjonnan onnistumista tulee jatkossa myös mitata, jotta niitä voidaan kehittää. Stellan miljöö kokonaisuudessaan - siisteys, valoisuus, avaruus - karsii laitapuolen kulkijat. Tämä oli otettu huomioon jo suunnittelu vaiheessa.

Kauppakeskuksen finanssiarvon määrittävät kauppakeskuksen vuokralaiset ja minkälaiset sopimukset heidän kanssaan on tehty. Nämä ratkaisevat kauppakeskuksen arvon, kuten yksi vastaaja totesi.

Stellan arvo asiakkaalle on kaikkien vastaajien mielestä saadun palautteen perusteella korkea. Asiakkaat arvostavat Stellaa, ovat löytäneet sinne ja ottaneet sen omakseen. ”Mikkeliläiset ovat ”ihan törky-ylpeitä” Stellasta”, sanoi yksi haastateltu. Tavoitteena on täyttää asiakkaiden odotukset ja ylittää ne, olla paras ja korvaamaton. Stellan arvo asiakkaalle muodostuu palvelukokemuksen kautta. Asiakkaat joutuvat uhraamaan aikaansa ja rahaansa saadakseen hyvän mielen, tunnelman, vatsan täyteen ja ostokset

mukaansa. Asiakkaat ovat ottaneet Stellan niin omakseen, että vastaavat mediassa siellä esiintyvään kauppakeskukseen kohdistuvaan kritiikkiin. Tällöin Osuuskaupan johdon ei tarvitse itse vastata siihen. Yksi vastaaja totesi, ettei Stella ole profiloitunut niin paljon Osuuskauppa Suur-Savon liiketoiminnaksi, että se olisi aiheuttanut vastustusta. Mikkelissä kilpailu markkinoilla on kiristynyt, mutta toisaalta kaikki toimijat keskustassa ovat varmasti hyötäneet Stellan tuomasta vetovoiman kasvusta.

Minkälaisia liikkeitä haluttiin kauppakeskus Stellaan?

Kauppakeskus Stellan lähtökohtana oli Mikkelin suurin tavaratalo Sokos ja S-market. Näitä täydentämään haettiin vetovoimaisia, kansainvälisesti ja kansallisesti tunnettuja isoja liikkeitä. Sokoksen valikoimatarjontaa on muokattu asiakastarpeiden ja – odotusten perusteella. Sokosta täydentämään haettiin toimijoita, jotka yhdessä sen kanssa muodostaisivat monipuolisen kauppakeskuksen. Tällöin kokonaisvetovoima kasvaa ja kaikilla on mahdollisuus tehdä enemmän kauppaa.

Isojen toimijoiden kanssa on helpompi tehdä sopimuksia ja toimia, koska niillä on kokemusta ja ne ovat kannattavia. Lisäksi ne ovat valmiita tekemään pitempiaikaisia vuokrasopimuksia, jolloin toiminta on ennustettavampaa. Kansainväliset toimijat lisäävät kauppakeskuksen vetovoimaa ja sen arvoa. Sopimuksista osa on tehty kolmeksi ja osa viideksi vuodeksi. Tällä haetaan pitkäjänteistä asiakasmäärien ja myynnin kehitystä.

Kauppakeskuskusta puuttuu yhden haastateltavan mukaan tällä hetkellä apteekki, nautkalakko, johon voi jättää takin ja ylimääräiset kantamukset ostostenteon ja viihtymisen ajaksi, eräliike, elokuvateatteri, kioski, postilaatikko, jäätelöbaari ja Arnold's. Myös lisää vessoja tarvitaan; nämä tulevat sijoittumaan Pusan kulmaan. Tuotealueista puuttuvat lelut ja äänilevyt.

Miten liiketoiminnot sijoitettiin kauppakeskus Stellassa?

Haastateltavat kertoivat, että tutkimusten mukaan keskustassa ja tavarataloissa ruoka-kauppa sijoittuu luontevasti pohjakerrokseen. Myös toriparkki osaltaan määräsi ruo-

kakaupan sijaintia. Pohjakerros on päivittäisasiointipainotteinen, ostettavat tuotteet ovat raskaita ja niiden työntäminen ostoskärryillä suoraan toriparkissa olevaan autoon helpottaa asiointia. Myös niiden ostofrekvenssi on tiheä. Alko sijoittuu luontevasti S-marketin viereen, samoin kukkakuppa. Pohjakerroksessa on lisäksi asumisen ja sisustamisen liikkeitä sekä niitä tukevaa toimintaa.

Katutasossa on naisten muotia ja kauneutta. Sokoksen kylkeen haettiin muita toimijoita tukemaan ja rikastuttamaan tarjoomaa. Tämä mahdollistaa myös vaihtelevammat näyteikkunat kadulle päin sekä tekee mielenkiintoisammaksi näkymän kauppakeskuksen sisällä. Yksi vastaaja kommentoi, että Stella profiloituu vähän enemmän naisten kauppakeskukseksi kuin miesten. Katutasossa on lisäksi oleskelutilaa, kauppahalli ja Cafe Stella. Kauppakeskuksen sydämeen Tähtitorille ei ole pitkiä käytäviä tuli asiakasmistä suunnasta tahansa Stellaan; lähestymissuunta kadulta on aina suora. Tämä varmistaa kaikkien liikkeiden saavutettavuuden ja vetovoimaisin houkuttelee asiakkaat sisälle. Kauppakäytävään on mahdollista vuokrata sesonkiluonteisesti myyntitilaa; joulun alla oli käsityöliike ja kesällä mahdollisesti jäätelönmyyntiä. Katutasosta tapahtuu sisään veto suuriin toimijoihin – Sokos, H&M ja Suomalainen Kirjakauppa – joista liukuportailta asiakkaat ohjataan toiseen kerrokseen, jonne on perinteisesti vaikeampi saada asiakkaita.

Toisessa kerroksessa on miesten muoti, sport ja lastentuotteet. Torinpuoleisessa päädyssä ovat ravintolat, jotka toiminnaltaan sinne luontevasti sijoittuvat. Pusan kulman liittäminen kauppakeskukseen vauhdittaa nopeasti sen uusiutumista ja mahdollistaa tarjooman laajentamisen.

7.2.5 Yhteenveto haastattelujen tuloksista

Laadullisen tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää Osuuskauppa Suur-Savon johdolta, minkälaisen kauppakeskuksen he halusivat tehdä Stellasta. Tutkimus toteutettiin osin ennen avausta sekä vajaa kaksi kuukautta avauksen jälkeen. Kyseessä oli siis avausvaiheen tahtotilan kartoitus. Haastatteluaineistosta saatiin vastaus tutkimuskysymykseen.

Haastatteluissa tuli esille, että asiakkaiden palveluodotuksia ja tarpeita kartoitettaessa oli hyödynnetty sekä paikkakuntatason tutkimuksia että yleisiä kauppakeskustutkimuksia. Asiakkaat odottavat kauppakeskukselta viihtyisyyttä, läheisyyttä ja tunteita. Sen tulee olla tarjonnaltaan monipuolinen ja palvelukokemuksen siellä kaiken kaikkiaan odotukset ylittävää. Myös toiminnallinen palvelu – opasteet, leponurkkaukset, istuinryhmät – tulee olla huolellisesti toteutettu. Tapahtumatarjonta lisää kauppakeskuksen vetovoimaa. Asiakkaat arvostavat kauppakeskuksessa helppoa asiointia, edullisuutta, hyvää hinta-laatusuhdetta, helppoa saavutettavuutta, hyvää sijaintia, rentoa palvelua sekä mahdollisuutta viipyä ja viihtyä.

Tutkimuksen mukaan kauppakeskus Stellan asiakaslupaus on odotukset ylittävä palvelukokonaisuus. Tämä koostuu ”itäsuomalaisesta lupsakkaasta lähipalvelusta”, monipuolisesta palvelutarjonnasta sekä kauppakeskuksen miljööstä, sen visuaalisuudesta ja koosta että asioinnin matalasta kynnyksestä. Sloan ”Yksi tähti riittää” kertoo, että Stella on enemmän kuin osiensa summa. Henkilöstön ammattitaito, yhteistyö ja raja-aidattomuus sekä palvelutahto mahdollistavat asiakaslupauksen toteutumisen. Asiakaslupaus lunastetaan joka päivä arkipäivän teoilla, pienillä asioilla, jotka tehdään epätavallisen hyvin.

Kauppakeskus Stella asemoidaan tutkimustulosten mukaan kilpailukentässä laadukkaaksi, tapahtumia tarjoavaksi lähikauppakeskukseksi, joka on kävijämäärältään ja myynniltään ykkönen niin Mikkelissä kuin koko Etelä-Savossakin. Lähikilpailukentässä - Mikkelissä torin ympäristössä - Stella on ykkönen neliöltään, miljööltään, palvelultaan ja kokonaistoiminnaltaan. Kilpailukentän laajuus on tunnin ajomatka Stellasta, mutta se houkuttelee ainutlaatuisuudellaan kävijöitä myös pääkaupunkiseudulta, muualta Suomesta ja Venäjältä. Kauppakeskus Stella kilpailee isojen kaupunkien sarjassa, vaikka sijaitseekin pienessä kaupungissa.

Haastatteluissa todettiin kauppakeskus Stellan kilpailueduksi lähikauppakeskuksen palvelukokonaisuus. Lisäksi loistava sijainti, hyvä saavutettavuus sekä viihtyisyys erilaistavat sitä kilpailijoista. Näillä seikoilla nähtiin olevan merkitystä myös tulevaisuuden kilpailutilanteessa. Pusan kulman liittäminen Stellaan mahdollistaa tulevaisuudessa monipuolisen tarjoaman lisäämisen.

Kauppakeskus Stellan asiakkuusstrategia perustuu tutkimustulosten mukaan asiakkaiden tarpeiden tuntemiseen. Sen pohjalta on suunniteltu, mitä toimijoita Stellassa on ja työstetty myös Sokoksen ja S-marketin tuote- ja palveluvalikoimaa. Tarjontaa pitää olla kaikille vauvasta vaariin ja kynnyks tulla Stellaan matala. Asiakkaiden aktiivinen kuuntelu ja kilpailijoiden tunteminen mahdollistavat oman toiminnan jatkuvan kehittämisen. Asiakkaiden ostokäyttäytymistä on kuvattu osassa liikkeitä asiakaspolun avulla ja kauppakeskuksessa kerroskohtaisesti. Ostokäyttäytymiseen voidaan vaikuttaa markkinoinnilla ja arkipäivän teoilla palvelutilanteessa. Ostokäyttäytyminen on muuttunut Mikkelin keskustassa Stellan valmistumisen myötä.

Asiakkaan arvo haastateltavien mukaan on kauppakeskus Stellalle tärkeä; asiakas on ykkönen. Arvoa mitataan konkreettisesti myynnillä. Lähikauppakeskus mahdollistaa oleilun ja viihtymisen myös ilman ostamista. Osuuskauppa Suur-Savolle myös kauppakeskuksen vuokralaiset ovat asiakkaita. Heidän kanssaan tehdyt vuokrasopimukset määrittelevät kauppakeskuksen finanssiarvon. Stellan arvo asiakkaalle määräytyy kokonaisvaltaisen palvelukokemusten perusteella. Asiakkaat ovat löytäneet Stellan ja ottaneet sen omakseen. Stellan arvo on korkea ja tavoitteena on olla korvaamaton. Asiakkaat arvostavat Stellaa ja ovat siitä ylpeitä.

Kauppakeskus Stellaan haluttiin tutkimuksen mukaan Sokosta ja S-markettia täydentämään isoja, vetovoimaisia, kansainvälisesti ja kansallisesti tunnettuja liikkeitä. Tällä taataan Stellan monipuolisuus ja vetovoimaisuus. Isojen, tunnettujen toimijoiden kanssa on helpompi työskennellä. Niillä on kokemusta, ne ovat kannattavia ja valmiita tekemään pitempiaikaisia vuokrasopimuksia.

Liiketoiminnot sijoitettiin kauppakeskus Stellan pohjakerrokseen tutkimustulosten mukaan ostofrekvenssin, toriparkin ja hyväksi todetun käytännön perusteella. Pohjakerroksessa sijaitsevat liikkeet, joiden tuotelajitelma on päivittäistavaraluonteinen. Katutasossa on naisten muotia, kosmetiikkaa ja koruja tarjoavat liikkeet sekä kauppahalli ja oleskelutiloja. Keskeisimmällä paikalla olevat liikkeet profiloivat kauppakeskuksen. Katutasossa ovat liikkeet, jotka toimivat kahdessa kerroksessa. Toisessa kerroksessa on miesten muoti, sport, lasten tuotteet ja ravintolat. Näiden sijoitus perustui myös hyväksi havaittuun käytäntöön.

Tämä laadullinen tutkimus osoitti sen, että Osuuskauppa Suur-Savon johto on perehtynyt asiakkaiden palveluodotuksiin ja tarpeisiin ja sen perusteella luonut mielikuvan kauppakeskuksesta, jota on lähdetty toteuttamaan. Kauppakeskus Stellan vuokralais-hankinnassa on onnistuttu ja saatu siten tehtyä Mikkeliin monipuolinen, laadukas ja vetovoimainen lähikauppakeskus. Asiakkaiden kokema ylivoimainen palvelukokonaisuus varmistaa nyt ja tulevaisuudessa kävijämäärä- ja myyntitavoitteiden toteutumisen. Lähikauppakeskuksessa on mahdollistettu asiakkaiden viipyminen sekä oleskelu ja sitä tuetaan laajalla tapahtumatarjonnalla.

7.3 Omat havainnot

Asiakkaiden toiveet kauppakeskuksen liiketarjonnasta kyselytutkimuksen mukaan on onnistuttu toteuttamaan varsin hyvin. Toivotut ja Kauppakeskus Stellassa toimivat liikkeet ovat lahjatavarakauppa AMH Shop, kukkakauppa Teija Kukka, Suomalainen kirjakauppa, Alko, parturi Hairlekiini ja Timanttiset kultasepäliike sekä pelikauppa GameStop, Cafe Stella ja sisustusliike Pentik. Kauneushoitopalveluita tarjoaa Sokoksen kampaamo rajoitetusti. Asiakkaat toivoivat myös urheiluliikettä, apteekkia, suutaria, koruliikettä, hierontapalveluita tarjoavaa yritystä sekä optikkoa, kännykkäkauppaa, valokuvaamoa ja pesulaa. Näitä ei tällä hetkellä toimi Kauppakeskus Stellassa, mutta laajennuksen myötä mahdollisuus niiden kuulumiseen kauppakeskuksen liiketoimintaportfolioon on olemassa.

Naisten muotia tarjoavista liikkeistä, joita haluttiin kauppakeskukseen, on Osuuskauppa Suur-Savon vuokralaisina Hennes & Mauritz ja Change Lingerie, alusvaateliike. Toiveita, joita ei ole voitu toteuttaa, ovat Aleksi 13, Din sko, Vero Moda, Only, Vila Mekka, Esprit, Zara ja koruliike. Kauppakeskus Stellassa naistenvaatteiden valikoimaa kasvattavat Kekäle ja MyDoris. Sokoksen naisten maailmaan toivotuista tuotemerkeistä ovat toteutuneet Esprit, Mexx, Nanso, Madonna, Jackpot, Your Face, B-Young, Ril's, Lee Cooper, Marco Polo, Voglia, Soya, S.Oliver, NP-Naisten Pukutehdas, Styleman ja Comma. In Wearin tuotteita on Sokoksella kampanjoissa ja Story sekä Soaked tuotemerkit ovat edustettuina takeissa. Lisäksi Modelialta on valikoimissa suruvaatteet. Toivotuista tuotemerkeistä, joita Sokoksella ei ole, saivat eniten kannatusta Hillfiger, Peak Performance, Gant Woman, Part Two ja Cottonfield.

Erityisesti tuotetarjonnaltaan miehille suunnattuja ja kyselyssä toivottuja liikkeitä on Kauppakeskus Stellassa Hennes & Mauritz ja Carlings. Clas Ohlsonia toivottiin, mutta liike avautui kesällä 2011 naapuriin Kauppakeskus Akseliin. Muut toivotut liikkeet – Jack&Jones, Erätukku ja Partioetki eivät ole Kauppakeskus Stellassa. Tuotetarjontaa lisäämässä on vaateliike Henri. Sokoksen miesten maailmaan toivotuista tuotemerkeistä ovat valikoimissa Esprit, Tom Taylor, Marc O Polo, Peak, Cottonfield, Timberland, Petrifun, Camel Active, Blend, Bugatti, Jousipaita ja S.Oliver. Lisäksi Hugo Bossilta on valikoimissa alusvaatteita ja Hillfigeriltä alusvaatteita sekä sukkia. Toivotujen tuotemerkkien lisäksi myynnissä ovat seuraavat merkit Black Horse, Lee Cooper, Calvin Klein, Desigual ja Brave Soul.

Sokoksen lasten ja kodin maailmaa täydentämään toivotuista liikkeistä ovat toteutuneet Pentik, lastentarvikeliike Anton & Nina ja Hennes & Mauritz. Lelukauppaa, Amandaa, As-Po-Laa, Sinelliä, Jesper Junioria ja Nameit'ä Kauppakeskus Stellassa ei ole. Sokoksen valikoimissa on koululaisten vaatteita, leikki-ikäisten vaatteita ja vauvanvaatteita sekä jalkineita. Leluja Sokoksessa ei ole myynnissä. S-marketissa on pienenkö valikoima legoja. Lasten leikkipaikkaa toivottiin Sokokseen ja HupsiStella sijaitsee Rosson yhteydessä Kauppakeskuksen toisessa kerroksessa. Sokoksen kodin maailman valikoimissa on kodintekstiilejä, sisustustarvikkeita, astioita, valaisimia ja pienielektroniikkatuotteita, kuten silitysrautoja, kahvinkeitinimiä ja kihartimia. Asiakkaat olivat toivoneet Sokokselle myyntiin myös kukkia, mutta kukat myy niihin erikoistunut liike Teijan Kukka sekä S-market.

Sokoksen kosmetiikkaosastolla on myynnissä niin päivittäiskosmetiikkaa, tuoksuja, miestensarjoja, merkkikosmetiikkaa, kampaamotuotteita kuin luontaistuotteitakin, joita kaikkia sinne toivottiin. Sokoksella on myös kampaamo ja sen yhteydessä toteutetaan hyvä olo palveluita tiettyinä viikonpäivinä. Palveluista mainittakoon mm. käsi-, jalka- ja kynsihoidot, meikkaukset, ripsien- ja hiustenpidennykset sekä parran ja viiksien käsittelyt. Täyden palvelun kauneushoitolaa ei siis ole toteutettu.

Kauppakeskuksen kahvion Cafe Stellan valikoimiin toivottiin sämpylöitä ja voileipiä, lounaaksi salaattipöytää ja keittovaihtoehtoa, suolaisia piiraita, leivoksia ja kakkuja, erikoiskahveja, makeita kahvileipiä, jäätelöannoksia, pizzapaloja sekä haudutettua

teevalikoimaa. Lisäksi osa asiakkaista koki anniskeluoikeudet tärkeiksi. Nämä kaikki ovat toteutuneet. Ja valikoimaa täydentämässä ovat juustolautanen, jonka asiakas voi koota mielensä mukaan tarjolla olevista viidestä juustosta sekä lähialueen tuottajan jäätelö ja riisiپییرakat. Cafe Stellassa on tarjontaa myös keliaakikkoasiakkaille.

S-marketin palvelutorilla on myynnissä tuoretta kalaa, lihaa, lihaleikkeleitä, grillituotteita, salaatteja, valmisruokia ja jalostettuja kalatuotteita. Paistopisteessä on tarjolla päivittäin tuoreita vastapaistettuja suolaisia ja makeita leivonnaisia. Juustovalikoimis-
sa on itse paloitettuja juustoja vaihdellen ajankohdan mukaan. Näitä kaikkia asiakkaat olivat toivoneet. Lähiruokaa ja luomutuotteita oli myös toivottu ja nämä toiveet on toteutettu varsin kattavasti. Lähialueen toimittajilta on myynnissä lihaa, lihajalosteita, vihanneksia ja juureksia, leipää, leipäjuustoa, säilykkeitä, hunajaa, jauhoja, mysliä, makeisia ja jäätelöä sekä siideriä. Luomutuotteita löytyy kaikista tuoteryhmistä.

Kauppakeskuksen asiointiin vaikuttavista tekijöistä asiakkaat nimesivät valikoimien laajuuden, hinnan, asiakasomistajatarjonnan, trendikkyuden, houkuttelevat esillepanot, asiakaspalvelun, sujuvan paikoituksen, sijainnin, tilojen viihtyisyyden ja selkeyden sekä henkilökunnan ystävällisyyden. Kauppakeskus Stellan valikoimia laajentaa edellä mainittujen liikkeiden lisäksi Kauppahalli, Punnitse ja Säästä sekä Lemmikkikeskus. Sokoksen infopiste sekä S-pankki sijaitsevat kauppakeskuksen toisessa kerroksessa. Ravintolapalveluita tarjoavat Amarillo, Gastropub Eino, Rosso, McDonald's sekä Mikkelin Klubi. Lisäksi Kauppakeskus Stellan palvelutarjontaa ovat kasvattamassa Matkailuneuvonta, Etelä-Savon työterveys, Etelä-Savon Koulutus Oy ja Mikkelin Vartiointikeskus. Stellassa on yhteensä yli 30 toimijaa kolmessa kerroksessa.

Hinnoittelussa Sokosella ja S-marketissa on käytössä valtakunnalliset ketjuhinnat. Lisäksi valikoiman laajuus mahdollistaa rinnakkaistuotteiden myynnissä pidon, jolloin esimerkiksi mustaa T-paitaa tai ketsuppia on monen erihintaista ja siten asiakkaalla mahdollisuus tehdä valinta tarpeensa mukaan. Erilaiset kampanjat ja viikon tarjoukset ovat hinnoiteltu tiukemmalla katteella. Muiden liikkeiden tuotetarjonta määrittelee hinnoittelun tason, esimerkiksi vaatteet Kekäleessä ovat pääsääntöisesti kalliimpia kuin Hennes & Mauritzissa.

Asiakasomistajatarjontaa toteutetaan Sokoksessa ketjun markkinointiohjelman mukaisesti. Tämän lisäksi on myös paikallisesti toteutettuja tapahtumia ja kampanjoita. S-marketissa asiakasomistajat saavat Bonusta S-Etukortilla. Muilla toimijoilla on kanta-asiakaskortteja, joilla he tarjoavat sitoutuneille asiakkailleen tuote-etuja. Trendikkyys ja esillepanot ovat erityisen merkityksellisiä muodin, kauneuden ja sisustamisen tuote-alueilla. Kaikki Kauppakeskus Stellan toimijat toteuttavat ajankohtaisuutta ja trendikkyyttä esillepanoissaan ja tuotetarjonnassaan. S-marketissa ajankohtaisuus tarkoittaa kausien aloittamista etupainotteisesti ja tämä toteutuu jo ketjun varmistuksellakin. Samoin uutuuksien valikoimiin tuloon nopeasti ketju on panostanut viime vuosina. Ravintolatarjonnassa trendikkyys toteutuu ruoka- ja juomalistojen vaihtumisella säännöllisesti ja uutuustuotteiden valikoimiin ottamisella sekä annosten sovitulla esillelaitoilla.

Asiakaspalveluun on panostettu kaikkien toimijoiden osalta. Ennen kauppakeskuksen avausta järjestettiin Osuuskauppa Suur-Savon toimesta yhteinen tapaaminen, jolloin kaikki paikalla olleet toimijoiden edustajat miettivät, minkälaista palvelua kauppakeskus Stellassa halutaan tarjota asiakkaille. Henkilökunnan ystävällisyyttä, kohteliaisuutta ja auttamishalua korostettiin tapaamisessa.

Kauppakeskus Stella sijaitsee Mikkelin keskustassa torin laidalla, mikä on keskeisin pitkät perinteet omaava kauppapaikka Mikkeliissä. Paikoitus järjestyy Toriparkissa, jossa on pysäköintitilaa 620 autolle. Toriparkki sijaitsee Kauppakeskuksen yhteydessä kellarikerroksessa. Kauppakeskuksen viihtyisyyteen ja selkeyteen on panostettu arkkitehtonisilla ratkaisulla, opasteilla, leponurkkauksilla, vapaalla tilalla ja materiaali valinnoilla.

Laadullisen tutkimuksen tulosten mukaan tapahtumatarjonta lisää kauppakeskuksen vetovoimaa. Stella tapahtumatarjonta on ollut monipuolista ja runsasta; tapahtumia on ollut Lauri Tähkän keikasta kansainväliseen sählyturnaukseen ja paikallisin voimin toteutettaviin tapahtumiin kuten Jää-Ice.

Kauppakeskus Stellan kilpailueduksi tutkimuksen mukaan todettiin lähikauppakeskuksen palvelukokonaisuus.”Itäsuomalainen lupsakka lähipalvelu” koostuu monista

pienistä asioista, joita ovat mm. asiakkaan huomioiminen ja kohteliaisuus: myyjä tervehtii asiakasta S-marketissa hyllyttäessään ja tarjoaa apua pyytämättä, myyjä kartoittaa asiakkaan ongelman ja hakee siihen kokonaisratkaisun eikä vain ratkaisun osia esimerkiksi juhlatilaisuuteen myydään mekon lisäksi asusteet ja meikit, aika kampaajalle jne. Vuorovaikutustilanteen asiakkaan ja myyjän välillä tulee olla vastavuoroinen ja saavuttaa leppoisa tunnelma, jolloin lisämyynti mahdollistuu.

Lisäksi sijainti, saavutettavuus sekä viihtyisyys erilaistavat Stellaa kilpailijoista. Saavutettavuus on hyvä – kauppakeskus Stella on avoinna maanantaista perjantaihin klo 6.00–22.00, lauantaisin klo 6.00–19.00 ja sunnuntaisin klo 11.00–19.00. Liikkeiden yleisimmin noudatettavat aukioloajat ovat maanantaista perjantaihin klo 10.00–20.00, lauantaisin klo 9.00–18.00 ja sunnuntaisin klo 12.00–19.00.

Kauppakeskus Stella on havaintojeni mukaan valoisa, siisti, ilmava, helposti hahmotuva ja siellä on helppo liikkua. Kauppakeskuksessa on mahdollista myös kuluttaa aikaa ja viivähtää ja Tähtitorista on tullutkin monille tapaamispaikka. Mielestäni niin mikkeliiläiset kuin kauempaa tulevat kävijätkin ovat ottaneet Kauppakeskus Stellan omakseen. Tämä konkretisoituu Stellan kävijämäärillä; miljoonannen asiakkaan raja saavutettiin etupainotteisesti jo helmikuussa 2012. Asiakas palkittiin 2.2.2012 Nostetapahtumassa 500 euron lahjakortilla. Lisäksi Stella julistettiin voittajaksi Vuoden kauppakeskus teko –kilpailussa Suomessa 14.3.2012. Kauppakeskus Stella osallistuu pohjoismaiseen kauppakeskus-kilpailuun, mutta voittajaa ei ole vielä nimetty.

7.4 Yhteenveto ja johtopäätökset

Heinimäen (2006, 231) mukaan kauppakeskussuunnittelussa ankkuriyitykset sijoitetaan kauppakeskuksen eri päihin ja avainyitykset käytävien varrelle varmistamaan tasainen asiakasliikenne kauppakeskuksessa. Julkiset palvelut kauppakeskuksissa ovat osa palvelutarjontaa. Kauppakeskus Stellaan haluttiin ankkuriyityksiä, Sokosta ja S-marketia, täydentämään isoja, vetovoimaisia, kansainvälisesti ja kansallisesti tunnettuja liikkeitä. Tällä taataan Stellan monipuolisuus ja vetovoimaisuus. Liiketoiminnat sijoitettiin Kauppakeskus Stellan pohjakerrokseen ostofrekvenssin, toriparkin ja hyväksi todetun käytännön perusteella. Pohjakerroksessa sijaitsevat liikkeet, joiden tuo-

telajitelma on päivittäistavaraluonteinen. Katutasossa on naisten muotia, kosmetiikkaa ja koruja tarjoavat liikkeet sekä kauppahalli ja oleskelutiloja. Keskeisimmällä paikalla olevat liikkeet, Kekäle ja Hennes & Mauritz, profiloivat kauppakeskuksen Osuuskauppa Suur-Savon omien liikkeiden ohella. Tähtitori kauppakeskuksen sydämessä on keskeisen sijaintinsa ja laajuutensa perusteella tapahtumien pitopaikka. Katutasossa ovat liikkeet, jotka toimivat kahdessa kerroksessa. Näitä ovat Sokos, Suomalainen Kirjakauppa ja Hennes & Mauritz. Toisessa kerroksessa on miesten muoti, sport, lasten tuotteet ja ravintolat. Näiden sijoitus perustui myös hyväksi havaittuun käytäntöön. Lisäksi toisessa kerroksessa on Matkailuneuvonta ja Etelä-Savon Koulutus Oy.

Kuluttajalle syntyy elämys silloin, kun yritys tarjoaa palveluja unohtumattomalla tavalla (Pine & Gilmore 1998, 97–102.) Kokonaisvaltaisia elämyksiä luomalla yritykset sitovat asiakkaita tuotteisiinsa ja palveluihinsa ja samalla vahvistavat asiakasuskollisuutta. Kokonaisvaltaisessa elämyksessä yhdistyvät aistit, tunteet, ajatukset, toiminta ja tunne yhdenmukaisuudesta. Kuluttajan ostopäätökseen vaikuttaa noin puolessa ostotilanteista tuotteen emotionaaliset hyödyt eli brändiin liittyvät ominaisuudet tai myyntipaikkaan liittyvät elementit. (Markkanen 2008, 24–25.)

Kauppakeskus Stellan asiakaslupaus on odotukset ylittävä palvelukokonaisuus, joka muodostuu ”itäsuomalaisesta lupsakkaasta lähipalvelusta”, monipuolisesta palvelutarjonnasta sekä kauppakeskuksen miljööstä, sen visuaalisuudesta ja koosta että asioinnin matalasta kynnyksestä ja monipuolisesta tapahtumatarjonnasta. Slogan ”Yksi tähti riittää” kertoo, että Stella on enemmän kuin osiensa summa. Se koostuu ainutlaatuisesta ostomaailmasta, monipuolisesta tarjonnasta, liikkeiden laadusta, laadukkaista tuotteista sekä kaupunkilaisten olohuoneesta, jossa on rikas tapahtumatarjonta. Elämysmarkkinoinnin markkinointimixin yksi osatekijä on henkilöstö (Markkanen 2008, 29). Kauppakeskus Stellan henkilöstön ammattitaito, yhteistyö ja raja-aidattomuus sekä palvelutahto mahdollistavat asiakaslupauksen toteutumisen. Asiakaslupaus lunastetaan joka päivä arkipäivän teoilla, pienillä asioilla, jotka tehdään epätavallisen hyvin ja jotka tuottavat asiakkaalle kokonaisvaltaisen elämyksen.

Tulevaisuudessa kauppakeskusten tulee olla viihtyisiä ja mahdollistaa asiakkaille sujuva ja kiireetön ostotenteko. Sosiaalinen kohtaaminen, oleskelu ja viihtyminen korostuvat jatkossa kauppakeskuksissa ja niistä muodostuukin kohtaamispaikkoja asiakkaille. Kauppakeskukset ovat kaupungin olohuoneita ja julkisia tiloja. (Kanninen & Rantanen 2010, 59.) Haastattelututkimuksen mukaan asiakkaat odottavat kauppakeskukselta viihtyisyyttä, läheisyyttä ja tunnetta. Kauppakeskuksen tulee olla tarjonnaltaan monipuolinen ja palvelukokemuksen siellä kaiken kaikkiaan odotukset ylittävää. Lähikauppakeskus Stella mahdollistaa oleilun ja viihtymisen myös ilman ostamista. Stellan monipuolinen tapahtumatarjonta lisää kauppakeskuksen vetovoimaa. Asiakkaan arvostamat osa-alueet kauppakeskuksessa asioimisessa toteutuvat Stellassa. Siellä on helppoa asioida, tuotteiden hintahaarukka on laaja, tuotteilla on hyvä hintalaatusuhde, kauppakeskus on helppoa saavuttaa, sen sijainti on hyvä, palvelu on rentoa sekä siellä on mahdollisuus viipyä ja viihtyä. Kauppakeskus Stellassa pyritään luomaan uudenlaista ostoskulttuuria Mikkeliin.

Yritysten asiakaslähtöisyys vaatii ymmärrystä siitä, mitä on asiakkaan kokema arvo ja miten se syntyy. Asiakkaalle tuottavat arvoa palvelun ominaisuuksien tuottamat hyödyt, seuraukset ja vaikutukset asiakkaan omiin tavoitteisiin. Arvo syntyy palveluntuottajan ja asiakkaan yhteistoiminnan tuloksena. Asiakkaan toiminnan ymmärtäminen edesauttaa ymmärtämään asiakkuudessa syntyvää arvoa käytännössä. (Arantola & Simonen 2009, 2–4.) Asiakastietoa jalostamalla syntyy asiakasymmärrystä. Edellytyksenä asiakasymmärrykselle on näkemys asiakkaiden tarpeista ja asiakasarvosta. Asiakastarpeet muuttuvat ajan kuluessa asiakkaiden ollessa vuorovaikutuksessa toisten toimijoiden ja ympäristön kanssa. Yrityksissä syntyy merkittäviä innovaatiomahdollisuuksia asiakkaiden tarpeen muuttuessa. (Korhonen ym. 2011, 3.) Asiakasymmärryksen hyödyntäminen yrityksen liiketoiminnan kehittämisessä on edellytys sen menestymiselle. (Korhonen ym. 2011, 7.)

Stellan arvo asiakkaalle määräytyy kokonaisvaltaisen palvelukokemuksen perusteella. Asiakkaat ovat löytäneet Stellan ja ottaneet sen omakseen. Stellan arvo on korkea ja tavoitteena on olla korvaamaton. Asiakkaat joutuivat odottamaan uutta Sokosta ja keskustan S-markettia - samoin kuin koko kauppakeskuksen tuloa - lähes kaksi vuotta. Asiakkaat arvostivat uutta kauppakeskusta, mutta odotusaika loi myös lisää haasteita

kauppakeskukselle kokonaisuudessaan ja sen toimijoiden palvelun onnistumiselle. Asiakkaat arvostavat Stellaa ja ovat siitä ylpeitä. Kauppakeskus Stellan toimijoiden kokoonpanoa ja Sokoksen ja S-marketin tuote- ja palveluvalikoimaa työstettäessä hyödynnettiin mm. yleisiä kauppakeskustutkimuksia sekä asiakasomistajille ja Bar'n'Night Vaakuna Mikkelin funcardilaisille suoritettua kyselytutkimusta. Asiakkuusstrategia perustuu siis asiakkaiden tarpeiden tuntemiseen. Asiakkaiden aktiivinen kuuntelu ja kilpailijoiden tunteminen mahdollistavat oman toiminnan jatkuvan kehittämisen ja uusien innovaatioiden syntymisen.

Palvelun laatu syntyy monen eri osapuolen toiminnan tuloksena. Palvelu on silloin laadukas, kun asiakkaan kokemus palvelusta vastaa hänen odotuksiaan tai ylittää ne. (Lämsä & Uusitalo 2002, 49.) Yritys voi tarjota laadukasta palvelua asiakkaille, jos se tuntee asiakkaiden odotukset ja ymmärtää ne. Organisaation voimavarat voidaan tällöin kohdistaa tarkoituksenmukaisesti ja asiakkaiden tyytyväisyys pyritään varmistamaan tarjoamalla odotusten mukaista palvelua. (Lämsä & Uusitalo 2002, 51.)

Kauppakeskus Stellassa asiakkaan palvelukokemuksen tulee olla kaiken kaikkiaan odotukset ylittävää. ”Itäsuomalainen lupsakka lähipalvelu” tarkoittaa mm. sitä, että asiakasta lähestytään nopeammin kuin mitä hän odottaa, asiakasta neuvotaan ja opastetaan yli toimipaikka rajojen ja asiakkaan odotukset ylitetään esimerkiksi jollakin extralla (Sokoksella minimanikyryri, yhdyskäytävillä kuuluva linnunlaulu). Palvelua on myös Stellan miljöö, sen siisteys, visuaalisuus – sekä uuden ja vanhan kitkaton yhdistäminen rakentamisessa. Samoin toiminnallinen palvelu – opasteet, leponurkkaukset, istuinryhmät – ovat osa kokonaispalvelua. Stella profiloituu lähikauppakeskukseksi, koska se on kooltaan sopiva; ei liian iso, mutta tekee vaikutuksen sekä kynnys tulla Stellaan ja asioida siellä on matala. Tapahtumatarjonta lisää kauppakeskuksen vetovoimaa ja mahdollistaa odotukset ylittävän palvelukokemuksen syntymisen.

8 KEHITTÄMISSUUNNITELMA

Kauppakeskus Stella Mikkelissä on ollut toiminnassa päivälleen viisi kuukautta tätä kehittämissuunnitelmaa kirjoittaessani. Kauppakeskuksen toteuttajana toimii kaupan edustaja - Osuuskauppa Suur-Savo, mikä ei ole tyypillistä Suomessa. Näkökulma opinnäytetyöhöni on osuuskaupan. Opinnäytetyöni tutkimusongelmana oli, miten asiakasymmärrys näkyy kauppakeskus Stellan palvelutarjoomassa ja miten palvelua voidaan edelleen kehittää. Tähän kysymykseen olen pyrkinyt löytämään vastauksia elämysmarkkinointia, asiakasymmärrystä ja asiakkuusstrategiaa kuvaavan teorian avulla.

Kehittämissuunnitelman laadinnassa käytin perusteena sekä asiakasomistajille ja Bar'n Night Vaakuna Mikkelin funcardilaisille kohdistamani kyselyn tuloksia että Osuuskauppa Suur-Savon johdon haastattelutuloksia. Keväällä 2010 suoritettu kysely oli ennakkomarkkinointia tulevasta kauppakeskuksesta ja sillä haluttiin sitouttaa asiakkaita kauppakeskukseen. Lisäksi kyselyllä kartoitettiin asiakkaiden senhetkisiä tarpeita ja toiveita. Kysely oli siis yksi keino asiakasymmärryksen muodostamisessa. Osuuskauppa Suur-Savon johdon haastattelujen perusteella pyrin löytämään konkreettisia kehittämis ehdotuksia ”itäsuomalaisen lupsakan lähipalvelun” edelleen kehittämiseksi.

8.1 Kauppakeskus Stellan elämysmarkkinoinnin kehittäminen

Kaupan markkinoinnissa yksi tärkeä elementti on kokonaisvaltainen elämys, sillä elämysten tarjoaminen vahvistaa erityisesti myymäläuskollisuutta (Markkanen 2008, 24 -25). Elämyskulutuksessa kuluttajat toimivat tilanteissa, kuluttajat etsivät tarkoitusta ja kulutuksen pitää sisältää muutakin kuin pelkän ostamisen (Carù & Cova 2007, 5). Unohtumattomien elämysten muotoilussa on tärkeää luoda elämykselle aihe/teema, joka on ytimekäs ja mukaansatempaava ja joka ulottuu kaikkeen. Elämysten syntyneeseen vaikuttavat pienetkin elementit. (Pine & Gilmore 1998, 97–102.)

Haastateltavat totesivat Stellan kilpailueduksi sen palvelukokonaisuuden, joka muodostuu suositteluvasta, odotukset ylittävästä henkilökohtaisesta palvelusta, tarjonnan monipuolisuudesta, toiminnan laadusta, tuotteiden ja palveluiden hinnasta ja laadusta, miljööstä sekä tapahtumatarjonnasta. Palvelukokonaisuus muodostuu elämykseksi, kun asiakkaalle tarjotaan mahdollisuus toimia ja osallistua. Asiakas pitää herättää oivaltamaan, että Stellassa hän on paikassa, jossa viihtyy. Tämän mahdollistavat kaikkien toimijoiden henkilökunnan ammattitaito, yhteistyö ja raja-aidattomuus sekä palvelutahto.

Kauppakeskus Stellasta on muodostunut olohuone kaupunkilaisille. Tämän kokemuksen vahvistamiseksi kauppakeskukseen olisi hyvä lisätä ja laajentaa entisestään kulttuuritarjontaa. Merkittävää on maksuttomien kulttuuripalveluiden tarjoaminen, kuten esimerkiksi erilaiset näyttelyt ja esitykset, kirjastopalvelut sekä hengelliset palvelut. Yhteistyökumppaneina näissä voisi olla esimerkiksi Kansalaisopisto, museot, kaupunki, järjestöt ja seurakunnat. Näyttelyissä ja esityksissä asiakkaan osallistuminen on passiivista. Hän katselee, kuuntelee ja havainnoi. Tällöin hänen suhteensa ympäristöön on läsnä oleva ja tilannetta seuraava. Pappi voisi olla tavattavissa kerran kuukaudessa vapaan keskustelun merkeissä ja uutta juttuseuraa voisi hakea etukäteen ehdotettujen aihealueiden käsittelyyn kerran viikossa Cafe Stellassa. Uusia kavereita voisi hakea samantyyppisellä formaatilla, kuin ABC-asemat ja ET-lehti toteuttavat. Keskusteluun varatut pöydät on merkattu pöytäliinoilla, joihin on painettu valmiiksi mahdollisia keskustelun aiheita. Nuorille suunnattu uusien kavereiden haun voisi nuorisotoimi ideoita ja resursoita yhdessä kauppakeskuksen edustajien kanssa. Keskustelutilaisuuksissa asiakkaan osallistuminen on aktiivista, hän esittää mielipiteitään ja ottaa kantaa asioihin. Asiakkaan suhde ympäristöön on mukanaoloa ja uppoutuneisuutta.

Kokonaisvaltainen elämyskokemus edellyttää kaikkien, pientenkin, yksityiskohtien huomioonottamista liikkeen visuaalisessa ilmeessä ja yhtenäisessä myymäläbrändissä (Markkanen 2008, 125 -139.) Kauppakeskus Stellan kaikilla toimijoilla voisi olla samanlainen muovi-, paperi- tai kestokassi käytössä omien kassien sijaan. Kassin voisivat toimijat suunnitella yhdessä ja siinä voisi hyödyntää Stella-logoa sekä toimijoiden nimiä. Yhtenäistä visuaalista ilmettä voisi tuoda esille myös henkilökunnan työvaatteissa jollakin pienellä yksityiskohdalla. Lisäksi liikkeissä käytettävissä kynissä voisi

olla Stella-logo. Liikkeissä voisi olla myynnissä myös niiden tuotevalikoimiin luontaisesti kuuluvia tuotteita, joilla olisi Stella-logo. Lähialueen tuottajien kanssa voisi yhteistyössä kehittää esimerkiksi maustetun Stella-hunajan, jonka myyntipakkauksessa olisi Stella-logo ja joka olisi myynnissä vain Kauppakeskus Stellassa (S-marketissa, Sokoksen hyvä olo –osastolla ja kauppahallissa). Stella-sateenvarjo voisi olla kaupan lähes kaikissa kauppakeskuksen liikkeissä. Yhteisostona hankitut sateenvarjot voisi myydä asiakkaille edulliseen hintaa tai sateen yllättäessä lahjoittaa ne asiakkaille. Tässä toteutuisi palvelun yllätyksellisyys. S-marketin valikoimissa on ollut Stella-leipä kauppakeskuksen avauksesta lähtien. Leivän myynnin laajetessa koko Osuuskauppa Suur-Savon marketverkostoon maaliskuussa 2012 vahvistettiin Stella-logon näkyvyyttä koko osuuskaupan toimialueella.

Myymälän palvelut voidaan jakaa sisäisiin ja ulkoisiin virkistyspalveluihin sekä sisäisiin ja ulkoisiin informatiivisiin palveluihin että apupalveluihin. (Markkanen 2008, 129 -137.) Sisäisiä virkistyspalveluja voisi toteuttaa sekä Kauppakeskus Stellan Tähtitorilla että liikkeissä. Näitä voisivat olla mm. satu- ja runotuokiot Suomalaisessa Kirjakaupassa tai Tähtitorilla, erilaiset liikkeissä toteutettavat kurssit – ”Miten ostan oikeankokoiset liivit?”, ”Miten teen uuden kevätmeikin/-kampauksen?”, ”Miten teen kukka-asetelman juhlaan?”, ”Miten uudistan olohuoneen sisustuksen?” tai ”Miten neulon kevääksi uuden huivin?”. Kurssit voisi toteuttaa joko kertaluonteisina tai ne voisivat olla pidempi kestoisia. Käsillä tekeminen kiinnostaa ihmisiä yhä enenevässä määrin ja sitä voisi hyödyntää luomalla Kauppakeskus Stellaan esimerkiksi neule-/virkkauskerhon.

Lapsille voisi järjestää lemmikkieläinten hoitokurssin Lemmikkikeskuksessa ja nuorisolle pelikilpailuja GameStopissa. Pienielektroniikkatuotteiden esittelyjen yhteydessä voisi testata laitteeseen läheisesti liittyviä tuotteita ja mahdollisesti myös maistaa tuotteita. Kahvinkeitin esittelypäivänä asiakkaat voisivat testata myynnissä olevia kahvikuppeja ja maistella eri kahvipaahtoja ja – makuja. Hiuskiharvituksen esittelypäivässä asiakas voisi kokeilla erilaisia hiusten käsittelytuotteita. Lisäksi kampaaja voisi opastaa hiusten käsittelyssä ja kampauksen teossa.

Ruokakurssien järjestäminen teemoittain tai johonkin raaka-aineeseen perustuen olisi mahdollista S-marketissa tai Tähtitorilla. Kokki laatisi valmiiksi ateriakokonaisuuden, jonka reseptiikan hän jakaisi asiakkaille ja maistattaisi jotain aterian osaa. Tämän toteuttamiseen tuo oman rajoituksensa lainsäädäntö. S-marketissa voisi olla viikoittain vaihtuva kotiruokaohje, jonka yhteyteen olisi laadittu ostoslista tarvittavista tuotteista. Kauppakeskus Stellan ulkoisia virkistyspalveluita oli talvella toteutettu luistinrata torilla. Tämän soisi jatkuvan myös ensi talvena. Kesällä tori on päivisin myyntikäytössä, mutta iltaisin siellä voisi järjestää esimerkiksi petanquetta tai shakkia. Anton & Nina –myymälässä lapsille voisi olla temmellystila tai liitutaulu piirtämistä varten. Kauppakeskus Stellassa olemassa olevaa ”miesparkkia” tulisi markkinoida enemmän, jotta tietoisuus siitä ja sen käyttö lisääntyisivät. Ulkoisia virkistyspalveluita ovat myös musiikkiesitykset asiakkaiden tehdessä ostoksia.

Sisäisiä informatiivisia palveluja Kauppakeskus Stellassa voisi olla S-marketin hedelmäosastolla hedelmien merkkäminen värikoodeilla, joka kertoisi asiakkaalle hedelmän makeusasteen. Lisäksi palvelutorilta ostettujen tuotteiden tarraetikettiin voisi, mikäli tekniikka riittää, laittaa asiakasta palvelleen henkilön etunimen. Tämä edesauttaisi avoimuutta ja tuttavallisuutta asiakkaiden ja henkilökunnan välillä. Ulkoisia informatiivisia palveluja S-marketissa voisi olla ravintoterapeutin ohjauksessa tehdyt ostoskierrokset, joiden yhteydessä hän antaisi ohjeita terveelliseen ruokailuun. Urheiluravinteiden käytöstä opastusta voisi antaa esimerkiksi kuntosaliohjaajat. S-marketissa toteutettava apupalvelu voisi olla myyjä auttamassa vanhuksia ostosten teossa tiettyinä viikonpäivinä tiettyyn aikaan.

8.2 Asiakasymmärryksen vahvistaminen

Asiakasymmärrys on keskeistä yritysten menestymiselle. Ymmärrys mahdollistaa asiakastiedon muuttamisen merkitykselliseksi näkemykseksi ja sen edelleen hyödyntämisen liiketoiminnassa. Edellytyksenä asiakasymmärrykselle on näkemys asiakkaiden tarpeista ja asiakasarvosta. (Korhonen ym. 2011, 3.) Kun halutaan varmistaa, että asiakasymmärrys on käytettävissä arjessa työskenneltäessä ja että sitä kehitetään johdonmukaisesti ja tavoitteellisesti, yrityksen on laadittava oma menetelmänsä asiakasymmärryksen hankkimiseen. (Arantola ja Simonen 2009, 29.)

Asiakasymmärryksen vahvistaminen on merkityksellistä Kauppakeskus Stellassa. Sen avulla voidaan varmistaa nykyisten käytäntöjen parantaminen ja kehittäminen. Tämä edellyttää menetelmän laatimista asiakasymmärryksen hankintaan. Kauppakeskus Stellan toimijoiden kesken tulee tehdä merkittävä strateginen päätös, auttaako asiakasymmärrys ratkaisevasti parantamaan palveluliiketoimintaa. Osuuskauppa Suur-Savon ollessa keskeisessä roolissa Kauppakeskus Stellassa sen näkemys ratkaisee. Jos osuuskauppa hyväksyy asian, niin asiakasymmärryksen vahvistaminen tulisi käsitellä markkinointiryhmässä. Asian vaatiessa resursointia olisi hyvä, että asiakasymmärrystä avattaisiin ja lisääntyneen ymmärryksen avulla tehtyjä käytänteiden parannuksia esiteltäisiin kokouksessa ennen päätöksen tekoa. Myönteiseen päätökseen tultaessa tulisi päättää, miten asiakasymmärrys-prosessia johdetaan ja miten saatua tietoa hyödynnetään sekä sen taloudelliset vaikutukset. Asiakasymmärryksen vahvistamiselle tulee laatia tavoitteet, joita seurataan ennalta sovittujen mittareiden avulla.

Aluksi tulee kartoittaa keinot ja työkalut, joilla asiakastietoa tällä hetkellä kerätään ja arvioidaan sekä missä asiakastieto on arkisessa hyötykäytössä. Kauppakeskus Stellan toimijoilla on todennäköisesti hyvin erilaiset keinot kerätä tietoa asiakkaista. Osuuskauppa Suur-Savo teettää asiakastyytyväisyystutkimuksen Kauppakeskus Stellaan Mikkelin ammattikorkeakoulun opiskelijoilla tämän kevään aikana. Asiakaspalautteita on niin kauppakeskuksen markkinointipäälliköllä kuin toimijoillakin. Asiakkuushistoriatiedon laatu ja määrä vaihtelee todennäköisesti toimijoittain. Kauppakeskus Stellassa olisi tarpeen määritellä, mikä tieto on oleellista koko kauppakeskuksen kannalta ja miten sitä hankitaan ja mikä tieto jää pelkästään toimijoiden käyttöön. Kauppakeskuksen palveluiden käyttöä ja asiakkaiden taustatietoja, verkkosivujen selailua ja henkilöstön hiljaista tietoa tulisi kerätä systemaattisesti ja hyödyntää edelleen asiakasymmärryksen luomisessa. Lisäksi asiakkaiden osallistaminen esimerkiksi asiakaspaneelin välityksellä voisi olla keino hankkia asiakastietoa. Oleellista on, että asiakasymmärrys-prosessia johtavalle on varattu aika asian laadukkaaseen hoitamiseen.

Asiakasymmärrys on keskeisessä roolissa palvelumuotoilusta puhuttaessa. Palvelumuotoilun perustana on inhimillinen toiminta, tarpeet, tunteet ja motiivit. Käyttäjien ottaminen mukaan palveluiden ja tuotteiden kehitysprosesseihin mahdollistaa uusien palveluinnovaatioiden tuottamisen, jotka luovat käyttäjille kilpailijoista poikkeavaa

uutta arvoa. Palvelumuotoilu mahdollistaa käyttäjälähtöisen palvelujen kehittämisen, jolla haetaan yrityksille uusia kilpailuetuja. (Miettinen 2011.) Asiakkaiden mukaan ottaminen uuden palvelun suunnitteluun on tärkeää, koska asiakkaat ovat usein aktiivisia partnereita palvelun tuottamisessa. Lisäksi asiakkaat auttavat suunnittelemaan palveluja, joita he tarvitsevat ja odottavat. (Zeithaml & Bitner 1996, 268.) Kauppakeskus Stellassa asiakkaiden ottaminen mukaan palveluiden kehitysprosessiin olisi tärkeää. Tällä tavoin he sitoutuisivat entisestään kauppakeskukseen ja auttaisivat sitä kehittämään palveluitaan ja siten menestymään taloudellisesti. Tämäkin olisi markkinoitiryhmässä käsiteltävä asia ja vaatii sen jälkeen käytännön organisoinnin. Kauppakeskus Stellalla voisi olla verkossa asiakaspaneeli asiakasryhmittäin. Asiakasryhmät voisi muotoilla esimerkiksi asiakkaan elämänvaiheen tai elämäntyylin mukaan. Panelistit saisivat sähköpostiinsa tietyin väliajoin kyselyn, johon vastaamalla he voisivat vaikuttaa Kauppakeskus Stellan palveluihin.

8.3 Asiakkuusstrategian kehittäminen

Asiakkuusstrategia määrittelee, kuinka laajasti kaupan ja palveluyrityksen palvelutarjonnan tulee kattaa asiakkaan elämään liittyvät tarpeet. Asiakkuusstrategian lähtökohdiana on asiakkaan ostokäyttäytymisen tunteminen ja sen liittäminen asiakkaan elämän prosesseihin ja tapahtumiin. (Kuusela & Neilimo 2010, 99). Kauppakeskus Stellan toimijoiden monipuolisuus ja niiden tuote- ja palveluvalikoima perustuu asiakkaiden tarpeiden tuntemiseen. Etelä-Savon niukat markkinat edellyttävät, että tarjontaa on kaikille ja kynnys tulla Stellaan matala. Lisäksi asiakkaita tulee saada Stellaan muualtakin kuin vain Mikkelistä ja sen ympäristöstä, jotta myynti- ja asiakasmäärätavoitteet toteutuvat. Tämän takia korostuu kauppakeskuksen monipuolinen tarjonta ja houkuttelevuus viipymiseen ja viihtymiseen. Yksittäisen asiakkaan kannattavuutta ei ole taroituksenmukaista laskea, sillä asiakasmäärä kaiken kaikkiaan on tärkeä kauppakeskukselle. Jos asiakkaita olisi harvakseltaan, aiheuttaisi se helposti kauppakeskukselle negatiivisen imagon.

Asiakkuuksien johtaminen on konseptointia, jossa asiakas osallistuu eri tavoin kaupan palvelu- ja tuotevalikoiman suunnitteluun (Kuusela & Neilimo 2010, 99). Asiakasomistajille ja Bar’n’Night Vaakuna Mikkelin funcardilaisille kohdistamani kyselyn

avulla asiakkailla oli mahdollisuus vaikuttaa Kauppakeskus Stellan palvelu- ja tuotevalikoiman suunnitteluun. Silloisista asiakkaiden toiveista osa toteutettiin ja osa jäi toteuttamatta. Kauppakeskus Stellan laajetessa ensi vuoden aikana Pusan kulmaan olisi tärkeää suunnitella täydentäviä liiketoimintoja siten, että kauppakeskuksesta tulisi entistä enemmän koko perheen ostopaikka. Tällä hetkellä Stella on profiloitunut enemmän naisille suunnatuksi kauppakeskukseksi. Pusan kulmaan olisi hyvä tulla lisää tarjontaa miehille, nopeita ostopaikkoja – kioski, urheiluliike, lelukauppa ja apteekki. Kioskista voisi ostaa kahvin ja croissantin mukaan, mahdollisesti ruokaostosten teon yhteydessä unohtuneen karamellipussin jne. Palvelukokonaisuutta täydentäisi lisäksi konseptoitu kahvila, esimerkiksi Arnolds tai Starbucks ja erilaiset ajanviettomahdollisuudet, kuten pelihalli, kuntosali tai elokuvateatteri.

Asiakkuusstrategian perustan ja kaupan palveluiden kehittämisen lähtökohdan muodostavat asiakkaan asiointiprosessi, kaupan konseptit ja prosessit, asiakkaan tarpeita vastaava ostopaikka sekä hänen asiointiaan tukeva henkilöstön osaaminen (Kuusela & Neilimo 2010, 107). Asiakaspolun kuvaaminen asiakkaan saapumisesta kauppakeskukseen aina siihen asti, kun hän poistuu sieltä, mahdollistaisi kauppakeskus Stellassa palvelun kriittisten pisteiden hahmottamisen ja siten edistäisi osaltaan palvelun kehittämistä.

Asiakkaan asiointiprosessin kehittäminen on jatkuvaa työtä. Asiakas haluaa toisinaan säästää aikaa, vaivaa ja rahaa ostoksia tehdessään ja toisinaan viipyä, nähdä vaivaa ja käyttää rahaakin enemmän ostoksilla ollessaan. Päivittäistavaratuotteiden ostaminen on nopeampi rytmistä kuin käyttötavaroiden hankkiminen. Asiakkaan rooli voi vaihdella tilanteen mukaan myös eri tuoteryhmiä ostettaessa. Tästä syystä on tärkeää, että myyjät osaavat kartoittaa asiakkaan kulloisenkin asiointitavan. Myyjän ammattitaitoa on ratkaista asiakkaan ongelmia molempien kannalta kannattavasti sekä tarjota hänelle uusia virikkeitä käyttöyhteystuotteiden muodossa. Asiakas ei aina välttämättä tunnista omia tarpeitaan, jolloin niiden ennakointi jää henkilökunnalle ja antaa mahdollisuuden lisämyyntiin. Kauppakeskus Stellassa henkilökunnan ammattitaidon kehittäminen on keskeisessä roolissa varmistettaessa ”itäsuomalaisen lupsakan lähipalvelun” toteuttaminen. Koulutus voisi jakautua kahteen osaan, joista toinen käsittelisi, miten ”itäsuomalainen lupsakka lähipalvelu” käytännössä konkretisoituu asiakkaalle ja toinen pe-

rusmyyntityön kertausta. Koulutustilaisuudet voisivat olla puolen päivän mittaisia ja toteutettaisiin kerran vuodessa. Kohderyhmänä olisi koko Kauppakeskus Stellan henkilökunta.

8.4 ”Itäsuomalaisen lupsakan lähipalvelun” muodostuminen

Laadukkaan palvelun osatekijöitä on Berryn, Parasuramanin ja Zeithamlin tutkimuksen mukaan kymmenen. Nämä ovat luotettavuus, reagointialttius, pätevyys, saavutettavuus, kohteliaisuus, viestintä, uskottavuus, turvallisuus, asiakkaan ymmärtäminen ja tunteminen sekä fyysinen ympäristö. (Grönroos 2001, 115–116.) ”Itäsuomalainen lupsakka lähipalvelu” voidaan määrittää näiden osatekijöiden avulla ja siten konkretisoida, mitä palvelu Stellassa on.

”Itäsuomalaisessa lupsakassa lähipalvelussa” luotettavuus tarkoittaa, että asiakas saa täsmällistä ja virheetöntä palvelua. Esimerkiksi asiakkaan maksaessa huomioidaan mahdolliset alennukset oikein, toimitaan maksukorttien kanssa ohjeiden mukaisesti ja annetaan rahasta oikein takaisin. Täsmällisyys merkitsee, että sovitut toimitukset tapahtuvat ajallaan, asiakkaaseen olla yhteydessä luvattuna aikana, kampaaja-aika pitää ja lounastarjoilu alkaa ilmoitettuna aikana. Oikeiden asioiden tekeminen oikeaan aikaan on keskeistä ja lisää luotettavuutta. Sokoksella tavarointaminen tapahtuu aamuisin ennen myymälän avaamista, jolloin myyjälle jää enemmän aikaa tärkeimmälle eli asiakaspalvelulle.

Reagointialttius näkyy henkilökunnan haluna ja valmiutena palvella asiakasta. Myyjä ottaa asiakkaaseen kontaktia viipymättä, tarjoaa apua asiakkaalle, vastaa hänen pyyntöihinsä, kertoo tuotteista ja niiden ominaisuuksista sekä suosittelee tuotteita. Palvelualltiutta on asiakkaan kuuntelu, hänen ongelmiensa ratkaiseminen sekä tiedusteluihin vastaaminen ajallaan. S-marketissa palvelun nopeus konkretisoituu kassajonojen välittömänä purkamisena sekä palvelutorilla asiakkaan odotusajan minimoimisena kutsuamalla toinen myyjä palvelemaan. Palvelun normalisointi on hoidettava välittömästi. Kun jotain odottamatonta tapahtuu palvelussa tai jokin menee pieleen, niin henkilökunnan on puututtava heti tilanteeseen ja ryhdyttävä toimenpiteisiin tilanteen korjaamiseksi. Tärkeää on muistaa sisäinen asiakkuus eli kauppakeskuksessa olemme toinen

toistemme asiakkaita ja palvelualltius tulee näkyä kaikissa päivittäisissä tekemisissä.

Pätevyys konkretisoituu ”itäsuomalaisessa lupsakkaassa lähipalvelussa” tarvittavien tietojen ja taitojen osaamisena eli ammattitaitona. Myyjällä pitää olla oman tuoteryhmänsä syvällinen tietämys ja asiantuntemus, yleistuntemus muista liikkeen tuotteista sekä perustuntemus myyntitekniikasta. Hänen tulee tietää ja toimia yrityksen arvojen ja pelisääntöjen mukaisesti. Lisäksi hänellä tulee olla vuorovaikutustaitoja, sosiaalisia taitoja, yhteistyötaitoja ja kyky empatiaan. Käytännössä tämä näkyy asiakkaan auttamisena ostamaan oikein, miellyttävän palvelukokemuksen luomisena hänelle, asiakkaan elämäntavan, toiminnan, vaikuttimien ja erityistarpeiden ymmärtämisenä sekä haluna oppia tuntemaan asiakas paremmin. Pätevyyttä on myös kyky kysyä ja kuunnella, asiakkaan opastaminen sekä vain sellaisen myyminen, mitä asiakas haluaa.

Kauppakeskus Stellan saavutettavuus on hyvä. Stella sijaitsee keskellä Mikkeliä torin reunalla perinteisellä kauppapaikalla ja muutaman sadan metrin päässä niin liikenneasemasta kuin tuomiokirkostakin. Kauppakeskuksen aukioloajat ovat laajat: maanantaista perjantaihin klo 6.00–22.00, lauantaisin klo 6.00–19.00 ja sunnuntaisin klo 11.00–19.00. Liikkeiden vähimmäisaukioloajat ovat maanantaista perjantaihin klo 10.00–20.00, lauantaisin klo 9.00–18.00 ja sunnuntaisin klo 12.00–18.00. Kauppakeskuksen sisäisiä opasteita tulee olla riittävästi ja niiden pitää olla yksinkertaisia ja selkeitä. Saapuminen kauppakeskukseen on tehty vaivattomaksi. Sisäänkäyntejä on useita ja ne on suunniteltu myös liikuntarajoitteisille. Lisäksi kauppakeskuksella on verkkosivut, joilla voi vierailla 24 tuntia vuorokaudessa. Sivujen kautta voi antaa myös palautetta.

Kohteliaisuus merkitsee henkilökunnan ystävällisyyttä, huomaavaisuutta ja hyviä käytöstapoja. Asiakkaan tervehtiminen, kohteliaisuussanat ja hyvästeleminen palvelupahtuman jälkeen sekä tervetulleeksi toivottaminen uudelleen ilmentävät kohteliaisuutta. Lisäksi kohteliaisuus näkyy käytännössä asiakkaan kunnioituksena, hänen erityistarpeiden huomioimisena, kärsivällisyytenä ja haluna oppia tuntemaan asiakas yhä paremmin. ”Itäsuomalaisessa lupsakkaassa lähipalvelussa” viestintä tarkoittaa saman kielen puhumista asiakkaan kanssa ja siten ammattisanaston välttämistä. Asiakkaan

kuuntelu, palvelun selostaminen, palvelun hinnan kertominen ja asiakkaan vakuuttaminen siitä, että ongelma hoidetaan ilmentävät aitoa viestintää. Asiakkaalle kerrotaan asioista rehdisti.

Uskottavuus tarkoittaa luotettavaa, rehellistä ja asiakkaan etujen mukaista toimintaa. Kauppakeskus Stellan nimi ja sen maine vaikuttavat uskottavuuteen. Stellan maineeseen puolestaan vaikuttaa jokainen Stellassa työskentelevä henkilö. Jokaisen tulee ansaita erikseen ja kaikkien yhdessä hyvä uskottavuus. Käytännössä jokaisen tulee tehdä kaikki se, minkä lupaa. Toiminnan vastuullisuus lisää uskottavuutta. Vastuullisuus konkretisoituu esimerkiksi toimitusketjun läpinäkyvyytenä, jolloin ei hyväksytä valikoimiin tuotteita, joiden tuotannossa on käytetty lapsityövoimaa tai jotka ovat uhanalaisia kalalajeja.

Turvallisuus ilmenee vaarattomana ja riskittömänä palveluna. Kauppakeskuksessa on turvallista asioida ja viipyä. Tämä on huomioitu jo kauppakeskuksen suunnittelussa eli on vältetty sokkeloita ja ahtaita nurkkauksia. Häiritsevään käyttäytymiseen puututaan ja sitä ei sallita. Turvallisuuksuunnitelma poikkeustilanteita varten on laadittu, kuten viranomaiset edellyttävät ja pelastusharjoituksia pidetään säännöllisesti. S-marketin koko henkilöstö on suorittanut turvapassikoulutuksen, joka koostuu ensiavun antamisesta, alkusammutustaidoista sekä poikkeustilanteissa toimimisesta. Turvallisuuutta on myös kaikkien laitteiden (hissit, liukuportaat) luotettava toiminta sekä siisteys. Palvelun riskittömyys on luotettavuutta. Stellassa noudatetaan kaikkia toimintaa sääteleviä lakeja. Esimerkiksi S-marketissa varmistetaan omavalvonnalla kylmäketjun katkeamattomuus ja siten tuotteiden turvallisuus asiakkaalle.

Asiakkaan ymmärtäminen ja tunteminen on perusedellytys ”itäsuomalaisessa lupsakkaassa lähipalvelussa”. Käytännössä se tarkoittaa aitoa pyrkimystä ymmärtää asiakkaan tarpeita, selvittää asiakkaan erityistarpeita, kohdella asiakasta yksilöllisesti, toimia asiakkaan etujen mukaisesti ja tuntea vakioasiakkaat. Empaattisuus ilmenee siten, että panostetaan kaikin tavoin myönteisen palvelutapahtuman muodostumiseksi.

Palvelu ympäristö sisältää Kauppakeskus Stellan fyysiset tilat, palvelussa käytettävät apuvälineet ja koneet sekä palvelun fyysiset merkit. Näitä ovat esimerkiksi kanta-asiakaskortit. Kauppakeskuksella ei ole omaa kanta-asiakaskorttia, vaan jokainen liike käyttää omaansa. Stellassa työskentelevillä on Stella Family-card, jolla saa tiettyjä etuja kauppakeskuksen liikkeistä. Palvelu ympäristö on valoisa, avara ja siisti. Palvelumiljöön halutaan olevan lämmin ja houkutteleva. Tätä on toteutettu puun käytöllä opasteissa ja äänimaiseman yllätyksellisyydellä yhdyskäytävissä toriparkkiin. Palvelussa käytettävät laitteet ovat tarkoituksenmukaisia ja toimivia. Asiakas voi luottaa, että esimerkiksi ovet, hissit ja kassajärjestelmät ovat kunnossa ja toimivat odotetulla tavalla. Palvelu ympäristö pitää sisällään myös muut asiakkaat. Tärkeää on, että jokainen asiakas voi tuntea olonsa turvalliseksi Stellassa, kuuluvansa sinne ja voivansa viipyä siellä.

”Itäsuomalaista lupsakkaa lähipalvelua” voisi avata tämän listauksen avulla toimijoiden edustajien kanssa yhteisessä palaverissa. Siihen voisi jokainen lisätä omia konkreettisia esimerkkejään ja siten täydentää Stellassa toteutettavaa palvelukuvausta. Tämän jälkeen ”itäsuomalaisen lupsakkaan lähipalvelun” jalkauttaminen voisi tapahtua henkilöstöpalavereissa, joissa olisi edustajia eri liikkeistä. Palvelun syventämisen lisäksi tilaisuus mahdollistaisi tutustumisen eri liikkeiden henkilökuntaan. Tunteminen edesauttaa yhteisen toiminnan toteuttamista.

8.5 Kauppakeskuksen käsikirja ja intranet

Kauppakeskukseen perustetaan yrittäjä- tai kauppiasyhdistys, johon jokaisen yrittäjän on vuokrasopimuksen perusteella liityttävä. Yrittäjäyhdistyksellä on omat säännöt, joissa on määritelty kauppakeskuksen tärkeimmät asiat, kuten esimerkiksi asiakasmäärän ja myynnin ilmoittamisvelvollisuus. Kauppakeskuksessa on lisäksi järjestys-säännöt ja kauppakeskuksen käsikirja, jotka sitovat yrittäjiä. (Heinimäki 2006, 232.) Kauppakeskus Stellassa ei ole kauppiasyhdistystä, vaan siellä toimii markkinointiryhmä, joka on avoin kaikille toimijoille. Kauppakeskus Stellan markkinointipäällikkönä toimii Heli Kautonen, joka on työsuhteessa Osuuskauppa Suur-Savoon. Markkinointiryhmä on kokoontunut tämän vuoden puolella kerran. Kokouksessa käsiteltiin mm. tunnuslukuja, aukioloaikoja ja tulevia markkinointitapahtumia. Toimijat maksa-

vat markkinointirahaa, jonka suuruus on määritelty vuokrasopimuksessa. Markkinointibudjetti tälle vuodelle on noin 150 000 €. Tästä Osuuskauppa Suur-Savon osuus on 50.000€. Kuukausittain markkinointipäällikkö kutsuu kaikki toimijat iltapäiväkahville, jossa tilaisuudessa käydään läpi tunnuslukuja, markkinointia ja ajankohtaisia asioita. Tällainen vapaampi kokoontumismuoto on toiminut Kauppakeskus Stellassa.

Kauppakeskuksen käsikirjan laatiminen voisi olla jatkossa suositeltava asia. Siihen voisi dokumentoida, mitä tarkoittaa ”itäsuomalainen lupsakka lähipalvelu” sekä mikä on Kauppakeskus Stellan asiakaslupaus, kilpailuetu ja asiakkuusstrategia. Käsikirjassa olisi yleistä tietoa mm. kauppakeskuksen aukioloajoista, pysäköintijärjestelyistä, jätehuollosta, kiinteistönhuollosta jne. Lisäksi käsikirjaan yhdistettäisiin pelastus- ja turvallisuussuunnitelmat. Käsikirja toimisi perehdytysmateriaalina uusille ja muistilistana nykyisille työntekijöille.

Kauppakeskus Stellalla voisi olla sähköinen tiedotuskanava, joka olisi kaikkien kauppakeskuksessa työskentelevien käytössä. Tästä intranetista voisi tarkistaa kaikki kauppakeskuksen tapahtumat ja sinne olisi talletettu myös kauppakeskuksen käsikirja. Intranetissa voisi olla henkilökunnalle osio, johon he voisivat dokumentoida saamansa suullisen palautteen ja osia, johon voisi laittaa kehittämis ehdotuksia ja hyviä käytänteitä jaettavaksi yhteiseen käyttöön. Lisäksi siellä voisi olla henkilökunnalle ”Ostaa ja myydä”-palsta, joka lisäisi henkilöstön tutustumista toisiinsa.

9 POHDINTA

Tässä luvussa pohdin, toivatko tutkimuksen tulokset vastauksen asetettuun tutkimusongelmaan ja alaongelmaan. Käsittelen saamiani tuloksia teoriaan peilaten. Lisäksi arvioin tutkimuksen luotettavuutta. Ilman luotettavuutta tekemäni opinnäytetyö ja siinä keskeisessä roolissa oleva tutkimus olisivat turhia. Lopuksi tuon esille mahdollisia jatkotutkimusaiheita, joita tämä työn prosessointi minussa herätti.

9.1 Vastaukset tutkimusongelmaan

Tutkimusongelmana oli selvittää, miten asiakasymmärrys näkyy kauppakeskus Stellan palvelutarjoomassa ja miten palvelua voidaan edelleen kehittää. Tutkimuksen alaongelmana oli selvittää, miten asiakkaiden odotuksiin on pystytty vastaamaan kauppakeskus Stellassa kahden ensimmäisen toimintakuukauden aikana – avauksesta 11.11.2011 tammikuun 11. päivään 2012.

Haastatteluissa tuli voimakkaasti esille kauppakeskuksessa viihtyminen ja oleskelu. Koetaan, että ostaminen ei ole ainoa kauppakeskuksessa suoritettava funktio, vaikkakin se on elinehto kauppakeskuksen toimimiselle ja menestymiselle. Haastateltavat totesivat, että tarvitaan uudenlaista ostoskulttuuria. Läheisyys ja tunne nousivat myös haastatteluissa argumenteiksi, joilla kauppakeskusta halutaan määritellä. Citycon Oy:n toimitusjohtaja Marcel Kokkeel toteaa kiinteistö- ja rakentamisalan ammattilehdessä Locusessa 3/2011 seuraavaa: ”Suomalainen menee kauppakeskukseen, tekee ostoksensa ja poistuu. Muualla Euroopassa ihmiset tapaavat toisiaan ja viettävät vapaa-aikaansa kauppakeskuksissa. Siinä sivussa he hoitavat ostoksensa. Tällaista kuluttajakulttuuria haluan tuoda Suomeen.” (Launonen 2011, 20.) Tämän kokeneen liikkeenjohtajan näkemykseen perustuen voin todeta, että Osuuskauppa Suur-Savon johto on ottanut rohkean ja edistyksellisen askeleen lähtiessään rakentamaan miljööltään huppeaa kauppakeskusta Mikkeliin. Kauppakeskus Stellassa on korkeutta ja tilaa oleskella eikä se ole täyteen ahdettu myymälöitä kannattavuuden varmistamiseksi.

Haastatellut kertoivat, että kauppakeskus Stella on enemmän kuin osiensa summa. Se koostuu ainutlaatuisesta ostomaailmasta, monipuolisesta tarjonnasta, liikkeiden laadusta, laadukkaista tuotteista sekä kaupunkilaisten olohuoneesta, jossa on rikas tapahtumatarjonta. Ostokokemukseen vaikuttavat tuotteiden ja palveluiden hinta, hinta/laatu-suhde, toiminnan ja tuotteiden luotettavuus, toiminnan rationaalinen tehokkuus sekä elämyksellisyys. Markkanen (2008, 24–25) toteaa, että kaupan markkinoinnissa elämysten tarjoaminen vahvistaa erityisesti myymäläuskollisuutta. Kuluttajan ostopäätökseen vaikuttaa noin puolessa ostotilanteista tuotteen emotionaaliset hyödyt eli brändiin liittyvät ominaisuudet tai myyntipaikkaan liittyvät elementit. Kauppakeskus Stellassa asiakkaalle tarjotaan satunnaisesti jotain extraa, joka vahvistaa elämyksen syntymisen asiakkaalle. Kokonaisvaltainen elämys koostuu aisteista, tunteista, ajatuksista, toiminnasta ja yhdenmukaisuuden tunteesta (Markkanen 2008, 25). Stellan miljöö, sen siisteys ja visuaalisuus sekä uuden ja vanhan kitkaton yhdistäminen rakentamisessa luovat omalta osaltaan läheisyyttä ja rentoa fiilistä. Kauppakeskus Stellan sopiva koko ja asioimisen matala kynnyksen varmistavat osaltaan asiakkaiden viihtymisen sekä vahvistavat lähikauppakeskus imagoa.

Haastateltavat totesivat palvelukokemukseen vaikuttavan mm. äänimainonnan, näyteikkunoiden houkuttelevuuden, sisäänkäyntien helppouden, houkutusalueiden myyvyyden ja suosittelevan palvelun. Ideoiden ja vinkkien tarjoaminen, viihtyminen ja ajan viettäminen kauppakeskuksessa sekä monipuolinen, osallistava tapahtumatarjonta vaikuttavat elämysten syntymiseen ja vahvistavat ostouskollisuutta. Myymäläympäristön osatekijöitä ovat myymälän rakenne, tuotevalikoima ja palvelut (Markkanen 2008, 101). Ne vaikuttavat kuluttajaan aiheuttaen hänelle eri tunnetiloja, kuten mielihyvää, hallittavuutta ja heräämistä (Markkanen 2008, 139). Asioinnin ja liikkumisen helppous sekä selkeät opasteet vaikuttavat asiakkaan hallinnan tunteeseen. Kauppakeskuksen sisä- ja ulkotilat sekä myymälöiden houkutusalueiden esillepanoissa käytetyt eri tuotteiden yhdistelmät lisäävät puolestaan asiakkaan kokemaa mielihyvää. Virkistyspalvelut, Cafe Stella, kauppahallin kahviot, Rosso, Amarillo ja ”miesparkki”, aktivoivat asiakasta.

Asiakasymmärrys perustuu useasta eri lähteestä kerättyyn asiakastietoon, joka on hajallaan ja vaikeasti hyödynnettävissä (Arantola & Simonen 2009, 5). Haastateltavat kertoivat asiakkaiden palveluodotusten ja tarpeiden kartoittamisessa käytetyn mm. Mikke ry:n tekemää tutkimusta ostovoimasta käyttötavarakaupassa, Sokos-ketjun teettämä asiakastyytyväisyystutkimus ja mysrery-shopping –tutkimus sekä tutkimuksia siitä, minkälaisia kauppakeskuksia tulevaisuudessa halutaan. Lisäksi minun tekemää kyselytutkimusta lähialueen asiakasomistajille ja Vaakuna Night Mikkelin Fun Cardilaisille oli myös käytetty. Haastateltavien mukaan Kauppakeskus Stellan toimijoiden monipuolisuus ja niiden tuote- ja palveluvalikoima perustuu asiakkaiden tarpeiden tuntemiseen. Etelä-Savon niukat markkinat edellyttävät kauppakeskukselta laajaa tuote- ja palvelutarjontaa sekä matalaa kynnystä tulla Stellaan, jotta se voi toimia kaikkien kauppakeskuksena. Myynti- ja asiakasmäärätavoitteiden toteutumiseksi asiakkaita tulee saada kauempaakin kuin vain Mikkelistä ja sen ympäristöstä.

Palvelumuotoilu tarkoittaa palvelujen innovointia, kehittämistä ja suunnittelua muotoilun keinoin. Palvelussa asiakkaan huomio kiinnittyy kontaktipisteisiin, eli siihen, mitä hän voi aistia ja kokea. (Koivisto 2008.) Palvelumuotoilun kontaktipisteet jaetaan neljään luokkaan, jotka ovat ympäristö, esineet, toimintatavat ja ihmiset (Saffer 2007, 176). Haastateltavat korostivat Kauppakeskus Stellan olevan kaupunkilaisten olohuone, jossa on rikas tapahtumatarjonta. Stellan toiminnallinen palvelu, joka pitää sisällään mm. viittaukset toriparkista, opasteet, istuinryhmät ja leponurkkaukset, oli haastattelujen perusteella merkityksellinen. ”Itäsuomalainen lupsakka lähipalvelu” tarkoittaa mm. asiakkaan lähestymistä nopeammin kuin mitä hän odottaa, asiakkaan neuvomista ja opastamista yli toimipaikka rajojen ja asiakkaan odotusten ylittämistä. Palvelukokonaisuus muodostuu suosittelevasta, odotukset ylittävästä henkilökohtaisesta palvelusta, tarjonnan monipuolisuudesta, toiminnan laadusta, tuotteiden ja palveluiden hinnasta ja laadusta, miljööstä sekä tapahtumatarjonnasta. Henkilökunnan rooli on ideoiden ja vinkkien tarjoamisessa on merkityksellinen. Lisäksi henkilökunta mahdollistaa omalla toiminnallaan viihtymisen ja ajan viettämisen kauppakeskuksessa.

Asiakkaan kokonaisvaltaisen palvelukokemuksen tulee ylittää hänen ennako-odotuksensa. Keinoina, miten tämä saavutetaan, haastatellut näkivät palveluun sisältyvän yllätyksellisyyden ja elämyksellisyyden. Positiivisen palvelukokemuksen jäl-

keen asiakas on paras markkinointikanava hänen kertoessaan lähipiirille saamastaan palvelusta. Myös Marcel Kokkeel (Launonen 2011, 22) näkee asian samansuuntaisesti: ”Yhdessä kauppiaiden kanssa mietimme yllätyksiä ja elämyksiä, joilla asiakkaat pidetään hyvällä tuulella.”

Asiakaslupauksen tulee olla yrityksen keskeinen toimintaa ohjaava periaate. Sen avulla kerrotaan asiakkaalle, miten yritys tuottaa hänelle ylivertaista arvoa. (Kuusela & Neilimo 2010, 60.) Kilpailuetu syntyy ylivoimaisesta osaamisesta ja ylivertaisesta toteutuksesta. Kilpailevilla yrityksen voi olla hallussaan samankaltaista tietoa, mutta toinen yrityksistä osaa käyttää sitä oivaltavammin. Useimmiten tiedosta syntyvät kilpailuedut ovat peräisin kyvystä tulkita tietoa luovalla tavalla. Asiakkuusosaamisen keskeinen osatekijä on kyky tulkita pirstaleista tietoa ja yhdistää sitä luovasti. (Mattiinen 2006, 167–168.) Kauppakeskus Stellan asiakaslupaus on haastateltavien mukaan odotukset ylittävä palvelukokonaisuus. Tämän mahdollistavat ammattitaitoinen ja yhteistyökykyinen henkilökunta, jolla on sama palvelutahto. Kilpailueduksi vastaajat nostivat lähikauppakeskuksen palvelukokonaisuuden, joka pitää sisällään loistavan sijainnin, hyvän saavutettavuuden sekä viihtyisyyden. Osuuskauppa Suur-Savon johdolla on hyvin samansuuntainen käsitys kauppakeskus Stellasta, vaikka edellä mainittuja asioita ei olekaan käyty järjestelmällisesti läpi ennen avausta ja dokumentoitu.

Kaikki haastattelemani henkilöt edustivat Osuuskauppa Suur-Savoa, joten vuokralaisten käsitys asiakkaiden palveluodotuksista kauppakeskus Stellassa, sen asiakaslupauksesta ja kilpailuedusta jää tällä tutkimuksella selvittämättä. Odotukset ylittävä palvelukokonaisuus voi toteutua vain, jos kaikilla toimijoilla kauppakeskuksessa on sama tahtotila ja tavoite. Yhden haastateltavan esiin tuoma ”Stella-palvelun” avaaminen konkretia tasolle ja dokumentoiminen on mielestäni tärkeää. Tämä tulisi tehdä työryhmän, johon kuuluisi myös vuokralaisten edustajia. Yhteisen työstimisen jälkeen palvelulupauksen jalkauttaminen jokaiseen liikkeeseen olisi liikkeen vetäjän vastuulla. Mielestäni oleellista olisi nyt palvelukokonaisuuden laadun mittaaminen, jotta tiedettäisiin tämänhetkinen taso. Käsittääkseni tällainen tutkimus tullaankin toteuttamaan tämän kevään aikana. Tutkimuksen tulos kertoo kehittämiskohteet, joita tulee lähteä työstimään yhdessä (lähes) kaikkien vuokralaisten kanssa. Viestin perille saaminen asiakaspintaan kaikilla toimijoilla saattaa aluksi olla haasteellista. Vuokralaisena ole-

vat yritykset ovat erikokoisia ja toimintatavat niissä vaihtelevat. Keskeisessä roolissa mielestäni on kauppakeskuksen markkinointipäällikkö Heli Kautonen. Hänen yhteydenpitonsa vuokralaisiin myös yksikön vetäjä tasolla on tärkeää. Tätä kautta saadaan luotua entistä vahvempi yhteinen tahtotila odotukset ylittävän palvelukokonaisuuden varmistamiseksi.

Asiakkaalle tuottavat arvoa palvelun tuottamat hyödyt, seuraukset ja vaikutukset asiakkaan omiin tavoitteisiin. Arvoa syntyy, kun palveluntuottaja ja asiakas toimivat yhdessä eli yhteisen prosessin tuloksena. (Arantola & Simonen 2009, 2.) Haastateltavat totesivat, että asiakkaat ovat löytäneet Stellan ja ottaneet sen omakseen, jolloin asiakaskäynnit toistuvat. Stellalla on arvoa asiakkaiden keskuudessa. Tämä arvo ei ole syntynyt tyhjästä, vaan se on vaatinut onnistuneita odotukset ylittäviä palvelukokonaisuuksia. Nämä puolestaan ovat tapahtuneet yhteistyössä palveluntarjoajan ja asiakkaan kanssa. Samalla tavalla näkisin laajemman yhteistyön tuottavan arvoa kaikkien toimijoiden kesken kauppakeskus Stellassa. Yhteistyö tulisi aloittaa tutustumisella toisiin toimijoihin, niiden henkilöstöön sekä palvelu- ja tuotetarjontaan. Tämä on ollut tähän asti omaan aktiivisuuteen ja kiinnostukseen perustuvaa, mutta voisi olla jatkossa muotoiltuakin. Markkinointia kauppakeskuksen sisällä toisille toimijoille voisi toteuttaa esimerkiksi tutustumiskäynneillä, toiminnan esittelyillä, tietovisailuilla jne. Varovainen aloitus on tehty maanantaina 13. helmikuuta, kun kävin kertomassa Stella Family-kortilla saatavasta edusta S-market Mikkelissä lähes kaikkien toimijoiden luona. Toimijoiden keskinäisessä yhteistyössä tuottama arvo kertautuu asiakkaiden palvelukokemuksissa.

Tästä tutkimuksesta on hyötyä Osuuskauppa Suur-Savon johdolle, koska kauppakeskus Stellan keskeiset nimittäjät on nyt dokumentoitu. Tarvittaessa niitä voidaan muokata ja muuttaa. Kauppakeskus Stellassa toimiville vuokralaisille ja heidän edustajilleen tutkimuksen anti on sama – kirjatut nimittäjät. Minulle tutkimus on antanut mahdollisuuden tutustua kauppakeskukseen useammasta näkökulmasta. Se rikastuttaa ja syventää ymmärrystäni omasta roolistani S-market Mikkelin päällikkönä.

9.2 Tutkimuksen luotettavuuden arviointi

Hyvän kvantitatiivisen tutkimuksen perusvaatimuksina pidetään, että tutkimus on reli-aabeli (luotettava) sekä validi (pätevä). Reliabiliteetilla tarkoitetaan tulosten tarkkuutta, eli tutkimuksen tulokset eivät saa olla sattumanvaraisia. Luotettavalta tutkimukselta vaaditaan, että se on toistettavissa samanlaisin tuloksin. Tutkimuksen otoskoon ollessa kovin pieni, tulokset ovat sattumanvaraisia. Tutkimuksen luotettavuutta voidaan parantaa valitsemalla oikeat mittarit ja riittävän suurella otoskoolla. (Heikkilä 2010, 30.)

Sisäinen reliabiliteetti voidaan todeta mittaamalla sama tilastoyksikkö useampaan kertaan. Mittaustulosten ollessa samat, mittaus on reli-aabeli. Ulkoisella reliabiliteetilla tarkoitetaan, että mittaukset on toistettavissa myös muissa tutkimuksissa ja tilanteissa. Alhainen luotettavuus alentaa myös mittarin pätevyyttä, mutta luotettavuus on riippumaton pätevyydestä. (Heikkilä 2010, 187.)

Tutkimuksen reliabiliteetti arvioi tulosten pysyvyyttä toistettaessa mittaus. Tällöin tarkastellaan mittaukseen liittyviä asioita ja tarkkuutta tutkimuksen toteutuksessa. Kyselytutkimuksessa otos ei täysin vastannut Kauppakeskus Stellan asiakaskantaa. Esimerkiksi Osuuskauppa Suur-Savon asiakasomistajista naisia on 57 % ja miehiä 43 %. Tässä tutkimuksessa vastaavat luvut olivat 63,7 % ja 36,3 %.

TAULUKKO 4. Asiakasomistajien ja kyselyyn vastanneiden ikäjakauma

	Asiakasomistajat	Kyselyyn vastanneet
Alle 25 v.	3,1 %	18,96 %
25 – 34 v.	9,7 %	36,81 %
35 – 49 v.	21,5 %	27,01 %
50 – 64 v.	33,1 %	15,48 %
Yli 64 v.	32,6 %	1,74 %

Kyselyyn vastanneiden ikäjakauman vinous verrattuna asiakasomistajien todelliseen ikäjakaumaan aiheutuu käytetystä kyselymenetelmästä ja Bar'n Night Vaakuna Mikkelin funcardilaisten mukaan ottamisesta tutkimuksen otokseen.

Asiakasomistajien perhemuoto ei ole tarkasti tiedossa. Asiakkuuden vaiheet ryhmissä on olemassa pientaloudet, mutta se pitää sisällään sekä yksin asuvia että pariskuntia. Samoin lapsiperheiden lukumäärä on suuntaa antava, koska se perustuu asiakkaiden omaan ilmoitukseen lapsen synnyttyä. Näillä reunaehdoilla yhden tai kahden hengen talouksia asiakasomistajista on 83,6 %. Lapsiperheitä asiakasomistajista edellä mainituilla rajoituksilla on 16,4 % jakautuen perheisiin, joissa on alle kouluikäisiä lapsia 3,2 %, kouluikäisiä lapsia 6,9 % ja yli 16-vuotiaita lapsia 6,3 %. Kyselyyn vastanneista oli perhe, jossa oli alle kouluikäisiä lapsia 13,11 %:lla, kouluikäisiä lapsia 19,27 %:lla ja yli 16-vuotiaita lapsia 10,11 %:lla.

Asiakasomistajien otoksen koko oli 600. Määrällisesti tämä oli riittävä, mutta toteutustavaksi valittu sähköinen kysely luonnollisesti rajasi perusjoukkoa, josta otos satunnaisesti valittiin. Asiakasomistajien otoksen koko kasvoi määrällisesti, kun kutsu kyselyyn lähti jokaiseen Osuuskauppa Suur-Savon toimipaikkaan ja kaikilla oli periaatteessa mahdollisuus vastata kyselyyn. Käytännössä esimiehillä ei välttämättä ollut aikaa ja innostusta lähteä markkinoimaan henkilöstölle kyselyä ja siihen vastaamista työaikana. Lisäksi kaikille funcardilaisille lähti kutsu kyselyyn. Vastausprosentti oli 17,4, jota voidaan pitää tyydyttävänä sähköisessä kyselyssä.

Kysely suoritettiin Digium-kyselynä, josta vastaukset sai suoraan Excel-muodossa. Havaintoyksikköjen kaikkia muuttujia koskevat tiedot siirrettiin Excelistä SPSS:ään kopioimalla. SPSS-tulosteet tallennettiin Excel-tiedostona. Tietojen syöttämisprosessi oli huolellinen. Kyselylomakkeen kysymykset mittasivat tutkittavia asioita. Lomakkeen lähes kaikissa kysymyksissä oli vastausvaihtoehtoja, joista sai valita niin monta kuin halusi sekä avoin kohta, johon saattoi lisätä oman ehdotuksensa.

Tutkimuksen pätevyydellä – validiteetilla - tarkoitetaan sitä kokonaisuutta, jossa tutkimuksen tulos vastaa hyvin tutkimukselle asetettuja päämääriä ja tutkimuskohdetta (Varto 1992, 103). Tutkimuksen validiteetilla tarkoitetaan, että tutkimuksen tulee mitata sitä, mitä oli tarkoituskin selvittää. Tutkimuksen validius tarkoittaa karkeasti systemaattisen virheen puuttumista. Mittaustulokset eivät voi olla valideja, jollei mitattavia käsitteitä ja muuttujia ole tarkoin määritelty. Validin tutkimuksen toteutumista edesauttavat perusjoukon tarkka määrittely, edustavan otoksen saaminen ja korkea vastausprosentti. (Heikkilä 2010, 29–30.)

Tutkimuksen validius tarkoittaa tutkimuksen kykyä mitata sitä, mitä tutkimuksessa oli tarkoituskin mitata. Tämän kyselytutkimuksen validius oli hyvä. Käytetyt käsitteet olivat arkikieltä, eikä käsitteiden tasolla jouduttu harhaan. Kyselylomakkeen kysymysten ja vastausvaihtoehtojen sisältö ja muotoilu oli onnistunut. Kysymykset olivat ymmärrettäviä, eikä niissä ollut tulkinnallisuutta.

Validiteetin lajeina pidetään sisäistä ja ulkoista validiteettia. Sisäinen validiteetti on tulkinnan sisäistä loogisuutta ja ristiriidattomuutta. (Koskinen jne. 2005, 254.) Heikkilän (2010, 186) mukaan sisäisellä validiteetilla tarkoitetaan sitä, että vastaavatko mitaukset teoriaosassa esitettyjä käsitteitä. Ulkoinen validiteetti merkitsee sitä, yleistyykö tulkinta muihinkin kuin tutkittuihin tapauksiin. (Koskinen jne. 2005, 254.) Tutkimuksen pitää olla myös ulkoisesti validi, eli myös muut tutkijat tulkitsevat kyseiset tutkimustulokset samalla tavoin. (Heikkilä 2010, 186.) Aineiston pätevyyttä voi osoittaa esimerkiksi sillä, että valitut lähteet ovat luotettavia. Luotettavuuden voi selvittää kysymällä asiaa muilta asiantuntijoilta tai painetuista lähteistä. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 189.)

Jokaiseen tutkimukseen liittyy tutkijan subjektiivisia valintoja tutkimusmenetelmästä, kysymysten muotoilusta, analysointimenetelmistä ja raportointitavasta. Tutkimus on objektiivinen (puolueeton), kun tutkimuksen tulokset eivät riipu tutkijasta eli tutkijan vaihtaminen ei muuta objektiivisen tutkimuksen tuloksia. (Heikkilä 2010, 31.) Kyselytutkimuksessa tehdyt subjektiiviset valinnat perustuivat käytyihin keskusteluihin toimeksiantajan kanssa. Näitä valintoja olivat esimerkiksi Sokoksen naisten ja miesten maailmaa täydentämään esitetyt tuotemerkit. Tämä tutkimus oli puolueeton ja siten tutkijasta riippumaton.

Kvalitatiivisen tutkimuksen piirissä validiteetin ja reliabiliteetin käyttöä on kritisoitu, koska ne ovat syntyneet määrällisen tutkimuksen yhteydessä ja käsitteinä vastaavat lähinnä kvantitatiivisen tutkimuksen tarpeita. Tutkimusta arvioidaan kokonaisuutena, joten sen tulee olla sisäisesti johdonmukainen. Tutkimuksen tekemisen yksityiskohtaisen tarkka selostaminen tekee tutkimustulokset selkeämmiksi ja ymmärrettävimmiksi ja antaa lukijoille riittävästi tietoa, jotta he voivat arvioida tutkimuksen tuloksia. Tutkimusraportissa tulee kertoa tutkimuksen kohde ja tarkoitus, omat sitoumukset tutki-

jana (mm. miksi tutkimus on tärkeä), aineistonkeruun kuvaaminen, tutkimuksen tiedonantajat, tutkija-tiedonantaja-suhde, tutkimuksen kesto, aineiston analyysi, tutkimuksen luotettavuus ja tutkimusaineiston raportointi. (Tuomi & Sarajärvi 2003, 135–138.) Laadullisen tutkimuksen aineiston luotettavuus, reliabiliteetti, tarkoittaa tutkimuksen vapautta satunnaisista ja epäolennaisista tekijöistä (Varto 1992, 118).

Laadullisen tutkimuksen raportoinnissa esitettiin tutkimuksen kohde ja perusteltiin, miksi ilmiötä tutkitaan ja miksi se on tärkeää. Aineistonkeruu kuvattiin yksityiskohtaisesti niin ajallisesti kuin paikallisestikin sekä siinä esiintynyt ongelma. Tutkimuksen tiedonantajien määrä ja valinta perusteltiin. Tutkija-tiedonantaja-suhdetta ei erikseen kommentoitu, mutta todettiin, että tutkija työskentelee tutkittavassa organisaatiossa. Tutkimuksen aikataulu käy raportista ilmi samoin kuin aineiston analysointitapa. Tutkijan arvio tutkimuksen luotettavuudesta on raportin lopussa.

Laadullisen tutkimuksen haastatteluaineiston laatua tulee tarkkailla koko tutkimusprosessin ajan. (Hirsijärvi & Hurme 2001, 184.) Tutkijan toiminta vaikuttaa merkittävästi aineiston laatuun. Tutkimustulosten tulisi heijastaa mahdollisimman paljon tutkittavien ajatusmaailmaa. Toisaalta haastattelujen tulos on aina seurausta haastattelijan ja haastateltavan yhteistoiminnasta. (Mts. 189.) Luotettavuudella ymmärretään neljää asiaa: yhdenmukaisuutta, instrumentin tarkkuutta, instrumentin objektiivisuutta ja ilmiön jatkuvuutta (Koskinen ym. 2005, 255.) Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta lisää tutkijan yksityiskohtainen selostus tutkimuksen toteuttamisesta (Hirsijärvi ym. 2001, 214). Myös tutkijan oma kokemuksiin perustuva käsitys tulosten ja todellisuuden vastaavuudesta on luotettava luotettavuuden ilmaisin (Hirsijärvi & Hurme, 1995, 130).

Henkilökohtaista haastattelua pidetään perinteisesti luotettavana menetelmänä, mutta siinä on kuitenkin useita virhelähteitä. Virheet voivat olla joko haastattelijan tai haastateltavan aiheuttamia. (Hirsijärvi & Hurme, 1995, 129–130.) Tässä tutkimuksessa aineiston luotettavuutta varmistettiin nauhoittamalla haastattelut. Haastateltavilta oli varattu etukäteen aika ja heille oli lähetetty viikkoa ennen teemahaastattelurunko sähköpostilla. Haastattelukysymysten oikeellisuus varmistettiin käyttämällä etukäteen laadittua kysymysrunkoa ja tekemällä riittävästi tarkentavia ja syventäviä kysymyksiä.

Haastattelut tapahtuivat kunkin omassa työhuoneessa. Litteroinnit tarkistettiin pääpiirteittäin vertaamalla niitä haastattelutilanteissa tehtyihin muistiinpanoihin. Sama henkilö suoritti kaikki haastattelut ja haastatteli tunti aihepiirin oman työnsä perusteella. Vastaajille käytetty terminologia oli tuttua. Haastattelun luotettavuutta osaltaan heikentää se, että vastaajilla on taipumus antaa oman työnsä kannalta suotavia tai sosiaalisesti hyväksyttäviä vastauksia

Tässä haastattelututkimuksessa pätevyyttä pyrittiin parantamaan mm. haastattelurungon huolellisella suunnittelulla. Kurssin ohjaaja tarkasti sen ennen haastattelujen suorittamista. Valitut lähteet eli haastateltavat olivat luotettavia ja heillä oli tietoa kysytävistä asioista. Tämän tutkimuksen kannalta hankittua aineistoa voidaan pitää riittävän edustavana muodostettaessa käsitystä tutkittavasta ilmiöstä sekä yleistyksiä tehtäessä.

Tutkimuksen sisältämiä virhelähteitä tulisi arvioida systemaattisesti. Nämä virhelähteet tulisi ottaa huomioon tutkimusta suunniteltaessa, ennakoida ja pyrkiä minimoimaan ne. Virhelähteet jaetaan systemaattisiin ja satunnaisiin. Tutkimuksen arvoa uhkaavat virhelähteet ovat aina systemaattisia. Satunnaiset virhelähteet sen sijaan uhkaavat tutkimuksen tarkkuutta. Kvalitatiivisen tutkimuksen systemaattisia virhelähteitä ovat mm. väärin valittu teoria, epäselvät käsitteet, väärä teoriakehys ja tarkoitukseen sopimaton metodi. Satunnaisia virhelähteitä ovat mm. epätarkat kysymykset ja epätarkka litteraatio. (Koskinen ym. 2005, 262–263.)

Tässä tutkimuksessa systemaattiset virhelähteet on minimoitu. Satunnaisia virhelähteitä oli epätarkka kysymys. Kysymys numero viisi: Minkälainen on kauppakeskus Stellan asiakkuusstrategia? herätti kysymyksiä kahden haastateltavan osalta. Koska asiakkuusstrategia on varsin uusi termi liiketalouden, liiketoiminnan ja markkinoinnin kentässä (Kuusela & Neilimo 2010, 98), olisi sitä tullut avata teemahaastattelulomakkeella tai haastattelua tehdessä.

Tutkimuksen objektiivisuus – puolueettomuus – tarkoittaa sitä, että tutkimuksen tulokset eivät saa riippua tutkijasta. Varsinkin haastattelututkimuksissa puolueettomuuteen on panostettava. Jokaiseen tutkimukseen liittyy tutkijan subjektiivisia valintoja,

mutta tulosten tahallinen vääristely tai saatavilla olevien kontrollikeinojen käyttämättä jättäminen ei ole sallittua. (Heikkilä 2010, 31.) Objektiiivisuuden varmistamiseksi esitin kaikille haastateltaville kysymykset samalla tavalla ja käsittelin kaikkien haastateltavien aineistojen litterointeja samoin.

Avoimuuden varmistamiseksi kerroin haastattelujen alussa haastateltaville, miksi teen tätä tutkimusta. Tässä tutkimusraportissa esitän käyttämäni tutkimusmenetelmät sekä saamani tulokset ja tekemäni johtopäätökset. Tällä perusteella tutkimus on eettisesti korkeatasoinen ja luotettava.

9.3 Jatkotutkimusmahdollisuudet

Opinnäytetyöni oli tapaustutkimus, jonka avulla pyrin kartoittanut, miten asiakasymmärrys näkyy kauppakeskus Stellan palvelutarjoomassa ja miten palvelua voidaan edelleen kehittää. Lisäksi selvitin, miten asiakkaiden odotuksiin on pystytty vastaamaan kauppakeskus Stellassa kahden ensimmäisen toimintakuukauden aikana. Näkökulma oli Osuuskauppa Suur-Savon johdon. Kehittämissuunnitelmaa ei voitu viedä käytäntöön tämän tutkimuksen aikataulun puitteissa, koska opinto-oikeuteni jatkuu enää vuoden 2012 loppuun ja halusin valmistua keväällä 2012. Esitän tutkimustulokset toimeksiantajalle ja nähtäväksi jää, mitkä ehdottamani kehitysideat toteutuvat. Kehittämisesitykset ovat nousseet omien havaintojeni ja teoriaan perehtymisen tuloksena.

Case-tutkimuksella saadaan hyvää taustainformaatio tapauksesta, koska tutkimus kohdistuu enemmän selitykseen kuin tulkintaan. Tapaustutkimus ei pyri yleistettävyyteen eikä tutkijakaan pyri tulkitsemaan tapausta vaan ainoastaan kuvaamaan sen mahdollisimman tarkasti. (Anttila 2006, 286–287.) Tutkimukseni on ensimmäinen Kauppakeskus Stellasta ja tehty sen toiminnan alkuvaiheessa. Kauppakeskus Stella on kiinnostava ja erilainen kohde Suomen kauppakeskusten joukossa, joten uskon sen olevan jatkossakin tutkimuksen kohteena. Tutkimukseni tullee olemaan pohjana tuleville jatkotutkimuksille.

Jatkotutkimuksissa voisi perehtyä Kauppakeskus Stellan muiden toimijoiden käsitykseen asiakasymmärryksen toteutumisesta ja miten he näkevät palvelun kehittämisen kauppakeskuksessa. Asiakasymmärrystä voisi lisätä suorittamalla kyselyn, mitä odotuksia asiakkailla on Stellan laajennuksesta Pusan kulmaan. Tutkimus asiakkaiden ostokäyttäytymisen muuttumisesta Kauppakeskus Stellan tulon jälkeen kertoisi toimeksiantajalle kilpailutilanteesta Mikkelissä. Selvitys käyttötavarakaupan suuruudesta Mikkelissä selvittäisi, minkä verran Stellan tulo on vähentänyt ostovolyymien siirtymistä Mikkelistä pois. Vertailututkimus jonkin toisen kauppakeskuksen tai joidenkin toisten kauppakeskusten kanssa voisi osaltaan tuoda esiin palvelun kehittämiskohteita.

10 LOPUKSI

Opinnäytetyön tekeminen oli mielenkiintoinen ja antoisa prosessi, koska se liittyi tiiviisti omaan työhöni S-market Mikkelin marketpäällikkönä. Kauppakeskus Stella on toiminut nyt huhtikuun lopulla 2012 vajaa puoli vuotta ja on siten tutkimuskohteena-kin uusi ja kiinnostava. Mikkelin käyttötavarakaupan tarjooma on lisääntynyt kauppakeskuksen tulon jälkeen merkittävästi ja siten todennäköisesti muuttanut myös ostokäyttäytymistä Mikkeliissä. Kauppakeskus Stella oli Osuuskauppa Suur-Savolle suurin yksittäinen investointi koko sen historian aikana. Mielestäni oli hienoa olla omalta osaltani toteuttamassa osuuskaupan suurinta investointia ja nykyisen toiminnan ”käyntikorttia”. Opinnäytetyöni tekeminen ajoittui samaan vaiheeseen S-marketin toiminnan sisäänajon kanssa, joten kevät 2012 on ollut minulle työntäyteinen.

Tutkimus eteni miltei aineistolähtöisesti, koska vasta analysoituani haastattelut minulle selkeni, mitä teorialietoa hankkisin. Opinnäytetyöni ohjaaja oli tärkeässä roolissa auttaessaan minua yhdistämään aiemmin tekemäni kyselytutkimuksen tulokset ja kvalitatiivisen tutkimuksen tulokset opinnäytetyöhöni siten, että niistä muodostui yksi selkeä kokonaisuus. Teoriaan perehdyttyäni oivalsin, että kvantitatiivisen tutkimuksen tulokset olivat osa asiakasymmärrystä. Haastattelujen ja omien havaintojeni perusteella dokumentoin Kauppakeskus Stellan keskeiset menestystekijät. Teoriaan paneuduttuani totesin, että moni asia on otettu huomioon Kauppakeskus Stellaa tehtäessä, mutta löysin myös kehittämiskohteita. Ratkaisin mielestäni tutkimusongelman ja löysin kehittämiskohteita. Kauppakeskus Stellan tulee uusiutua ja kehittää palveluaan jatkuvasti, joten uskon, että löytämistäni kehittämiskohteista on apua Osuuskauppa Suur-Savon johdolle ja sitä kautta kaikille toimijoille Kauppakeskus Stellassa.

Opinnäytetyöprosessin aikana opin ymmärtämään entistä paremmin, miten asiakkaan roolia voi lisätä palvelun kehittämisessä. Asiakkaalle sopiva kokonaisvaltainen palvelukokemus syntyy asiakasymmärryksen ja asiakkaan kokeman arvon muodostumisen avulla. Asiakkaan kuunteluun tulee kehittää systemaattisia keinoja Kauppakeskus Stellassa. Tällä tavoin varmistetaan kauppakeskuksen ylivoimaisuus lähikilpailukentässä neliöiden ja miljöön lisäksi myös palvelulla ja kokonaistoiminnalla.

Opinnäytetyöni valmistui lopulta kolmessa kuukaudessa keväällä 2012. Keskittymiskykyni oli koetuksella, koska tiukka aikataulu vaati järjestelmällisyyttä ja suunnitelmallisuutta. Aikataulu ei sallinut poikkeuksia eikä sairastumisia. Onnistuin prosessin aikana huolehtimaan myös siitä, että työn tekeminen ei ole ainut asia elämässäni, vaan siihen kuului monta muutakin osa-aluetta. Uskon, että suurin anti työstäni minulle oli juuri edellä mainittu. Paineen alla työskennellessäni pystyn toimimaan systemaattisesti ja tehokkaasti. Jälkiviisaana toteaisin, että jos olisin käyttänyt enemmän aikaa opinnäytetyöni tekemiseen, olisin saanut siitä perusteellisemman ja vakuuttavamman esimerkin käyttämällä enemmän lähteitä ja paneutumalla teoriaan syvällisemmin.

LÄHTEET

- Ainoa, Juha, Alho, Johanna, Nenonen, Suvi & Kari Nissinen, 2010. Käytettävä kauppakeskus. Aalto-yliopiston teknillisen korkeakoulun rakentamistalouden laboratorion selvityksiä B25. http://buildtech.aalto.fi/fi/julkaisut/julkaisusarjat/julkaisu_b25/. Luettu 12.3.2012.
- Alanen, Jari, 2010. Tulevaisuuden trendit ja kauppakeskuskonseptit 2030. Suomen Kauppakeskusyhdistys ry:n syysseminaari 20.10.2010, Helsinki. <http://www.rakli.fi/kky/attachements/2010-10-21T11-34-3665.pdf>. Pdf-dokumentti. Luettu 28.1.2012.
- Alasuutari, Pertti, 1994. Laadullinen tutkimus. Tampere:Vastapaino.
- Anttila, Pirkko, 2006. Tutkiva toiminta ja ilmaisu, teos, tekeminen. Hamina: Akatiimi Oy.
- Arantola, Heli, 2006. Customer insight. Uusi välinen liiketoiminnan kehittämiseen. Helsinki: WSOY pro.
- Arantola, Heli & Simonen, Kimmo, 2009. Palvelemisesta palveluliiketoimintaan. Asiakasymmärrys palveluliiketoiminnan perustana. Tekesin katsaus 256/2009. Helsinki.
- Autio, Sanna, 2007. Kauppakeskus elää ikuista muutosta. Rakennuslehti 8.2.2007. <http://www.rakennuslehti.fi/uutiset/uutiset/8796.html>. Luettu 12.3.2012
- Blåfield, Heikki, 1996. Laatua palveluihin prosessijohtamisella. Helsinki: Suomen Kuntaliitto.
- Carù, Antonella & Cova, Bernard, 2007. Consuming experiences. In work Carù, Antonella & Cova, Bernard (eds.) Consuming experiences. Routledge, pg. 5.
- Eskola, Jari & Suoranta, Juha, 2005. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Tampere: Vastapaino.
- Grönroos, Christian, 2001. Palveluiden johtaminen ja markkinointi. Helsinki: WSOY.
- Havumäki, Heidi & Jaranka, Eila, 2006. Kauppa. Toiminnan suunnittelusta markkinointiin. Helsinki: Otava.
- Heikkilä, Tarja, 2010. Tilastollinen tutkimus. Helsinki: Edita.
- Heinimäki, Heikki, 2006. Kaupan toimintaympäristö. Helsinki: WSOY Oppimateriaalit Oy.
- Hirsjärvi, Sirkka & Hurme, Helena, 1995. Teemahaastattelu. Helsinki: Yliopistopaino
- Hirsjärvi, Sirkka & Hurme, Helena, 2004. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Yliopistopaino.

Hirsijärvi, Sirkka, Remes, Pirkko & Sajavaara, Paula, 2001. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi.

Kanninen, Vesa & Rantanen, Annuska, 2010. Johtopäätös: Kestävä kauppakeskus. Julkaisussa Kanninen, Vesa & Rantanen, Annuska (toim.) Kauppakeskukset osana kestävästä kulutuksesta ja kaupunkirakennetta. Yhdyskuntasuunnittelun tutkimus- ja koulutuskeskuksen julkaisuja C82. Espoo, s. 59.

Kaupallisten keskusten määritelmät. 2012. Suomen Kauppakeskusyhdistys ry. <http://www.rakli.fi/kky/ohjeitajasuosituksia/kaupallistenkeskustenmaaritelmat/>. WWW-dokumentti. Luettu 28.1.2012.

Kauppakeskukset 2011. Suomen Kauppakeskusyhdistys ry. <http://www.rakli.fi/kky/attachements/2011-04-06T13-32-2765.pdf>. Pdf-dokumentti. Luettu 28.1.2012.

Kauppakeskukset 2012. Suomen Kauppakeskusyhdistys ry. <http://www.rakli.fi/kky/attachements/2012-03-08T16-43-3165.pdf>. Pdf-dokumentti. Luettu 12.3.2012.

Korhonen, Heidi, Valjakka, Tiina & Apilo Tiina, 2011. Asiakasymmärrys teollisuuden palveluliiketoiminnassa. Tavoitteena ostava asiakas. <http://www.vtt.fi/inf/pdf/tiedotteet/2011/T2598.pdf>. Pdf-dokumentti. Luettu 13.3.2012.

Korkman, Oskar & Arantola, Heli, 2009. Arki. Eväitä uuteen asiakaslähtöisyyteen. Helsinki: WSOYpro.

Kortelainen, Anna, 2005. Päivä naisten paratiisissa. Helsinki: WSOY.

Koivisto, Mikko, 2008. Palvelumuotoilu ja sen potentiaali. http://dfasuomi.stakes.fi/NR/rdonlyres/F930EC0C-0209-487B-97D9-D75577BE2485/0/DfA_yritykset_MikkoKoivisto.pdf. Pdf- dokumentti. Luettu 6.4.2012.

Koskinen, Ilpo, Alasuutari Pertti & Peltonen, Tuomo, 2005. Laadulliset menetelmät kauppatieteissä. Tampere: Vastapaino.

Kuusela, Hannu, 2000. Markkinoinnin haaste. Näkymätön näkyväksi. Porvoo: WSOY.

Kuusela, Hannu & Neilimo Kari, 2010. Kaupan strategiaosaaminen. Helsinki: Edita.

Kvantitatiiviset tutkimusmenetelmät. 2011. VirtuaaliAMK – tuotantorengaat. <http://www2.amk.fi/mater/tutkimusmenetelmat/kvantitat/kuvailu/index.htm>. Luettu 6.3.2011.

Launonen, Paula, 2011. Kauppakeskukset eivät ole vain ostamista varten. Viivy, viihdy ja vetelehd. Locus 3, 20–22. <http://www.rakli.fi/kky/attachements/2011-12-21T10-51-3048.pdf>. Pdf- dokumentti. Luettu 16.2.2012.

Lecklin, Olli, 2002. Laatu yrityksen menestystekijänä. Helsinki: Kauppakaari.
Lämsä, Anna-Maija & Uusitalo, Outi, 2002. Palveluiden markkinointi esimiestyön haasteena. Helsinki: Edita.

Mattinen, Hannu, 2006. Asiakkuusosaaminen. Kuuntele asiakastasi. Helsinki: Talentum.

Markkanen, Susanne, 2008. Myymäläympäristö elämysten tuottajana. Myymäläsuunnittelun työkalupakki. Helsinki: Talentum Media..

Markuksela, Vesa & Rokka, Joonas, 2007. Kuluttajien yhteisöllisyys virtuaaliympäristössä – näkökulmia verkkoaineistoihin. Esitys Kulutustutkimuksen seuran syysseminaarissa 2007.
<http://www.kulutustutkimus.net/wp-content/uploads/2006/11/markukselarokka.pdf>. Pdf-dokumentti. Luettu 6.4.2012.

Metsämuuronen, Jari, 2006. Metodologian perusteet ihmistieteissä. Teoksessa Metsämuuronen, Jari (toim.) Laadullisen tutkimuksen käsikirja. Helsinki: International methelp, s. 16 -82.

Metsämuuronen, Jari, 2006. Laadullisen tutkimuksen perusteet. Teoksessa Metsämuuronen, Jari (toim.) Laadullisen tutkimuksen käsikirja. Helsinki: International methelp, s. 81 - 147.

Miettinen, Satu, 2011. Palvelumuotoilu tuo käyttäjän näkökulman palvelujen kehittämisen keskiöön. Kolumni. <http://www.udi.fi/kolumnit/>. Luettu 27.2.2012.

Mäkinen, Esa, 2006. Kampin kauppakeskus on uuden bisneseliitin koti. Helsingin Sanomat 21.8.2006.
<http://www.hs.fi/asuminen/artikkeli/Kampin+kauppakeskus+on++uuden+bisneseliitin+koti/HS20060821SI1KU01amp>. WWW-dokumentti. Luettu 12.3.2012.

Nenonen, Suvi, 2008. Kauppakeskusten käytettävyys – tutkimushankkeen tuloksia ja työkaluja. Suomen Kauppakeskusyhdistys ry:n ajankohtaisseminaari 25.11.2008, Helsinki. <http://www.rakli.fi/kky/attachements/2008-11-26T13-20-1465.pdf>. Pdf-dokumentti. Luettu 12.3.2012.

Nenonen, Suvi & Storbacka, Kaj, 2010. Markkinamuotoilu. Johdatko markkinoita vai johtavatko markkinat sinua? Helsinki: WSOY pro..

Osuuskauppa Suur-Savo Strategia 2012–2016.

Osuuskauppa Suur-Savo Tasekirja 1.1.2011 – 31.12.2011.

Palvelumuotoilu. 2012. Aalto-yliopisto Taideteollinen korkeakoulu.
http://www.taik.fi/palvelut/future_home_institute/tutkimus/termit.html. WWW-dokumentti. Luettu 6.4.2012.

Pine, Joseph & Gilmore, James, 1998. Wellcome to the Experience Economy. Harvard Business Review.

Punkka-Hänninen, Päivi, 2009. Espoon Suurpellon ydin vetää sijoittajia ja yrittäjiä. Helsingin Sanomat 4.5.2009.
<http://www.hs.fi/kaupunki/artikkeli/Espoon+Suurpellon+ydin+vet%C3%A4%C3%A4+sijoittajia+ja+yritt%C3%A4ji%C3%A4/HS20090504SI1KA01qj6>. WWW-dokumentti. Luettu 12.3.2012.

Rautio, Arto, 2005. Iso Omena on ympäristölle mieluisa.
www.rakli.fi/kky/attachements/2005-09-06T15-15-0148.rtf. WWW-dokumentti. Luettu 13.2.2012.

Saffer, David, 2007. Designing for Interaction Creating Smart Applications and Clever Devices. Berkeley: New Riders.

Storbacka, Kaj, Blomqvist, Ralf, Dahl, Johan & Haeger, Tomas, 2003. Asiakkuuden arvon lähteillä. Helsinki: WSOY.

Storbacka, Kaj & Lehtinen, Jarmo R., 1997. Asiakkuuden ehdoilla vai asiakkaiden armoilla. Helsinki: WSOY.

S-ryhmän rekenne.2012. S-kanava. <http://www.s-kanava.fi/web/s-kanava-tietoa-s-ryhmasta/s-ryhman-rakenne>. WWW-dokumentti. Luettu 2.4.2012.

Tuomi, Jouni & Sarajärvi, Anneli, 2003. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi.

Tuominen, Carita & Lillrank, Paul, 2000. Laatuksäitykset suomalaisissa yrityksissä. Kauppa- ja teollisuusministeriön tutkimuksia ja raportteja. Helsinki: Kauppa- ja teollisuusministeriö.

Varto, Juha, 1992. Laadullisen tutkimuksen metodologia. Helsinki: Kirjayhtymä.

Vilkka, Hanna, 2007. Tutki ja mittaa. Määrällisen tutkimuksen perusteet. Helsinki: Tammi.

Virtanen, Juha, 2006. Fenomenologia laadullisen tutkimuksen lähtökohtana. Teoksessa Metsämuuronen, Jari (toim.) Laadullisen tutkimuksen käsikirja. Helsinki: International methelp, s. 16 -82.

von Herzen, Jan Erik, 2007. Kauppakeskusten toimintaedellytykset ja menestystekijät muuttuvassa markkinatilanteessa. Suomen Kauppakeskusyhdistys ry:n syysseminaari 9.10.2007, Helsinki. <http://www.rakli.fi/kky/attachements/2007-10-10T13-27-1240.pdf>. Pdf-dokumentti. Luettu 12.3.2012.

Ylikoski, Tuire, 1999. Unohtuiko asiakas? Helsinki: KY-palvelu.

Zeithaml, Valerie A. & Bitner, Mary Jo, 1996. Services Marketing. Singapore: The McGraw-Hill.

LIITE 1.

Saatekirje asiakasomistajille

Vastaa ja vaikuta uuden Mikkelin Sokos-korttelin tarjontaan!

Hyvä vastaanottaja!

Keväinen tervehdys täältä Mikkelistä!

Olen Mikkelin ammattikorkeakoulussa liiketalouden laitoksella tradenomin ylempää ammatikorkeakoulututkintoa suorittava aikuisopiskelija. Olen opintojeni siinä vaiheessa, että olen aloittanut opinnäytetyöni - Mikkelin uuden Sokos-korttelin liiketoimintaportfolio - aineiston hankinnan, johon tämä kysely liittyy. Tutkimustulokseni tulen luovuttamaan Osuuskauppa Suur-Savon käyttöön, joten vastaamalla kyselyyn voit vaikuttaa Mikkelin uuteen Sokos-kortteliin avattavan kauppakeskuksen palvelutarjontaan.

Tutkimuksessani pyrin selvittämään, mitä palveluita Mikkelin Sokoksen vaikutusalueen asiakasomistajat toivovat uudelta kauppakeskukselta. Kyselyyn vastaamaan on valittu ne Osuuskauppa Suur-Savon asiakasomistajat, jotka asuvat Mikkelin Sokoksen vaikutusalueella.

Antamanne vastaukset käsittelen nimettöminä ja luottamuksellisina ja tutkimusmateriaalia käsittelen ammattikorkeakoulun käsittelysääntöjen mukaisesti. Tutkimustulokset julkaitaan ainoastaan kokonaistuloksina, joten kenenkään yksittäisen vastaajan tiedot eivät tule ilmi tuloksista.

Tutkimukseen voitte osallistua vastaamalla alla olevasta osoitelinkistä avautuvan sähköisen kyselylomakkeen kysymyksiin. Vastauksenne toivon saavani **su 23.5.2010 mennessä**.

Vastaa kyselyyn klikkaamalla linkkiä:

[\[Sähköpostikutsun ulkoasun testaus ei näytä\]](#)

Jos linkki ei aukea klikkaamalla, kopioi se selaimen osoiteriville hiiren avulla.

Vastatessanne Teillä on mahdollisuus osallistua samalla hotellilahjakortin arvontaan. Hotellilahjakortti sisältää yhden yöpymisen kahdelle hengelle valitsemassanne Sokos-hotellissa sekä 50 €:n arvoisen aterialahjakortin. Arvontaan pääsette mukaan jättämällä yhteystietonne kyselyn lopussa. Voittaja arvotaan kaksi viikkoa kyselyajan päättymisen jälkeen ja voitosta ilmoitetaan sähköpostitse.

Mikäli haluatte saada lisätietoja tutkimuksesta, ohessa yhteystietoni mahdollista yhteydenottoanne varten.

Lämpimät kiitokset jo etukäteen vastauksestanne.

Hannele Sarvi

Pajulantie 10

51420 Harjumaa

050 596 4059

email: hannele.sarvi@sok.fi

LIITE 2.

Saate henkilökunnalle

Vastaa ja vaikuta uuden Mikkelin Sokos-korttelin tarjontaan!!

Keväinen tervehdys täältä Mikkelistä!

Olen Mikkelin ammattikorkeakoulussa liiketalouden laitoksella tradenomin ylempää ammattikorkeakoulututkintoa suorittava aikuisopiskelija. Olen opintojeni siinä vaiheessa, että olen aloittanut opinnäytetyöni - Mikkelin uuden Sokos-korttelin liiketoimintaportfolio - aineiston hankinnan, johon tämä kysely liittyy. Tutkimustulokseni tulen luovuttamaan Osuuskauppa Suur-Savon käyttöön, joten vastaamalla kyselyyn voit vaikuttaa Mikkelin uuteen Sokos-kortteliin avattavan kauppakeskuksen palvelutarjontaan.

Tutkimuksessani pyrin selvittämään, mitä palveluita henkilökunta ja Mikkelin Sokoksen vaikutusalueen asiakasomistajat toivovat uudelta kauppakeskukselta.

Antamanne vastaukset käsittelen nimettöminä ja luottamuksellisina ja tutkimusmateriaalia käsittelen ammattikorkeakoulun käsittelysääntöjen mukaisesti. Tutkimustulokset julkaistaan ainoastaan kokonaistuloksina, joten kenenkään yksittäisen vastaajan tiedot eivät tule ilmi tuloksista.

Mikäli haluatte saada lisätietoja tutkimuksesta, ohessa yhteystietoni mahdollista yhteydenottoanne varten.

Lämpimät kiitokset jo etukäteen vastauksestanne.

Hannele Sarvi

Pajulantie 10

51420 Harjumaa

050 596 4059

email: hannele.sarvi@sok.fi

LIITE 3(1).

Saate FunCardilaisille

Vastaa ja vaikuta Mikkelin uuden Sokos-korttelin tarjontaan!

Hei funcardilainen!

Keväinen tervehdys täältä Mikkelistä!

Ohessa on kysely, jolla voit vaikuttaa Mikkelin uuden Sokos-korttelin tarjontaan. Vastatessasi Sinulle on mahdollisuus osallistua samalla hotellilahjakortin arvontaan. Hotellilahjakortti sisältää yhden yöpymisen kahdelle hengelle valitsemassasi Sokos-hotellissa sekä 50 €:n arvoisen aterialahjakortin. Arvontaan pääset mukaan jättämällä yhteystietosi kyselyn lopussa. Voittaja arvotaan kaksi viikkoa kyselyajan päättymisen jälkeen ja voitosta ilmoitetaan sähköpostitse.

Kyselyn toteuttaa tutkimuksen opinnäytetyönään tekevä tradenomin ylempää ammattikorkeakoulututkintoa suorittava aikuisopiskelija Hannele Sarvi, joka ohessa esittelee itsensä ja tarkemmat tiedot tutkimuksesta.

Kesäisin terveisin

Ria Pantsar, ravintolapäällikkö

Hei!

Olen Mikkelin ammattikorkeakoulussa liiketalouden laitoksella tradenomin ylempää ammattikorkeakoulututkintoa suorittava aikuisopiskelija. Olen opintojeni siinä vaiheessa, että olen aloittanut opinnäytetyöni - Mikkelin uuden Sokos-korttelin liiketoimintaportfolio - aineiston hankinnan, johon tämä kysely liittyy. Tutkimustulokseni tulen luovuttamaan Osuuskauppa Suur-Savon käyttöön, joten vastaamalla kyselyyn voit vaikuttaa Mikkelin uuteen Sokos-kortteliin avattavan kauppakeskukseen palvelutarjontaan.

Tutkimuksessani pyrin selvittämään, mitä palveluita Mikkelin Sokoksen vaikutusalueen asiakkaat toivovat uudelta kauppakeskukselta. Kyselyyn on valittu vastaamaan Bar'n Night Vaakuna Mikkelin funcardilaiset.

Antamasi vastaukset käsittelen nimettöminä ja luottamuksellisina ja tutkimusmateriaalia käsittelen ammattikorkeakoulun käsittelysääntöjen mukaisesti. Tutkimustulokset julkaistaan ainoastaan kokonaistuloksina, joten kenenkään yksittäisen vastaajan tiedot eivät tule ilmi tuloksista.

Tutkimukseen voit osallistua vastaamalla alla olevasta osoitelinkistä avautuvan sähköisen kyselylomakkeen kysymyksiin. Vastauksesi toivon saavani **su 13.6.2010 mennessä.**

Vastaa kyselyyn klikkaamalla linkkiä:

#LINK#

Jos linkki ei aukea klikkaamalla, kopioi se selaimen osoiteriville hiiren avulla.

Mikäli haluat saada lisätietoja tutkimuksesta, ohessa yhteystietoni mahdollista yhteydenottoasi varten.

LIITE 3(2).

Saate FunCardilaisille

Lämpimät kiitokset jo etukäteen vastauksistasi.

Hannele Sarvi, Pajulantie 10, 51420 Harjumaa, puh. 050 596 4059, email: hannele.sarvi@sok.fi

LIITE 4(1).

Kyselylomake

Kysely / Mikkelin uuden Sokos-korttelin liiketoimintaportfolio

Vastaa ja vaikuta uuden Mikkelin Sokos-korttelin tarjontaan!!

Mitä muita liikkeitä toivoisitte kauppakeskukseen täydentämään Sokoksen naisten maailmaa?

- ☐ Vero Moda
- ☐ Only
- ☐ Aleksi 13
- ☐ Vila
- ☐ H & M
- ☐ Mekka
- ☐ Din Sko
- ☐ alusvaateliike
- ☐ koruliike
- ☐ jotakin muuta _____

Mitä muita liikkeitä toivoisitte kauppakeskukseen täydentämään Sokoksen miesten maailmaa?

- ☐ Jack & Jones
- ☐ Clas Ohlson
- ☐ H & M
- ☐ Partioetki
- ☐ Erätukku
- ☐ jotakin muuta _____

Mitä muita liikkeitä toivoisitte kauppakeskukseen täydentämään Sokoksen lasten ja kodin maailmaa?

- ☐ Name it
- ☐ Jesper Junior
- ☐ H & M
- ☐ lastentarvikeliike
- ☐ lelukauppa
- ☐ AmandaB
- ☐ Pentik
- ☐ Sinelli
- ☐ As-Po-La
- ☐ jotakin muuta _____

Mitä muita liikkeitä toivoisitte täydentämään kauppakeskuksen tarjontaa?

- ☐ kukkakauppa
- ☐ optikkoliike
- ☐ koruliike
- ☐ parturi-kampaamo
- ☐ kultasepäliike
- ☐ kirjakauppa
- ☐ apteekki
- ☐ alko
- ☐ pesulapalvelut
- ☐ suutari-avain -liike
- ☐ valokuvaamo
- ☐ urheiluliike
- ☐ kauneushoitola
- ☐ hierojapalvelut
- ☐ kännykkäliike
- ☐ lahjatavaraliike
- ☐ jotakin muuta _____

Mitä palveluita toivoisitte kauppakeskukseen tulevaan kahvioon?

LIITE 4(2).

Kyselylomake

- ☐ makea kahvileipä
- ☐ leivokset ja kakut
- ☐ sämpylät ja voileivät
- ☐ pizzapalat
- ☐ suolaiset piiraat
- ☐ erikoiskahvit
- ☐ runsas haudutettu teevalikoima
- ☐ jäätelöannokset
- ☐ anniskeluoikeudet
- ☐ keittolounas
- ☐ salaattipöytä lounaalla
- ☐ jotakin muuta _____

Mitä merkkejä toivoisitte Sokoksen Naisten maailmaan?

- ☐ In Wear
- ☐ Jackpot
- ☐ Ril's
- ☐ Voglia
- ☐ Your Face
- ☐ Marc O' Polo
- ☐ Gant Woman
- ☐ Bandolera
- ☐ Selected Femme
- ☐ Peak Performance
- ☐ B-Young
- ☐ Comma
- ☐ Cottonfield
- ☐ Esprit
- ☐ FinnKarelia
- ☐ Hillfiger
- ☐ Lee Cooper
- ☐ Mexx
- ☐ Modelia
- ☐ Nanso
- ☐ Naturaline
- ☐ NP
- ☐ Part Two
- ☐ S. Oliver
- ☐ Share
- ☐ Soaked
- ☐ Soya
- ☐ Styleman
- ☐ Story
- ☐ Zhenzi
- ☐ Madonna
- ☐ jotakin muuta _____

Mitä merkkejä toivoisitte Sokoksen Miesten maailmaan?

- ☐ Hugo Boss
- ☐ Bugatti
- ☐ Cottonfield
- ☐ Gant
- ☐ Jousipaita
- ☐ Marc O' Polo
- ☐ Martinique
- ☐ Sand
- ☐ Meyer
- ☐ Petrifun
- ☐ Selected Homme
- ☐ BigL
- ☐ Blend
- ☐ Esprit
- ☐ Hillfiger
- ☐ Lacoste

LIITE 4(3).

Kyselylomake

- ☐ Lacoste
- ☐ Mexx
- ☐ Part Two
- ☐ Peak
- ☐ S.Oliver
- ☐ Tom Taylor
- ☐ Camel Active
- ☐ Timberland
- ☐ jotakin muuta _____

Mitä palveluita toivoisitte Sokoksen Kauneuden maailmaan?

- ☐ luontaistuotteet
- ☐ kampaamotuotteet
- ☐ päivittäiskosmetiikka (kuten esim. Nivea, Garnier)
- ☐ merkkikosmetiikka (kuten esim. Lancome, Dior)
- ☐ tuoksut
- ☐ miestensarjat
- ☐ kampaamo
- ☐ kauneushoitola
- ☐ jotakin muuta _____

Mitä palveluita toivoisitte Sokoksen Kodin maailmaan?

- ☐ astiat
- ☐ kodintekstiilit (esim. pyyhkeet, vuodevaatteet)
- ☐ sisustustarvikkeet
- ☐ valaisimet
- ☐ pienelektroniikka
- ☐ kukat
- ☐ jotakin muuta _____

Mitä palveluita toivoisitte Sokoksen Lasten maailmaan?

- ☐ vauvanvaatteet
- ☐ leikki-ikäisten vaatteet
- ☐ koululaisten vaatteet
- ☐ jalkineet
- ☐ lelut
- ☐ jotakin muuta _____

Mitä seikat vaikuttavat asiointiinne uudessa Sokos-korttelin kauppakeskuksessa?

- ☐ valikoimat
- ☐ hinta
- ☐ trendikkyys
- ☐ esillepanot
- ☐ asiakasomistajatarjonta
- ☐ jokin muu, mikä _____

Mitä toivotte uudelta Sokokselta?

Pidättekö tärkeänä, että uudessa S-marketissa olisi palvelutiski?

- ☐ kyllä
- ☐ ei

LIITE 4(4).

Kyselylomake

- ☐ ei
- ☐ ei merkitystä

Valitkaa seuraavista vaihtoehtoista ne, mitä haluaisitte ostaa palvelusta.

- ☐ lihaleikkeleet
- ☐ tuore kala
- ☐ jalostetut kalatuotteet
- ☐ tuore liha
- ☐ salaatit
- ☐ valmisruoka
- ☐ grillituotteet
- ☐ juusto
- ☐ leipomotuotteet
- ☐ jotakin muuta, mitä _____

Mitä toivotte uudelta S-marketilta?

Taustatiedot: sukupuoli?

- ☐ nainen
- ☐ mies

Taustatiedot: ikä?

- ☐ 0-24 vuotta
- ☐ 25-34 vuotta
- ☐ 35-49 vuotta
- ☐ 50-64 vuotta
- ☐ 65 tai yli

Taustatiedot: perhemuoto?

- ☐ yksin
- ☐ perheessämme ei ole lapsia
- ☐ perheessämme on alle kouluikäisiä lapsia
- ☐ perheessämme on kouluikäisiä lapsia
- ☐ perheessämme lapset ovat yli 16-vuotiaita

Asioitteko Mikkelin Sokoksella viimeisen vuoden aikana

- ☐ useammin kuin kerran viikossa
- ☐ n. kerran viikossa
- ☐ n. kahden viikon välein
- ☐ n. kerran kuukaudessa
- ☐ harvemmin kuin kerran kuukaudessa
- ☐ en asioinut Mikkelin Sokoksella

Missä S-ryhmän ketjussa olette asioineet viimeisen vuoden aikana?

- ☐ Prisma
- ☐ Sokos
- ☐ S-market
- ☐ Sale
- ☐ ABC

LIITE 4(5).

Kyselylomake

- ☐ ABC
- ☐ ravintolat
- ☐ hotellit
- ☐ autokauppa

Arvomme kaikkien yhteystietonsa jättäneiden vastaajien kesken hotellilahjakortin, joka sisältää yhden yöpymisen kahdelle hengelle valitsemassanne Sokos-hotellissa sekä 50 euron arvoisen aterialahjakortin.

Voittajat arvotaan kaksi viikkoa kyselyajan päättymisen jälkeen ja voittajalle ilmoitetaan voitosta sähköpostitse.

Onnea arvontaan!

Nimi	_____
Osoite	_____
Postinumero	_____
Postitoimipaikka	_____
Puhelin	_____
Sähköposti	_____

LIITE 5.

Ristiintaulukointi: ikäryhmä ja naisten maailmaa täydentämään toivottu liike

	Vastaajan ikäryhmä					Yhteensä
	Alle 25 v	25-34 v	35-49 v	50-64 v	Yli 64 v	
Toivomus naisten maailman % toiveen sisällä täydennyksestä: Vero Moda	37 21,8 % 44,0 %	57 33,5 % 37,5 %	53 31,2 % 48,2 %	22 12,9 % 40,0 %	1 0,6 % 50,0 %	170
Toivomus naisten maailman % toiveen sisällä täydennyksestä: Only	44 29,1 % 52,4 %	65 43,0 % 42,8 %	35 23,2 % 31,8 %	6 4,0 % 10,9 %	1 0,7 % 50,0 %	151
Toivomus naisten maailman % toiveen sisällä täydennyksestä: Aleksi 13	47 19,0 % 56,0 %	94 37,9 % 61,8 %	67 27,0 % 60,9 %	38 15,3 % 69,1 %	2 0,8 % 100,0 %	248
Toivomus naisten maailman % toiveen sisällä täydennyksestä: Vila	45 32,4 % 53,6 %	59 42,4 % 38,8 %	25 18,0 % 22,7 %	10 7,2 % 18,2 %	0 0,0 % 0,0 %	139
Toivomus naisten maailman % toiveen sisällä täydennyksestä: H & M	25 20,5 % 29,8 %	47 38,5 % 30,9 %	36 29,5 % 32,7 %	13 10,7 % 23,6 %	1 0,8 % 50,0 %	122
Toivomus naisten maailman % toiveen sisällä täydennyksestä: Mekka	19 22,1 % 22,6 %	41 47,7 % 27,0 %	19 22,1 % 17,3 %	7 8,1 % 12,7 %	0 0,0 % 0,0 %	86
Toivomus naisten maailman % toiveen sisällä täydennyksestä: Din sko	59 28,5 % 70,2 %	93 44,9 % 61,2 %	42 20,3 % 38,2 %	13 6,3 % 23,6 %	0 0,0 % 0,0 %	207
Toivomus naisten maailman % toiveen sisällä täydennyksestä: alusvaateliike	32 24,4 % 38,1 %	49 37,4 % 32,2 %	29 22,1 % 26,4 %	20 15,3 % 36,4 %	1 0,8 % 50,0 %	131
Toivomus naisten maailman % toiveen sisällä täydennyksestä: koruliike	23 24,0 % 27,4 %	34 35,4 % 22,4 %	28 29,2 % 25,5 %	11 11,5 % 20,0 %	0 0,0 % 0,0 %	96
Toivomus naisten maailman % toiveen sisällä täydennyksestä: jokin muu liike	9 14,1 % 10,7 %	26 40,6 % 17,1 %	18 28,1 % 16,4 %	11 17,2 % 20,0 %	0 0,0 % 0,0 %	64
Yhteensä	84	152	110	55	2	403

LIITE 6.**Ristiintaulukointi: perhemuoto ja palvelutiskin tärkeys**

			Palvelutiskin tärkeys			Yhteen- sä
			On tärkeä	Ei ole tärkeä	Ei ole merkitystä	
Vastaajan perhemuoto	Yksin	Määrä	108	8	43	159
		% perhemuodon sisällä	67,9 %	5,0 %	27,0 %	100,0 %
		% tärkeyden sisällä	26,0 %	21,1 %	23,9 %	25,1 %
	Perheessä ei lapsia	Määrä	135	9	61	205
		% perhemuodon sisällä	65,9 %	4,4 %	29,8 %	100,0 %
		% tärkeyden sisällä	32,5 %	23,7 %	33,9 %	32,4 %
	Alle kouluikäisiä lapsia	Määrä	53	4	26	83
		% perhemuodon sisällä	63,9 %	4,8 %	31,3 %	100,0 %
		% tärkeyden sisällä	12,8 %	10,5 %	14,4 %	13,1 %
	Kouluikäisiä lapsia	Määrä	79	7	36	122
		% perhemuodon sisällä	64,8 %	5,7 %	29,5 %	100,0 %
		% tärkeyden sisällä	19,0 %	18,4 %	20,0 %	19,3 %
	Yli 16- vuotiaita lapsia	Määrä	40	10	14	64
		% perhemuodon sisällä	62,5 %	15,6 %	21,9 %	100,0 %
		% tärkeyden sisällä	9,6 %	26,3 %	7,8 %	10,1 %
Yhteensä		Määrä	415	38	180	633
		% perhemuodon sisällä	65,6 %	6,0 %	28,4 %	100,0 %
		% tärkeyden sisällä	100,0 %	100,0 %	100,0 %	100,0 %

LIITE 7(1).

Teemahaastattelun runko

9.12.2011

TEEMAHAASTATTELUN RUNKO

Kehittämistyön empiirisen osan tehtävänä on selvittää, miten kauppakeskus Stellan liiketoimintaportfolio toteutettiin.

Kauppakeskus Stellan liiketoimintaportfolion toteutus

Minkälainen kauppakeskus on tavoitteena toteuttaa?

1. Mitkä ovat asiakkaiden palveluodotukset, tarpeet kauppakeskus Stellassa? Mitä asiakkaat arvostavat? Miten sitä on tutkittu?
2. Mikä on kauppakeskus Stellan asiakaslupaus? Mihin se perustuu? Mikä on sen sisältö? Miten asiakaslupaus lunastetaan?
3. Miten kauppakeskus Stella asemoidaan kilpailukentässä? (kilpailukentän laajuus)
4. Mikä on kauppakeskus Stellan kilpailuetu? Mikä on kauppakeskuksen tärkein kilpailukeino? Millä tekijöillä lähikauppakeskus kilpailee tulevaisuudessa?
5. Minkälainen on kauppakeskus Stellan asiakkuusstrategia? Miten asiakastietoa on hyödynnetty liiketoiminnan suunnittelussa? Miten asiakkaiden ostokäyttäytymistä on kuvattu, selitetty ja ymmärretty? Miten ostokäyttäytymiseen pyritään vaikuttamaan?
6. Mikä on asiakkaan arvo kauppakeskus Stellalle? Mikä on Stellan arvo asiakkaalle?

LIITE 7(2).

Teemahaastattelun runko

Miten toimijat valittiin kauppakeskus Stellaan?

1. Minkälaisia liikkeitä haluttiin? Millä perusteella?
2. Miten liiketoiminnot sijoitettiin kauppakeskukseen? Millä perusteella?

KIITOS HAASTATTELUSTA!